



**Universidade de Aveiro** Instituto Superior de Contabilidade e Administração de  
2017 Aveiro

**BÁRBARA PATRÍCIA  
RODRIGUES  
FERREIRA**

**PROJETO DE INTERVENÇÃO NA ASSOCIAÇÃO DE  
ANDEBOL DE AVEIRO: PLANO DE MARKETING**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica do Professor Carlos Francisco da Cunha Picado, Professor do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

## **o júri**

presidente

**Professora Doutora Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques**  
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

**Professor Doutor João Pedro Dinis Araújo de Sousa**  
Professor Coordenador, Instituto Superior de Entre Douro e Vouga

**Mestre Carlos Francisco da Cunha Picado**  
Professor Adjunto, Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

A realização deste projeto foi uma etapa da minha vida académica que me fez crescer imenso, quer a nível profissional, quer a nível pessoal. Neste sentido, não posso deixar de agradecer:

Aos meus pais por me terem dado a oportunidade e o apoio para evoluir, acreditando sempre em mim e nunca duvidaram daquilo que era capaz, transmitindo-me valores e princípios cruciais para a minha formação integral;

À minha tia Elda por todo o apoio que me deu, sendo um pilar fundamental na minha vida pessoal;

Aos meus avós sou eternamente grata pois fizeram e fazem diariamente tudo em prol do meu bem-estar;

À Universidade de Aveiro por todo o conhecimento transmitido e pelos excelentes profissionais que me ajudaram ao longo do meu percurso académico;

Ao meu orientador, Professor Carlos Francisco da Cunha Picado pela partilha de conhecimentos e orientação de grande utilidade para a realização deste projeto;

À Associação de Andebol de Aveiro pela forma como me recebeu e me integrou, em particular ao Gonçalo Carvalho que permitiu e abraçou este projeto como uma mais-valia para o clube;

Ao António Brousse e ao Herlander Silva pela disponibilidade e pela partilha de informação acerca do Andebol e da Associação e Andebol de Aveiro.



## palavras-chave

Associação de Andebol de Aveiro; Marketing; Marketing Desportivo; Plano de Marketing.

## resumo

Este trabalho de projeto tem como objetivo geral a elaboração de um plano de *Marketing* para a Associação de Andebol de Aveiro. Tem como objetivos específicos a realização de uma análise diagnóstica da situação, a definição de objetivos, o estabelecimento de opções estratégicas, a definição do plano operacional para esta associação e a concretização de parte do plano.

Em termos metodológicos, este trabalho baseou-se em dados primários, nomeadamente, entrevistas e os trabalhos efetuados de acordo com o plano de *Marketing* escolhido, apesar de também ter havido recolha de dados secundários, nomeadamente na história da Associação de Andebol de Aveiro.

Realizámos uma revisão da literatura sobre *Marketing*, Marketing de serviços e *Marketing* desportivo e analisámos alguns modelos de planos de *Marketing*, propostos por alguns dos principais autores, adaptando-os e respondendo às necessidades do nosso projeto.

Este trabalho propõe a transformação da Associação de Andebol de Aveiro numa associação impactante no mundo tecnológico-digital e físico, proativa, e, consequentemente, geradora de fundos para si própria e também para a região em que se insere, aumentando a sua capacidade de competição face a outros desportos e a outras instituições da mesma modalidade.

Consideramos que foram atingidos os objetivos propostos no início deste trabalho de projeto, tendo-se desenvolvido um plano de intervenção de *Marketing* e concretizado parte deste, conseguindo dar à Associação uma maior visibilidade e proporcionando uma maior interação com os 'clientes' da Associação, atendendo aos dados recolhidos nas entrevistas efetuadas e na coleta de dados das redes sociais no período de colaboração-intervenção.

**keywords**

Association of Handball of Aveiro; *Marketing*; *Sports Marketing*; *Marketing plan*.

**abstract**

The present project work has the general aim of elaborating a Marketing plan for the Handball Association of Aveiro. Its specific objectives are to carry out a diagnostic analysis of its situation, defining objectives, establishing strategies, delineating an operational plan and implementing part of it.

Concerning the methods used, this work was based on primary data, namely, interviews and the carried out works according to the chosen marketing plan; as well as secondary data, like the history of the Aveiro's Handball Association.

In order to meet our project requirements, we performed a thorough review of the literature on Marketing, Service Marketing and Sports Marketing and then analyzed and adapted marketing models proposed by some of the main authors.

This thesis proposes the transformation of the Handball Association of Aveiro into an outstanding and proactive association in the technological-digital and physical world, consequently, generating funds for itself and its the region, increasing its competitive value compared to other sports and same modality institutions.

According to data collected over conducted interviews and social networks in the collaboration-intervention period, we consider that the initially proposed aims for this project work were accomplished by developing and initiating a Marketing intervention plan which gave the Association greater visibility and interaction with its community.

## Índice

Introdução .....	3
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>1. O Marketing .....</b>	<b>5</b>
1.1. Esclarecimentos concetuais .....	5
1.1. Plano de <i>Marketing</i> .....	9
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>14</b>
<b>2. O Andebol.....</b>	<b>14</b>
2.1. O Andebol no mundo e em Portugal .....	14
<b>2.2. A Associação de Andebol de Aveiro .....</b>	<b>16</b>
2.2.1. O Andebol no distrito antes da Associação de Andebol de Aveiro .....	16
2.2.2. O Andebol no distrito após a Associação de Andebol de Aveiro .....	17
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>22</b>
<b>3. O plano de <i>Marketing</i> para a Associação de Andebol de Aveiro .....</b>	<b>22</b>
3.1. Plano de <i>Marketing</i> operacionalizado .....	27
3.2. Plano de <i>Marketing</i> não operacionalizado.....	46
<b>4. Conclusão.....</b>	<b>54</b>
<b>5. Referências bibliográficas .....</b>	<b>57</b>
<b>6. Anexos .....</b>	<b>60</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Etapas para desenvolvimento do Plano de Marketing (autoria própria). .....	22
<b>Figura 2.</b> Análise SWOT (autoria própria). .....	23
<b>Figura 3.</b> Cruzamento entre as variáveis internas (pontos fortes e fracos) e externas (oportunidades e ameaças) (autoria própria). .....	24
<b>Figura 4.</b> Dossier digital - Parcerias de sucesso (autoria própria). .....	28
<b>Figura 5.</b> Cartaz – Treino dos guarda-redes pela componente tática (autoria própria). .....	29
<b>Figura 6.</b> Logótipo +Andebol (autoria própria). .....	30
<b>Figura 7.</b> Imagem Boas Festas (autoria própria). .....	31
<b>Figura 8.</b> Cartaz FestAnd de Bambis (autoria própria). .....	32
<b>Figura 9.</b> Conjunto de imagens para o Simpósio (autoria própria). .....	34
<b>Figura 10.</b> Conjunto de imagens com notícias da Associação (autoria própria). .....	35
<b>Figura 11.</b> Conjunto de imagens com destaques semanais para a Associação (autoria própria)...	36
<b>Figura 12.</b> Conjunto de imagens com as convocatórias da Associação (autoria própria). .....	37
<b>Figura 13.</b> Conjunto de imagens com os apuramentos das equipas da Associação (autoria própria). .....	38
<b>Figura 14.</b> Logótipo anterior VS Logótipo atual (autoria própria). .....	39
<b>Figura 15.</b> Dossier – Parcerias de sucesso (autoria própria). .....	40
<b>Figura 16.</b> Imagem do 1.º Meeting do andebol de praia de Aveiro (autoria própria). .....	41
<b>Figura 17.</b> Conjunto de imagens do 1.º meeting sub15 andebol de praia (autoria própria). .....	42
<b>Figura 18.</b> Imagem da página de andebol de praia de Aveiro do facebook (autoria própria). .....	43
<b>Figura 19.</b> Conjunto de imagens com os classificados do andebol de praia – 1.ª etapa (autoria própria). .....	44
<b>Figura 20.</b> Cartaz do XI circuito de andebol de praia aveiro (autoria própria). .....	45

## Introdução

Aquando da nossa chegada à Associação de Andebol de Aveiro, verificámos a inexistência de um plano de *Marketing*, facto pelo qual a Associação estava algo amorfa e apática em termos de interação com os seus clientes e essencialmente ao nível digital. Este facto tornou-se um desafio e motivou-nos para o trabalho que tentámos desenvolver com vista a um aumento da notoriedade da Associação. Foi possível, assim, aliar os conhecimentos adquiridos durante a nossa formação académica de mestrado em *Marketing* com a formação de base da licenciatura em *Design*.

Num mundo cada vez mais competitivo, com uma exposição pública enorme, é imprescindível para todas as instituições a aposta no *Marketing*, para conseguir obter um crescimento mais sustentável, uma vez que, amiúde, também os recursos económicos que possuem não são abundantes.

Na verdade, todas as instituições devem munir-se de um plano de *Marketing* que é um instrumento de gestão que permite coordenar estratégias e ações com o objetivo de atingir sucesso no mercado da sua área de atividade, como pertinentemente refere Nunes e Cavique (2008).

É neste contexto que se enquadra o nosso projeto centrado no desenvolvimento de um plano de *Marketing* para a Associação de Andebol de Aveiro, que começou com uma análise SWOT, analisando-se, internamente, os pontos fortes e fracos e, externamente, as oportunidades e ameaças. Com base nesta análise, definimos os objetivos a atingir e as ações a realizar, sendo a ideia norteadora a de contribuir para o crescimento da Associação, tornando-a mais visível, mais conhecida, mais divulgada, mais atual, mais inovadora, mais criativa e competitiva e impactante e, portanto, estar mais permeável ao sucesso.

Deste modo, o objetivo geral deste trabalho de projeto é elaborar um plano de *Marketing* para a Associação de Andebol de Aveiro (AAA).

Para operacionalizar este objetivo geral, foram definidos cinco objetivos específicos, de modo a operacionalizar as etapas do plano de *Marketing*:

i) Realizar uma análise-diagnóstico da situação, esquematizada numa análise SWOT; ii) Definir objetivos em termos de notoriedade, informação, satisfação do público-alvo; iii) Estabelecer opções estratégicas de acordo com o público, os gostos e a estratégia de marca na definição da estratégia de *Marketing* a ser seguida; iv) Definir o plano operacional; v) Implementar o plano de *Marketing*; vi) Avaliar o trabalho realizado.

Relativamente à metodologia, os dados primários da pesquisa de campo foram coletados por meio de entrevistas ao presidente da Associação de Andebol de Aveiro: uma no início e outra no fim da nossa colaboração, além dos trabalhos realizados e explicitados em ponto oportuno. Os dados secundários foram obtidos na Associação.

O presente projeto de mestrado divide-se em três partes complementares, desenvolvendo-se do geral para o específico. Assim, no primeiro capítulo, dedicarmo-nos-emos à revisão bibliográfica e, portanto, ao enquadramento teórico, abordando conceitos do *Marketing* importantes para o nosso trabalho, como *Marketing*, *Marketing* dos serviços, *Marketing* relacional, *Marketing* desportivo, planeamento estratégico e plano de *Marketing*. No segundo capítulo, focaremos a modalidade de Andebol e a Associação de Andebol de Aveiro. O terceiro capítulo, mais prático, é o *focus* deste trabalho, incidindo na conceção do plano de *Marketing* na Associação, tendo por base a já referida análise SWOT, e na sua execução, ou seja, nas estratégias e atividades desenvolvidas e a desenvolver para operacionalizar este plano. Na conclusão, refletiremos criticamente sobre o trabalho desenvolvido, fazendo uma avaliação da nossa colaboração-intervenção, recorrendo aos dados recolhidos nas entrevistas e nas redes sociais. Referiremos também constrangimentos sentidos na aplicação prática do projeto, limitações do mesmo e sugestões de projetos futuros.

### 1. O *Marketing*

#### 1.1. Esclarecimentos conceituais

Atualmente, o *Marketing* assume-se como um dos principais setores económicos ao nível mundial e como potenciador de todas os outros setores da economia.

O conceito de *Marketing* foi mudando ao longo dos tempos e, apesar de sempre ter existido, só nos inícios do século XX foi reconhecido como área de estudo sério. Assim, de acordo com Kotler (1998), o *Marketing* é um sistema em que há trocas de produtos, de acordo com as necessidades e desejos, entre pessoas, sendo, assim, um procedimento social “por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” o que, posteriormente, Proença (2008) reforça ao referir-se *Marketing* como a combinação de atividades com vista à conceção de projetos e à sua concretização para a satisfação dos clientes.

Palmer (2004), por sua vez, afirma que o processo de *Marketing* se deve processar em cinco fases: análise, planeamento, implementação, controlo e feedback, mas Gök (2007) contesta esse pendor estático, realçando que o conceito de *Marketing* deve ser dinâmico e acompanhar a mudança.

Kotler e Armstrong (2008) acentuam a noção de relacionamento com os clientes, bem como a satisfação das necessidades e de criação ou aumento de valor para eles ou para as suas empresas, referindo que na década de 80, surge o *Marketing* relacional (Kotler, 1998). Berry (1983, p.25) também faz a apologia do *Marketing* relacional nas instituições, definindo-o: “o *Marketing* relacional consiste em atrair, manter e intensificar as relações com os clientes” e dizendo que o seu maior desafio era manter a fidelidade dos clientes (Berry, 1983).

Souto (2013) refere mesmo a necessidade do *Marketing* relacional se centrar nas relações entre consumidores e não só entre empresa e consumidores, atendendo ao alcance das redes sociais.

Já Las Casas (2006) realça a abrangência do conceito de *Marketing* pois abrange “todas as atividades relativas às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade”.

A American *Marketing* Association (AMA) define *Marketing* como “*the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchange and satisfy individual and organisational objectives*” (AMA 1985, p. 1). Mais tarde, elucida que *Marketing* “*is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large*” (2008), acrescentando e pondo a tónica na comunicação.

Kotler (2010) realça que o *Marketing* é o modo de fazer a diferença em relação à concorrência, ajudando as empresas a centrarem-se no seu público-alvo e nos seus interesses e não na empresa, ou seja, ajudam-nas a ter uma perspetiva “de fora para dentro”, sobretudo numa sociedade marcada pela tecnologia e pelo digital, onde, por vezes, reina o individualismo e o hiperconsumismo, manifestando-se novas funções subjetivas no ato de compra ou adesão a um serviço - idade, gostos pessoais e identitários - Lipovetsky (2010).

Atendendo ao âmbito do nosso trabalho (Associação de Andebol), cumpre-nos referenciar o *Marketing* dos serviços como uma área do saber dentro do *Marketing* geral que se debruça sobre a prestação de serviços, ou seja, “uma transferência do objeto de *Marketing*, enriquecida por numerosos conceitos e instrumentos específicos evidenciados pela pesquisa e pela experiência, tanto ao nível dos serviços comercializados como das causas sociais” (Badot et al., 2002).

Convém, pois, definir o conceito serviço. Este é, nas palavras de Grönroos (2000), um “processo, consistindo numa série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não sempre, ocorrem na interação com o cliente e os

colaboradores de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente”. Mais clara é a definição de serviço de Kotler & Keller (2006): “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e da qual não resulta transmissão de propriedade. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Também Lovelock & Wirtz (2007) atestam que “serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar afeto a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta habitualmente em propriedade de quaisquer dos fatores de produção”, apesar de ser uma “atividade económica que cria valor e proporciona benefícios aos clientes em horários e locais específicos, ocorrendo uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome”.

Numa tentativa de clarificação, Burke (1991) resume as características do serviço: intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e a simultaneidade / inseparabilidade da prestação do serviço. Neste sentido, corroboramos Cota (2006) quando releva que a função do *Marketing* de Serviços é “tentar, tanto quanto possível, tangibilizar a oferta do serviço, evidenciando os benefícios oferecidos”.

Aproximando-nos ainda mais do fulcro do nosso projeto, o desporto, sendo um serviço com as suas especificidades, impõe um *Marketing* particular: o *Marketing* desportivo. Neste setor, como em todos os outros o *Marketing*-mix é importantíssimo. Neste sentido, os sete Ps do *Marketing* dos serviços têm de ser tidos em conta (os quatro primeiros referidos por Borden (1964), e os outros três, por Booms & Bitner, 1981): produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos, evidências físicas. Shilbury et al. (2003, p. 4) ressalta a promoção de evidências físicas (as características visuais do produto como o *design*) e o processo (a confluência das funções de *Marketing* e das operações coordenadas para a entrega de serviços).

A relação entre o *Marketing* e o desporto é relativamente recente, podendo-se falar de interdependência, uma vez que precisam um do outro para atingir os seus objetivos.

Na verdade, os desportos, pela dimensão que atingem, são bem recebidos e até ansiados por empresas que nada têm a ver com o desporto, pelo facto de a sua notoriedade ser um trampolim para também serem ainda mais conhecidas (meio de promoção) e terem sucesso (Raynaud e Bolos, 2008, p.32). Em contrapartida, o contrário também é uma realidade, ou seja, as empresas são bem-vindas aos clubes e associações pois ajudam-nas a sustentarem-se (Fullerton e Merz, 2008, p.90).

Segundo Afif (2000), o *Marketing* desportivo é uma estratégia utilizada pelo desporto para alcançar os seus objetivos e pode ser operacionalizada de modos diferenciados: *Marketing* de serviços / produtos direcionados para os consumidores, que, de alguma forma, se relacionam com o desporto (como camisolas oficiais da equipa, entre outros) e o desporto como meio de divulgação de produtos ou serviços, sem que estes tenham ligação com atividades desportivas (como, por exemplo, os patrocínios).

Fullerton e Merz (2008, p.96) referem que de entre as quatro estratégias do *Marketing* desportivo (*theme-based strategies, product-based strategies, alignment-based strategies, sports-based strategies*), as que são mais usuais são as *sports-based strategies* em que os vendedores de produtos e bens desportivos patrocinam eventos, atividades ou equipas, clubes. Acrescentam, ainda, que o *Marketing* desportivo se baseia essencialmente na promoção de produtos desportivos ou / e na publicitação de produtos não desportivos através do desporto.

Para além do aspeto comercial e económico, como afirmam Kahle & Riley (2004), o *Marketing* desportivo está presente diariamente nas nossas vidas e “...is not solely a commercial activity: it performs a multitude of different functions” (Chadwick & Beech, 2007, p. 95).

Uma dessas funções é proporcionar a pertença e afiliação a um clube, uma modalidade, sendo outra a de facilitar a integração social (Elliott, 1997). Efetivamente, a pertença a um grupo qualquer que ele seja também favorece a autoconfiança e satisfaz a necessidade de qualquer ser humano de pertença a uma comunidade.

