



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**O último ponto de contacto para uma estratégia *Omni-channel* na categoria de *Running* na Sport Zone – Rede social Every Zone**

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão

por

Tiago Alberto Campos Paiva

sob orientação de

Professora Doutora Joana Machado

Universidade católica Portuguesa

Junho de 2016



## Agradecimentos

A realização desta dissertação deveu-se ao envolvimento de muitas pessoas às quais não posso deixar de agradecer.

Em primeiro lugar, um agradecimento a todas as pessoas da empresa Sonae que estiveram diretamente envolvidas no projeto. Em especial à Sandra Barros e Raquel Vasconcelos por todos os ensinamentos transmitidos e conselhos pessoais, contribuindo e marcando sem dúvida a minha primeira experiência empresarial e profissional.

Em segundo lugar, um agradecimento a toda a equipa da empresa parceira no desenvolvimento do projeto, em especial ao Ricardo Nogueira que através do contacto diário, partilhou comigo muito do seu conhecimento. Tendo tão pouca experiência no mundo do trabalho, é com orgulho e prazer que o considero como um mentor e um exemplo de profissionalismo a seguir.

Gostaria também de agradecer à Universidade Católica do Porto a oportunidade criada para realização deste estágio curricular. Neste seguimento, um especial agradecimento à minha orientadora da faculdade Professora Joana Machado, por todas as linhas orientadoras na estrutura da presente dissertação.

Uma palavra de gratidão para todos os meus amigos, que se revelaram verdadeiros pilares nesta caminhada, apoiando, motivando e aconselhando, tornando-se eternos companheiros.

Quero ainda agradecer a toda a minha família pelo pilar sempre presente na minha vida, pois sem eles nada disto era possível. Ao meu Pai, agradecer o carinho, cultura e amizade transmitidos que são o que o tornam especial. Ao meu irmão, por me fazer perceber melhor a vida através de um jogo de Xadrez. E ainda um especial e grande agradecimento à minha Mãe, que é tudo o que as palavras não dizem.

Por último, um agradecimento muito especial à minha namorada pela motivação extra, pelo carinho, pelo companheirismo, pela entrega, pela dedicação e pelo apoio incondicional em todos os momentos.



## Resumo

A presente dissertação decorre em contexto empresarial com o desafio de reforçar a posição de liderança da Sport Zone na categoria de *Running*. Em resposta a esse desafio, foi planeado, desenvolvido e implementado o projeto Every Zone, servindo este como base de implementação de uma estratégia *Omni-channel*.

O Every Zone nasce como um novo ponto de contacto da marca com o cliente: o ponto de contacto que permite à Sport Zone estar com o cliente não só no momento de compra, mas também quando ele pratica desporto.

Podemos definir o Every Zone como uma rede social do desporto, que vive essencialmente em duas plataformas, num *website* e numa aplicação móvel, onde a *app* é a ligação com o mundo real, pois regista toda a atividade física do desportista, tendo assim a função de gerar conteúdo próprio. E o *site* é a *home base* de toda a informação, onde vive todo o conteúdo gerado pelo utilizador, pela comunidade e pela Sport Zone.

O planeamento, desenvolvimento e implementação da plataforma Every Zone foi realizado através de uma metodologia pré-estabelecida e apresentada na presente dissertação, onde se destaca a importância da interligação e alinhamento deste novo ponto de contacto com os restantes já existentes da marca.

O desenvolvimento de todo o projeto foi assim apoiado pelo conceito da estratégia *Omni-channel* (Verhoef et al. 2015), e ainda, no facto da Sport Zone querer aumentar a sua força gravitacional à volta da marca (*customer gravity*), sem recorrer apenas a posicionamento comercial.

É com base nesta premissa que é definido o objetivo do presente projeto: desenvolver uma plataforma que seja o novo ponto de contacto com o cliente, um “*customer gravity generator*” (Mark Bonchek, 2012), promovendo o alinhamento e a interligação de todos os pontos de contacto, ajudando, assim, na construção da estratégia *Omni-channel*.

**Palavras Chave:** *Omni-channel*, *website*, aplicação móvel, *Customer gravity*, *customer gravity generator*.



## Abstract

This work takes place in a business context with the challenge of strengthening Sport Zone leadership position in the Running category. In response to this challenge, we planned, developed and implemented the project Every Zone, which should serve as an implementation base for an Omni-channel strategy.

Every Zone is born as a new point of contact of the brand with the customer: the contact point that allows Sport Zone to be with the customer not only at the time of purchase, but also when he/she practices sport.

We can define Every Zone as a sports social network, which lives primarily in two platforms, a website and a mobile app. The app is the connection with the real world, as it records all the physical activity, and it also has the function to generate its own content. And the website is the home base of all the information, where all the content generated by the user community and by Sport Zone lives.

The planning, development and implementation of Every Zone platform was accomplished through a pre-established methodology presented in this dissertation. This methodology highlights the importance of the linkages and alignment of this new point of contact with all the others points of contact that the brand has with its customers.

The development of the entire project was well supported by the concept of Omni-channel strategy (Verhoef et al. 2015), and also by the fact that Sport Zone wants to increase the gravitational pull of the brand (customer gravity) without using only a commercial positioning.

The objective of this project was defined around this assumption to develop a platform that will be the new point of contact between the brand and its customers, a "customer gravity generator" (Mark Bonchek 2012), promoting the alignment and interconnection of all the contact points, thereby helping to build an Omni-channel strategy.

**Key words:** Omni-channel, website, app mobile, Customer gravity, Customer gravity generator.



# Índice

<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Apresentação da Empresa.....</b>	<b>3</b>
1.1 Grupo Sonae.....	3
1.2 A insígnia Sport Zone .....	4
1.3 Unidade de negócio <i>Running</i> .....	5
1.3.1 Análise externa.....	6
1.3.2 Análise Interna.....	9
<b>2 Enquadramento teórico.....</b>	<b>13</b>
2.1 A evolução dos pontos de contacto com o cliente.....	13
2.2 A integração dos canais <i>online</i> e <i>offline</i> .....	14
2.3 A importância do canal <i>mobile</i> .....	15
2.4 A importância das Redes Sociais nas empresas.....	17
2.5 Conceito de uma estratégia <i>Omni-channel</i> .....	25
2.6 Customer Gravity.....	29
<b>3 Desenvolvimento do projeto .....</b>	<b>33</b>
3.1 Conceito - Plataforma Every Zone is a Sport Zone .....	33
3.2 Objetivo Geral.....	35
3.3 Metodologia .....	36
3.4 Estado de desenvolvimento do projeto.....	41
<b>4 Construção da plataforma.....</b>	<b>43</b>
4.1 <i>Website</i> Every Zone.....	43
4.1.1 Painel de control .....	44
4.1.2 Login (Registo).....	48
4.1.3 Área “A minha Conta” .....	49
4.1.4 Área “O meu Perfil” .....	51
4.1.5 Separador “Eventos” .....	54
4.1.6 Separador “Percurso” .....	57
4.1.7 Separador “Desafios” .....	59
4.1.8 <i>Running Zone</i> .....	62
4.1.8.1 Consultor de Calçado .....	63
4.1.8.2 Zona de Treino.....	66
4.1.8.3 Dicas e Conselhos.....	69
4.1.9 Sistema de Pontos.....	71
4.2 <i>App Mobile</i> .....	74
4.2.1 Menu <i>App</i> .....	75
4.2.2 Registo de atividade física.....	76
4.2.3 Estatísticas.....	78
4.2.4 Sistema de pontos.....	79

4.2.5	Conteúdo .....	80
	<b>Conclusões.....</b>	<b>82</b>
	<b>Bibliografia .....</b>	<b>87</b>
	<b>Netgrafia .....</b>	<b>89</b>

# Índice de Figuras

Figura 1 - Áreas de negócio grupo Sonae.....	3
Figura 2 - Integração entre canais online e offline .....	15
Figura 3 - Número de <i>app</i> 's disponíveis em cada loja. ....	16
Figura 4 – Modelo conceptual – Impacto do uso das redes sociais na promoção de vendas.....	19
Figura 5 – Conceptual Framework for social media development .....	20
Figura 6 - principais redes sociais em todo o mundo de acordo com o número de utilizadores ativos (em milhões), Abril de 2016. ....	21
Figura 7 - Número total de utilizadores ativos das redes sociais em todo o mundo, desde 2010 até 2019 (em biliões).....	22
Figura 8 - Receitas resultantes da publicidade nas redes sociais. Países de Europa em 2015 (milhões de U.S. dólares) .....	23
Figura 9 - Peso do investimento em publicidade nas redes sociais comparativamente com o investimento total digital em todo o mundo, desde 2013 a 2017. ....	24
Figura 10 - Valor da publicidade gasta em redes sociais por cada utilizador em todo o mundo, desde 2013 a 2016 (dólares americanos) .....	24
Figura 11 - Evolução de conceitos. ....	25
Figura 12 - Brand touchpoint matrix.....	30
Figura 13 - Criação de uma Rede Social com um site e uma App com propósitos diferentes. ....	34
Figura 14 - Análise de estratégia Omni-Channel da Sport Zone. ....	36
Figura 15 - Comparação de evolução de tendências de design ( App Nike 2012, App Every Zone 2013, App Nike 2014).....	38
Figura 16 – Diferentes áreas do website Every Zone.....	44
Figura 17 - Painel de controlo.....	45
Figura 18 – Mapa com grafismo e imagem real.....	45
Figura 19 - Autorização para identificação de localização.....	46
Figura 20 - Barra superior painel de controlo. ....	46
Figura 21 – Dados laterais do painel .....	47
Figura 22 - Menu de desportos .....	48
Figura 23 - Menu inferior no painel de controlo. ....	48
Figura 24 – Opção de Social login.....	49
Figura 25 - Registo na plataforma.....	49
Figura 26 - Área a minha conta .....	50
Figura 27 - Área perfil, resumo de dados.....	51
Figura 28 - Área perfil, detalhe de último treino.....	52
Figura 29 – Área estatísticas .....	53
Figura 30 – Área amigos .....	54
Figura 31 – Área de eventos. ....	55
Figura 32 - Navegação no mapa da área de eventos.....	55

Figura 33 - Menu com campos de criação de novos eventos.....	56
Figura 34 - Detalhe evento.....	57
Figura 35 - Painel de controlo de percursos.....	57
Figura 36 - Criação de percursos com mapa.....	58
Figura 37 - Criação de percurso com mapa ambiente real.....	59
Figura 38 - Entrada área de desafios.....	59
Figura 39 - Criação de desafio pelo utilizador.....	60
Figura 40 - Desafio em destaque.....	60
Figura 41 - "Montra" de desafios.....	61
Figura 42 - Painel de controlo área Running Zone.....	62
Figura 43 - Macro funcionalidades na Running Zone.....	63
Figura 44 - Entrada consultor de calçado.....	63
Figura 45 - Wireframe do consultor de calçado.....	65
Figura 46 - Painel de zona de treino.....	66
Figura 47 - Wireframe dos planos de treino.....	68
Figura 48 - Elaboração de plano de treino.....	69
Figura 49 - Entrada área dicas e conselhos.....	70
Figura 50 - Detalhe de artigo.....	70
Figura 51 - Possibilidade de comentar e partilhar.....	70
Figura 52 - Painel de área de pontos.....	72
Figura 53 - Catálogo de pontos.....	73
Figura 54 - Detalhe de voucher.....	74
Figura 55 - Ecrã de entrada da App que representa o conceito e o look-and-feel.....	75
Figura 56 - App Menu.....	75
Figura 57 - App menu iniciar.....	76
Figura 58 - Primeira fase para iniciar treino.....	77
Figura 59 - Segunda fase de inicio de treino.....	77
Figura 60 - Ecrã de início de treino.....	78
Figura 61 - Área de estatísticas.....	79
Figura 62 - Detalhe de treino.....	79
Figura 63 - Ecrãs da área de catálogo do sistema de pontos.....	80
Figura 64 - Detalhe do voucher. Pronto para ser usado em loja.....	80
Figura 65 - Ecrã de conteúdos de Running.....	81

## Índice de gráficos

Gráfico 1 - Evolução de inscritos Meia maratona Sport Zone .....	7
Gráfico 2 - Evolução de volume de vendas .....	7
Gráfico 3 - Evolução de quota de Mercado. a. ....	8
Gráfico 4 – Vendas líquidas da Sport Zone, categorias de Running. ....	10
Gráfico 5 – Margem de vendas líquidas da Sport Zone, categorias de <i>Running</i> .....	10
Gráfico 6 – Resultados de vendas líquidas e margem líquida da categoria de Running. ....	11

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Número de participantes em corridas .....	6
Tabela 2 - Pontos fortes e fracos de concorrência. ....	9
Tabela 3 - Análise de diferenças entre estratégia <i>multi-channel</i> e <i>omni-channel</i> . ....	29
Tabela 4 – Cinco mecânicas selecionadas de geração de pontos. ....	71



## Introdução

No âmbito do estágio curricular do mestrado em gestão da Universidade Católica, que decorreu entre 09/2013 e 02/2014, foi planeado o projeto Every Zone servindo este como base de implementação de uma estratégia *Omni-channel*. Este projeto foi pensado, planeado e apresentado à administração da empresa como proposta de trabalho de estágio. Depois de analisada a proposta, foi imediatamente aceite pela administração da empresa e definido como uma prioridade no *pipeline* dos projetos internos.