Secundando Belk (1988), em relação à pertença a um clube de futebol, nós dizemos o mesmo em relação a qualquer modalidade de desporto, neste caso, o andebol. Essa ligação afetiva e emocional a um desporto, equipa, é tão grande que se torna parte do *extended self*. Esta ligação afetiva deve-se, em parte, à ação consciente ou inconsciente do *Marketing* (desportivo).

Grönroos (2000) defende a Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) que constitui uma estratégia que engloba o *Marketing* tradicional, o *Marketing* direto, as relações públicas e outros meios de comunicação, sendo necessário que a organização gire, coordenadamente, todas as informações para que as estratégias de *Marketing* espelhem uma boa imagem da empresa.

### **1.1. Plano de *Marketing***

O plano de *Marketing* é uma ferramenta de gestão poderosa que deve ser regularmente utilizada pois, implica a adaptação à mudança e às novas necessidades, tendências, desejos bem como a definição de objetivos em função dos resultados a serem alcançados, adotando uma ação proactiva e competitiva.

O plano deve ter no seu cerne, como o nome indica, uma planificação estratégica com condições de ser implementado através de uma gestão eficaz, em harmonia com os recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos disponíveis, correspondendo à missão e às metas organizacionais na procura do desenvolvimento organizacional almejado.

Para Ansoff e McDonnell (1993), o planeamento estratégico permite analisar as perspetivas da organização, identificar tendências, ameaças, oportunidades, e estar atento à mudança, visando o sucesso continuado da organização. No seguimento, o plano de *Marketing* permite, entre outros benefícios, segundo Campomar (1983), a otimização de recursos, a promoção da gestão por objetivos, a tomada de decisão baseada na quantificação de resultados, o desenvolvimento de mecanismos de controlo.

Desde a antiguidade, desde povos longínquos, houve a necessidade de planejar, não só momentaneamente, mas de forma duradoura, consistente e estratégica: “(...) testemunharam a existência, em épocas remotas, de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até aos nossos dias” (Chiavenato, 2000, p.22).

Como ação / conceito consistente e objeto de estudo, o planeamento estratégico teve o seu início, de acordo com Ansoff e McDonnell (1993, p.15), “no final da década de 50, quando as empresas inventaram uma abordagem sistemática para decidir onde e como operariam no futuro”, surgindo o planeamento a longo prazo como “resposta da empresa às pressões do crescimento rápido, do tamanho e da complexidade” (p.294) e como precursor, na década de 1960, do planeamento estratégico. Fischmann e Almeida (1991) realçam que

Planeamento estratégico é uma atividade técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos. (p.25)

Precisamente na mesma linha de pensamento, Wright, Kroll e Parnell (2000) referem que esse planeamento é um

Processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem-sucedidas quanto ao alcance dos objetivos. (p.45)

Como já atrás referimos, o *Marketing-mix* assume uma posição de relevo no *Marketing*, em geral, e no *Marketing* desportivo, em particular, nomeadamente na Associação de Andebol de Aveiro, como um serviço. Atendendo ao âmbito deste trabalho, cingimo-nos aos Ps que são mais importantes.

Neste sentido, convém essencialmente esclarecer que um dos Ps do *Marketing-mix* é a Promoção, isto é, a comunicação como coordenação de estratégias de publicidade para promover o serviço, estabelecendo boas relações com o público

e construindo uma boa imagem do serviço (Kotler & Armstrong, 2008). Clow e Baack (2006) realçam o poder da tecnologia e do digital para reunir a publicidade e a comunicação de *Marketing*, sendo a *internet* realmente um excelente meio motivador de difusão rápida da informação.

Outro dos Ps refere-se a Pessoas que, de algum modo, estão incluídas no serviço entre a produção e o consumo. Como a A.A.A. não tem produção e consumo de produtos tangíveis, segundo Booms & Bitner (1981), a mais-valia do serviço é conferida pela ação dos empregados mais especializados. Para Kotler (2010), refere-se ao esforço interno e ao sucesso do Marketing interno. Assim, quanto maior o esforço de pessoas dentro da organização, tanto maior será o sucesso do *Marketing*, devendo os profissionais da empresa analisar o público-alvo como pessoas e não apenas como um número.

Outro P desta estratégia é Processos que abarca os processos, as atividades por meio dos quais são absorvidos os serviços, sendo um elemento fundamental do *Marketing*. Concordamos com Booms & Bitner (1981) quando dizem que estes processos de interação com o público-cliente dão bons indicadores da qualidade do serviço e o distinguem. Para Kotler (2010), os Processos referem-se à criatividade, disciplina e estrutura necessárias para a gestão de marketing.

As Evidências físicas (outro dos Ps) relacionam-se, segundo Booms & Bitner (1981), com a competência, habilidade com que o serviço é facultado e comunicado aos clientes, ajudando na apreciação da qualidade.

Kotler (2010) alude aos 4Ps essenciais da administração moderna como Pessoas, Processos, Programas e *Performance*, defendendo que abrangem todos os elementos dos outros Ps, todos os bens de uma empresa, instituição, independentemente de serem tangíveis, intangíveis, de produto, serviço. De realçar que os Programas refletem as ações, atividades, dirigidas ao consumidor e a *Performance*, como o próprio nome indica, abarca todas as ações que podem ter resultados na empresa.

O *Marketing-mix* é, pois, uma estratégia de planeamento estratégico e corroboramos Almeida (2001) quando assevera que este assegura a criação de

uma visão do caminho que se deve percorrer e só “depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações” (p.13).

Acreditando nesta máxima, bem como na possibilidade de contribuir para uma maior eficiência e eficácia da organização, alicerçada na sua proatividade e visibilidade, elaborámos o nosso plano de *Marketing* para a AAA.

Qualquer plano de Marketing começa por análise situacional, tendo como intuito “avaliar onde a empresa ou o produto tem estado recentemente, onde está agora e para onde se direciona, considerando-se os planos da organização e os fatores externos e as tendências que a afeta” (Kerin et al., 2008, p. 41). A ferramenta mais utilizada para essa análise situacional é a análise SWOT (Hill e Westbrook, 1997) que determinará as estratégias e ações a implementar no Plano de *Marketing*. A sigla representa, como é comumente sabido, os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), referindo-se os dois primeiros pontos à análise interna e as duas últimas à análise externa da instituição.

A segunda etapa do plano de Marketing são os objetivos que também orientam a organização, prestando atenção especial ao seu público-alvo e aos seus gostos, características e necessidades (Kotler, 2002). A definição clara e precisa dos objetivos assegura a coerência interna do plano de *Marketing*, mostrando precisamente o que se pretende atingir e as estratégias são o meio para lá chegar.

Cohen (2006) acrescenta que os objetivos devem ser delineados para favorecer a missão da instituição, sendo adequados, viáveis e tendo em consideração a participação dos ‘clientes’.

Um outro aspeto a ter em conta no Plano de Marketing é a segmentação e definição do público-alvo pois é essencial saber qual o público-alvo da empresa e como atrair novos públicos (Belz & Peattie, 2009), não esquecendo o conhecimento do grupo ou grupos, isto é, os seus gostos, as suas necessidades, as suas atitudes para chegar até eles facilmente pela comunicação (Lindon et al.,2004).

Existem vários modelos de planos de *Marketing*, como o modelo de Cohen (2006), o modelo de Kotler e Keller (2006), o modelo de Cravens e Piercy (2007), o modelo de Kotler e Armstrong (2008), o modelo de Wood (2007), entre outros. Tendo sido

estes mais analisados em pormenor, verificámos que todos são diferentes e utilizam diferentes denominações para as várias fases. Alguns autores contemplam umas fases, outros não. Todavia, alguns pontos são comuns, como a análise da situação, as estratégias de *Marketing*, o plano operacional de *Marketing*, os aspetos financeiros e o orçamento. Verificámos que a análise SWOT está implícita na análise situacional somente sendo colocada à parte no modelo de Wood (2007).

A etapa da estratégia de Marketing, por exemplo, também nem sempre é apresentada separadamente, juntando-se ao plano de ação (Kotler & Keller, 2006 e Cravens & Piercy, 2007).

A segmentação do mercado também aparece, por vezes, incluída na estratégia, e a calendarização das ações integradas no plano de ação ou programa de Marketing (Wood, 2007).

Quando o autor o inclui, o sumário do plano aparece no fim deste, mas, ao contrário dos outros autores, Cohen (2006) apresenta-o no início. De realçar que, no modelo de Wood (2007), aparecem os objetivos sociais.

Cohen (2006) refere que o controlo, avaliação, de um Plano de *Marketing* é essencial para verificar as estratégias foram seguidas e se os objetivos foram atingidos.

### 2. O Andebol

#### 2.1. O Andebol no mundo e em Portugal

Como a nossa colaboração se fez na Associação de Andebol de Aveiro, fazemos uma breve referência à modalidade.

Depois do futebol, modalidade número um em Portugal, e do hóquei em patins, com grandes tradições no nosso país, o andebol é a disciplina coletiva nacional que tem alcançado melhores resultados no estrangeiro, consistentemente registados ao longo das três últimas décadas, em todos os escalões e géneros.

O andebol já é um desporto muito antigo, mas a sua origem oficial data do século XIX na Alemanha. Inicialmente era praticado apenas por mulheres ao ar livre, mas com Karl Schelenz, Max Heiser e Erich König, o andebol passou a ser um desporto misto e competitivo, ao incentivar países como os Estados Unidos, a Irlanda, a Itália, a Suíça, a França, entre outros. Na verdade, o pai do andebol (Karl Schelenz) é chamado assim, por ter sido ele a adaptar o antigo *Torbball* ao atual andebol, tornando-o assim um jogo popularizado na Europa.

Tornou-se modalidade olímpica em Berlim (1936), com 11 contra 11 jogadores. Em Munique (1972), reapareceu mas já com a atual forma de 7 contra 7 jogadores. Para as mulheres só surgiu em 1976, nos Jogos Olímpicos de Montreal (Comité Olímpico).

Em Portugal, o andebol de onze começou a ser praticado no Porto, onde foi introduzido nos finais de 1929 pelo desportista suíço Armando Tschopp. A primeira apresentação oficial de um jogo de andebol teve lugar em janeiro de 1931, no Porto, e ainda nesse ano foi formada a Associação de Andebol de Lisboa, seguida, em 1932, pela Associação de Andebol do Porto. Era praticado em campos de futebol.

O andebol de sete foi introduzido em Portugal em 1949, por um alemão, Henrique Feist, residente no nosso país. O primeiro torneio oficial da nova modalidade foi organizado por Feist, em Cascais, no verão de 1949.

A crescente popularidade do andebol de sete, tanto no nosso país como internacionalmente, levou à gradual extinção do andebol de onze, que desde há muitos anos deixou completamente de se praticar, como já atrás referimos.

A Federação Portuguesa de Andebol, atualmente Federação de Andebol de Portugal foi fundada em 1 de Maio de 1939, por iniciativa das associações de Lisboa, Porto e Coimbra que, entretanto, também se tinha formado.

A Federação Portuguesa de Andebol foi fundadora da Federação Internacional de Andebol (IHF) em 1946.

A prática de andebol tem crescido e está nas modalidades mais praticadas ao nível nacional e internacional. É prática regular de norte a sul, no continente e nas regiões autónomas e a modalidade mais praticada pelas mulheres portuguesas. O andebol português está regularmente presente nas mais importantes atividades internacionais de seleções e clubes, bem como na organização de grandes eventos de seleções como campeonatos da Europa e do mundo.

## **2.2. A Associação de Andebol de Aveiro**

### **2.2.1. O Andebol no distrito antes da Associação de Andebol de Aveiro**

Até à data da criação da atual Associação de Andebol de Aveiro e em períodos diferenciados sem simultaneidade, existiram duas estruturas regionais responsáveis pela modalidade no distrito de Aveiro, a saber:

1. Associação de Andebol de Aveiro, fundada em 03.07.1956 em atividade até 1969.
2. Associação dos Desportos de Aveiro, fundada em 1969, em atividade até 21.08.1987.

Para a sua criação era necessária a junção de três modalidades com prática regular no distrito e assim as modalidades fundadoras foram o Andebol, Basquetebol e Badmington. O Boxe foi também membro na desistência do Badmington.

Os clubes na época 1986/1987 foram:

- G.D. Quimigal/Estarreja
- S.C. Beira-Mar
- C.D. São Bernardo
- Illiabum Clube
- C.D.C. S. Paio de Oleiros
- A.D. Sanjoanense
- A.A. Águeda
- Aa.C.D. Monte
- A.D.A. Canelas
- Oliveirense
- A.A. Avanca
- Clube Desportivo de Escapães
- Internacional De S. Lourenço E Cdcr – S.João da Madeira

A necessidade de se iniciar outro caminho que visasse fundamentalmente o desenvolvimento da modalidade no Distrito de Aveiro, levou a que um grupo de Clubes tomasse a iniciativa de avançar para a sua separação da Associação dos Desportos de Aveiro, inclusive também por se considerar que a modalidade não tinha um tratamento similar às outras no seio da Associação de Desportos de

Aveiro, relegando o andebol para segundo plano e prejudicando seriamente a sua evolução ao nível regional. Havia a convicção de que o Andebol era a segunda modalidade e, por tal motivo, relegada para segundo plano.

Na verdade, a partir desta separação, é fácil verificar a evolução do andebol regional nestes trinta anos de existência da Associação.

Os clubes envolvidos eram: Associação Académica de Águeda, Centro Desportivo de São Bernardo, Grupo Desportiva da Quimigal – Estarreja, Illiabum Clube, Sport Clube Beira-Mar.

Este grupo de Clubes, denominada comissão instaladora da associação de andebol de Aveiro, teve o apoio imprescindível do Delegado Regional da Delegação de Aveiro da Direção Geral dos Desportos e também da então Direção da Federação Portuguesa de Andebol, atravessando alguns momentos mais difíceis, relacionados com interesses instalados, mas avançando com o projeto com êxito, iniciando, então, a elaboração dos Estatutos e do Regulamento Geral Interno.

### **2.2.2. O Andebol no distrito após a Associação de Andebol de Aveiro**

Após a eleição dos corpos sociais decorrentes dos próprios estatutos, em 15.08.1987, o andebol passou a ser dirigido pela Associação de Andebol de Aveiro (AAA). Termina, assim, a ligação da modalidade à Associação de Desportos de Aveiro que, a partir desta data, fica ilegal.

O principal intuito da Associação foi promover, regulamentar e dirigir a prática do andebol no distrito de Aveiro, prosseguindo os seguintes objetivos:

- a) Promover e defender os legítimos direitos dos clubes filiados e dos respetivos atletas;
- b) Representar o andebol regional junto de organizações congéneres nacionais ou internacionais;
- c) Organizar ou receber a organização de competições de Andebol em todas as suas variantes, ao nível, nacional, regional ou inter-regional, através de competências delegadas pela Federação de Andebol de Portugal;

d) Aplicar e fazer cumprir as leis do jogo, normas e regulamentos da modalidade, emitidas pela Federação de Andebol de Portugal ou demais organismos internacionais em que aquela se encontre filiada;

e) Assegurar e organizar, junto das organizações desportivas referidas na alínea anterior, a participação competitiva das seleções regionais de andebol;

f) Desenvolver o andebol em toda a região e defender o prestígio, a ética desportiva e o *Fair-Play* em todas as competições e nas relações entre os praticantes, árbitros, dirigentes e demais agentes da modalidade.

Mais especificamente, pretendia-se para as próximas épocas melhor organização, mais jogos, consolidação e melhor quadro competitivo, maior cooperação e divulgação, mais implantação, mais e melhor formação para árbitros, treinadores, dirigentes, jogadores e seleções.

A missão e valores a transmitir a todos os participantes eram a prática do andebol desenvolvida em observância dos princípios legais da ética desportiva, da defesa do espírito desportivo, da verdade desportiva, da lealdade, do *Fair-Play* e da formação integral de todos os participantes.

A missão da AAA é mobilizar permanente os clubes para tais exigências, dinamizar o aparecimento de novos clubes, sensibilizar os clubes para a causa da arbitragem e alargar a prática desportiva, principalmente nos escalões femininos, melhorar permanente as provas regionais, valorizando a prática competitiva regional e proporcionando um aumento de competição às equipas como complemento à sua participação em provas nacionais.

Passadas três décadas, a realidade é totalmente diferente e francamente positiva. O Andebol pratica-se de norte a sul do distrito, num elevado conjunto de autarquias, sendo reconhecidamente uma das maiores Associações do País.

O número de atletas federados no final da época de 2016/2017 é 1974 (615 atletas femininos e 1359 atletas masculinos), conforme Anexo 17.

O número de técnicos no final da época de 2016/2017 é 136 (22 técnicos femininos e 114 técnicos masculinos), como se pode observar no Anexo 18.

Devemos realçar os campeonatos em que a AAA participa nas provas nacionais não fixas e regionais:

- . Campeonato Nacional Seniores Masculinos 3.<sup>a</sup> Divisão
- . Campeonato Nacional Juniores Masculinos 2.<sup>a</sup> Divisão
- . Campeonato Nacional Juvenis Masculinos 2.<sup>a</sup> Divisão
- . Campeonato Nacional Iniciados Masculinos
- . Campeonato Nacional Infantis Masculinos
- . Encontro Nacional de Minis Masculinos
- . Campeonato Nacional Juniores Femininos
- . Campeonato Nacional Juvenis Femininos
- . Campeonato Nacional Iniciadas Femininos
- . Campeonato Nacional Infantis Femininos
- . Encontro Nacional Minis Femininos

Em fevereiro de 1993, a Federação de Andebol de Portugal foi informada pela congénere da Holanda da sua intenção de iniciar o andebol jogado na areia.

Em agosto de 1993, chegam à FAP as primeiras regras oriundas de Itália do COHB (*Comitato Organizzatore Handball Beach*).

Em fevereiro de 1994, a FAP constitui um grupo dinamizador do Andebol de praia para a elaboração de um plano de atuação e em julho de 1994, dá-se a organização do I Torneio de Andebol de Praia na Costa da Caparica com 200 participantes (22 equipas). Em fevereiro de 1995, é criado o Gabinete para o Andebol de Praia com a finalidade de dinamizar o andebol de praia em todo o País.

Deste modo, o Andebol, após transitar do campo de futebol para o pavilhão, procura agora na areia, com a respetiva adaptação técnica relacionada com o tipo de piso e com a instalação que a enquadra, atingir a espetacularidade e a dimensão pretendida. Surgem, então, as primeiras alterações profundas que, embora procurando atrair praticantes e público, vieram transformar o Andebol de praia numa variante um pouco diferente do Andebol normal.

Durante os anos de 1998 a 2006, realizaram-se várias provas regionais e nacionais no distrito de Aveiro, realçando a etapa nacional realizada na praia do Furadouro em 2005 que contou com o apoio da Câmara Municipal de Ovar.