Com um crescimento tão acentuado da categoria de *Running* na Sport Zone, o envolvimento com o cliente, a fidelização nas compras, o acompanhamento diário do desportista, alicerçado às tendências e evolução do mercado tecnológico tornaram-se fatores críticos para um líder de mercado. Desta forma, os objetivos e a estratégia em termos de evolução para esta categoria tornaram-se fundamentais. Como objetivo foi definida a necessidade de otimização de cada ponto de contacto com o cliente, melhorando a experiência do consumidor nestes momentos individualmente, e como estratégia foi identificada a importância crítica do alinhamento e interligação destes mesmos pontos de contacto com o cliente, ou seja, a adoção de uma estratégia *Omni-channel*.

No que respeita à importância de adoção de uma estratégia *Omni-channel*, este facto prende-se não só com a sua atualidade e pertinência, mas também com o facto da sua utilização ser transversal a todo o grupo Sonae, pois acredita-se no potencial dos seus resultados a médio e longo prazo.

Na Sport Zone foi então, planeado, desenvolvido e implementado o projeto Every Zone, servindo este como base de implementação de uma estratégia *Omni-channel*.

Desta forma, o Every Zone nasce como um novo ponto de contacto com o cliente: o ponto de contacto que permite à Sport Zone estar com o cliente não só no momento de compra, mas também quando ele pratica desporto. Esse propósito foi traduzido no *slogan*: *Every Zone is a Sport Zone*.

O objetivo fundamental deste projeto passa pelo alinhamento e interligação de todos os pontos de contacto atuais da marca. Com a ajuda do Every Zone passa a ser possível uma presença constante em vários pontos de contacto e nos momentos de passagem de um para o outro, criando-se uma ponte entre a prática do desporto e o cliente Sport Zone, a chave nesta estratégia *Omnichannel*.

A presente dissertação descreve e apresenta o planeamento e desenvolvimento do projeto realizado durante o estágio na Sport Zone.

No primeiro capítulo, é apresentada a empresa onde foi realizado o desenvolvimento do projeto. Desta forma, é possível obter um enquadramento da situação atual da marca e mais concretamente da categoria de *Running*.

No segundo capítulo, tendo por base a investigação realizada sobre *Omnichannel*, destacam-se os principais conceitos e tendências que apoiam esta nova estratégia. Desde a importância da evolução dos pontos de contacto, à integração dos canais *online* e *offline*, passando pela importância das redes sociais e terminando com a apresentação de um novo conceito - *customer gravity*, é, assim, possível desenvolver o quadro concetual que sustenta o desenvolvimento do projeto.

No terceiro capítulo, apresenta-se o desenvolvimento do projeto, desde o conceito e os objetivos da plataforma Every Zone até à metodologia desenhada e implementada no decorrer do desenvolvimento do projeto.

No quarto capítulo, aborda-se os objetivos, as dificuldades e as soluções, e são ainda apresentadas as diferentes áreas contruídas na plataforma, mais concretamente no *website* e na *app* Every Zone.

Por último, são destacadas as principais conclusões e os mais relevantes contributos resultantes do planeamento, desenvolvimento e implementação do projeto.

# Capítulo 1

## Apresentação da empresa

### 1 Apresentação da Empresa

Apresenta-se de seguida uma descrição da empresa em que foi realizado a presente dissertação, neste ponto são abordados quer os aspetos referentes ao grupo Sonae, a insígnia Sport Zone e a unidade de negócio *running*.

#### 1.1 Grupo Sonae

A Sonae é um grupo empresarial do retalho com seis áreas de negócio. Como se pode observar na figura 1 estas seis áreas estão divididas em três tipos de negócio: negócios core, parcerias core, negócios relacionados.

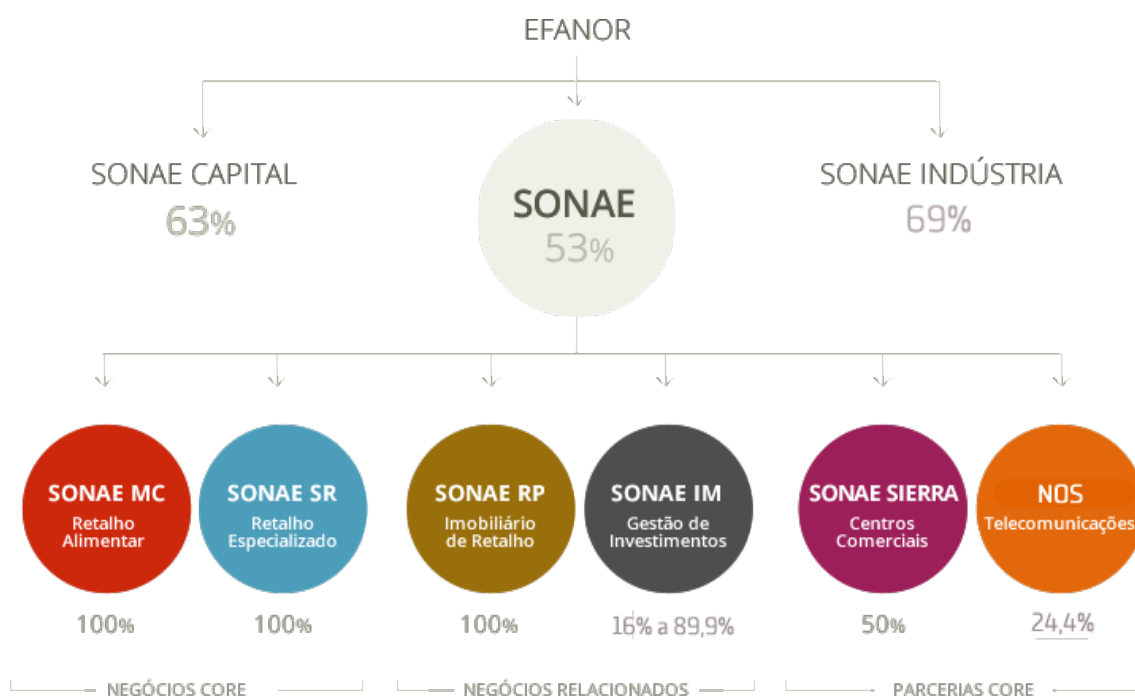


Figura 1 - Áreas de negócio grupo Sonae. Fonte: Sonae Circle (Plataforma interna)

Dentro dos negócios core estão a Sonae MC, líder do mercado nacional de retalho alimentar, com as marcas Continente (hipermercados), Continente Bom dia (supermercados), Bom Bocado (cafetaria), Book.it (livrarias/papelarias) e Well's (parafarmácias), e Sonae SR, caracterizada pelo retalho não-alimentar ou retalho especializado, com as marcas Worten (eletrodomésticos, eletrónica de consumo), Sport Zone (equipamento e vestuários desportivo), MO (têxtil) e

Zippy (vestuário de bebé e criança).

Nos negócios relacionados, a Sonae RP (Retail Properties) tem a responsabilidade da gestão do património imobiliário de retalho, tendo como principais domínios: gestão e valorização do património imobiliário (terrenos, edifícios de escritórios, entrepostos logísticos e lojas), gestão de galerias comerciais (comercialização e gestão dos contratos de arrendamento e participação na administração de condomínios) e gestão de fundos de investimento imobiliário. A área de Gestão de Investimentos dá suporte à implementação da estratégia corporativa e de negócio. No portfólio atual estão a Maxmat (bricolage e materiais de construção), a Geostar (agências de viagem) e a MDS (corretagem de seguros).

Em relação às parcerias core, a Sonae conta com a Sonae Sierra e a Soanecom. A Sonae Sierra é especialista internacional em centros comerciais, integrando as atividades de propriedade, desenvolvimento, gestão e prestação de serviços. Atualmente atuando em 13 países é detida em 50% pela Sonae SGPS e em 50% pela Grosvenor (Reino Unido). A Sonaecom é parceira da Sonae na área das telecomunicações, media, software e sistemas de informação. Na área das telecomunicações é detentora de 50% da NOS, empresa que resultou da fusão entre a Optimus e a Zon. Na área media detém o jornal Público, difundindo a informação nas plataformas Imprensa, Internet e Mobile e ainda inclui as empresas Bizdirect, Mainroad, WeDo e Saphety.

Em relação à Sonae Indústria SGPS é uma das maiores empresas industriais do setor dos derivados de madeira. Em relação à Sonae Capital é dividida em três áreas de negócio: turismo (resorts, hotelaria e *health & fitness*), *Assets* (gestão de ativos imobiliários) e *Spred* (promoção de investimento em engenharia, energia e ambiente e participações financeiras).

## **1.2 A insígnia Sport Zone**

“A Sport Zone é a maior cadeia de retalho especializado de desporto em Portugal e conta com uma vasta rede de lojas presente nos principais centros comerciais do país, com uma área média de venda de 1.000 m<sup>2</sup>. Especialista nos desportos chave, *Key Sports*, oferece a mais relevante

variedade de marcas, com as melhores promoções, num registo e ambiente de loja moderno e inspirador.” Fonte: Sonae Circle (Plataforma interna)

No decorrer do ano 2013, a Sport Zone definiu nas suas linhas estratégicas as unidades de negócio em que faria sentido apostar, mesmo em detrimento de outras, através do projeto Gama. Assim, foram definidas as unidades de negócio “key” e “core” diferenciadas pela maior ou menor focalização de esforços comerciais, nomeadamente gama oferecida, preços, espaço em loja, investimento em comunicação, entre outros. Os *key sports* são então *Running*, Futebol, *Cycling* e *Fitness*. Para além destes, existe ainda o Casual, importante pela sua representatividade de 35% na faturação da Sport Zone. Como unidades *core* foram identificadas as unidades de negócio de: *Running*, *Fitness* e Futebol.

A missão estratégica da Sport Zone é a promoção da prática desportiva, cultivando relações fortes e próximas com os clientes. Contando com mais de 1300 colaboradores, mais de 79 lojas em Portugal, cerca de 30 em Espanha e com uma estratégia de expansão pela Índia e França através de *franshings*. A Sport Zone assume-se como líder e maior empresa portuguesa de retalho do desporto em Portugal.

### 1.3 Unidade de negócio *Running*

A Categoria *Running* apresenta-se ao mercado através da sua missão e visão, que espelham a cultura da marca e que se encontram definidos da seguinte forma:

**Visão** “Ser destino em *running* através da melhor gama em cada mercado, a um preço competitivo, oferecendo promoções atrativas e a melhor experiência de compra em loja e online estando presente nos locais de prática e eventos desportivos. “

**Missão** “Aumentar a prática de corrida em Portugal, ampliando os benefícios económicos, saudáveis e o espírito de comunidade desta atividade.”

### 1.3.1 Análise externa

Na abordagem da análise externa destacam-se as tendências de mercado, *market share* e análise concorrencial.

#### Tendências de mercado

São bastante claras as tendências de mercado deste desporto. A tendência de adoção de um estilo de vida mais saudável na sociedade portuguesa, trouxe à prática de *Running* um crescimento exponencial de praticantes. Como podemos constatar pela Tabela 1, de 2011 a 2013, registou-se um crescimento de 65% no número de inscritos nas principais provas o que representa um acréscimo de mais de 114.000 pessoas.

Rk	Provas	Dist	Local	2015	2014	2013	2012	2011
1	Corrida do Tejo	10k	Oeiras	-	-	8.888	9.346	9.262
2	Meia Maratona de Lisboa	21K	Lisboa	15.600	13.993	8.149	6.975	6.330
3	Corrida do Tejo (2013)	10k	Oeiras	-	-	7.940	-	-
4	S. Silvestre do Porto	10K	Porto	-	10.000	4.832	3.692	2.281
5	S. Silvestre de Lisboa	10k	Lisboa	-	-	4.499	2.454	3.567
6	Meia Maratona Sport Zone	21k	Porto	6.521	5.467	4.395	3.691	3.025
7	Corrida do Sporting	10k	Lisboa	-	-	4.184	3.320	-
8	Corrida do Dia do Pai	10k	Porto	-	-	3.775	3.494	2.215
9	Corrida de S. João	15k	Porto	-	-	3.661	2.486	1.807
10	Marginal à Noite	8k	Oeiras	-	-	3.401	4.617	4.141
11	Meia maratona de Lisboa em Outubro	21Km	Lisboa	-	10.345	-	-	-
12	Maratona de Lisboa	42k	Lisboa	-	4.712	-	-	-

Tabela 1 - Número de participantes em corridas Fonte: PET *Running* 2016<sup>1</sup> ; *Run* Porto ; Fornecedor Adidas ; Revista Atletismo.