As ótimas relações institucionais e de amizade proporcionaram a realização de vários Torneios Ibéricos de Andebol de Praia, nas vertentes masculina e feminina, devidamente estruturados por um Protocolo assinado entre as Federación Gallega de Balonmano e a Associação de Andebol de Aveiro.

O mini-andebol teve início na época 1994/95 no escalão de Bambis – idades até aos 10 anos com a particularidade das equipas serem formadas por cinco atletas, podendo ser equipas mistas (masculinas e femininas). À atividade em concentração chamou-se *Festand*. O primeiro *Festand* realizou-se em S. Paio de Oleiros em 12.11.1994.

Até hoje passaram a realizar-se *Festand's* em todos os Clubes, em média dois por mês e atendendo à idade dos atletas envolvidos e à própria característica festiva dos encontros não há classificações.

A evolução registada, quantitativa e qualitativa, na modalidade, evoluiu para a criação de um novo escalão, o escalão etário de MINIS: Minis Feminino – 09 e 10 anos; Minis Masculinos – 10 e 11 anos; Bambis Femininos – 07 e 08 anos (podendo inscrever-se com idade inferior); Bambis Masculinos – 08 e 09 anos (podendo inscrever-se com idade inferior).

Quanto à atividade das seleções regionais, esta é muito intensa e engloba os centros regionais de treino, devendo-se referir que a Associação de Andebol de Aveiro, durante muitos anos, prestou particular atenção do funcionamento do seu centro regional de treino. Sendo uma estrutura muito importante, a FAP regulamentou a sua forma de criação e funcionamento no Regulamento Geral da Federação e Associações. Até à época 2003/2004 somente funcionou para atletas masculinos, iniciando-se em 2004/2005 também para atletas femininos. Teve uma interrupção de várias épocas por opção federativa e, na época de 2013/2014, reiniciou-se a sua atividade, impulsionados pelo então selecionador nacional. Sendo um local apropriado para estimular o treino nos jovens atletas, detetar talentos e acompanhar a sua evolução, é também importante para a própria formação dos treinadores, no sentido dos interesses nacionais. Todos os pressupostos que levaram à sua criação mantiveram-se, continuou a ser muito importante a presença ativa nas respetivas sessões de treino dos variados

selecionadores nacionais, sendo um momento de particular importância para o desenvolvimento do andebol regional, não só pelo treino e claro estímulo suplementar aos atletas, mas também por, de viva voz, haver transmissão de recomendações concretas aos respetivos treinadores dos atletas envolvidos, dando-lhes a conhecer o trabalho desenvolvido nas seleções nacionais, sensibilizando-os e mobilizando-os para novos conceitos no sentido da melhoria das suas capacidades.

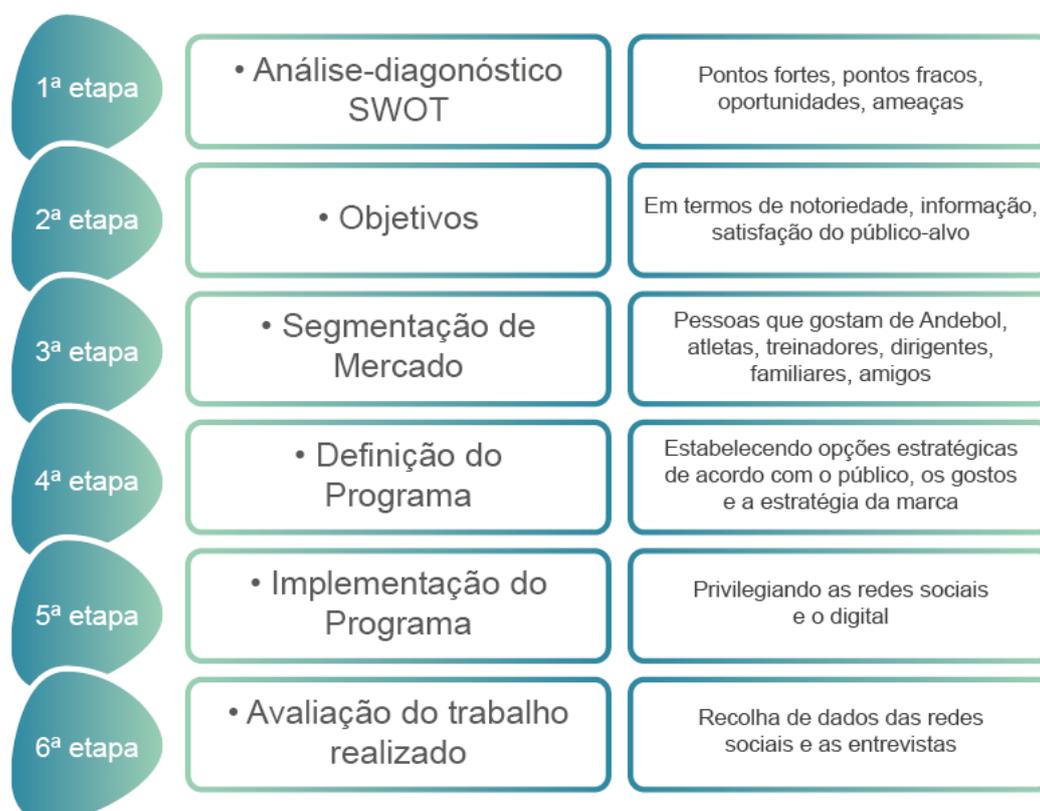
A Associação de Andebol de Aveiro é organizada por departamentos, tantos quantos a sua direção achar necessário. Os responsáveis de cada departamento são elementos da mesma direção. Os restantes elementos poderão ser cooptados.

### 3. O plano de *Marketing* para a Associação de Andebol de Aveiro

Corroboramos a necessidade da existência de um planeamento estratégico em qualquer organização, nomeadamente, no nosso caso, um plano de *Marketing*, atendendo à evolução cada vez mais rápida da sociedade e face ao contexto socioeconómico atual marcado pela globalização e pela competitividade agressiva, que a muna de metodologias, técnicas e procedimentos para sobreviver e manter a sua sustentabilidade. Defendemos que o plano de *Marketing* deve estar de tal modo imbricado na organização que faça parte da própria cultura organizacional.

Baseadas na revisão da literatura, esboçámos o nosso Plano de *Marketing* para a Associação.

Assim, o seguinte esquema alia as etapas do nosso Plano aos objetivos específicos deste projeto, equacionados na introdução.



**Figura 1.** Etapas para desenvolvimento do Plano de Marketing (autoria própria).

Neste sentido, atendendo a que “as empresas nunca podem parar de aprender sobre o setor em que atuam, as suas rivais ou as formas de melhorar ou modificar a sua posição competitiva” (Porter, 1986, p.9) e que o planeamento estratégico só é válido quando baseado em informações consistentes, desenvolvemos o nosso plano de *Marketing* com base numa análise SWOT, preconizada por vários autores como Wright, Kroll e Parnell (2000, p.93), nomeadamente até para a definição de missão organizacional: “a missão de uma empresa deve desenvolver-se a partir do contexto da análise S.W.O.T.”.

Também Kotler (1998) salienta que a administração de uma empresa tem de identificar as oportunidades e ameaças para estabelecer um sistema de inteligência de *Marketing*.

Nesta linha de ideias, fizemos a seguinte análise SWOT da AAA:

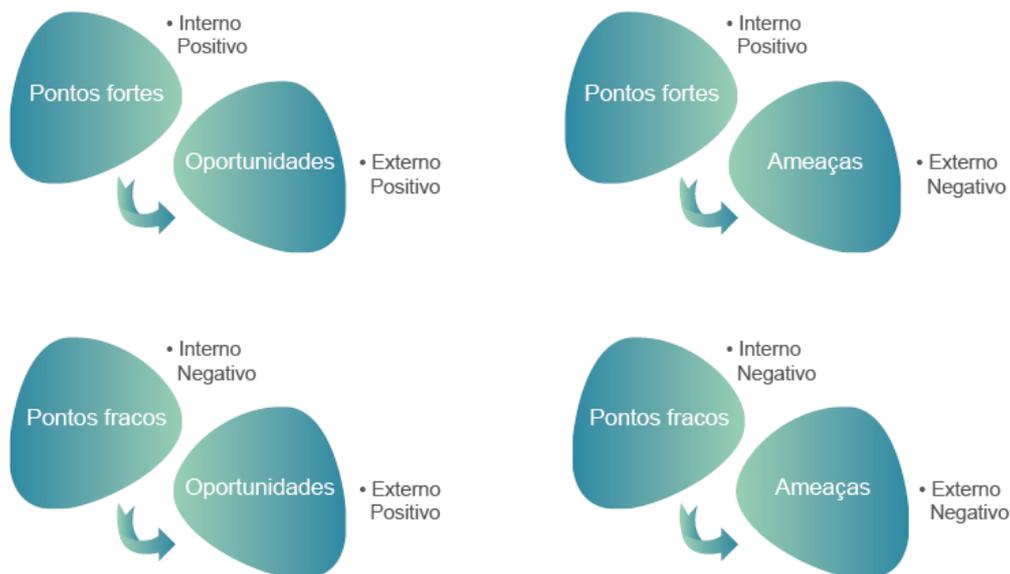


**Figura 2.** Análise SWOT (autoria própria).

De acordo com esta análise, cruzamos as variáveis internas (pontos fortes e fracos) e externas (oportunidades e ameaças), surgindo-nos quatro questões-chave:

- i) Quais os pontos fortes da AAA que podem ser usados para otimizar as oportunidades encontradas?
- ii) Que ações podemos empreender para minimizar os pontos fracos descobertos com as oportunidades encontradas?
- iii) Como podemos usar os pontos fortes da AAA para evitar ou minimizar as potenciais ameaças?
- iv) Como podemos minimizar as fraquezas encontradas de modo a evitar as possíveis ameaças?

Esta análise visualiza-se de seguida:



**Figura 3.** Cruzamento entre as variáveis internas (pontos fortes e fracos) e externas (oportunidades e ameaças) (autoria própria).

Fazendo o cruzamento dos fatores relativos ao ambiente externo e os que dizem respeito ao ambiente interno, podemos, ainda, tirar as seguintes ilações:

- i) Se houver predominância de pontos fracos (ambiente interno) e ameaças (ambiente externo), teremos uma instituição a lutar pela sobrevivência;
- ii) Se tivermos predominância de pontos fortes (ambiente interno) e de ameaças (ambiente externo), teremos uma instituição em fase de manutenção;

- iii) Por outro lado, se tivermos predominância de pontos fracos (ambiente interno) e de oportunidades (ambiente externo), teremos uma empresa em crescimento;
- iv) Finalmente, se houver predominância de pontos fortes (ambiente interno) e de oportunidades (ambiente externo), lidamos com uma instituição em pleno desenvolvimento.

Como a AAA apresenta uma predominância de pontos fracos e de oportunidades, podemos dizer que está em crescimento, sendo importante o nosso plano de *Marketing* para esta associação passar para a fase de desenvolvimento pleno. Esta análise-diagnóstico foi muito gratificante uma vez que nos permitiu delinear fundamentadamente o nosso plano de *Marketing*.

Quanto aos objetivos, as ações e atividades do nosso plano de *Marketing* pretendem, de modo imediato, a curto prazo, e de modo mediato, a médio e longo prazo:

- Racionalização do uso dos recursos organizacionais;
- Envolvimento pessoal nas ações de responsabilidade social da organização;
- Aumento do nível de satisfação e participação dos servidores, parceiros e demais colaboradores;
- Monitoramento dos resultados organizacionais, por meio do acompanhamento e mensuração do cumprimento de metas;
- Participação nos mecanismos de busca de oportunidades, definição de rumos e diretrizes, bem como na sua comunicação por toda a organização;
- Transformação da cultura organizacional, a partir da adoção de métodos, práticas e instrumentos gerenciais;
- Maior integração das unidades organizacionais, com ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Relativamente à definição e à implementação do programa operacional, optou-se pela inovação e pela dinamização das redes sociais e do site da AAA, atendendo

aos gostos, comportamentos do público-alvo e para atingir o maior número possível de pessoas e até angariar mais atletas e patrocinadores. Visava estrategicamente a difusão da informação e o alcance de mais visibilidade e notoriedade da AAA.

O programa divide-se em duas grandes etapas: o operacionalizado e efetivamente implementado e o que fica para a AAA implementar, já sem a nossa colaboração física.

### **3.1. Plano de *Marketing* operacionalizado**

Neste ponto, apresentamos as ações que concretizam o nosso plano de *Marketing*. De referir que parte das estratégias foram aplicadas e as outras seriam ou serão para concretizar, a médio e longo prazo e de forma sistemática, podendo mudar de acordo com a conjuntura económico-social-cultural e tecnológica. Faremos a apresentação de cada ação de modo sucinto mas esclarecedora dos principais fatores: nome da ação / atividade, tipologia da atividade / ação, descrição / contextualização, objetivos, meios utilizados, custos, calendarização.

**Nome da ação/atividade:** Parcerias de sucesso – Associação de Andebol de Aveiro

**Tipologia da atividade:** Dossier digital

**Descrição/contextualização:** Criámos uma proposta comercial da Associação de Andebol de Aveiro com o propósito de angariar parceiros/*sponsors* para a AAA que incluía com uma breve apresentação, o porquê de apoiar a AAA, tipologias de apoio, andebol como produto, valor do *sponsoring*, site e tecnologias de informação, vantagens, números (por época), seleções regionais, características gerais de *sponsorship* e proposta de patrocínio.

**Objetivos:** Promover a Associação e a sua visibilidade; angariar maior número de patrocinadores/*sponsors* para a AAA.

**Meios utilizados:** *Adobe InDesign*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Pontual – Novembro de 2016



**Figura 4.** Dossier digital - Parcerias de sucesso (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** Treino dos guarda-redes pela componente tática – O ensino para a abordagem ao remate dos extremos

**Tipologia da atividade:** Cartaz digital para *facebook* e *site* da Associação

**Descrição/contextualização:** Ação de formação realizada para os guarda-redes desenvolverem a componente tática onde veio um preletor, Pedro Vieira, do departamento técnico da Federação de Andebol de Portugal, responsável pelo trabalho com os guarda-redes. Texto que foi trabalhado:

“A Associação de Andebol de Aveiro vai promover, no próximo dia 21 de Novembro, em Salreu, data do treino da seleção regional feminina, a primeira ação técnica de formação, abordando o treino dos guarda-redes pela componente tática”.

**Objetivos:** Melhorar a componente tática dos guarda-redes; promover a Associação e a sua visibilidade.

**Meios utilizados:** *Adobe Illustrator*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Pontual – Novembro de 2016



**Figura 5.** Cartaz – Treino dos guarda-redes pela componente tática (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** +Andebol

**Tipologia da atividade:** Logótipo

**Descrição/contextualização:** Criámos o logótipo com o propósito de ser um projeto de formação onde desenvolvem-se cartazes, *emails*, *newsletters* para a angariação de novos adeptos para esta modalidade, dando um cunho inovador e jovem à AAA.

**Objetivos:** Angariar mais adeptos para o andebol, começando pelos mais novos; promover a Associação e a sua visibilidade.

**Meios utilizados:** *Adobe Illustrator*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Pontual – Novembro de 2016



**Figura 6.** Logótipo +Andebol (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** Boas Festas

**Tipologia da atividade:** Imagem/Gif animado para *facebook* e *site* da Associação

**Descrição/contextualização:** Criámos uma imagem/gif animado para colocar nas redes sociais e no *site* a desejar boas festas a toda a comunidade.

**Objetivos:** Desejar a todos os elementos da Associação de Andebol de Aveiro umas boas festas; promover a Associação e a sua visibilidade; criar laços afetivos com os 'clientes'.

**Meios utilizados:** *Adobe Illustrator*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Pontual – Dezembro de 2016



**Figura 7.** Imagem Boas Festas (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** *FestAnd* de Bambis

**Tipologia da atividade:** Cartaz digital para redes sociais e *site* da Associação

**Descrição/contextualização:** Criação de um cartaz para a divulgação das datas de todos os *FestAnd* de Bambis a decorrer. Para além disso, enquanto decorriam os jogos, os formandos do curso de treinador de grau 1 realizavam mais uma sessão prática.

**Objetivos:** Criar união entre as equipas; potenciar o gosto pela modalidade; promover a Associação e a sua visibilidade.

**Meios utilizados:** *Adobe Illustrator e Photoshop*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Bi-mensal



**Figura 8.** Cartaz *FestAnd* de Bambis (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** Simpósio de treinadores de andebol – Treinar – Formar  
- Ganhar

**Tipologia da Atividade:**

- Cartazes digitais e cartaz para o Diário de Aveiro
- Convites por *email*
- Imagens para fundos do computador
- *Powerpoint*
- Programa
- Promoção de imagens para o *facebook*
- Credenciais

**Descrição/contextualização:** Criámos os materiais para todos os interessados pela modalidade e que quisessem aprender mais sobre Andebol onde era imposta uma componente prática e outra teórica. Foram convidados cinco preletores do Andebol, Ulisses Miguel, Rolando Freitas, Carlos Garcia, Herlander Silva e Paulo Sá, onde falaram de temas associados ao Andebol.

**Objetivos:** Promover o Andebol; promover a Associação e a sua visibilidade.

**Meios utilizados:** *Adobe InDesign, Photoshop, Illustrator e Powerpoint*

**Custos:** A cargo da Associação de Andebol de Aveiro

**Calendarização:** Pontual



Figura 9. Conjunto de imagens para o Simpósio (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** Notícias da Associação de Andebol de Aveiro

**Tipologia da atividade:** Imagens para *facebook*

**Descrição/contextualização:** Criação de imagens com fotografias das equipas da Associação de Andebol de Aveiro e descrição dos resultados obtidos nos jogos.

**Objetivos:** Promover a interação com todos os envoltentes da Associação para estarem a par dos resultados obtidos pelas equipas da mesma; promover a Associação e a sua visibilidade.

**Meios utilizados:** *Adobe Illustrator*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Semanal



**Figura 10.** Conjunto de imagens com notícias da Associação (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** Destaques semanais da Associação de Andebol de Aveiro

**Tipologia da atividade:** Imagens para *facebook*

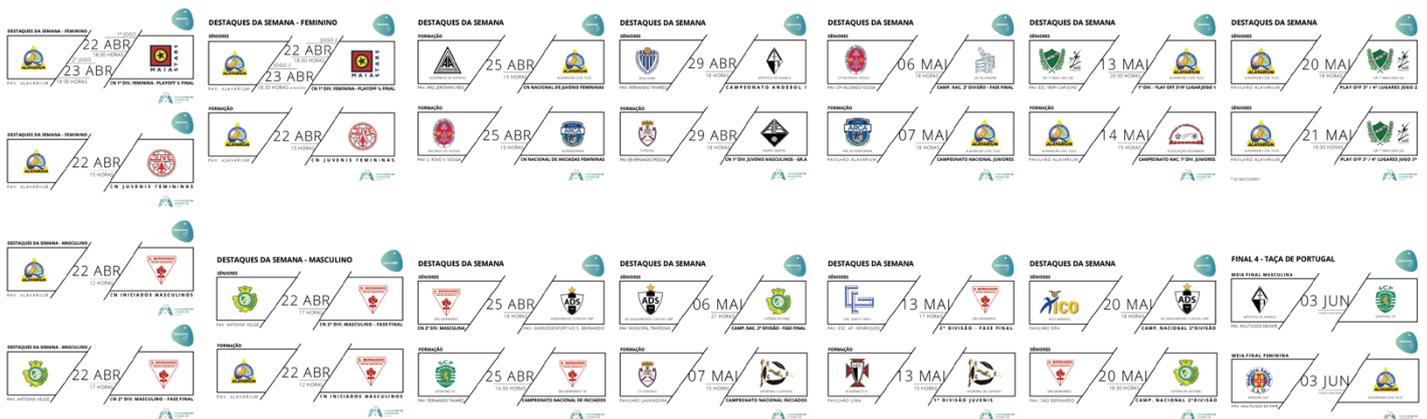
**Descrição/contextualização:** Criação de imagens com destaques dos jogos semanais a decorrer de séniores e formação, das equipas masculinas e femininas, onde se colocava a data/hora/local e o logótipo das equipas que jogavam.

**Objetivos:** Promover a interação com todos os envolventes da Associação para estarem a par dos jogos realizados; promover a Associação e a sua visibilidade.

**Meios utilizados:** *Adobe Illustrator*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Semanal



**Figura 11.** Conjunto de imagens com destaques semanais para a Associação (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** Convocatórias da Associação de Andebol de Aveiro

**Tipologia da atividade:** Imagens para *facebook*

**Descrição/contextualização:** Criação de imagens com fotografias dos jogadores convocados para as seleções.

**Objetivos:** Promover a interação com todos os envolventes da Associação para estarem a par dos convocados para as seleções; promover a Associação e a sua visibilidade.

**Meios utilizados:** *Adobe Illustrator*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Semanal

CONVOCATÓRIA  
SELEÇÃO A SÉNIORES



Diogo Branquinho  
- ABC UMinho -



Nuno Grilo  
- US Créteil (FRA) -



Tiago Rocha  
- Wisla Plock (POL) -



Miguel Baptista  
- Artística de Avanca -

CONVOCATÓRIA  
SELEÇÃO JUNIORES A



Jenilson  
- Artística de Avanca -



Pedro Pires  
- Artística de Avanca -



Ruben Ribeiro  
- Artística de Avanca -

**Figura 12.** Conjunto de imagens com as convocatórias da Associação (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** Apuramentos das equipas da Associação de Andebol de Aveiro

**Tipologia da atividade:** Imagens para *facebook*

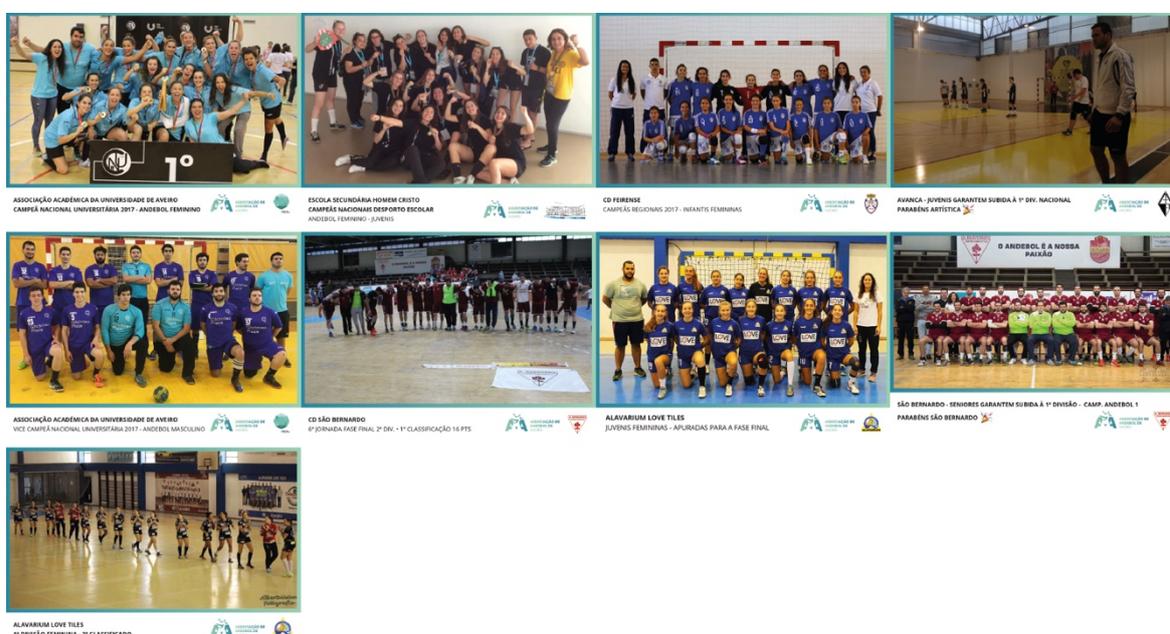
**Descrição/contextualização:** Criação de imagens com fotografias das equipas da Associação de Andebol de Aveiro com informação dos apuramentos das divisões.

**Objetivos:** Promover a interação com todos os públicos da Associação para estarem a par dos apuramentos das equipas; promover a Associação e a sua visibilidade.

**Meios utilizados:** *Adobe Illustrator*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Semanal



**Figura 13.** Conjunto de imagens com os apuramentos das equipas da Associação (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** Andebol de Praia de Aveiro

**Tipologia da atividade:** Logótipo

**Descrição/contextualização:** Renovação do logótipo já existente. Criámos um novo logótipo para o Andebol de praia visto que o anterior já estava desatualizado e não era apelativo. Utilizou-se o mesmo elemento e *lettering* do logo da associação de andebol de Aveiro. Foram usadas cores representativas do mar (azul e verde) e coerentes com as cores da associação de maneira a que houvesse uma ligação entre elas e de fácil reconhecimento para todos.

**Objetivos:** Promover os eventos regionais e distritais; Dar visibilidade à AAA.

**Meios utilizados:** *Adobe Illustrator*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Pontual



**Figura 14.** Logótipo anterior VS Logótipo atual (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** Parcerias de sucesso – Andebol de Praia

**Tipologia da atividade:** *Dossier* digital

**Descrição/contextualização:** Criámos uma proposta comercial do Andebol de praia de Aveiro com o propósito de angariar parceiros/*sponsors*. Elucida acerca do porquê de apoiar o Andebol de praia, onde apoiar, números (por época desportiva), características gerais de *sponsorship* – campo e árbitros e valores de patrocínio.

**Objetivos:** Dar a conhecer o Andebol de praia e angariar o maior número de patrocinadores/*sponsors* para o mesmo; criar maior visibilidade.

**Meios utilizados:** *Adobe InDesign*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Pontual



**Figura 15.** Dossier – Parcerias de sucesso (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** 1.º Meeting de Aveiro

**Tipologia da atividade:** Imagem para *facebook* e *site* da Associação

**Descrição/contextualização:** Criámos uma imagem para colocar nas redes sociais e no *site* da Associação com o propósito das equipas interessadas se inscreverem para o *meeting* em Aveiro a decorrer de dia 15 a 18 de junho, desde o escalão minis, sub12, sub15, sub18 até séniores.

**Objetivos:** Obter o maior número de equipas para este *meeting*; promover a visibilidade da modalidade e da AAA.

**Meios utilizados:** *Adobe Illustrator*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Pontual



**Figura 16.** Imagem do 1.º Meeting do andebol de praia de Aveiro (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** Confirmados – 1º Meeting de Aveiro

**Tipologia da atividade:** Imagens para *facebook*

**Descrição/contextualização:** Criação de imagens para colocar no *facebook* para dar a conhecer as equipas que confirmaram a sua presença no 1.º Meeting em Aveiro.

**Objetivos:** Promover a visibilidade da Associação.

**Meios utilizados:** *Adobe Illustrator*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Diária



**Figura 17.** Conjunto de imagens do 1.º meeting sub15 andebol de praia (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** Imagens

**Tipologia da atividade:** Imagem para perfil e capa do *facebook*

**Descrição/contextualização:** Para a criação da página do *facebook* do andebol de praia de Aveiro, foi necessário criar uma imagem de perfil – aqui era importante colocar o logótipo do Andebol de praia para uma rápida associação ao mesmo – e uma imagem para a capa do *facebook* – aqui era importante colocar uma imagem que remetesse para o andebol de praia. Na mesma imagem utilizou-se um *degradé* de cores associadas ao Logo e, por fim, colocámos o logótipo a branco no canto inferior direito.

**Objetivos:** Promover o andebol de praia de Aveiro; dar visibilidade à AAA; obter *likes* e tornar a página acessível a todos os que queiram estar a par dos eventos organizados pela Associação através do andebol de Praia pela partilha de todos os públicos.

**Meios utilizados:** *Adobe Illustrator*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Pontual



**Figura 18.** Imagem da página de andebol de praia de Aveiro do *facebook* (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** Classificados andebol de praia – 1.ª Etapa

**Tipologia da atividade:** Imagens para *facebook*

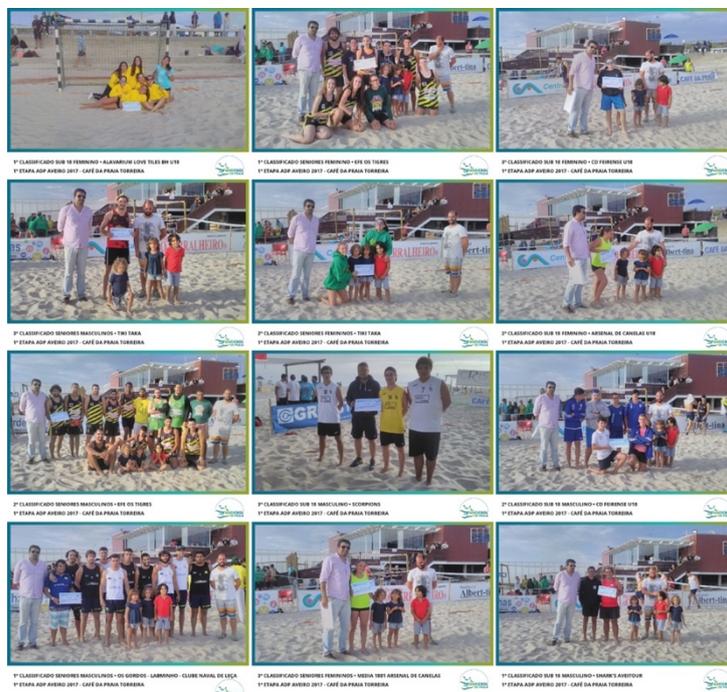
**Descrição/contextualização:** Criação de imagens com fotografias das equipas do andebol de praia e com uma breve descrição da classificação obtida por cada equipa.

**Objetivos:** Promover a Associação e a sua visibilidade; desenvolver a interação com o público do andebol de praia para estarem a par dos resultados obtidos pelas equipas.

**Meios utilizados:** *Adobe Illustrator*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Pontual



**Figura 19.** Conjunto de imagens com os classificados do andebol de praia – 1.ª etapa (autoria própria).

**Nome da ação/atividade:** XI Circuito andebol de praia de Aveiro

**Tipologia da atividade:** Cartaz físico e digital

**Descrição/contextualização:** Criação de um cartaz digital para promover o XI Circuito Andebol de praia de Aveiro, de 23 a 25 de Junho, na Torreira com os seguintes escalões: FestAnd, Sub12, Sub15, Sub18 e Sêniores

**Objetivos:** Promover a Associação e a sua visibilidade; divulgar a modalidade e o XI circuito de andebol de Praia.

**Meios utilizados:** *Adobe Illustrator*

**Custos:** Não teve custos

**Calendarização:** Pontual



**Figura 20.** Cartaz do XI circuito de andebol de praia aveiro (autoria própria).

### **3.2. Plano de *Marketing* não operacionalizado**

Apesar de termos tido a oportunidade de implementar parte do projeto como colaboradora gratuita, enquanto aluna de mestrado (mas não estagiária), foi, obviamente, impossível fazê-lo na globalidade por motivos profissionais e económicos e porque, como é comumente sabido, um plano de *Marketing* é para ser implementado a curto, médio e longo prazo e de modo sistemático. Ora, não sendo funcionária paga da Associação, seria de todo impossível prolongar a nossa colaboração por mais tempo. Todavia, já tínhamos delineado o plano de *Marketing* para continuar a ser implementado.

Passamos a descrever as ações, por nós germinadas, deste plano, segundo os itens já utilizados no ponto anterior: nome da ação / atividade, tipologia da atividade / ação, descrição / contextualização, objetivos, meios utilizados, custos, calendarização.

**Nome da Ação/Atividade:** Estágio curricular

**Tipologia da Atividade:** Estágio curricular

**Descrição/contextualização:** Organizar um estágio curricular para um aluno, se possível dois, para o desenvolvimento de toda a gestão das redes sociais/ gestão de eventos, (EPA – Escola Profissional de Aveiro, Escola Secundária Jaime Magalhães Lima, Curso de Apoio à Gestão Desportiva e Escola Secundária José Estêvão, Curso Técnico de Desporto). Consideramos este estágio muito importante pois é necessário ter alguém a tempo inteiro para dinamizar a Associação e dar-lhe visibilidade e dinamização.

**Objetivos:** Promover a Associação e a sua visibilidade para que possa ser uma associação cada vez mais independente e tornar-se na maior Associação de Andebol do país.

**Meios utilizados:** Essencialmente digitais

**Calendarização:** Anual

---

**Nome da ação/atividade:** Calendário da AAA

**Tipologia da atividade:** Calendário com todas as ações a desenvolver

**Descrição/contextualização:** Planear um calendário detalhado com atividades a desenvolver ao longo da época desportiva. É importante delinear cada atividade e colocar no calendário para não se perderem e tentarem cumprir com todos os objetivos traçados:

1. Criação de encontro com todos os clubes da AAA;
2. 24h Andebol;
3. Andebol no Natal;
4. O melhor Guarda-redes (juntar todos os guarda-redes da AAA e fazer um torneio para ver quem é melhor;

5. Torneios nas escolas;
6. Incentiva o Andebol (criar um torneio (ex. Fonte Nova) para incentivar os mais pequenos)...

**Objetivos:** Promover a Associação e a sua visibilidade; adquirir mais adeptos; envolver mais pessoas; criar um maior *buzz* nas redes sociais para que o andebol tenha mais impacto ao nível regional e nacional.

**Meios utilizados:** *Word, PowerPoint, Excel, Illustrator, InDesign, Photoshop*

**Custos:** Custos a cargo da Associação

**Calendarização:** Periódico e diariamente

---

**Nome da ação/atividade:** *Instagram* da Associação de Andebol de Aveiro

**Tipologia da atividade:** *Instagram* – Rede social

**Descrição/contextualização:** Até agora não foi necessário criar um *instagram* pois não existia ninguém que pudesse estar a gerir esses conteúdos, no entanto, se houver uma pessoa que consiga adquirir fotografias de treinos, jogos, eventos e tudo o que seja pertinente colocar, seria uma mais-valia pois é uma das redes sociais mais utilizadas do momento.

**Objetivos:** Promover a Associação e a sua visibilidade.

**Meios utilizados:** Redes sociais

**Custos:** Sem custos associados

**Calendarização:** Anualmente

---

**Nome da Ação/Atividade:** Convívio entre equipas

**Tipologia da Atividade:** Cartazes digitais nas redes sociais

**Descrição/contextualização:** Criação de um dia de convívio com todos os elementos da AAA e organização de torneios e palestras, sendo muito importante que todos se conheçam e troquem ideias, para criar uma “família” de Andebol ainda maior.

**Objetivos:** Promover a Associação e a sua visibilidade; promover a interação entre as pessoas que fazem parte da associação para criarem uma maior dinâmica e conseguir passar a palavra a mais pessoas.

**Meios utilizados:** *Illustrator, InDesign e/ou Photoshop*

**Custos:** Custos a cargo da Associação

**Calendarização:** Pontual – Um ou dois por época desportiva

---

**Nome da ação/atividade:** Mascote AAA

**Tipologia da atividade:** Criação de Mascote física e digital (desenho)

**Descrição/contextualização:** Criação de uma mascote para a Associação de Andebol de Aveiro com o intuito de ir às escolas, fazer atividades com os mais pequenos, participar em jogos das seleções.

**Objetivos:** Promover a Associação e a sua visibilidade; angariar mais adeptos, em particular mais novos.

**Meios utilizados:** *Illustrator, InDesign e/ou Photoshop, Costureira*

**Custos:** Custos a cargo da Associação (com criação de parcerias para ter menos custos).

**Calendarização:** Anual – ir com a mascote a todos os jogos e eventos organizados pela Associação de Andebol de Aveiro.

---

**Nome da ação/atividade:** *Posts* inspiracionais

**Tipologia da atividade:** Imagens para as redes sociais

**Descrição/contextualização:** Criação de imagens com frases de jogadores/treinadores nacionais e internacionais com intuito de inspirar os adeptos

**Objetivos:** Promover a Associação e a sua visibilidade, criar mais ligação com o mundo do andebol; dar a conhecer o que se passa a nível mundial.

**Meios utilizados:** *Illustrator e/ou Photoshop*

**Custos:** Sem custos

**Calendarização:** Anual

---

**Nome da Ação/Atividade:** Entrevista Semanal

**Tipologia da Atividade:** Imagem com entrevista para as Redes sociais e *Site*

**Descrição/contextualização:** Fazer uma pequena entrevista semanal com perguntas “tipo” a jogadores/treinadores da AAA – intuito de que todos se conheçam e perceber porque razão escolheram o Andebol – Nome/ Idade/ Clube/ Posição/ Com que idade começou no Andebol/ Porque escolheu o Andebol/ O que mais o fascina no Andebol/ Que incentivo daria aos mais novos para se iniciarem no Andebol, etc...

**Objetivos:** Promover a Associação e a sua visibilidade, promover a interação dos ‘clientes’ todos da AAA e alargar o público.