<sup>1</sup> Plano estratégico e tático 2016 da unidade de negócio de *Running*.

É interessante referenciar que além desta evolução mais geral podemos também verificar uma evolução do número de praticantes femininos, tendo triplicado nos últimos 3 anos com base em dados das corridas da Sport Zone. No entanto, o *target* de corrida continua majoritariamente masculino (73%) (Gráfico 1).

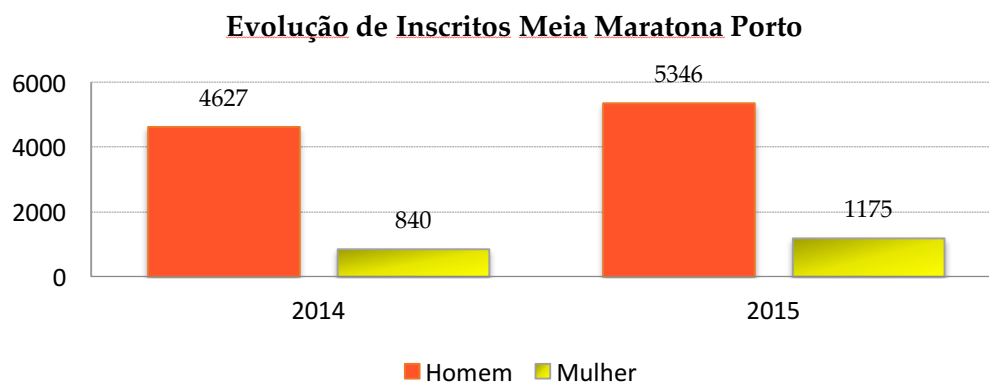


Gráfico 1 - Evolução de inscritos Meia maratona Sport Zone Fonte: Dados internos, elaboração própria.

### Market Share

Analisando os dados de mercado, verifica-se pela análise do gráfico 2 a existência de um crescimento do volume de vendas desta categoria no mercado em cerca de 15% entre 2011 e 2013 e de 20% entre 2013 e 2014, já em relação à Sport Zone podemos analisar um crescimento de 28% em 2014. (Gráfico 2)

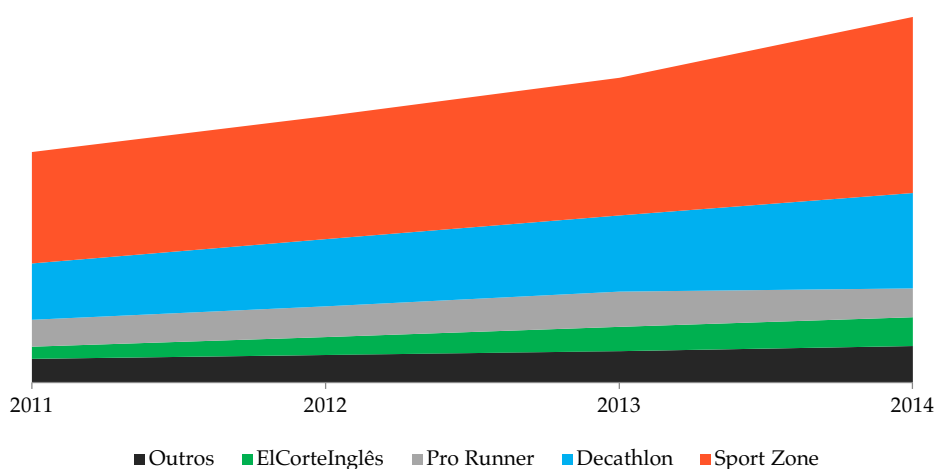


Gráfico 2 - Evolução de volume de vendas Fonte: Sport Zone e Decathlon dados reais, restantes dados estimativas Sport Zone e Nike. Elaboração própria.

No que respeita à quota de mercado, pela análise do gráfico 3, evidencia-se de forma clara a existência de dois concorrentes predominantes, onde a Sport Zone se destaca como líder de mercado.

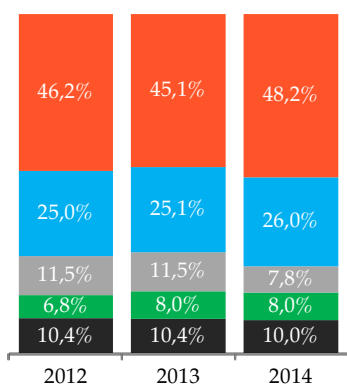


Gráfico 3 - Evolução de quota de Mercado. Fonte: Sport Zone e Decathlon dados reais, restantes dados estimados. Elaboração própria.

### **Análise concorrencial**

A tabela 2 permite-nos analisar não só os principais concorrentes da Sport Zone a nível dos três principais segmentos, bem como os pontos fortes e fracos da concorrência.

É possível ainda identificarmos no presente quadro os diferentes segmentos concorrenciais da Sport Zone. No segmento Lojas generalistas de desporto, onde se encontra o seu maior concorrente, a Decathlon e ainda Sports Direct. No segmento lojas especializadas o El corte Inglés e a Pro Runner são os principais concorrentes. Ao nível dos Sites online a concorrência maior surge com o Wiggle e a Sports Direct.

	Concorrente	Pontos fortes	Pontos fracos
Lojas Generalistas de Desporto	Decathlon	Forte aposta <b>Marca Própria e Preço</b> Presença de artigos icónicos de marcas (Kayano, Noosa, Questar, ....) Perceção de <b>preço baixo</b>	Fraca largura de gama em marcas de calçado Inexistência de marcas em têxtil
	SportsDirect	Variedade de oferta nos PVPs de entrada de gama	Loja pouco estruturada
Lojas especializadas na categoria	ElcorteIngles	<b>Elevada perceção de especialista</b> (com oferta de atendimento) Gama extensa de marcas	Perceção de PVP elevado 2 lojas em Portugal
	Pro Runner	Loja ambicionada pela <b>diversidade de gama</b> <b>Atendimento especializado</b>	Perceção de desajuste da oferta com falta de soluções de preço médio
Sites Online	Wiggle e SportsDirect	<b>Extensa oferta</b> (principalmente) em calçado Perceção de promoção constante	Difícil ato de compra para entrega em Portugal

Tabela 2 - Pontos fortes e fracos da concorrência. Fonte: PET *Running* 2016. Elaboração própria.

### 1.3.2 Análise Interna

Na abordagem da análise interna destacam-se os dados internos da Sport Zone focados na unidade de negócio em análise, *Running*.

#### Vendas e margem da categoria de *Running*

As vendas da Sport Zone têm acompanhado as tendências de crescimento de mercado. Como se pode verificar no gráfico 4 existe um aumento real do número de vendas líquidas tanto ao nível de calçado como do têxtil, acessórios de corrida e acessórios tecnológicos. É no têxtil que se tem sentido uma evolução superior no que toca a margem gráfico 5, facto este sendo uma consequência do aumento exponencial das vendas da marca própria.

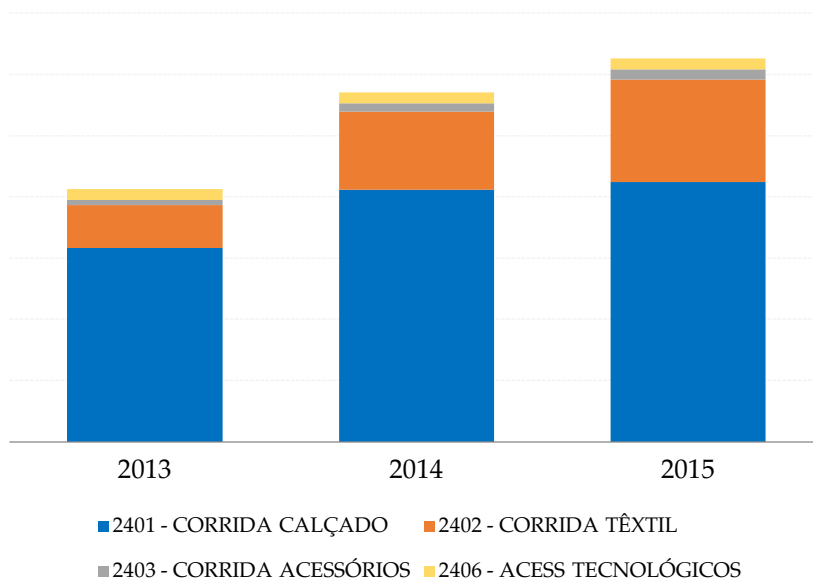


Gráfico 4 – Vendas líquidas da Sport Zone, categorias de Running. Fonte: ZOOM<sup>2</sup> até Setembro (Dados sem Outlet's com INSCO e On-line incluindo acessórios Hi-Tech). Elaboração própria.

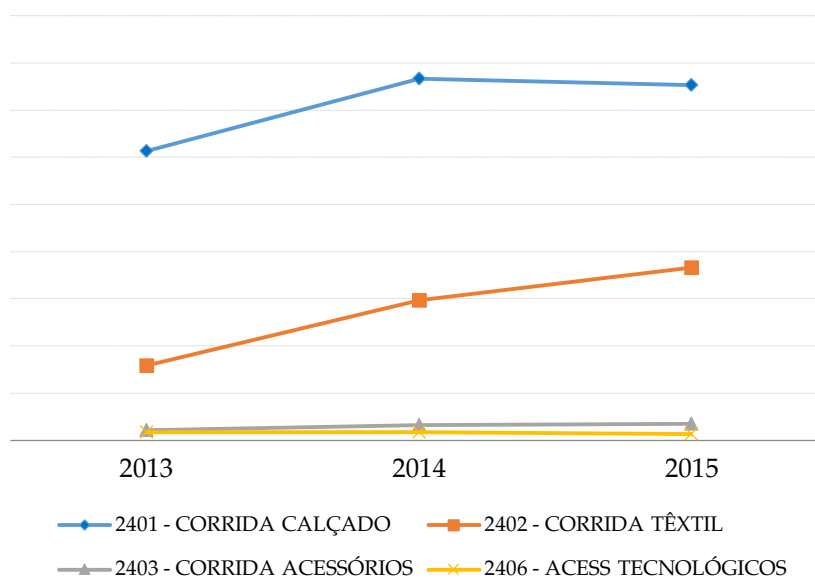


Gráfico 5 – Margem de vendas líquidas da Sport Zone, categorias de *Running*. Fonte: ZOOM até Setembro 2015 (Dados sem *Outlet's* com INSCO e *Online* incluindo acessórios *Hi-Tech*). Elaboração própria.

<sup>2</sup> Plataforma interna de análise de vendas

## Sazonalidade da categoria

Existem dois momentos durante o ano que se destacam no que respeita ao crescimento de vendas da categoria (gráfico 6): Março e Setembro. Tal facto coincide com os momentos de maior prática desportiva da categoria e consequentemente o maior enfoque promocional. (Mês de *Running*<sup>3</sup> e folheto promocional de *Running* em Setembro).

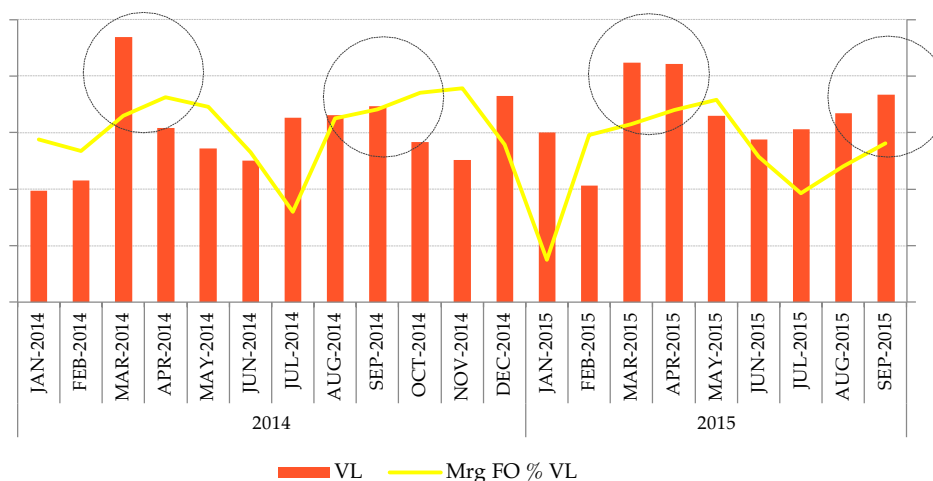


Gráfico 6 – Resultados de vendas líquidas e margem líquida da categoria de Running. Fonte: ZOOM até Setembro 2015 (Dados sem Outlet's com INSCO e On-line incluindo acessórios Hi-Tech). Elaboração própria.

<sup>3</sup> Momento promocional com maior investimento em comunicação da categoria, devido a esse facto é comunicado e designado como “mês de *Running*”.



# Capítulo 2

## Enquadramento teórico

### 2 Enquadramento teórico

#### 2.1 A evolução dos pontos de contacto com o cliente

Começamos por definir um canal como um ponto de contacto da marca com o cliente ou um meio através do qual existe uma interação com o cliente (Neslin et al. 2006). O número de pontos de contacto tem vindo a crescer e a evoluir e consequentemente a influenciar a definição estratégica das empresas.

Destacamos assim como principais pontos de contacto atuais existentes:

1. **O canal físico**, que permite a satisfação do consumidor ao possibilitar a realização de uma compra ou a concretização de uma necessidade no imediato (Agatz, Fleischmann, & Van Nunen, 2008), permitindo, ainda, uma experiencia muti sensorial em loja (Rigby, 2011);
2. **O canal *online* / digital**, que permite acesso a qualquer hora para que os clientes satisfaçam as suas necessidades ou tenham acesso rápido a informação (Rigby, 2011);
3. **O canal *Mobile***, que nasce da necessidade de satisfazer os clientes com um atendimento mais personalizado e conveniente. (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014) defendem, ainda, que os *smartphones* deram ao cliente a capacidade de combinar, de uma forma única, as interações com a marca, a nível *online* e *offline*.

As alterações no mundo do retalho têm sido o resultado das constantes alterações e adaptações a novos paradigmas, isso deve-se essencialmente ao aparecimento de novos pontos de contacto, como o canal *online* e ainda novos tipos de canais digitais, como o *mobile* e redes sociais (Verhoef et al., 2015). As marcas de retalho são obrigadas e repensar nas suas estratégias e adaptar a estas alterações, a estratégia *Omni-channel* apresenta-se assim como a solução necessária para a correta presença em diversos novos pontos de contacto e a interligação e alinhamento entre os mesmo de forma atingir o seu verdadeiro potencial.

## 2.2 A integração dos canais *online* e *offline*

“Existiu um tempo onde os negócios *online* e *offline* eram vistos como diferentes. Neste momento já foi percebido que na realidade existe uma vantagem “física” devido aos milhares de lojas que temos, que podemos usar para nos tornarmos o número um *online*”

Raul Vasquez, Walmart.com Chief Executive (Citado por Bustillo e Fowler 2009)

Como se pode perceber na transcrição, empresas retalhistas como a Walmart começam a perceber que existe vantagem na ligação do *online* e do *offline*, mesmo em relação a players exclusivamente *online*.

Empresas exclusivamente online como a Amazon, tendem a dominar o mercado apenas em determinadas categorias de produtos, ultrapassando assim retalhistas com uma estratégia de ROPO. (*Research Online Purchase Offline*). No entanto, é um facto que retalhistas com presença física ainda procuram uma resposta em relação à sua capacidade de criar vantagem competitiva, através de uma estratégia *multi-Channel* (Neslin e Shankar 2009).

Acreditamos que a razão passa pela necessidade de assumir uma integração entre estes dois canais, algo que não é fácil de implementar pelas empresas, pois apesar de estarem presentes nos dois canais, estes não estão integrados (Gallino e Moreno 2014; Rigby 2011).

Estudos indicam que a ligação do canal *online* e *offline* ainda não atingiu seu potencial. (Accenture 2010). No entanto, especialistas acreditam que a integração dos canais vai ser o principal foco das empresas. (Google 2011). A estratégia *Cross-channel* está rapidamente a tornar-se uma necessidade competitiva (Booz e Company, 2012).

Assim, podemos definir a integração de canais como o grau em que diferentes canais interagem entre si. (Bendoly et al. 2005), existindo quatro tipos de integrações principais como se pode ver na figura 2: 1) acesso a informação sobre o *online* no *offline* (Integração entre *offline* e *online*) e ainda 2) busca de informação no *online* sobre o *offline* (Integração entre *online* e *offline*).

Defensores de uma estratégia integrada afirmam que a adoção desta

estratégia aumenta a proposta de valor ao cliente (Gallino e Moreno 2014), evitando ainda confusão e frustração do mesmo. (Gulati e Garino 2000).

## Lines between offline and online shopping experiences are blurring

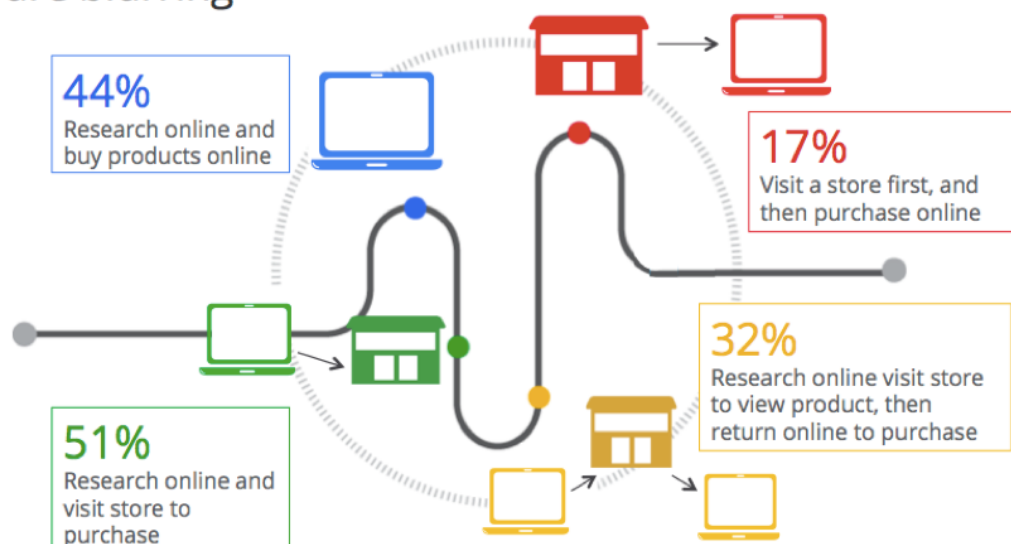


Figura 2 - Integração entre canais online e offline. Fonte: <http://tourdash.com/wp-content/uploads/2014/06/Lines-between-offline-and-online-shopping-blurring.png>

### 2.3 A importância do canal *mobile*

No início do século XXI, as empresas de retalho começaram a analisar a estratégia de *Multi-channel* (Chan, 2013). A estratégia *Multi-channel* nasce, com o propósito de permitir ao cliente navegar por diferentes canais, com objetivos diferentes. De acordo com Rangaswamy e Van Bruggen (2005) a estratégia de *Multi-channel* permite às empresas construir uma maior relação com cliente e ao mesmo tempo, oferecer informação relevante, produtos, serviços e suporte, através de diferentes canais sincronizados.

Como Kucuk e Krishnamurthy (2007) referiram, a revolução digital foi essencialmente para o cliente, trazendo benefícios óbvios para o mesmo: informação global, fácil acesso, interatividade, flexibilidade e velocidade, capacidade de comunicar uma grande quantidade de informação, otimização de custos em escala e facilidade de manutenção da mesma. (Jones e Vijayarathy, 1998; Varadarajan e Yadav, 2002).

Outro ponto de contacto relevante para a iniciação de uma estratégia de *Omni-channel* é o canal *mobile* sendo a principal razão, o facto do canal dos smartphones se estar a tornar ubíquo (Lessin e Ante, 2013). As lojas de *App's* da *Apple* e *Google* juntas, oferecem mais de 3.1 Milhões de *App's* como se pode confirmar na figura 3, sendo que em média um utilizador gasta duas horas por dia numa *app*.

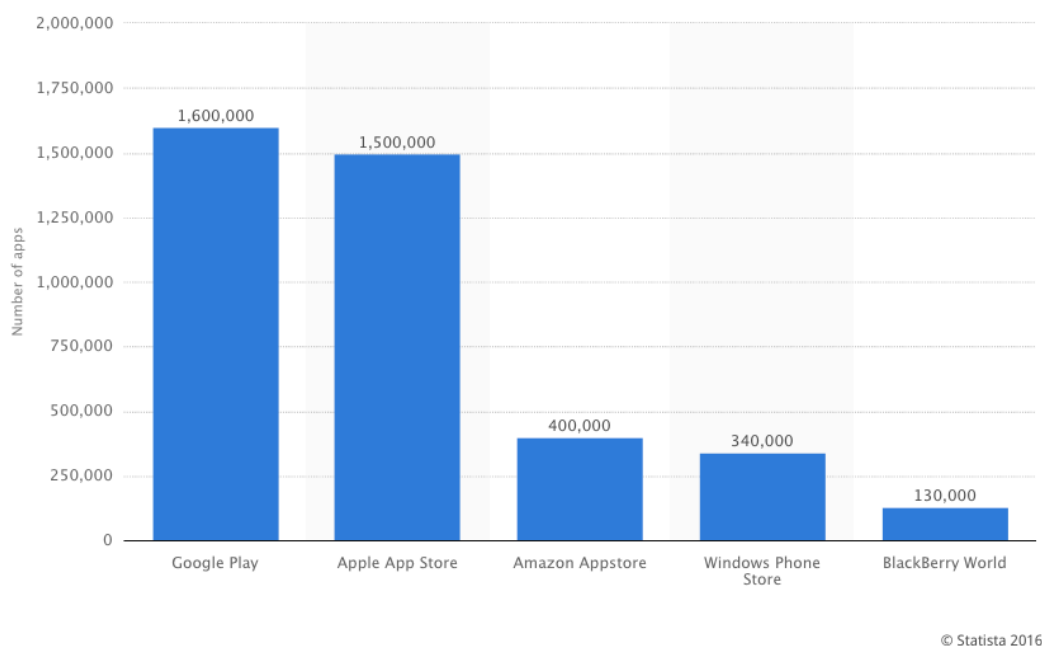


Figura 3 - Número de *app's* disponíveis em cada loja. Fonte:

<http://www.statista.com/statistics/276623/number-of-apps-available-in-leading-app-stores/>

De acordo com Grant e O'Donohoe (2007), um *smartphone* não é só um dispositivo pessoal para estar ligado com os amigos ou família, mas também, uma extensão de personalidade e individualidade. Shankar, Venkatesh, Hofacker e Naik (2010) definem o canal *mobile* como “o duplo ou multi caminho para comunicação entre uma empresa e um cliente usando um meio móvel como dispositivo ou tecnologia”. É importante destacar que os *markeetrs* devem pensar de forma cuidadosa no desenvolvimento de *App's* como forma de criar uma relação com o cliente e, permitir ainda, a interligação com outros pontos de contacto, proporcionando uma melhor experiência de marca ao longo de todos esses pontos.

O canal mobile traz uma nova era para os consumidores e conseqüentemente para os retalhistas, uma vez que, através da interação com outros pontos de contacto, o consumidor ganha a capacidade de decidir onde pretende interagir com a marca, quando o pretende fazer e em que dispositivo o pretende fazer. (Conceito ATAWAD<sup>4</sup>) (Rangaswamy e Van Bruggen (2005) ; Shankar et al. (2010).

## 2.4 A importância das Redes Sociais nas empresas

As redes sociais estão a mudar o mundo e a natureza da comunicação. São várias as definições sobre redes sociais, contudo, Cohen (2011) descreve-as, num contexto empresarial, como sendo conteúdos digitais e interações em rede, que são desenvolvidas e sustentadas por, e entre pessoas. Por outras palavras, as redes sociais consistem na utilização de vários métodos, que têm o objetivo de disseminar informação e conteúdos, através da interação entre indivíduos ou empresas.

Kaplan e Haenlein (2010) definem as redes sociais como um grupo de aplicações baseadas na Internet, construídas sobre bases ideológicas e tecnológicas da *Web 2.0*, permitindo a criação e a troca de conteúdos gerados pelos utilizadores". Assim, através destas aplicações as pessoas podem criar, partilhar e trocar informação numa comunidade virtual. O desenvolvimento das redes sociais ajudou a moldar a conexão entre pessoas através das diferentes plataformas existentes (Colliander e Dahlén, 2011).

Atualmente, os benefícios da presença nas redes sociais não se circunscrevem apenas à comunicação social, esta presença, permite também construir reputações e criar oportunidades de carreira e/ou gerar receitas monetárias diretas (Tang, Gu e Whinston, 2012).