**Meios utilizados:** *Illustrator, InDesign e/ou Photoshop*

**Custos:** Sem Custos

**Calendarização:** Semanalmente

---

**Nome da ação/atividade:** Sessão fotográfica – Cartazes de divulgação das equipas

**Tipologia da Atividade:** Cartazes com a calendarização dos jogos para divulgar nas redes sociais e no *site*.

**Descrição/contextualização:** Criação de uma sessão fotográfica com todas as equipas que pertencem à Associação de Andebol de Aveiro (o ideal seria pedir a um pai/mãe/amigo de cada equipa que tivesse jeito para a fotografar) enviar para o(s) estagiário(s) da Associação e fazer calendários dos jogos a decorrer ao longo da época para colocar nas redes sociais e *site* para haver uma maior dinâmica e interação para que outros clubes e pessoas tenham acesso e possam ir ver os jogos.

**Objetivos:** Promover a Associação e a sua visibilidade; criar maior dinamismo entre as equipas.

**Meios utilizados:** Fotografia, *Illustrator, InDesign e/ou Photoshop*

**Custos:** Sem custos (tentar que sejam familiares ou amigos a tirar as fotos para enviar para o(s) estagiário(s) da AAA.

**Calendarização:** No início da época

---

**Nome da ação/atividade:** IncentivAndebol

**Tipologia da atividade:** Contrato com os Jogadores

**Descrição/contextualização:** Criação de um incentivo aos jogadores das equipas da AAA para trazerem amigos para virem experimentar o Andebol e se conseguissem trazer 3 amigos que fiquem pelo menos uma época desportiva, recebem por exemplo uma ps4 (incentivo a definir com a AAA e com angariação de patrocínios)

**Objetivos:** Promover a Associação e a sua visibilidade; angariar mais jogadores

**Meios utilizados:** *Word*

**Custos:** Custos a cargo da Associação (criar parcerias para ter menos custos)

**Calendarização:** Pré-época

---

**Nome da ação/atividade:** Gala dos 30 anos da Associação de Andebol de Aveiro

**Tipologia da atividade:** Cartazes digitais, convites por *email*

**Descrição/contextualização:** Visto ser um pouco em cima da hora, mas como é uma data importante e é um dos objetivos que o presidente da Associação nomeou, seria relevante criar uma gala ainda este ano para marcar os 30 anos da Associação de Andebol de Aveiro, onde se prestigia as pessoas que marcaram estes 30 anos da Associação, devendo-se arranjar um objeto simbólico para poder oferecer nesta data importante.

**Objetivos:** Promover a Associação e a sua visibilidade; criar elos afetivos com todos os elementos que fizeram parte destes 30 anos da Associação.

**Meios utilizados:** *Word, Illustrator e/ou photoshop*

**Custos:** Custos a cargo da Associação (criação de parcerias para ter menos custos).

**Calendarização:** Pontual – Dezembro

---

**Nome da ação/atividade:** Vem jogar Andebol

**Tipologia da atividade:** *Flyers* para entregar nas escolas

**Descrição/contextualização:** Com a implementação da mascote na Associação, seria benéfico levá-la às escolas com *flyers* que promovessem o Andebol, onde teria uma breve descrição do *Vem jogar Andebol*, as idades pretendidas, onde iria decorrer os treinos e com uma imagem apelativa de meninos e meninas a jogarem Andebol.

Como existe uma carência elevada do sexo feminino a jogar andebol, seria pertinente fazer um *flyer* mais *girly* para atrair as meninas para aprender a jogar esta modalidade.

**Objetivos:** Promover a Associação e a sua visibilidade; angariar mais jogadores tanto do sexo masculino como feminino, mas o principal foco seria o sexo feminino.

**Meios utilizados:** *Illustrator e/ou photoshop*

**Custos:** Custos a cargo da Associação (criação de parcerias com gráficas para obter menos custos).

**Calendarização:** Início da época

#### 4. Conclusão

O objeto central deste projeto foi a elaboração de um Plano de Marketing para a Associação de Andebol de Aveiro.

Antes da nossa colaboração e da elaboração deste projeto, a AAA não tinha a noção da importância de um Plano de *Marketing*, apresentando carências relevantes nomeadamente ao nível da imagem corporativa, o planeamento das ações de comunicação, a página eletrónica oficial (*site*) algo amorfa. Sendo o *site* e o *facebook* os canais mais importantes para a promoção da AAA, a sua dinamização, rumo à modernidade e eficácia, com uma *interface mais próxima do público-alvo*, era imprescindível.

Destas fraquezas e dos seus objetivos nos dá conta o presidente da AAA no início da nossa colaboração:

- *Está um site ativo, ainda não está concluído, mas o objetivo é tornar o site apelativo de uso para todos os clubes e com o máximo de informação possível.*
- *É necessário criar mais proximidade com os clubes...*
- *Modificar a imagem, criar parcerias é o que nós mais queremos para poder ir buscar sponsorização para que a Associação consiga ficar mais independente.*
- *O fortalecer contactos com os agrupamentos escolares é muito importante...*
- *Criando a dinâmica do Marketing e da sponsorização e criar eventos desportivos...*
- *Precisava de apoio na parte de Marketing e Publicidade.*
- *Uma coisa que quero fazer, a Associação nunca teve uma gala, e quero fazer uma gala da Associações, pois vai fazer 30 anos, no final do próximo ano.*
- *Vincar a imagem da associação, o grande objetivo a longo prazo é ser a maior associação do país.*

Neste sentido, fomos de encontro aos objetivos da AAA, pela voz do seu presidente, e conseguimos uma maior visibilidade e notoriedade da AAA pela reestruturação da página *Web* e pela dinamização interativa do facebook, confirmada pelo aumento do número de visitas mensais, o tempo de permanência no *site* e o número de comentários, partilhas, reações e *likes* durante o nosso período de colaboração.

Assim, em relação aos gostos da página, iniciando em outubro de 2016 (início de projeto), existiam 1454 gostos e, no fim de Junho de 2017, já tínhamos 2113 gostos, mais 659 que no início desta gestão (Anexo 16).

De realçar que criámos mais de 60 publicações, entre cartazes, imagens promocionais, notícias da Associação de Andebol de Aveiro, destaques semanais, convocatórias e apuramentos das equipas que promoveram notoriamente quer a visibilidade da AAA como a interação entre esta e o público quer entre o próprio público, criando laços afetivos e relacionais. De referir, ainda, o impacte das 17 ações de carácter mais notório implementadas e as 10 atividades que ficam para implementar, para prosseguir os objetivos da AAA e que constam no nosso Plano de *Marketing*.

Acreditamos que, se o Plano de Marketing continuar a ser implementado e reformulado anualmente, um novo ciclo da AAA pode estar emergente com *focus* no público da Associação e num possível futuro público, com as estruturas necessárias para um desenvolvimento sustentável.

O sucesso do nosso plano também é visível na segunda entrevista realizada ao presidente da AAA que refere:

- *A Parceria com o ISCAA no meu ponto de vista foi e é um sucesso, pois o ter tido a oportunidade de conhecer e adquirir a visão de uma Estudante de Marketing, conseguiu alcançar alguns objetivos que com certeza não estariam no meu plano de Ação de Imagem e divulgação da Associação de Andebol Aveiro.*
- *[O Plano] foi e está ser uma mais-valia para a Associação, ter o teu apoio e visão na dinamização da marca “Andebol” e “AAA” no Distrito de Aveiro.*

- [Com esta colaboração, parceria com o ISCAA] *existiu uma mudança radical na imagem desta Associação.*
- *A imagem criada [pela nossa intervenção], a simplicidade de algumas ações de Marketing, foi vista por quase todos os associados (clubes e agentes desportivos) com sucesso. O teu cunho nas imagens e sugestões estão presentes na história da AAA.*
- [A propósito do Plano não implementado...] *É importantíssimo continuar o projeto traçado, pois acredito que é o modelo correto para alcançar o objetivo traçado: A AAA e o Andebol serem uma Marca nos Distritos de Aveiro, Coimbra e Viseu.*

Através deste Plano de Marketing acreditamos ter contribuído para reforçar a importância das ferramentas do *Marketing* no serviço da AAA. Assim, o interesse e o caráter inovador deste projeto decorrem da inexistência de um trabalho desta natureza na AAA que permitisse de forma contínua, planeada e sistemática uma maior visibilidade da associação.

Apesar dos aspetos positivos, este projeto teve essencialmente o constrangimento temporal: a nossa colaboração foi periódica e não a tempo inteiro, além de só termos tido tempo de implementar parte do Plano de Marketing, o que não foge ao âmbito da modalidade 'projeto' pois, como indica o nome, é um plano para vir a ser posto em prática, além de o presidente ter dito que o iriam continuar a implementar.

Como pistas para desenvolvimento futuro deste trabalho, sugerimos, numa ótica de melhoria contínua, a realização anual de um plano de *Marketing* mais pormenorizado, atendendo a todos os aspetos abordados na revisão bibliográfica, bem como a contratação a tempo inteiro de uma pessoa por parte da AAA para se dedicar quase exclusivamente a esta tarefa de *Marketing*.

Por fim, não podemos deixar de mostrar o nosso agrado na elaboração deste projeto e na colaboração profícua com a Associação de Andebol de Aveiro, quer em termos pessoais, quer em termos profissionais.

## 5. Referências bibliográficas

- Almeida, Martinho Isnard Ribeiro de (2001). *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. São Paulo: Atlas.
- American Marketing Association (2008). *AMA Dictionary*. Chicago.
- Ansoff, H. Igor; McDonnell, Edward J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Belk, R.W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, N.º 2, pp. 139–68.
- Belz, F. M.; Peattie, Ken (2009). *Sustainability Marketing: a Global Perspective*. Glasgow: Wiley.
- Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing. In Berry, L. L.; Shostack, G. L. & Upah, G. D. (Eds.), *Emerging perspectives on services Marketing*, pp. 25–28. Chicago: American Marketing Association.
- Booms, B. H.; Bitner, M. J. (1981). *Marketing Strategies and Organizational Structures for Services Firms*. Chicago: American Marketing Association.
- Borden, Niel H. (1964). *The Concept of Marketing Mix. Marketing Classics*. 8.ª ed. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
- Campomar, M. C. (1983). Revisando um modelo de plano de Marketing. *Revista Marketing* N.º 121, pp. 44-47. São Paulo.
- Chadwick, Simon; John G. Beech (2007). *The Marketing of Sport*. Leeds: Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração – teoria, processo e prática*. 3.ª ed. São Paulo: Makron Books.
- Cohen, W. A. (2006). *The Marketing Plan*. Hoben: John Wiley & Sons.
- Clow, K.; Baack, D. (2006). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Comité Olímpico Portugal. Andebol. Consultado em: <http://comiteolimpicoportugal.pt/modalidades/andebol/>
- Elliott, R. (1997). Existential consumption and irrational desire. *European Journal of Marketing*, 31(3/4), pp. 285–296. Doi:10.1108/03090569710162371

- Fischmann, Adalberto Américo; Almeida, Martinho Isnard Ribeiro de (1991). *Planejamento estratégico na prática*. 2.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas.
- Fullerton, S.; Merz, R. (2008). The Four Domains of Sports Marketing – A Conceptual Framework. *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 17, N.º 2, pp. 90-108.
- Gök, O. (2007). Marketing and Marketing Managers in the New Era: A Relational Perspective. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 10, pp. 218–224.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. New York: John Wiley.
- Hill, T.; Westbrook, R. (1972). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, Vol. 30, N.º 1, pp. 46-52.
- Kahle, Lynn R.; Riley, Chris (2004). *Sports Marketing and the Psychology of Marketing Communication*. Mahwah (N.J.): Psychology Press.
- Kerin, R. A.; Hartley, S. W.; Berkowitz, E. N.; Ridelius, W. (2008). *Marketing*. São Paulo: McGrawHill.
- Kotler, Philip (1998). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas.
- Kotler, Philip (2010). *Marketing para o século XXI*. 6.<sup>a</sup> ed. Barcarena: Presença.
- Kotler, Philip, Keller, Kevin (2006). *Administração de Marketing*. 12.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Philip; Armstrong, G. (2008). *Princípios de Marketing*. 12.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Las Casas, Alexandre (2006). *Marketing de Serviços*. 1.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas.
- Lindon, D.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P.; Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lipovetsky, G. (2010). *A Felicidade Paradoxal - Ensaio sobre a Sociedade de Hiperconsumo*. 2.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Companhia das Letras.
- Lovelock, Christopher; Wirtz, Lauren (2007). *Serviços: Marketing e gestão*. 5.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Nunes, João Coelho; Cavique, Luís (2008). *Plano de marketing. Estratégia em ação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Palmer, A. (2004). *Principles of Services Marketing*. 4th ed. London (U.S.A.): McGraw Hill Higher Education.
- Porter, Michael R. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Proença, J. F. (2008). *Marketing de Serviços Públicos: Casos de Estudo Portugueses*. Lisboa: Escolar editora.
- Raynaud, J.; Bolos, G. (2008). Sport at the heart of *Marketing* - The integration debate. *Journal of Sponsorship*, Vol. 2, N.º 1, pp. 31-35.
- Shilbury, David (2003). *Strategic sport Marketing*. 3rd ed. Sidney: Allen & Unwin, Crows Nest.
- Souto, S. (2013). A importância do tribalismo na nova era do Marketing. *Revista de Comunicação e Marketing*, Vol. 5, N.º 1, pp. 54–66.
- Westwood, J. (2007). *O Plano de Marketing*. São Paulo: M. Books.
- Wright, Peter; Kroll, Mark; Parnell, John (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

## 6. Anexos

### ANEXO 1

#### **Entrevista a Gonçalo Carvalho, presidente da Associação de Andebol de Aveiro em Novembro de 2016 (No início do período de colaboração)**

[Transcrição *ipsis verbis*, sem correção sintática e de pontuação]

Gonçalo: Objetivos a curto prazo, criar uma delegação da associação em Estarreja, isto no intuito de criar a proximidade com os clubes, há muitos clubes da zona norte que não se deslocam a Aveiro, então é criar uma delegação em Estarreja que funcione pelo menos uma vez por semana. Isto é um dos objetivos a curto prazo que tem de ser feito. Tem que se ter um apoio da câmara de Estarreja que já estamos a ter, temos lá uma delegação não está em funcionamento para a Associação, está apenas para o departamento de arbitragem onde dão formação, as reuniões da direção têm sido quase todas lá feitas, senão todas. A curto prazo, reorganizar a forma de trabalhar da associação, sectorizar cada processo, dividir para cada departamento, já foi feito a criação do site que era um dos objetivos traçados já esta criado. Está um site ativo, ainda não está concluído, mas o objetivo é tornar o site apelativo de uso para todos os clubes e com o máximo de informação possível, isto para não estarem sempre a requerer a Associação determinados documentos e determinadas questões. Se toda a informação for lá colocada torna muito mais fácil o trabalho diário da associação. O dividindo tarefas por vários elementos da direção e das secções por assim dizer da associação também torna mais fácil para todos, se cada um tiver uma pequena função não sobrecarrega ninguém, essa é a parte mais complicada, reeducar os clubes na forma como eles processam determinados assuntos, desde requerimentos a requisições, a alterações e isto é que é muito complicado, temos que alterar alguns dos estatutos e regulamentos da associação e isto também é para curto prazo, será no final do ano após absorver o know-how de como trabalhar numa associação que é o que eu estou a fazer. Absorver essa informação para depois alterar adequadamente os regulamentos e planeamentos da associação. Também há um grande objetivo a curto prazo que é vai tudo sempre na mesma vertente que é criar mais proximidade

com os clubes, irem mais dirigentes da Associação aos clubes, observar jogos, marcar presença, basicamente para dizer que estamos cá, e saber com que dificuldades se deparam.

Barbara: E tu pensas pôr esses dirigentes como?

Gonçalo: Tenho pessoas que escolhi para a Direção, uma pessoa de Espinho, uma pessoa de Aveiro, essa pessoa de Espinho está responsável dentro de pouco tempo vão estar os regimentos da Associação que é cada um está responsável por uma zona, ela fica com a Zona norte, a Marina, eu e a Sandra ficamos com a zona Aveiro, Aveiro Sul, e a Zona norte como é muito grande, Ovar tem o Bruno Ruiz que é responsável pelo departamento de arbitragem e o Albano que é de São João da Madeira fica ali com aquela zona, ou seja, como já foi pensado trazer essas pessoas para a Associação de forma a que isso acontecesse.

Não ser só pessoas da cidade de Aveiro, mas sim pessoas de várias zonas.

A curto/médio prazo a AAA está completamente dependente dos fundos da Federação e eu quero que a Associação seja mais autónoma, por isso é que modificar a imagem, criar parcerias é o que nós mais queremos para poder ir buscar *sponsorização* para que a Associação consiga ficar mais independente, mais autónoma e não tao dependente dos fundos que vêm da Federação. Isso é a maior dificuldade, é um dos grandes desafios, porque se nos formos mais autónomos, tivermos alguma capacidade, conseguimos ajudar mais os clubes, porque deslocar elementos da direção, deslocar elementos da seção técnica para poder auxiliar os clubes na formação, em algumas questões pontuais que queiram, traz custos e esses custos têm que ser suportados de alguma forma. Por isso é que é um dos curtos/médios prazos para fazer algum trabalho nos precisamos dessa capacidade financeira.

Um dos objetivos curto/médio/longo prazo, e isto é um objetivo para sempre de qualquer elemento da direção, aumentar o número de atletas e o número de clubes, aumentar geograficamente. Isso é um dos grandes objetivos, quantos mais atletas

a Associação de Andebol de Aveiro tiver melhor, quantos mais clubes tiver, melhor, mas principalmente e quero focar no início é organização, nos ajudarmos os clubes a também, uns já são, outros não, mas a reorganizarem-se porque se tivermos todos a trabalhar em sintonia e se formos todos organizados é tudo mais fácil para todos, como é uma competição que tem embargo varias equipas basta uma ser desorganizada para criar uma bola de neve.

A curto/médio/longo prazo objetivos que também tem que ser é o trabalho da associação é a formação continua. Formação de dirigentes, atletas, técnicos, árbitros, isso é um dos objetivos sempre da associação, faz parte das funções da associação, criar estas formações. Já estão em curso, já abrimos um curso de grau I e grau II. É uma coisa que temos que abrir sempre são cursos de treinadores, de árbitros, de oficiais de mesa, de diretor e segurança no campo, essa é uma das funções da associação. É sempre formar, formar, formar.

Temos que formar estas pessoas, porque eles também estão a formar os atletas, ou seja, se nós falharmos nesse aspeto, provavelmente eles também não formam devidamente os jovens e por isso é que é uma peça fundamental no Andebol.

De resto, temos que criar, pois a Associação de Andebol de Aveiro não tem nenhuma parceria com nenhuma câmara, pelo menos parceria no papel, a câmara de Estarreja sempre ajudou o Andebol e vai continuar a ajudar, mas queríamos fomentar estas parcerias e puxar perante as dificuldades que têm as câmaras hoje em dia mas temos que salvaguardar o Andebol que não seja esquecido nestas câmaras porque as outras modalidades também estão com esse forcing e a Associação de Andebol não fez se calhar o que deveria talvez por falta de recursos, mas neste momento já tem alguns recursos para poder fazer esse forcing perante as câmaras e apresentar a novas câmaras, a novas zonas. Acaba por ir de encontro ao aumentar geograficamente, acabo também por ir a este ponto.