As redes sociais conduziram à criação de novos modelos para vários tipos de empresas que desafiaram os processos e operações de negócios tradicionais. (Hanna, Rohm e Crittenden, 2011). Uma das mais relevantes alterações é a customização *'one-to-one'* que passou a ser a base da estratégia dos negócios, substituindo o modelo *'one-to-many'* (Peters, 1998). Para além disso, nesta nova

---

<sup>4</sup> *Anytime, anywhere, any device*. Fonte: <http://wisembly.com/en/blog/2015/10/15/anytime-anywhere-any-device-the-atawad-concept>

era da internet, os comentários dos clientes passaram a ser um critério importante para as empresas, levando-as a reformularem as suas estratégias de marketing.

As redes sociais podem também ser usadas como ferramentas de apoio às atividades intra e inter-organizacionais, bem como entre clientes, parceiros de negócio e organizações, e ainda ao nível do desenvolvimento conjunto de produtos (Mangold e Faulds, 2009; Porter e Donthu, 2008), criação de comunidades para a partilha de conhecimentos (Fernando, 2010; Kasavana, Nusair e Teodosiá, 2010; Yates e Paquette, 2011), implementação de um diálogo corporativo entre instituições financeiras (Bonson e Flores, 2011), reflexão sobre estratégias de marketing para a gestão de marca (Jin, 2012; Laroche, Habibi, e Richard, 2013), e, aprendizagem colaborativa e criativa (Peppler e Solomou, 2011).

As empresas têm aderido às redes sociais sobretudo devido ao seu grande potencial para interagirem com os seus clientes. Através das redes sociais, os marketers conseguem obter, de uma forma mais rápida do que alguma vez conseguiram, várias informações individuais sobre os seus clientes e, através destes dados, criar ações de fidelização personalizadas.

Assim, com as redes sociais, o acesso à informação é o maior de sempre. Frequentemente os consumidores são convidados a colocar *'like'* em empresas no Facebook, a fazer *'follow'* em empresas no Twitter e a conectarem-se via LinkedIn. Como resultado, os consumidores estão cada vez mais conectados com empresas, obtendo um maior conhecimento acerca dos seus produtos. Desta forma, as relações comprador-vendedor fortalecem-se.

Em termos gerais, associar o uso de redes sociais à relação com o consumidor, é um progresso lógico para as empresas expandirem a sua comunicação com os clientes (Avlonitis e Panagopoulos, 2010). As agências de marketing que dão apoio aos negócios associados ao comércio de produtos, frequentemente encorajam estas empresas a usarem as redes sociais (Wirthman, 2013), salientando a sua importância para o negócio, pois não só permitem melhorar a exposição e comunicação da marca, como aumentam o tráfego e promovem a recolha de informações acerca do mercado (Stelzner, 2012).

Do ponto de vista das vendas, Andzulis, Panagopoulos e Rapp (2012) defendem que as redes sociais devem ser parte integrante do reportório de uma

empresa, pois permitem que os vendedores se envolvam com os seus clientes e construam um capital social que irá ‘encorajar os clientes a interagir, participar e estabelecer relações com eles’. Para além disso, a partilha de informação nas redes sociais pode ser posicionada de forma a criar discussão e debates, com o objetivo de as empresas ouvirem as opiniões dos seus clientes.

Pode-se ainda destacar a sua importância através de histórias de sucesso partilhadas no Facebook, por outro lado as relações estabelecidas no LinkedIn podem ser usadas para reforçar a notoriedade da empresa e obter referências (Andzulis et al., 2012). Em suma, um uso ativo das redes sociais ajuda os vendedores a comunicar com os seus clientes (Agnihotri et al., 2012).

Agnihotri, Dingus, Hu e Krush (2016), criaram um modelo conceptual que propõe um conjunto de soluções entre a utilização das redes sociais, a comunicação de informação e as respostas aos consumidores (Figura 4). Este modelo defende que uma marca que usa as redes sociais para promover as vendas terá um efeito positivo na comunicação da sua informação, que, por sua vez, levará a uma maior satisfação do cliente. Para além disso, salientam que a comunicação da informação está positivamente relacionada com a capacidade de resposta, que por sua vez terá impacto também na satisfação do cliente.

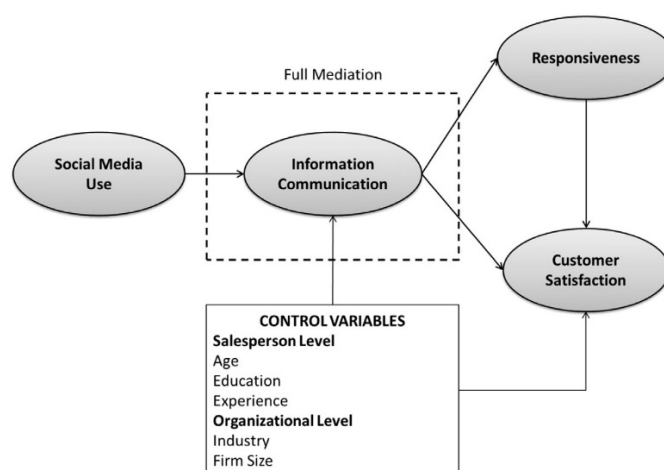


Figura 4 – Modelo conceptual – Impacto do uso das redes sociais na promoção de vendas

No entanto, as redes sociais não se utilizam apenas para promoção das vendas de uma empresa, Ngai, Moon, Lam e Tao (2015), desenvolveram um quadro conceptual para o desenvolvimento de redes sociais (Figura 5). Como se

pode destacar na figura 5, os autores mostram que o campo de aplicações de redes sociais é multidisciplinar e inclui áreas como o marketing, partilha de conhecimentos, CRM, atividades colaborativas, comunicação organizacional, educação e formação, entre outras áreas.

A conceção e desenvolvimento de cada sistema de aplicação é apoiada por diferentes teorias e modelos de comportamento social e pessoal, que são englobados numa ampla variedade de ferramentas e tecnologias de redes sociais. Assim, estes autores defendem, que quando uma empresa pretende desenvolver uma aplicação social, a utilização deste modelo, permite compreender os fundamentos teóricos do sistema e com base nesses fundamentos, escolher as ferramentas e tecnologias certas, para depois, desenhar, desenvolver e implementar o sistema.

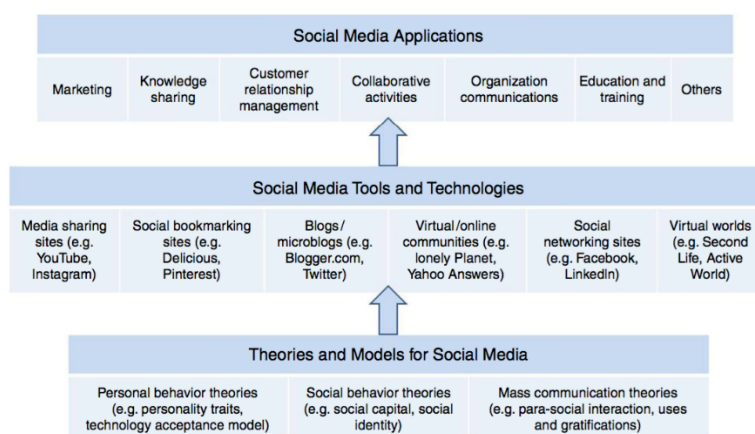
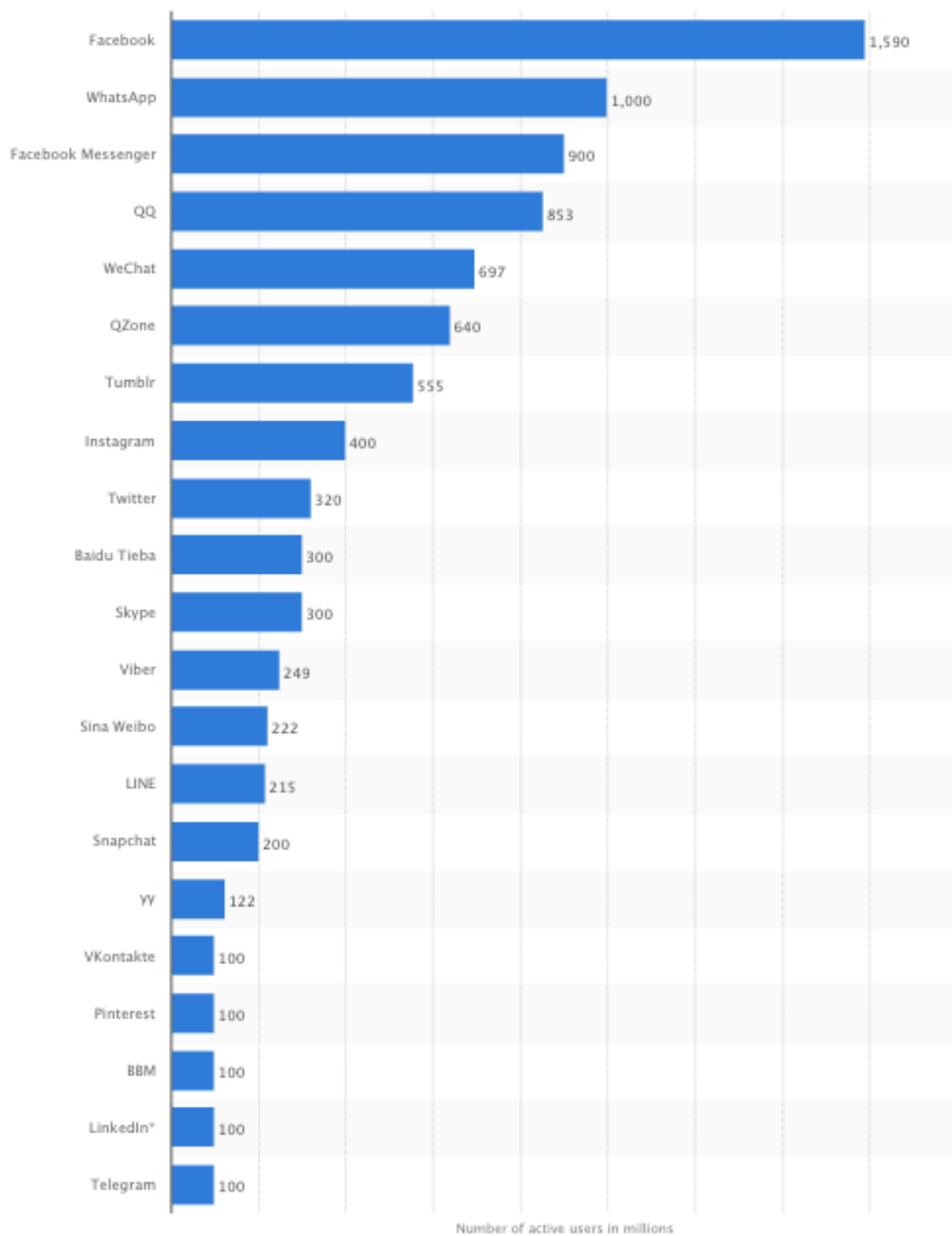


Figura 5 – *Conceptual Framework for social media development*

É inegável o peso que as redes sociais têm no dia-a-dia de uma empresa e de uma pessoa. De acordo com as estatísticas da Statista (Abril, 2016) é possível identificar as redes sociais mais populares em todo o mundo de acordo com o número de utilizadores ativos (Figura 6). O líder de mercado é o Facebook, foi a primeira rede social a ultrapassar um bilião de contas criadas e atualmente tem cerca de 1.59 biliões de utilizadores ativos mensais. Em oitavo lugar está o Instagram, rede social de partilha de fotografias, com mais de 400 milhões de utilizadores ativos mensais.



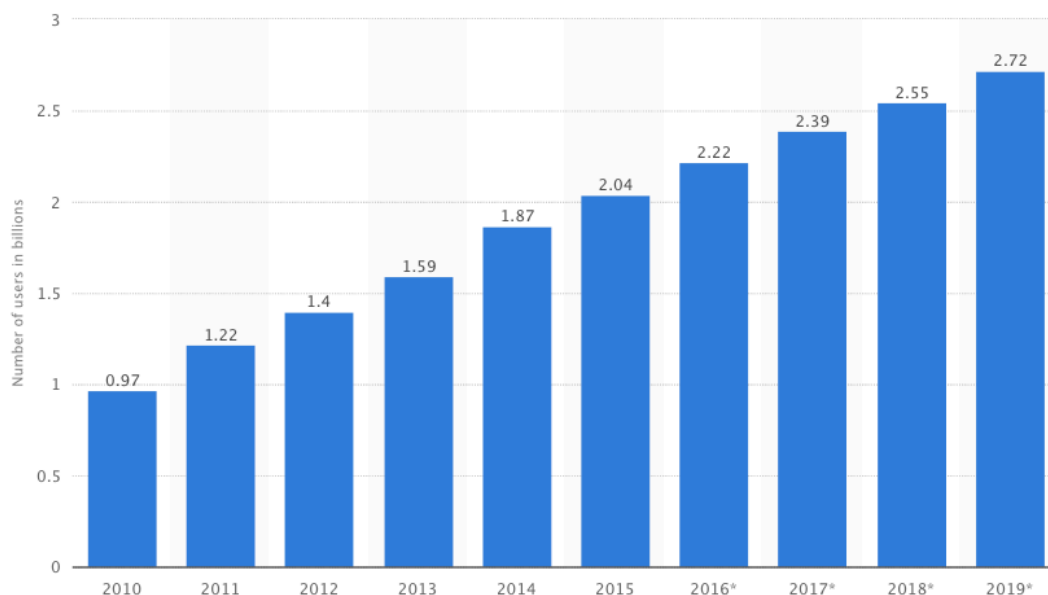
© Statista 2016

[Show further information](#)

Source information for logged in users only.

Figura 6 - principais redes sociais em todo o mundo de acordo com o número de utilizadores ativos (em milhões), Abril de 2016. Fonte: (<http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>)

Segundo a Statista (2016), a previsão é para que o número de utilizadores das redes sociais em todo o mundo aumente nos próximos anos (Figura7). Em 2018 estimam que o número de utilizadores rondará os 2.55 biliões, valor superior aos 1.57 biliões de utilizadores em 2014.



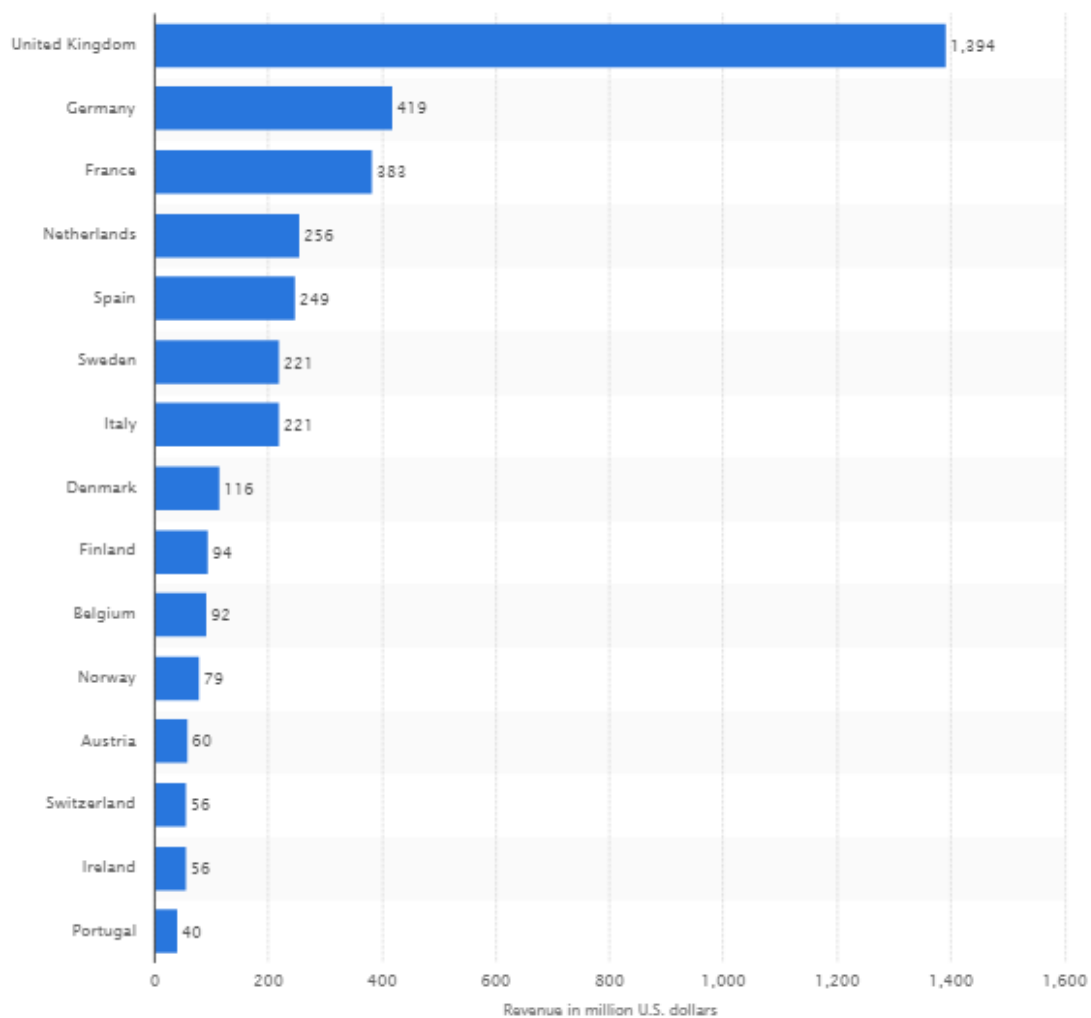
© Statista 2016

[Show further information](#)

Source information for logged in users only.

Figura 7 - Número total de utilizadores ativos das redes sociais em todo o mundo, desde 2010 até 2019 (em biliões). Fonte <http://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>

É também um facto muito importante e uma preocupação crescente na definição da estratégia de comunicação de uma empresa, o investimento destinado à publicidade digital, especialmente, nas redes sociais. De acordo com a Statista (2016), as receitas da publicidade nas redes sociais em 2015, por exemplo, no Reino Unido atingiram os 1.4 biliões de dólares americanos. Em Portugal, essas receitas rondaram os 40 milhões de dólares americanos. (Figura 8).



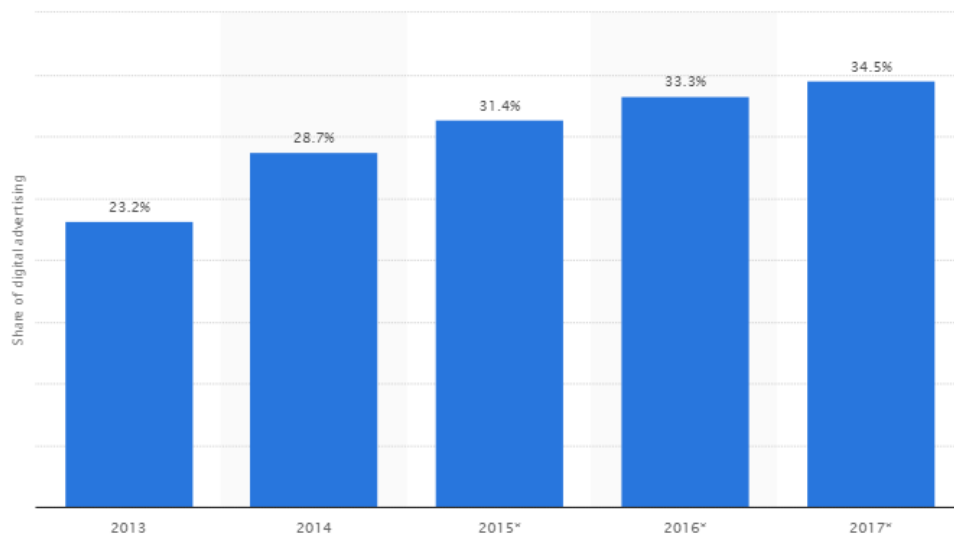
© Statista 2016

[Show further information](#)

Source information for logged in users only.

Figura 8 - Receitas resultantes da publicidade nas redes sociais. Países de Europa em 2015 (milhões de U.S. dólares) Fonte: <http://www.statista.com/statistics/461963/social-media-advertising-revenue-countries-digital-market-outlook-europe/>

Assim, o peso do investimento em publicidade nas redes sociais no investimento total em publicidade digital é cada vez maior. Estima-se que em 2017, 34.5% do total do investimento digital mundial esteja destinado às redes sociais (Figura 9).

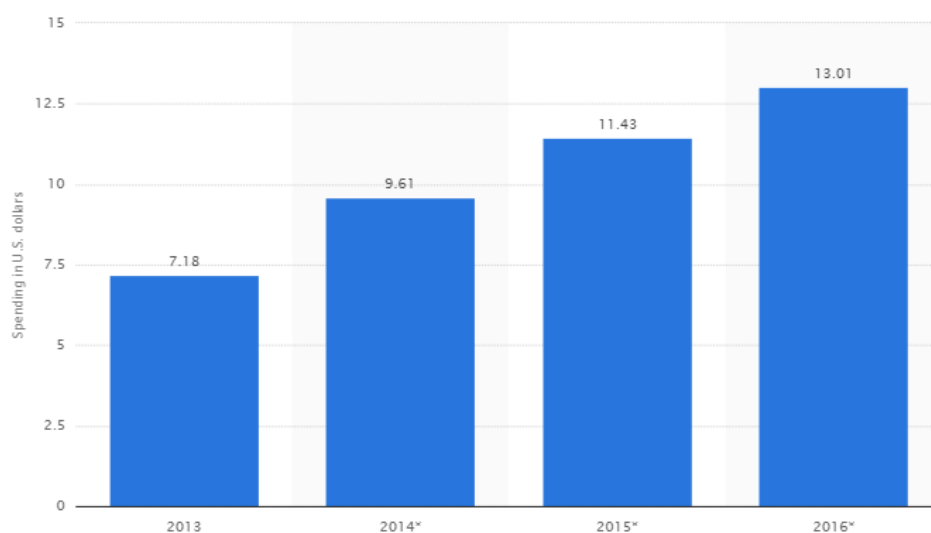


[Show further information](#)

© Statista 2016  
Source information for logged in users only.

Figura 9 - Peso do investimento em publicidade nas redes sociais comparativamente com o investimento total digital em todo o mundo, desde 2013 a 2017. Fonte: <http://www.statista.com/statistics/271408/share-of-social-media-in-online-advertising-spending-worldwide/>

Finalmente, as estatísticas mostram também que o investimento em publicidade em redes sociais por cada utilizador aumentará de 7.18 dólares americanos em 2013 para 13.01 dólares americanos em 2016. (Statista 2016) (Figura 10).



[Show further information](#)

© Statista 2016  
Source information for logged in users only.

Figura 10 - Valor da publicidade gasta em redes sociais por cada utilizador em todo o mundo, desde 2013 a 2016 (dólares americanos) Fonte: <http://www.statista.com/statistics/325160/social-media-ad-spend-user/>

## 2.5 Conceito de uma estratégia *Omni-channel*

Numa primeira fase da análise do conceito *Omni-channel* deve-se destacar que, apesar do crescimento da sua importância, o movimento de adoção desta estratégia ainda está por conceptualizar (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015). Ribgby (2011) acredita que este facto se reflete no mundo do retalho, devido à existência de inúmeros pontos de contacto disponíveis com os clientes que ainda estão por otimizar ou explorar, que vão desde *website*, lojas físicas, redes sociais, *mobile app's*, etc.

Pode-se, pois, constatar que a adoção desta estratégia, tem como objetivo, integrar a experiência de compra na loja física ao mesmo tempo que permite a experiência de busca de informação relevante na loja online. Para além disto, a adoção de uma estratégia *Omni-channel* tem o papel de redesenhar e otimizar cada canal de forma individualizada e ao mesmo tempo interligada, de forma a atingir o seu verdadeiro potencial, conseguindo-se assim um melhor alinhamento e interligação entre todos os canais, uma vez que as barreiras entre os mesmos começam a desaparecer (Verhoef et al., 2015). Na figura 11 conseguimos ver a evolução e a diferença entre os conceitos.