O fortalecer contactos com os agrupamentos de escolares é muito importante, o desporto escolar, que já aconteceu e está a acontecer, novos programas, novos protocolos para serem assinados com os agrupamentos escolares e as escolas. É

um ciclo, mas esse protocolo acaba por dar-nos maior numero de praticantes, de apresentar o andebol às escolas, que nem sempre acontece.

Com a Federação as relações são boas, temos que estabelecer um contacto cada vez mais forte porque a Associação é braço direito da Federação e é o braço direito dos clubes e nos estamos aqui no meio e é a parte mais difícil do nosso trabalho é gerir estas emoções, estas situações, mas não nos podemos esquecer que está tudo para o mesmo.

Para curto prazo, criando a dinâmica do *Marketing* e da sponsorização é criar eventos desportivos, fora dos conceitos que clubes organizam eventos, queremos que eles organizem mais, mas a associação também tem que organizar alguns eventos, pegando mais propriamente nas seleções regionais, aproveitar que temos as seleções regionais “sob a nossa alçada” e aproveita-las para criar alguns eventos, para dar a conhecer ao público em geral esta dinâmica do andebol é uma boa forma.

Queremos fazer parcerias com várias entidades, a primeira feita foi com o ISCA de Aveiro, em que agora tenho o prazer de estar aqui contigo para trocar ideias e é com muito gosto e esta parceria é para continuar.

Bárbara: Foste ao ISCAA com que objetivo?

Gonçalo: Como estudei na Universidade de Aveiro, precisava de apoio na parte de *Marketing* e Publicidade e também na parte de Contabilidade e o ISCAA é para mim o que seria mais lógico de pedir auxílio porque tem jovens estudantes com ideias novas, com pro atividade e tem sempre os professores que já têm um know-how necessário para esta parte. Se os estão a ensinar acho que é uma vertente muito importante de ir mostrar ao ISCAA que as Associações desportivas também são empresas, fui mostrar esse ponto, o professor Carlos Picado gostou imenso e está aqui a olhos vistos que temos o início de uma parceria que eu espero que seja longa, um trabalho que vai ser apresentado contigo e que pode ser aprofundado com novos estudantes nos próximos anos, é esse o objetivo de haver uma

continuidade a este trabalho e de adaptação ao mercado, porque o mercado está sempre a sofrer alterações e tem que vir sempre pessoas com essa capacidade para.

Para mim, as pessoas com mais capacidade vêm de empresários jovens, um jovem formando e por isso é que foi esse o meu objetivo, confio bastante nas pessoas que passam pelo ISCAA e na Universidade de Aveiro, porque passei por lá e também queria que confiassem em mim quando andei lá por isso acho que se deve dar o crédito a quem lá anda.

Uma coisa que quero fazer, a Associação nunca teve uma gala, e quero fazer uma gala da Associações, pois vai fazer 30 anos, no final do próximo ano, da época desportiva, lá para meados de Julho ou no início da época porque é sempre difícil em Julho, já estão algumas pessoas de férias, se calhar vai contar para o início da época de Setembro fazer uma gala desportiva que são os 30 anos da Associação. Aproveitar a data de 23 de Julho que faz mesmo os 30 anos, vou contar para aí mas é sempre complicado, caso não seja possível em julho, dar-lhe mais algum tempo e criar nesse tempo, mas o objetivo seria no dia 23 de julho.

Parcerias que também vou fazer é com a escola profissional de Aveiro, tem sempre recursos humanos para poder auxiliar. Na parte também administrativa a Universidade de Aveiro não tem tão acentuada essa parte e a EPA está mais focada aí, tem jovens estudantes e que já foram estabelecidos contatos e vai ser para breve esse segundo protocolo. Ou seja, os primeiros protocolos que eu faço são com universidade e escola. É aí que eu acho que está a melhor base para começar a trabalhar, podendo ser uma porta para abrir para quem quer ser um jovem empreendedor. Esta é a minha forma de ver.

De resto, mais objetivos, vincar a imagem da associação, o grande objetivo a longo prazo é ser a maior associação do país, esse é o grande objetivo com todos os elementos que se foi dando, se melhorar estes elementos, se se criar isto tudo, a associação de andebol de Aveiro visto que não existe Associação de Andebol de Coimbra, nem Associação de Andebol da Figueira e eu tenho permissão da

federação para dizer isso, a área geográfica de Aveiro é Aveiro, Coimbra e Figueira, ou seja, fico com a maior área geográfica para trabalhar e por isso acho que temos capacidade. A maior associação de Andebol do país é o Porto, temos muitos clubes, muitos praticantes, mas acho que nós com tempo e com os pés bem assentes na terra conseguimos chegar lá, é o grande objetivo, mas para isto tudo nós temos que criar a imagem, parcerias, mas basicamente a imagem da Associação de Andebol de Aveiro tem que ser bem melhorada é aí que queremos vincar bem.

Para já é o que me lembro.

## **ANEXO 2**

### **Entrevista a Gonçalo Carvalho, presidente da Associação de Andebol de Aveiro em Outubro de 2017 (Fim do período de colaboração)**

[Transcrição *ipsis verbis*, sem correção sintática e de pontuação]

**B.** - No início da minha colaboração em Novembro de 2016, fiz-te uma entrevista em que me falaste dos objetivos que tinhas para a AAA a curto/médio e longo prazo. Um dos teus principais objetivos e que tinha a ver com a minha colaboração enquanto estudante de Mestrado de *Marketing* do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro era vincar a imagem e o nome da AAA, e ter apoio, também, na parte do *Marketing* enquanto promotora da Associação e do Andebol.

Gostaria no final desta minha colaboração periódica que te pronunciasses acerca do meu trabalho em prol dos teus objetivos.

**G.** - A Parceria com o ISCAA no meu ponto de vista foi e é um sucesso, pois o ter tido a oportunidade de conhecer e adquirir a visão de uma Estudante de *Marketing*, conseguiu alcançar alguns objetivos que com certeza não estariam no meu plano de Ação de Imagem e divulgação da Associação de Andebol Aveiro.

Foi e está ser uma mais valia para a Associação ter o teu apoio e visão na dinamização da marca “Andebol” e “AAA” no Distrito de Aveiro.

**B.** - Quanto ao material produzido no âmbito dos eventos, como avalias a sua pro atividade? Em que medida os consideras inovadores, ou não?

Na tua anterior entrevista, disseste que a imagem da associação tinha que ser melhorada, achas que contribuí para isso?

**G.** - Existiu uma mudança radical na imagem desta Associação.

A pró atividade foi grande, contudo não se conseguiu alcançar muitas das ideias delineadas devido à escassez de recursos humanos na AAA e também devido à saúde financeira da mesma.

**B.** – Em termos de visibilidade/conhecimento/interação achas que o meu trabalho teve impacto nomeadamente no facebook? Em que medida?

**G.** - A imagem criada, a simplicidade de algumas ações de *Marketing*, foi vista por quase todos os associados (clubes e agentes desportivos) com sucesso. O teu cunho nas imagens e sugestões estão presentes na história da AAA.

**B.** - Se fosse possível, economicamente, contratar-me-ias para um estágio remunerado?

**G.** - A AAA tendo a possibilidade financeira de te contratar fá-lo-ia rapidamente, e não só por mim, mas por toda a Direção e Clubes associados.

**B.** - Em virtude da minha situação económica e profissional ter exigido, não foi possível concretizar todo o plano de *Marketing* concebido. Achas viável e pertinente continuar a operacioná-lo?

**G.** - É importantíssimo continuar o projeto traçado, pois acredito que é o modelo correto para alcançar o objetivo traçado: A AAA e o Andebol serem uma Marca nos Distritos de Aveiro, Coimbra e Viseu.

## ANEXO 3

### Parcerias de sucesso – Dossier digital



## ÍNDICE

1. Apresentação	3
2. Apoiar a AAA	4
3. Tipologias de Apoio	5
4. Andebol como Produto	6
4.1 Valor de Sponsoring	7
4.2 Site e Tecnologias de Informação	8
4.3 Vantagens	9
4.4 Números (Por Época Desportiva)	10
4.5 Seleções Regionais	11
4.6 Características Gerais de Sponsorship	12
5. Proposta de Patrocínio	17

## 1. APRESENTAÇÃO

Fundada a 23 de Julho de 1987, a Associação de Andebol de Aveiro conta com quase 30 anos de existência onde a prioridade é fomentar a modalidade nos jovens e receber todos os anos novos atletas, fazendo com que estes não vejam o Andebol apenas como um desporto, mas também como um espaço de valores onde possam crescer enquanto seres humanos.

Neste momento a AAA tem mais de 20 clubes inscritos e um dos principais objetivos é aumentar este capital, sustentando o crescimento da modalidade no distrito.

Para isso, é importante criar parcerias com as empresas, de modo a atingir vários *targets*, criando mais benefícios e visibilidade para ambas as partes.

## 2. APOIAR A AAA

### Porquê?

- Eventos de dimensão Regional;
- Os consumidores manifestam atitudes favoráveis em relação aos patrocinadores que estão associados ao desporto;
- Eventos organizados com regularidade semanal;
- Possibilidade de desenvolver ações e campanhas promocionais *in loco*, adaptadas ao target.

"Trabalhar no Presente para construir o Futuro." -  
Gonçalo Carvalho



4 | PARCERIAS DE SUCESSO - AAA

### 3. TIPOLOGIAS DE APOIO

#### APOIO INSTITUCIONAL

A entidade vê a sua imagem reforçada e aumenta a sua visibilidade e notoriedade

#### PATROCÍNIO

Possibilidade de fazer ações promocionais e direito a contrapartidas de comunicação



### 4. ANDEBOL COMO PRODUTO



---

## 4.1 VALOR DE SPONSORING



---

## 4.2 SITE E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Num mundo cada vez mais tecnológico, é importante saber como divulgar uma empresa na Internet.

O facebook e o site da AAA são meios de comunicação eficazes e utilizados diariamente pelos atletas, treinadores, dirigentes, árbitros e demais interessados pela modalidade. Por esta razão, é importante que as Empresas estejam presentes nestes meios, aumentando a interação com o público e fazendo crescer a sua notoriedade, em sintonia com o seu desporto de eleição.

Outro aspeto positivo, é o facto de todos os dias novas pessoas acederem às páginas da AAA e, tendo as empresas ações de divulgação nas mesmas, podem aumentar o número de clientes já existente.

### WEB

[www.facebook.com/andebolaveiro](http://www.facebook.com/andebolaveiro)  
[www.associacaoandebolaveiro.pt](http://www.associacaoandebolaveiro.pt)



### 4.3 VANTAGENS

- Associação do patrocinador à promoção de valores regionais
- Cultura desportiva e educação geracional- atletas são referência nacional para os jovens
- Utilização da imagem da AAA para ações promocionais
- Eventos de dimensão Regional/Nacional
- A AAA trabalha na área geográfica de Aveiro, Coimbra e Figueira da Foz

Todas as energias estão direcionadas para o aumento do número de praticantes nos clubes existentes e aumentar o número de clubes. Para que tal aconteça, o trabalho é a palavra-chave para construir e desenvolver as bases, pois estas são o alicerce de qualquer modalidade.



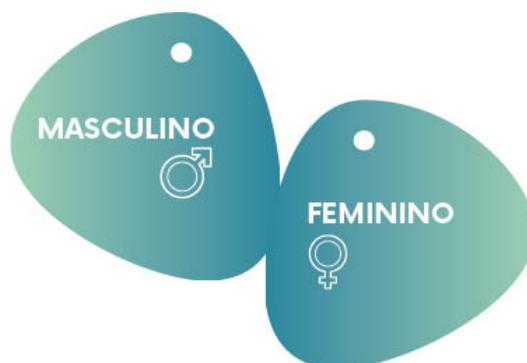
### 4.4 NÚMEROS (POR ÉPOCA DESPORTIVA)

3.098	Atletas Inscritos (total)
1.554	Crianças e Jovens
32	Cursos de Formação
481	Formandos
32	Clubes (total)
146	Equipas (total)
2561	Jogos (total)
128.050	Visualizações Facebook AAA
1.007	Visualizações Site AAA / mês



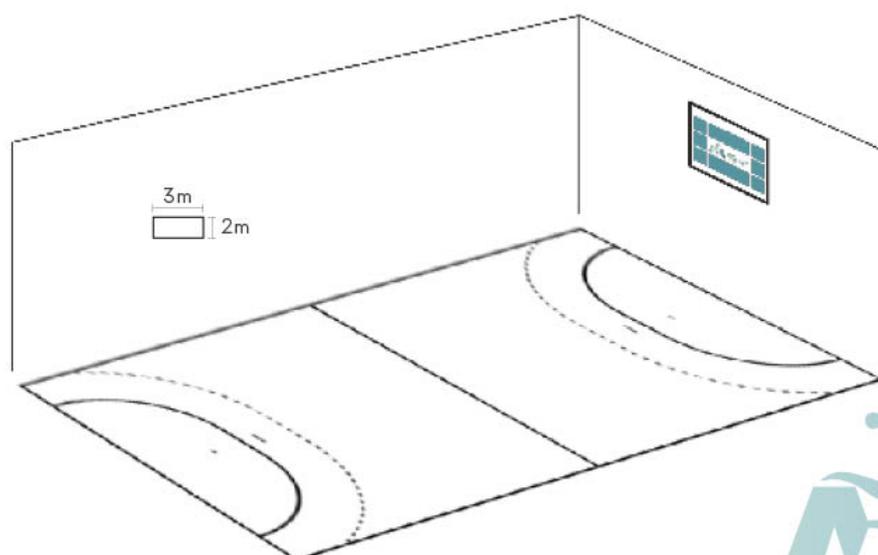
---

#### 4.5 SELEÇÕES REGIONAIS



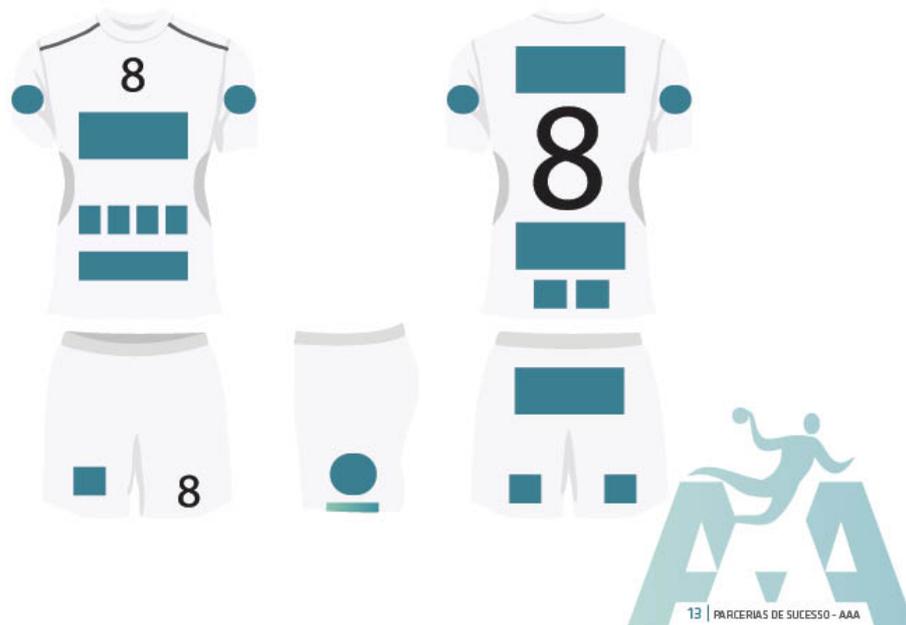
---

#### 4.6 CARACTERÍSTICAS GERAIS DE SPONSORSHIP



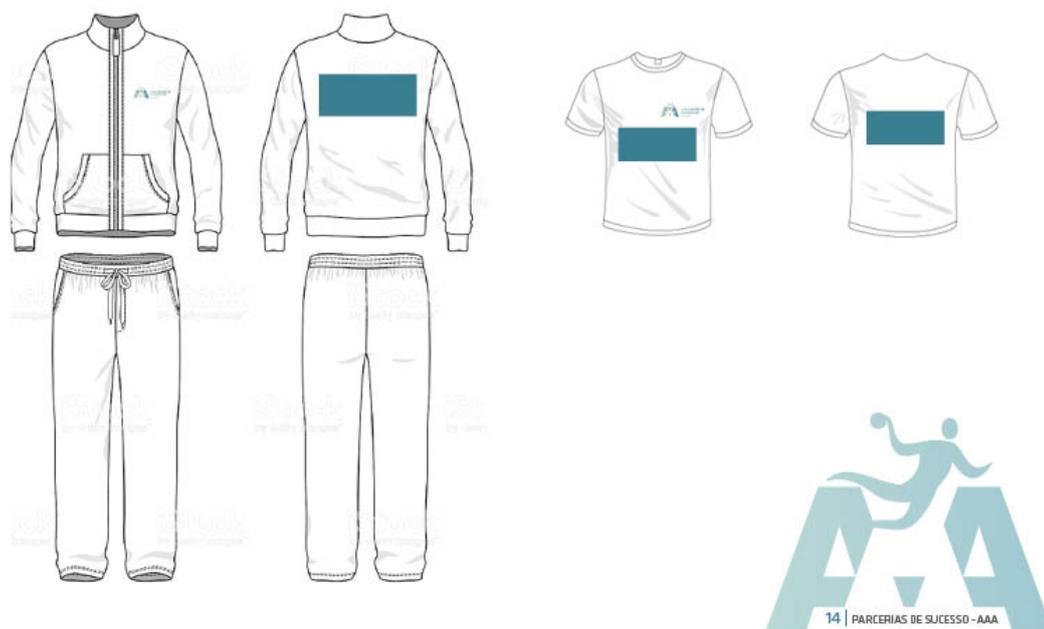
---

#### 4.6 CARACTERÍSTICAS GERAIS DE SPONSORSHIP

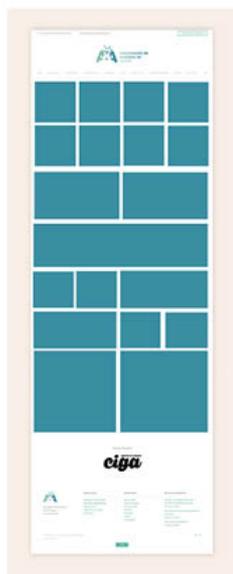


---

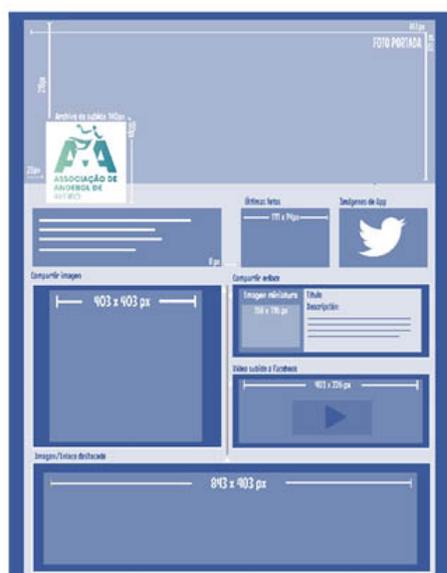
#### 4.6 CARACTERÍSTICAS GERAIS DE SPONSORSHIP



#### 4.6 CARACTERÍSTICAS GERAIS DE SPONSORSHIP



#### 4.6 CARACTERÍSTICAS GERAIS DE SPONSORSHIP



## 5. PROPOSTA DE PATROCÍNIO

### DIREITOS DE IMAGEM

- Logótipo da marca nos equipamentos das equipas
- Logótipo da marca no site da AAA | [www.associacaoandebolaveiro.pt](http://www.associacaoandebolaveiro.pt)
- Patrocinador institucional da AAA e inserção do logótipo no material institucional, promocional, didático, etc
- Utilização da imagem da AAA e dos jogadores p/ações promocionais do sponsor
- Logótipo da marca nas t-shirts dos treinos das seleções Masc. e Fem.
- Logótipo da marca em todas as plataformas online (site e facebook da AAA)
- Anúncio mensal da marca na página de facebook da AAA

### DIREITOS NO RECINTO

- Ações promocionais nos recintos
- Telas publicitárias de 3x2mts em todos os jogos
- Animação nos jogos (mascote) nas equipas da AAA
- Realização de torneios/campeonatos/convívios no natal, páscoa e férias de verão

### NAMING

- Possibilidade do patrocinador oficial ver o seu nome diretamente associado (2 namings):

Ex: Empresa XYZ > XYZ PO 05 | Campeonato Nacional de Juniores Masculinos  
XYZ PO 12 | Campeonato Nacional Juvenis Femininos



Proposta 1  
5000€

Proposta 2  
3500€

## DIREITOS DE IMAGEM

- Logótipo da marca nos equipamentos das equipas
- Logótipo da marca no site da AAA | [www.associacaoandebolaveiro.pt](http://www.associacaoandebolaveiro.pt)
- Patrocinador institucional da AAA e inserção do logótipo no material institucional, promocional, didático, etc
- Utilização da imagem da AAA e dos jogadores p/ações promocionais do sponsor
- Logótipo da marca nas t-shirts dos treinos das seleções Masc. e Fem.
- Logótipo da marca em todas as plataformas online (site e facebook da AAA)
- Anúncio mensal da marca na página de facebook da AAA

## NAMING

- Possibilidade do patrocinador oficial ver o seu nome diretamente associado (apenas 1 naming):

Ex: Empresa XYZ > XYZ PO 05 |  
Campeonato Nacional de Juniores  
Masculinos



Proposta 3  
2500€

## DIREITOS DE IMAGEM

- Logótipo da marca nos equipamentos das equipas
- Logótipo da marca no site da AAA | [www.associacaoandebolaveiro.pt](http://www.associacaoandebolaveiro.pt)
- Utilização da imagem da AAA e dos jogadores p/ações promocionais do sponsor
- Logótipo da marca nas t-shirts dos treinos das seleções Masc. e Fem.
- Logótipo da marca em todas as plataformas online (site e facebook da AAA)
- Anúncio mensal da marca na página de facebook da AAA



## DIREITOS DE IMAGEM

- Logótipo da marca nos equipamentos das equipas
- Logótipo da marca no site da AAA | [www.associacaoandebolaveiro.pt](http://www.associacaoandebolaveiro.pt)
- Anúncio mensal da marca na página de facebook da AAA



## ASSOCIAÇÃO DE ANDEBOL DE AVEIRO

Rua Capitão Sousa Pizarro, 4  
3810 - 076 Aveiro

+351 234 384 326

[geral@associacaoandebolaveiro.pt](mailto:geral@associacaoandebolaveiro.pt)

[www.associacaoandebolaveiro.pt](http://www.associacaoandebolaveiro.pt)

## ANEXO 4

Treino dos guarda-redes pela componente tática – O ensino para a abordagem ao remate dos extremos – Cartaz digital



# TREINO DOS GUARDA-REDES PELA COMPONENTE TÁTICA

---

O ENSINO PARA A ABORDAGEM AO REMATE DOS EXTREMOS

**PEDRO VIEIRA** PRELETOR  
DEP. TÉCNICO DA FEDERAÇÃO DE ANDEBOL DE PORTUGAL  
RESPONSÁVEL PELO TRABALHO COM OS GUARDA-REDES

---

**21 NOVEMBRO 2016**

---

**19H30-21H30** 2H PRÁTICA

---

**SALREU**

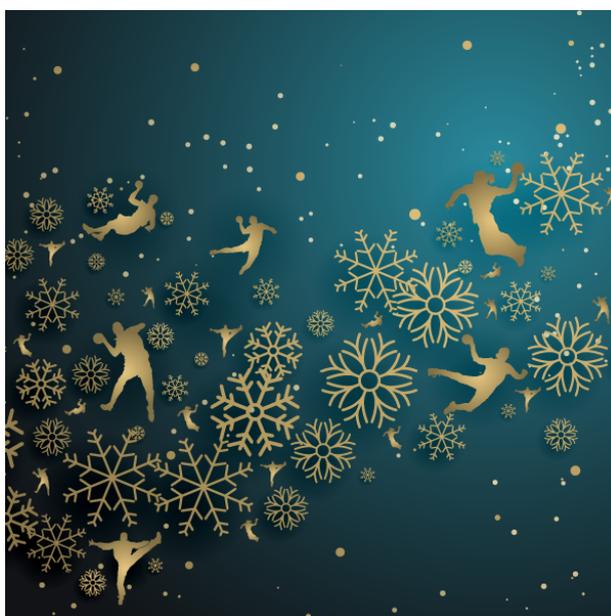
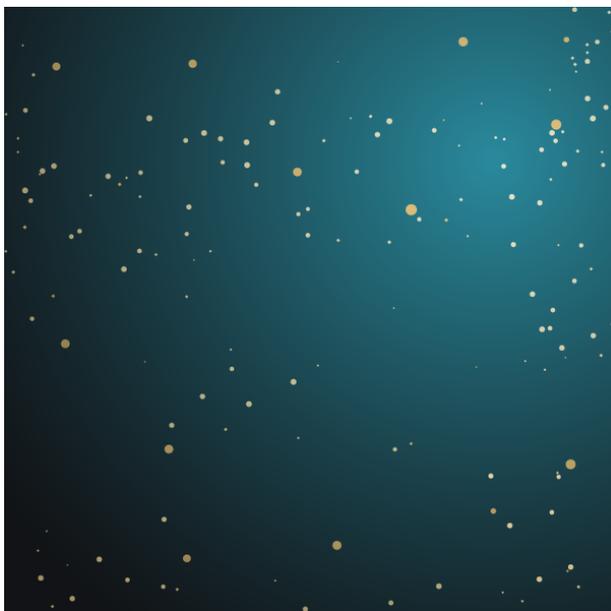
---

OBS. AÇÕES CREDITADAS C/ 0,4C.

 ASSOCIAÇÃO DE ANDEBOL DE AVEIRO 

## ANEXO 5

Boas Festas – Imagem/Gif animado para o *facebook* e site da Associação de Andebol de Aveiro



## ANEXO 6

FestAnd de bambis – Cartaz digital para *facebook* e site da Associação de Andebol de Aveiro



# FestAnd DE BAMBIS

Andebol de 5

### DATAS

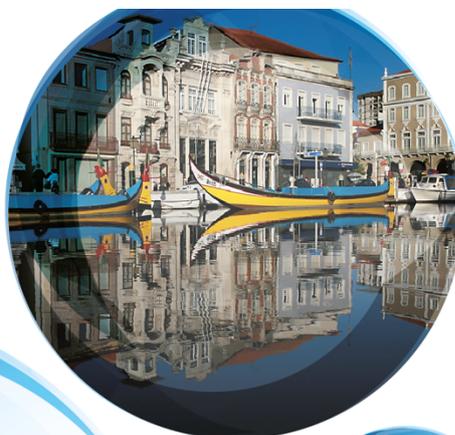
- 12.02 - ESTARREJA AC
- 25.02 - ALAVARIUM ACA
- 12.03 - ACD MONTE
- 26.03 - S. BERNARDO
- 09.04 - LAAC
- 22.04 - AD SANJOANENSE
- 06.05 - ÍLHAVO AC
- 21.05 - ACD MONTE

 ASSOCIAÇÃO DE ANDEBOL DE AVEIRO  FORMAÇÃO

## ANEXO 7

### Simpósio de treinadores de andebol – Treinar – Formar – Ganhar

#### Cartaz físico e digital



## SIMPÓSIO DE TREINADORES DE ANDEBOL

TREINAR - FORMAR - GANHAR

18 - 19 MARÇO 2017, AVEIRO - PORTUGAL

ESCOLA PROFISSIONAL DE AVEIRO (TEÓRICA)  
PAVILHÃO C.D.S.BERNARDO (PRÁTICA)

CREDITAÇÃO: 2,6 UC PARA REVALIDAÇÃO DA TPTD

### PRELETORES



**ULISSES MIGUEL**  
Selecionador Nacional Feminino



**ROLANDO FREITAS**  
Master Coach



**CARLOS GARCIA**  
Prelator da European Handball Federation



**HERLANDER SILVA**  
Formador da Associação de Andebol de Aveiro



**PAULO SÁ**  
Master Coach

INSCRIÇÕES EM [WWW.ASSOCIACAOANDEBOLAVEIRO.PT](http://WWW.ASSOCIACAOANDEBOLAVEIRO.PT) (LIMITADAS A 110 PESSOAS)

20€ ATÉ 8 DE MARÇO | 15€ ESTUDANTES (MEDIANTE COMPROVATIVO)

30€ APÓS 8 DE MARÇO | 15€ FORMANDOS DA AAA



## ANEXO 7

### Simpósio de treinadores de andebol – Treinar – Formar – Ganhar

#### Convite por e-mail

#### CONVITE

A Associação de Andebol de Aveiro tem o prazer de convidar V.ª Ex.ª a estar presente no dia 18 de Março de 2017 às 9h para a abertura do **1º Simpósio de Treinadores de Andebol - Treinar, Formar, Ganhar** - que irá decorrer no auditório da Escola Profissional de Aveiro.

Por favor, confirme a sua presença até ao dia 08/03 para [formacao@associacaoandebolaveiro.pt](mailto:formacao@associacaoandebolaveiro.pt)



## ANEXO 7

### Simpósio de treinadores de andebol – Treinar – Formar – Ganhar

#### Powerpoint – fundo de apresentação



## ANEXO 7

### Simpósio de treinadores de andebol – Treinar – Formar – Ganhar

#### Programa

## SIMPÓSIO DE TREINADORES DE ANDEBOL

TREINAR - FORMAR - GANHAR

18 - 19 MARÇO 2017, AVEIRO - PORTUGAL

ESCOLA PROFISSIONAL DE AVEIRO (TEÓRICA)  
PAVILHÃO C.D.S.BERNARDO (PRÁTICA)



### 18 MARÇO

- 08.30 Acreditação
- 09.00 Cerimónia de Abertura
- 09.30 Paulo Sá • O GR nos escalões de Formação
- 10.00 Rolando Freitas • Espaços e Trajetórias - Uma visão do Jogador Moderno
- 10.30 *Coffee Break*
- 11.00 HrsSportsConsulting • Quem é e o que faz?
- 11.15 Paulo Sá • O GR na equipa Sénior
- 11.45 Herlander Silva • Como aquecer para jogo?
- 12.15 Ulisses Pereira • Defesa 4:1:1
- 12.45 *Almoço*
- 14.00 Debate: Da captação à Elite - Estratégias, regulamentos, formas de jogo e de competição
- 15.00 Observação de Jogo: Seleção A vs. Alavarium/LoveTiles
- 17.00 Paulo Sá • O treino de GR  
Seleção Regional de Iniciados Masc.
- 18.00 Rolando Freitas • Espaços e Trajetórias - Uma visão do jogador moderno  
Seleção Regional de Iniciados Masc.
- 19.00 *Final do primeiro dia*

### 19 MARÇO

- 09.00 Carlos Garcia • Novas Abordagens à Iniciação do Andebol
- 09.30 Carlos Garcia • Novas Abordagens à Iniciação do Andebol  
Equipa de Minis do CDS Bernardo
- 10.30 *Coffee Break*
- 11.00 Emanuel Casimiro • Prevenção de Lesões em Jovens Jogadores  
Seleção Regional de Iniciados Fem.
- 12.00 Herlander Silva • Treino Cognitivo em Jovens Jogadores  
Seleção Regional de Iniciados Fem.
- 13.00 *Final do Simpósio*

### PROGRAMA:

## ANEXO 7

### Simpósio de treinadores de andebol – Treinar – Formar – Ganhar

#### Imagens promocionais para o facebook



**PAULO SÁ**



**O GUARDA-REDES NA EQUIPA SÉNIOR**

**SIMPÓSIO DE TREINADORES DE ANEBOL**

TREINAR - FORMAR - GANHAR



**HERLANDER SILVA**



**COMO AQUECER PARA JOGO?  
TREINO COGNITIVO EM JOVENS**

**SIMPÓSIO DE TREINADORES DE ANEBOL**

TREINAR - FORMAR - GANHAR





**ROLANDO FREITAS**

**ESPAÇOS E TRAJETÓRIAS -  
UMA VISÃO DO JOGADOR MODERNO**

**SIMPÓSIO DE TREINADORES  
DE ANEBOL**

TREINAR - FORMAR - GANHAR



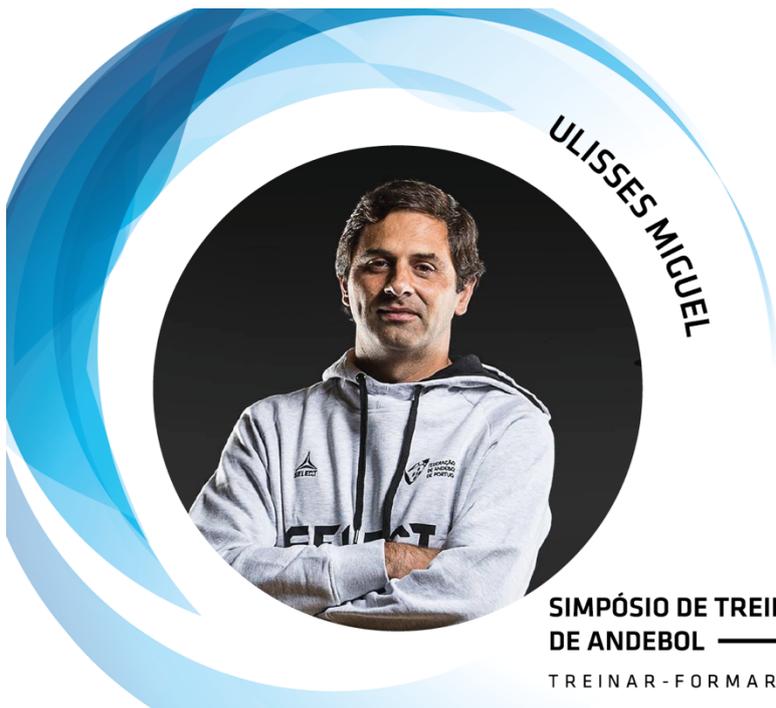

**CARLOS GARCIA**

**NOVAS ABORDAGENS À  
INICIAÇÃO DO ANEBOL**

**SIMPÓSIO DE TREINADORES  
DE ANEBOL**

TREINAR - FORMAR - GANHAR





**DEFESA 4:1:1**

**SIMPÓSIO DE TREINADORES  
DE ANEBOL**

TREINAR - FORMAR - GANHAR



**SELEÇÃO NACIONAL A  
VS. ALAVARIUM/LOVETILES**

**SIMPÓSIO DE TREINADORES  
DE ANEBOL**

TREINAR - FORMAR - GANHAR





## ANEXO 7

### Simpósio de treinadores de andebol – Treinar – Formar – Ganhar

#### Púlpito



**ULISSES MIGUEL**

Selecionador Nacional Feminino



**ROLANDO FREITAS**

Master Coach



**CARLOS GARCIA**

Preletor da European Handball Federation



**HERLANDER SILVA**

Formador da Associação de Andebol de Aveiro



**PAULO SÁ**

Treinador de Grau IV



## ANEXO 8

### Notícias da Associação de Andebol de Aveiro – Imagens para o *facebook*



**Iniciados Masculinos:  
ALAVARIUM 28  
Belenenses 25**



**Infantis Femininos:  
LAAC 27  
Casa Benfica C Branco 10**



**Minis:  
ESTARREJA 11  
Benfica 9**



**Minis Masculinos:**  
**AVANCA 22**  
**Pinhal Frades 11**



**Infantis Masculinos:**  
**AVANCA - 1º CLASSIFICADO**



**Iniciados Masculinos:**  
**SP. ESPINHO 10**  
**Progresso 10**



**Juvenis Masculinos:**  
**AVANCA - 1º CLASSIFICADO**





**AD SANJOANENSE 29**  
**Liceu Camões 27**



**CD SÃO BERNARDO 31**  
**Santo Tirso 24**



**Dr. Nuno Guerra**  
**Presidente CD AAAveiro**  

---

**Tribunal Arbitral da EHF**  
**Nomeado**





**TAÇA DE PORTUGAL - FINAL 4**  
**ARTÍSTICA DE AVANCA**  
 PAV. MULTIUSOS DE FAFE

**MEIA FINAL • 3.06.2017 15H45**  
**ARTÍSTICA de AVANCA - SPORTING CP**

**FINAL • 4.06.2017 17H00**  
 NO CASO DE VITÓRIA DO JOGO  
 DA MEIA FINAL



**TAÇA DE PORTUGAL - FINAL 4**  
**ALAVARIUM LOVE TILES**  
 PAV. MULTIUSOS DE FAFE

**MEIA FINAL • 3.06.2017 11h00**  
**ALAVARIUM LOVE TILES - MADEIRA SAD**

**FINAL • 4.06.2017 14h30**  
 NO CASO DE VITÓRIA DO JOGO  
 DA MEIA FINAL



## ANEXO 9

### Destaques semanais da Associação de Andebol de Aveiro – Imagens para o facebook

FEMININO

**DESTAQUES DA SEMANA - FEMININO**

 PAV. ALAVARIUM	<b>22 ABR</b> 18:30 HORAS 1º JOGO	 MAIA STARS
<b>23 ABR</b> 18:30 HORAS 2º JOGO		<b>CN 1ª DIV. FEMININA - PLAYOFF ¼ FINAL</b>