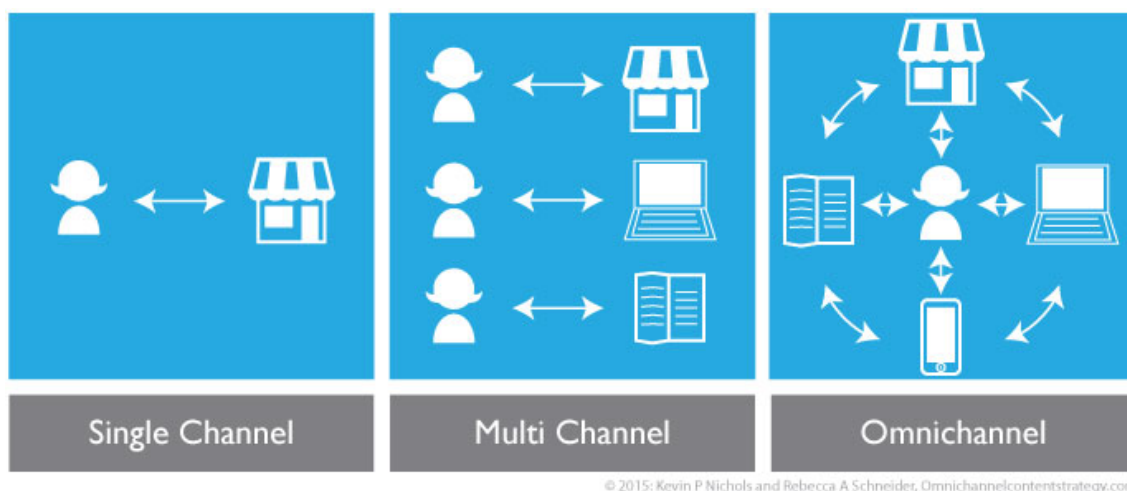


Figura 11 - Evolução de conceitos. Fonte: [http://omnichannelcontentstrategy.com/wp-content/uploads/2015/07/Multichannel\\_Omnichannel\\_Defined\\_Master.jpg](http://omnichannelcontentstrategy.com/wp-content/uploads/2015/07/Multichannel_Omnichannel_Defined_Master.jpg)

Como indicado anteriormente Neslin et al. (2006) consideram os canais como todos os pontos de contacto com o cliente, ou meio através dos quais um cliente interage com uma empresa. Neslin et al. (2006, pág. 96) foi muito influente

nos estudos de *Multi-channel* no retalho, ele definia a gestão *Multi-channel* como: “ O projeto, implementação, coordenação e avaliação dos canais para aumentar a proposta de valor para aquisição de clientes, retenção e desenvolvimento. “

Antes do aparecimento do conceito *Omni-channel*, os estudos focavam-se essencialmente em três canais: *offline* (Lojas físicas), *online* (Lojas web) e os tradicionais meios de comunicação como os catálogos. Por exemplo, Konus,, Verhoef, e Neslin (2008), apenas consideraram estes canais nos seus estudos. Alguns fizeram investigação no sentido de estudar o efeito que o canal *online* estava a ter nos consumidores e o impacto que a migração dos clientes estava a ter na relação com o cliente, nomeadamente impacto nas vendas das lojas físicas, no comportamento do consumidor, na rentabilidade por cliente e fidelização dos mesmos. (e.g., Ansari, Mela e Neslin (2008); Gensler, Leeflang and Skiera 2012; Geyskens, Gielens, e Dekimpe (2002); Homburg, Vollmayr, e Hahn (2014); Van Nierop et al. (2011).

Podemos constatar que devido ao facto de o foco terem sido estes três canais genéricos levou os estudos a terem uma perspectiva apenas focada numa estratégia *Multi-channel*, e com a ótica de análise do que o canal *online* estava a prejudicar os outros canais.

Isto não quer dizer que as empresas e os estudos ignoraram por completo a integração dos diversos pontos de contacto, inclusivo Neslin et al. (2006) refere este ponto em vários dos seus artigos (Neslin and Shankar 2009). O foco estava essencialmente na integração e na importância dos preços ao longo dos canais, a estratégia *Cross-channel* (e.g., Pan, Ratchford, and Shankar 2004).

Como referido em pontos anteriores, com a entrada de uma nova era digital, principalmente com a crescente importância do canal *mobile* resultou numa mudança de no ambiente das empresas de retalho. (Rigby 2011). De uma forma semelhante ao que aconteceu com o aparecimento do canal *online*, os investigadores e as empresas começaram a estudar o impacto que o canal *mobile*, e em específico *mobile app's*, iriam ter na performance das vendas (Xu et al. 2014). Comparando esta evolução de estratégias de *Multi-*, para *Omni-channel*, podemos constatar que para além de existirem mais canais, as diferenças entre os canais começam a ficar desfocadas e as barreiras entre os mesmos a desaparecer. Surge assim uma necessidade de integração e alinhamento entre canais, não se olhando

cada canal individualmente, mas sim analisando-os quase como um só canal, uma única experiência para o cliente. De acordo com Brynjolfsson, Hu, e Rahman (2013) este desenvolvimento afeta por completo a definição da estratégia do marketing. De acordo com estes autores, estes novos canais vão quebrar antigas barreiras, como a localização e a falta de conhecimento do consumidor, tornando-se assim crítico para os retalhistas repensarem as suas estratégias.

As empresas perante a situação atual em termos de pontos de contacto, podem ir mais longe no que toca à interligação entre estes pontos de contacto de forma a criar experiências únicas e potenciadoras de resultados. Por exemplo permitindo que as lojas físicas tenham pontos de venda *online* através de um *tablet* ou ecrã tátil (e.g., Apple Stores). Através da ligação da informação do cartão de fidelização do cliente e da *app* da marca, é possível interagir com o cliente dentro da própria loja, através de tecnologias com *bluetooth* é possível. (e.g., iBeacons). Através da implementação de uma rede *wi-fi* dentro da loja, recolher informação da navegação dos clientes e conhecer os seus comportamentos dentro da própria loja.

A utilização dos diferentes pontos de contacto para recolha e reconhecimento do cliente, permite compreender a relevância dos conteúdos disponibilizados para o cliente e quais os principais meios para a aquele cliente específico, melhorando assim a experiência do cliente com a marca e criando uma relação relevante e fidelizada, mas não excessiva e desadequada.

Outro desenvolvimento importante da adoção de uma estratégia *Omni-channel*, é que os os canais mais interativos e mais recentes começam a ser integrados com os canais mais tradicionais. Por exemplo, programas televisivos como o “*The Voice*” que permite ao espectador votar através de uma *app* em casa. Numa estratégia *Omni-channel*, a divisão tradicional entre um canal de duas vias de comunicação (interativo) e um canal de apenas uma via (TV, Rádio, Catálogos, etc.) e cada vez mais menos óbvia.

Torna-se então necessário definir todos os pontos de contacto com o cliente. De forma resumida, estes pontos de contacto podem ser de uma via ou duas vias de interação entre os clientes e as empresas, numa vertente mais superficial ou intensa. É ainda importante considerar que pontos de contacto também podem ser aqueles onde existe interação entre clientes como por

exemplo (e.g., redes sociais) que podem ter grande impacto na notoriedade da marca. (Hennig-Thurau et al. 2010)

É ainda relevante que num contexto da estratégia *Omni-channel*, uma *app* da marca pode ser considerada como um canal. O consumidor tem a capacidade de navegar por diferentes canais e diferentes dispositivos como computadores, portáteis, *smartphones*, *tablets* etc. Para atingir uma estratégia *Omni-channel* e criar uma experiência única para o consumidor as empresas têm que ter isto em consideração. É ainda necessário analisar com detalhe se diferentes canais e pontos de contacto são usados simultaneamente, alternadamente e simultaneamente tanto pelos consumidores com pelas empresas, para criar uma melhor experiência ao longo do percurso do consumidor.

Podemos então sublinhar que a estratégia *Multi-channel* considera mais canais de retalho e a estratégia *Omni-channel* dá mais ênfase à ligação e relação entre os canais e a marca. Neslin et al. (2014) demonstram vários caminhos possíveis de compra para demonstrar como estes canais estão interligados, como tal podemos ver o a estratégia *Omni-channel* não só como a interligação dos canais, mas como a integração e interação entre os clientes, a marca e o retalho. Isto implica ainda que relativamente ao mundo *Omni-channel* as empresas estejam cada vez mais interessadas em estudar questões como é que cada ponto de contacto afeta as vendas e a notoriedade da marca. (e.g., Baxendale, Macdonald e Wilson).

Na tabela 3, elaborada por Verhoef et al. (2015) conseguimos ver as principais diferenças entre uma estratégia *Omni-channel* e uma estratégia *Multi-channel*.

Como conceito, podemos definir *Omni-channel*: “Estratégia *Omni-channel* é a utilização de uma estratégia de sinergias através dos numerosos canais disponíveis e todos os pontos de contacto com o cliente disponíveis, de forma a que a experiência do cliente em todos os canais e o desempenho sobre os canais é otimizada.” (Verhoef et al. 2015, pág. 176)

	Multi-channel management	Omni-channel Management
Channel focus	Interactive channels only	Interactive and mass-communication channels
Channel scope	Retail channels: store, online website, and direct marketing (catalog)	Retail channels: store, online website, and direct marketing, mobile channels (i.e., smart phones, tablets, apps), social media Customer Touchpoints (incl. mass communication channels: TV, Radio, Print, C2C, etc.).
Separation of channels	Separate channels with no overlap	Integrated channels providing seamless retail experiences.
Brand versus channel customer relationship focus	Customer – Retail channel focus	Customer – Retail channel – Brand focus
Channel management	Per channel	Cross-channel objectives (i.e., overall retail customer experience, total sales over channels)
Objectives	Channel objectives (i.e., sales per channel; experience per channel)	

Tabela 3 - Análise de diferenças entre estratégia *multi-channel* e *omni-channel*. Fonte: (P.C. Verhoef et al. / Journal of Retailing 91 (2, 2015) 174–181)

## 2.6 Customer Gravity

É um facto que as novas tecnologias alteraram radicalmente o modo como os consumidores interagem com as empresas. Nós como consumidores, no nosso comportamento de interação com as marcas cada vez mais ligamos vários pontos de contacto como *websites*, *mobile apps*, publicidade, redes sociais, lojas físicas e muito mais. Como podemos constatar nos pontos anteriormente mencionados, “já não se trata se é tradicional ou digital, é tudo sobre a experiência”. (Jonas Persson, sd)

Algumas das empresas com mais sucesso no mundo têm essa preocupação em comum. O que lhes permite não só ser melhores que as concorrentes como também as torna completamente diferentes. Enquanto outras empresas têm como objetivo espalhar a sua mensagem e produtos, estas empresas preocupam-se em atrair os seus clientes. Em vez de tratarem estes

clientes exclusivamente como *targets* de consumo, estas tratam-nos como participantes ativos nas suas ações. Tal como o sol num sistema solar, elas criam um campo gravitacional que puxa o cliente para a sua órbita, com podemos constatar na figura 7. Estas empresas vão além de fidelização de clientes eles criam “*customer gravity*” (Mark Bonchek, a2012).

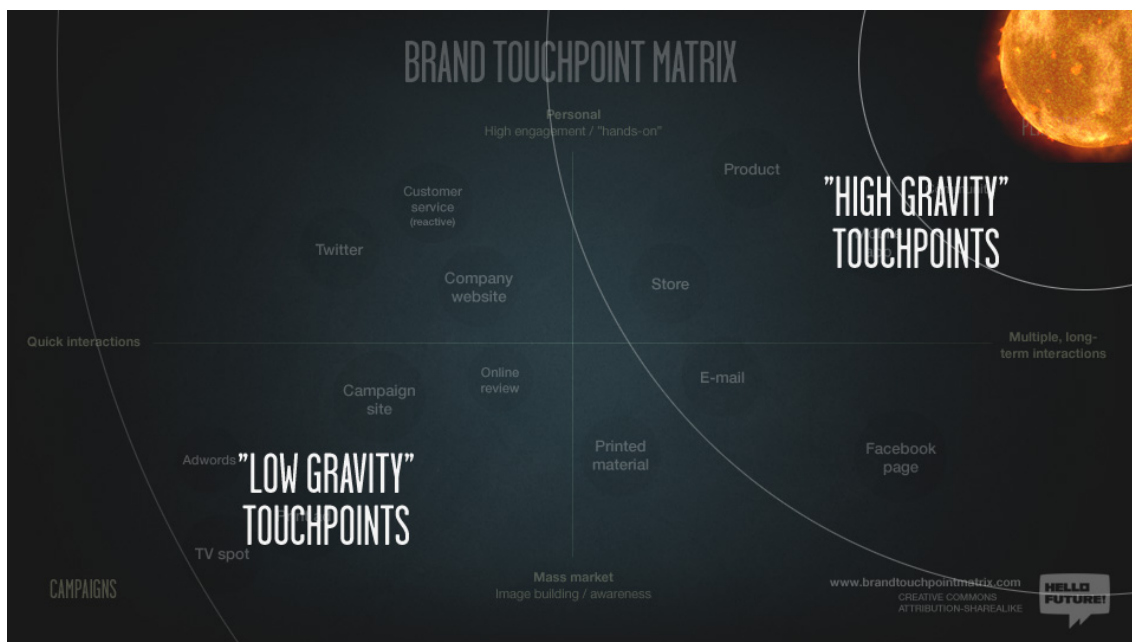


Figura 12 - Brand touchpoint matrix. Fonte: [http://brandtouchpointmatrix.com/wp-content/uploads/2012/03/btm\\_orbit.jpg](http://brandtouchpointmatrix.com/wp-content/uploads/2012/03/btm_orbit.jpg)

Mark Bonchek teve em consideração na sua análise três grandes empresas com uma estratégia gravitacional: Apple, Google e Nike. Cada uma destas empresas apesar de usar diferentes abordagens elevam ao máximo o conceito de *Omni-channel* e a importância da experiência do consumidor. Estas empresas criaram novos pontos de contacto entre transações, e melhoram a proposta de valor que é muito mais que um produto. No núcleo de cada estratégia gravitacional está uma plataforma ou serviço simples ao qual se pode chamar “*customer gravity generator*” (Mark Bonchek, 2012). A Apple tem o *IOSystem* o *iTunes* e a *App Store*. A Google tem o “motor de busca” e o *Gmail*. A Nike tem a *Nike+* e a *Nike ID*. Estas empresas estão ativamente à procura de novos “*customer gravity generators*”, Apple lançou a *iCloud*, Google criou *Google+* e a Nike lançou a *NikeFuel*.