FEMININO

**DESTAQUES DA SEMANA - FEMININO**

 PAV. ALAVARIUM	<b>22 ABR</b> 15 HORAS	 JUVE DAL
		<b>CN JUVENIS FEMININAS</b>



## DESTAQUES DA SEMANA



### SÉNIORES

 S. BERNARDO SÃO BERNARDO	25 ABR 18 HORAS	 SANJOANENSE CLÍNICAS CMP PAV. GIMNODESPORTIVO S. BERNARDO
---------------------------------	--------------------	--

### FORMAÇÃO

 SPORTING "A" PAV. FERNANDO TAVARES	25 ABR 16:30 HORAS	 SÃO BERNARDO "A" CAMPEONATO NACIONAL DE INICIADOS
---	-----------------------	--



## DESTAQUES DA SEMANA



### FORMAÇÃO

 ACADÉMICA DE ESPINHO PAV. ARQ. JERÓNIMO REIS	25 ABR 15 HORAS	 ALAVARIUM LOVE TILES CN NACIONAL DE JUVENIS FEMININAS
---	--------------------	--

### FORMAÇÃO

 VALONGO DO VOUGA PAV. C. POVO V. VOUGA	25 ABR 15 HORAS	 ALPENDORADA CN NACIONAL DE INICIADAS FEMININAS
---	--------------------	---



## DESTAQUES DA SEMANA - MASCULINO



### SÉNIORES

	<b>22 ABR</b> 17 HORAS	
PAV. ANTOINE VELGE		CN 2ª DIV. MASCULINO - FASE FINAL

### FORMAÇÃO

	<b>22 ABR</b> 12 HORAS	
PAV. ALAVARIUM		CN INICIADOS MASCULINOS



## DESTAQUES DA SEMANA - FEMININO



### SÉNIORES

	<b>22 ABR</b> 18:30 HORAS	
	<b>23 ABR</b> 18:30 HORAS (se necessário)	
PAV. ALAVARIUM		CN 1ª DIV. FEMININA - PLAYOFF ¼ FINAL

### FORMAÇÃO

	<b>22 ABR</b> 15 HORAS	
PAV. ALAVARIUM		CN JUVENIS FEMININAS



## DESTAQUES DA SEMANA

MASCULINO

SÉNIORES

 XICO ANDEBOL PAVILHÃO DFH	20 MAI 18 HORAS	 AD SANJOANENSE CLINICAS CMP CAMP. NACIONAL 2ª DIVISÃO
---	--------------------	--

SÉNIORES

 SÃO BERNARDO PAV. SÃO BERNARDO	20 MAI 18:30 HORAS	 VITÓRIA DE SETÚBAL CAMP. NACIONAL 2ª DIVISÃO
--	-----------------------	---



## DESTAQUES DA SEMANA

FEMININO

SÉNIORES

 ALAVARIUM LOVE TILES PAVILHÃO ALAVARIUM	20 MAI 18 HORAS	 SIR 1º MAIO ADA CJB PLAY OFF 3º / 4º LUGARES JOGO 2
---	--------------------	--

SÉNIORES

 ALAVARIUM LOVE TILES PAVILHÃO ALAVARIUM	21 MAI 18:30 HORAS	 SIR 1º MAIO ADA CJB PLAY OFF 3º / 4º LUGARES JOGO 3*
---	-----------------------	---

\* SE NECESSÁRIO



## ANEXO 10

### Convocatórias da Associação de Andebol de Aveiro – Imagens para o facebook

## CONVOCATÓRIA SELEÇÃO A SÉNIORES



**Diogo Branquinho**  
- ABC UMinho -



**Nuno Grilo**  
- US Créteil (FRA) -



**Tiago Rocha**  
- Wisla Plock (POL) -



**Miguel Baptista**  
- Artística de Avanca -

# CONVOCATÓRIA SELEÇÃO JUNIORES A



**Jenilson**  
- Artística de Avanca -



**Pedro Pires**  
- Artística de Avanca -



**Ruben Ribeiro**  
- Artística de Avanca -

## ANEXO 11

### Apuramentos das equipas da Associação de Andebol de Aveiro – Imagens para o facebook



**ALAVARIUM LOVE TILES**  
JUVENIS FEMININAS - APURADAS PARA A FASE FINAL



**ALAVARIUM LOVE TILES**  
1ª DIVISÃO FEMININA - 3º CLASSIFICADO





**AVANCA - JUVENIS GARANTEM SUBIDA À 1ª DIV. NACIONAL**  
**PARABÉNS ARTÍSTICA** 🎉



**CD FEIRENSE**  
**CAMPEÃS REGIONAIS 2017 - INFANTIS FEMININAS**





**CD SÃO BERNARDO**

6ª JORNADA FASE FINAL 2ª DIV. • 1ª CLASSIFICAÇÃO 16 PTS



**ASSOCIAÇÃO ACADÉMICA DA UNIVERSIDADE DE AVEIRO**  
**CAMPEÃ NACIONAL UNIVERSITÁRIA 2017 - ANDEBOL FEMININO**





**ASSOCIAÇÃO ACADÉMICA DA UNIVERSIDADE DE AVEIRO**  
 VICE CAMPEÃ NACIONAL UNIVERSITÁRIA 2017 - ANEBOL MASCULINO



**ESCOLA SECUNDÁRIA HOMEM CRISTO**  
**CAMPEÃS NACIONAIS DESPORTO ESCOLAR**  
 ANEBOL FEMININO - JUVENIS





**SÃO BERNARDO - SENIORES GARANTEM SUBIDA À 1ª DIVISÃO - CAMP. ANDEBOL 1**

**PARABÉNS SÃO BERNARDO** 🎉



## ANEXO 12

### Parcerias de sucesso – Andebol de praia



#### APOIAR A AAA NA PRAIA

##### Porquê?

- Mais visibilidade Regional/Nacional/Europeia ;
- Transmissão em streaming online em todas as etapas;
- Possibilidade de desenvolver ações e campanhas promocionais *in loco*, adaptadas ao target.

"Aveiro quer entrar na rota Europeia do Andebol de Praia." - Gonçalo Carvalho



## APOIAR A AAA NA PRAIA

### Onde?

- Ílhavo;
- Aveiro;
- Espinho;



3 | PARCERIAS DE SUCESSO - AAA

## APOIAR A AAA NA PRAIA

### Onde?

- Esmoriz;
- Estarreja;
- Torreira;
- Vagos.



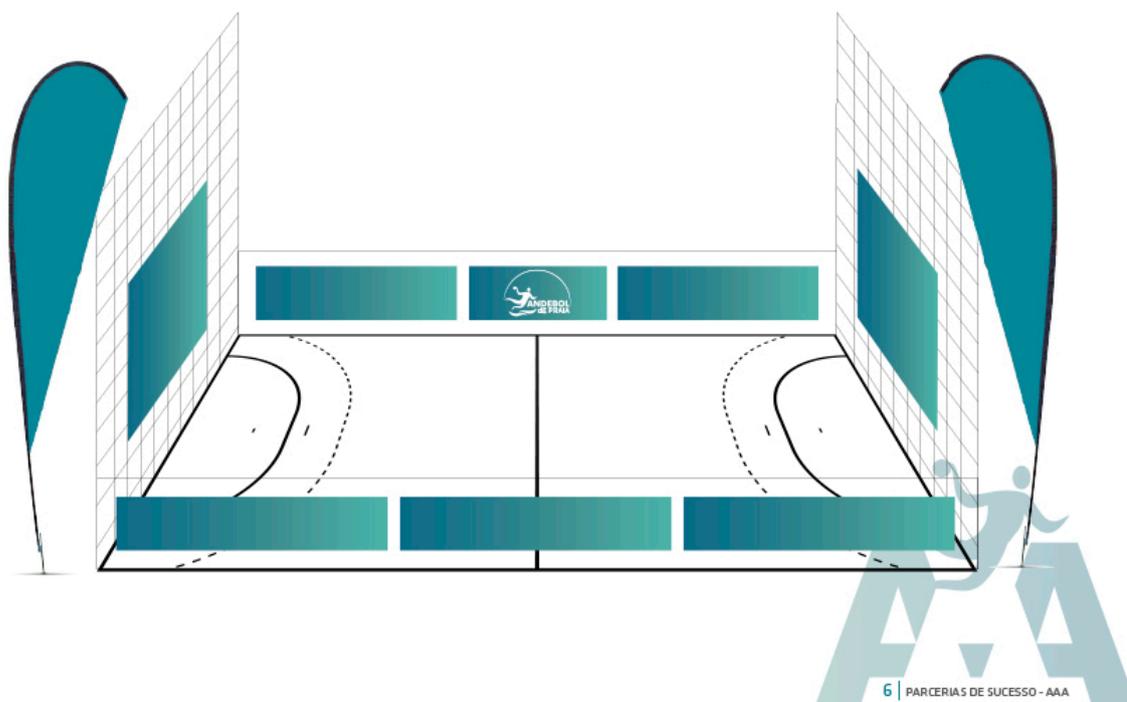
4 | PARCERIAS DE SUCESSO - AAA

## NÚMEROS (POR ÉPOCA DESPORTIVA)

320	Atletas Inscritos (total)
148	Masculino
172	Feminino
434	Crianças e Jovens
30	Equipas



## CARACTERÍSTICAS GERAIS DE SPONSORSHIP - CAMPO



---

## VALORES DE PATROCÍNIO

Publicidade nas  
bandeiras

250€

Publicidade no  
topo das balizas

2000€

Publicidade para  
dentro do campo

750€

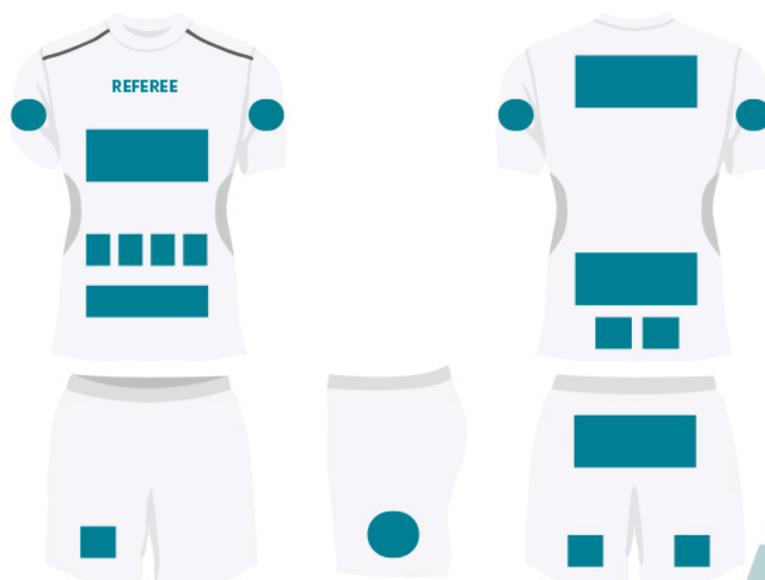
Publicidade para  
fora do campo

1500€



---

## CARACTERÍSTICAS GERAIS DE SPONSORSHIP - ÁRBITRO





**ASSOCIAÇÃO DE  
ANDEBOL DE  
AVEIRO**

Rua Capitão Sousa Pizarro, 4  
3810 - 076 Aveiro

+351 234 384 326

[geral@associacaoandebolaveiro.pt](mailto:geral@associacaoandebolaveiro.pt)

[www.associacaoandebolaveiro.pt](http://www.associacaoandebolaveiro.pt)

## ANEXO 13

### Confirmados – 1.º Meeting de Aveiro

1º MEETING SUB15 AND'PRAIA  
CIDADE DE AVEIRO



PORTO MASTERS BHT  
SÉNIORES MASC.



1º MEETING SUB15 AND'PRAIA  
CIDADE DE AVEIRO



V. GAW  
SÉNIORES MASC.



1º MEETING SUB15 AND'PRAIA  
CIDADE DE AVEIRO



SHARK'S AVEITOUR  
SUB 18 MASC.



1º MEETING SUB15 AND'PRAIA  
CIDADE DE AVEIRO



SHARK'S AVEITOUR  
SÉNIORES MASC.



1º MEETING SUB15 AND'PRAIA  
CIDADE DE AVEIRO



CHELSEA BH  
SÉNIORES MASC.



1º MEETING SUB15 AND'PRAIA  
CIDADE DE AVEIRO



CHELSEA BH  
SÉNIORES FEM.



1º MEETING SUB15 AND'PRAIA  
CIDADE DE AVEIRO



ULTIMAS A SAIR BH  
SÉNIORES FEM.



## ANEXO 14

### Classificados andebol de praia – 1.ª Etapa



1º CLASSIFICADO SUB 18 FEMININO • ALAVARIUM LOVE TILES BH U18  
1ª ETAPA ADP AVEIRO 2017 - CAFÉ DA PRAIA TORREIRA



2º CLASSIFICADO SUB 18 FEMININO • ARSENAL DE CANELAS U18  
1ª ETAPA ADP AVEIRO 2017 - CAFÉ DA PRAIA TORREIRA



3º CLASSIFICADO SUB 18 FEMININO • CD FEIRENSE U18  
1ª ETAPA ADP AVEIRO 2017 - CAFÉ DA PRAIA TORREIRA



2º CLASSIFICADO SUB 18 MASCULINO • CD FEIRENSE U18  
1ª ETAPA ADP AVEIRO 2017 - CAFÉ DA PRAIA TORREIRA



1º CLASSIFICADO SENIORES FEMININO • EFE OS TIGRES  
1ª ETAPA ADP AVEIRO 2017 - CAFÉ DA PRAIA TORREIRA



3º CLASSIFICADO SENIORES FEMININOS • MEDIA 1881 ARSENAL DE CANELAS  
1ª ETAPA ADP AVEIRO 2017 - CAFÉ DA PRAIA TORREIRA





3º CLASSIFICADO SUB 18 MASCULINO • SCORPIONS  
1ª ETAPA ADP AVEIRO 2017 - CAFÉ DA PRAIA TORREIRA



1º CLASSIFICADO SUB 18 MASCULINO • SHARK'S AVEITOUR  
1ª ETAPA ADP AVEIRO 2017 - CAFÉ DA PRAIA TORREIRA



2º CLASSIFICADO SENIORES FEMININOS • TIKI TAKA  
1ª ETAPA ADP AVEIRO 2017 - CAFÉ DA PRAIA TORREIRA



3º CLASSIFICADO SENIORES MASCULINOS • TIKI TAKA  
1ª ETAPA ADP AVEIRO 2017 - CAFÉ DA PRAIA TORREIRA



2º CLASSIFICADO SENIORES MASCULINOS • EFE OS TIGRES  
1ª ETAPA ADP AVEIRO 2017 - CAFÉ DA PRAIA TORREIRA



1º CLASSIFICADO SENIORES MASCULINOS • OS GORDOS - LABMINHO - CLUBE NAVAL DE LEÇA  
1ª ETAPA ADP AVEIRO 2017 - CAFÉ DA PRAIA TORREIRA



ARBITRAGEM  
1ª ETAPA ADP AVEIRO 2017 - CAFÉ DA PRAIA TORREIRA



**ANEXO 15**

**XI Circuito andebol de praia de Aveiro – Cartaz físico e digital**



## ANEXO 16

### Gráficos do facebook

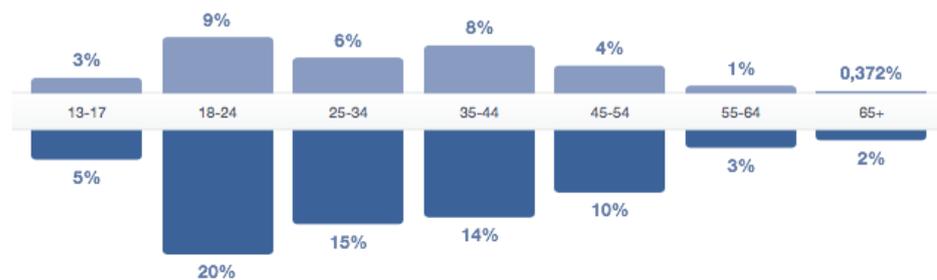


#### Mulheres

**31%**  
Os teus fãs

#### Homens

**68%**  
Os teus fãs





# ANEXO 18

## Tabelas totais agentes desportivos – Técnicos época 2016/2017



### Totais Agendes desportivos - Técnicos [NOVO]

Pag.: 0  
12/12/2017  
12:16

- Filtros:**
- Associação: A.A. Aveiro
  - Época: 2016/17

Praticantes	Sexo F					Sexo M							Clube	Associação		
	Nível	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Master Coach	Trei. Estagiário	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Master Coach	Master Coach/Grau 4 - Formação	Trei. Estagiário			Trei. Estagiário Grau 2	
Associação																
Clube																
Agueda																
Andebol Clube		0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2
Alvarium - Andebol Clube Aveiro		1	0	2	0	0	4	1	4	2	1	0	0	0	15	
Associação Académica Espinho		1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4	
Associação Artística Avançada		0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	4	
Associação Cultural Desportiva Monte		1	0	0	0	1	3	0	2	1	0	1	0	0	9	
Associação Cultural Salreu		0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	4	
Associação Desportiva Arsenal Canelas		1	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	5	
Associação Desportiva Sajoanense		0	0	0	0	1	3	1	8	0	0	0	0	0	13	
Associação Académica de Coimbra		0	0	1	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	5	
A.A. Aveiro CENTRO DESPORTIVO CULTURAL S. PAIO OLEIROS		0	0	1	0	0	0	0	3	1	0	2	0	0	7	136
Casa Povo Valongo Vouga		0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	5	
Casa do Povo da Vacariça		0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	4	
Centro Desportivo S. Bernardo		0	0	0	1	0	4	0	4	2	0	3	0	0	14	
Clube Desportivo Feirense		0	1	0	0	0	0	0	4	0	0	4	1	0	10	
Colégio Imaculada Conceição		0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	
Estarreja Andebol Clube		1	0	0	0	0	1	0	7	0	0	1	0	0	10	
Ihavo Andebol Clube		0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	5	
Liga Amigos Aguada Cima		1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	4	
Sport Clube Beira Mar		0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	5	
Sporting Clube Espinho		0	0	0	0	0	2	0	4	0	0	2	0	0	8	

<b>Total: A.A. Aveiro</b>	6	3	8	1	4	26	8	53	10	1	15	1	136	
<b>Total Nível</b>	6	3	8	1	4	26	8	53	10	1	15	1	136	
<b>Total Sexo</b>												22	114	136