“Empresas com estratégias orbitacionais têm *mind sets* diferentes. As tradicionais são tipo artilharia. O seu *mind set* é preparar e disparar. Elas ocupam o seu tempo a estudar targets (através de estudos de segmentação) a calibrar trajetórias (otimizando o marketing mix) a preparar as munições (com mensagens e ofertas), a disparar as suas armas (com campanhas de marketing), e a celebrar o sucesso das ações (através de vendas). As empresas orbitacionais são como cientistas a construir a *supercollider*<sup>5</sup>. O seu *mind set* é testar e aprender. Elas focam-se a tentar perceber a física dos seus mercados (através do comportamento do consumidor), criam e melhoram as suas tecnologias (através dos seus produtos e plataformas), fazem experiências (para novos benefícios e serviços) e analisam resultados (no que respeita à relação com o consumidor). “ (Mark Bonchek, b2012).

---

<sup>5</sup> *SuperCollider* é uma linguagem e ambiente de programação.



# Capítulo 3

## Desenvolvimento do projeto

### 3 Desenvolvimento do projeto

No presente ponto iremos enquadrar o projeto Every Zone como o último ponto de contacto para uma estratégia *Omni-channel* na categoria de *Running* da Sport Zone. Iremos destacar a necessidade da sua criação e os principais fatores e momentos críticos de sucesso no desenvolvimento do projeto assim como a metodologia seguida.

#### 3.1 Conceito - Plataforma Every Zone is a Sport Zone

O conceito fundamental deste projeto é traduzido diretamente no seu nome e *slogan*, em que o objetivo é que o desporto possa estar presente em qualquer zona ("*Every Zone*"), e que a Sport Zone possa estar sempre presente quando o desporto está em causa. ("*is a Sport Zone*"). Isto permitirá que os clientes associem a Sport Zone à prática desportiva e ao mundo do desporto e entrem num elo de ligação com a marca em várias vertentes do seu ciclo de consumidor, inclusive no verdadeiro momento em que praticam desporto.

Planeado para integrar os quatro *key Sports* da Sport Zone (*Running*, *Cycling*, *Futebol* e *Fitness*), o Every Zone torna-se na rede social do desporto que integra o registo de atividade de multidesportos com conteúdo relevante para cada modalidade. O Every Zone vive essencialmente em duas plataformas, num *website*<sup>6</sup> e numa aplicação móvel<sup>7</sup>. Onde a *app* é a ligação com o mundo real pois regista toda a atividade física do desportista, ou seja, terá a função de gerar conteúdo próprio. E o *site* é a *homebase* de toda a informação, onde vive todo o conteúdo gerado pelo utilizador, pela comunidade e pela Sport Zone. Integrando assim estas duas plataformas numa só, numa só linha de comunicação e conceito, como demonstrado na figura 13.

---

<sup>6</sup> <https://everyzone.sportzone.pt/>

<sup>7</sup> *App* disponível em *Apple Store* e *Google Store*.



Figura 13 - Criação de uma Rede Social com um site e uma App com propósitos diferentes. Fonte: Elaboração própria, apresentação *Biz Share Day*<sup>8</sup>.

Como utilização independente da plataforma, o utilizador tem a capacidade de registar a sua atividade desportiva, aceder a gráficos estatísticos representativos da sua evolução de treino para treino, e ainda tem a capacidade de criar os próprios eventos, criar objetivos e desafios pessoais ou até participar em desafios da comunidade.

Com uma utilização de comunidade e de partilha, o utilizador consegue ver a atividade dos seus amigos, saber tudo o está a acontecer de desporto em Portugal, através do conteúdo gerado pela Sport Zone, aceder a conteúdo relevante associado ao seu desporto disponibilizado pela Sport Zone, conhecer e desafiar líderes de cada zona ou percurso, convidar amigos, ou inclusive desconhecidos, para correr consigo e juntarem-se ao seu treino.

De um modo simples poderíamos definir o *Every Zone* como um “Facebook do desporto” (Kaplan e Haenlein, 2010).

Por último e mais relevante, a plataforma *Every Zone* eleva a sua distinção em relação à concorrência, através da sua ligação ao negócio. Toda a atividade

---

<sup>8</sup> Dia de apresentações de projetos inovadores em todo o grupo Sonae.

efetuada na plataforma é “premiada” com a atribuição de pontos, podendo estes pontos ser trocados por descontos, produtos, serviços, eventos ou experiências. Através da ligação dos pontos Every Zone ao cartão Sport Zone, foi criado um fator diferenciador relativamente às restantes plataformas existentes no mercado, permitindo assim aos utilizadores trocarem os seus pontos em descontos nas lojas Sport Zone, usufruir de serviços nas mesmas, obter entradas nas corridas patrocinadas pela marca, adquirir experiências ligadas ao desporto em Portugal e até em todo o mundo.

### 3.2 Objetivo Geral

Sendo a temática do digital muito atual e estando associada ao crescimento exponencial da categoria de *Running*, para que a Sport Zone consiga fortalecer a sua posição de líder de mercado nesta categoria, tornou-se obvia a necessidade de alinhamento e interligação de todos os seus pontos de contacto com o cliente, uma vez que a otimização e evolução dos pontos de contacto existentes, não estava a ser suficiente para atingir uma estratégia *Omni-channel*.

É esta constatação que leva ao desenvolvimento do projeto Every Zone cujo objetivo é: ser o novo ponto de contacto com o cliente, um “*Customer gravity generator*” (Mark Bonchek 2012), promovendo o alinhamento e interligação de todos os outros pontos e ajudar assim a construir uma estratégia *Omni-channel* (Figura 14). (Verhoef et al. 2015).



Figura 14 - Análise de estratégia *Omni-Channel* da Sport Zone. Fonte: Elaboração própria.

### 3.3 Metodologia

Tendo em conta este objetivo, o projeto Every Zone passou por quatro fases de planeamento: (1) definição de objetivo, (2) identificação do público-alvo, (3) identificação de necessidades e (4) definição de proposta de valor.

1. **Definição de objetivos.** Nesta fase, foi definido o objetivo geral e objetivos específicos do projeto, a fim de definir uma estratégia.

- **Objetivo geral:** ser o novo ponto de contacto com o cliente, promotor do alinhamento e interligação de todos os outros pontos.

- **Objetivos específicos:** ser o agregador de todo o conteúdo gerado pela Sport Zone, tornar-se numa plataforma digital de apoio a ações de ativação de marca, aumentar o conhecimento do cliente, perceber tendências dos desportistas, qualificar a atual base de clientes e promover a ligação do comportamento de compra de um cliente com a sua prática desportiva em termos de dados, através da ligação da base de dados de clientes de cartão Sport Zone com a base de utilizadores do Every Zone.

2. **Identificação do público-alvo.** O público-alvo identificado foram: praticantes de desporto, utilizadores de meios digitais, e clientes ou potenciais clientes.
  
3. **Identificação de necessidades.** Nesta fase foram recolhidas e identificadas necessidades externas e internas, sendo as externas os requisitos do cliente e internas necessidades identificadas pelo departamento de Marketing e Comercial. O diagnóstico das necessidades externas foi feito a partir da realização de um *focus group* que permitiu perceber o que já existia no mercado, bem como, o que faltava e deveria ser criado. Em termos de avaliação das necessidades internas, tornou-se importante perceber as necessidades que existiam em termos de comunicação de ações, de conteúdo e ainda necessidades comerciais no mundo digital.
  
4. **Definição de proposta de valor.** Após a definição de objetivos, a identificação do público alvo e a identificação das necessidades foi então definida a estratégia que iria garantir o cumprimento dos objetivos propostos. Assim, afigurou-se importante construir uma rede social do desporto (Kaplan e Haenlein 2010) que permitisse à Sport Zone estar conectada com o desportista mesmo durante a sua prática desportiva, bem como, na ajuda à ligação de todos os pontos de contacto como cliente.

Nesta fase do desenvolvimento do projeto procurou-se desenhar uma rede social do desporto que fosse relevante, atual, *userfriendly*, distintiva, sem erros, alinhado com a imagem da marca e ainda alinhado com as tendências do mercado. Tudo isto respeitando os *timings* e requisitos do projeto. Nos pontos seguintes vamos detalhar quais foram as várias etapas do desenvolvimento do projeto:

1. **Benchmarking.** Esta é considerada umas das fases mais importantes do projeto. Tem como objetivo não só a aprendizagem com as *best practices*, mas também o desenvolvimento do potencial criativo e a identificação de oportunidades. É nesta fase que analisamos as tendências de mercado em

termos de *design* (ex: evolução no *design* de *Apps* - figura 15), tecnologias utilizadas e inovações tecnológicas. No que respeita à plataforma, esta fase foi executada tendo em conta a especificidade de cada funcionalidade e a forma como contribui para o todo.



Figura 15 - Comparação de evolução de tendências de design ( App Nike 2012, App Every Zone 2013, App Nike 2014). Fonte: Elaboração própria.

## 2. Identificação das funcionalidades base, diferenciadoras e únicas.

Começamos este ponto por analisar a definição de funcionalidades. Funcionalidades são todas as opções de ações e ferramentas disponibilizadas numa plataforma. São consideradas funcionalidades base, todas aquelas que identificamos que são praticamente obrigatórias de ter numa ótica de satisfação de necessidades dos utilizadores. Devemos ainda destacar, que o facto de outro concorrente possuir determinadas funcionalidades, não significa que estas são funcionalidades base. Como funcionalidades diferenciadoras consideramos aquelas que nos fazem ser diferentes, que nos distinguem, que aumentam a proposta de valor. Estas funcionalidades nem sempre encontradas no *benchmarking* realizado, pois muitas vezes estas deverão ser originais e inovadoras. Na seleção das funcionalidades diferenciadoras devem ser tidos em conta fatores como: o utilizador fidelizado *vs* o utilizador fã, que consiste no facto de se conquistar o utilizador fidelizado a partir da satisfação sentida na utilização das funcionalidades assim como ter em conta que o utilizador fã não precisa de ter as melhores funcionalidades pois tem já uma forte

ligação com a marca, o que pode significar que determinados concorrentes não possuam todas as funcionalidades. Realça-se ainda a importância do efeito comunidade para a seleção das funcionalidades base e diferenciadoras, uma vez que este efeito em determinadas funcionalidades ou até na plataforma em geral se assume como fator crítico de sucesso. Como funcionalidades únicas classificamos como aquelas que apenas são disponibilizadas por nós. Geralmente estas são as funcionalidades que têm taxas mais elevadas de sucesso. No Every Zone o sistema de pontos e a ligação ao negócio são as suas funcionalidades únicas.

3. **Identificação da exequibilidade das funcionalidades.** Este ponto afigurou-se um ponto importante no decorrer do desenvolvimento do projeto. Devido aos entraves tecnológicos, dificuldades de integração com plataformas internas e ainda dificuldades em encontrar *stackholders* que cumprissem com as necessidades em termos de conteúdo e informação, as funcionalidades planeadas foram sofrendo bastantes alterações. Assim este ponto deve ser tido em conta no planeamento, de forma a não atrasar ou até impedir o desenvolvimento do projeto, como um todo. É ainda importante neste ponto, perceber se face aos entraves identificados no fim do desenvolvimento da funcionalidade, esta ainda irá cumprir os objetivos que tinham sido definidos previamente.
  
4. **Definição de *wireframe* do *website* e da *app* (Navegabilidade).** Entramos agora numa fase de construção do *wireframe* do *website* e da *app*, o que significa desenhar toda a ligação entre as diferentes páginas, de forma a permitir uma navegação clara e útil para os utilizadores. Esta fase exige um entendimento profundo das necessidades e comportamentos dos utilizadores, e ao mesmo tempo, a capacidade de definir dentro de todas as funcionalidades, prioridades e níveis de acessibilidade. É ainda necessário perceber que ligações entre cada uma das funcionalidades fazem sentido e qual o seu nível de ligação. A diferença de prioridades entre funcionalidades deve ser distinguida pelo destaque que queremos dar a esta área e analisada pelo número de cliques necessários para chegar à página pretendida. Foi ainda nesta fase que foi necessário tomar uma

das decisões mais importantes do projeto: se deveria existir uma *app* com todos os desportos ou cada desporto ter a sua *app*. Esta decisão esteve essencialmente relacionada com *wireframe*. A definição do *wireframe* da *app* afigurou-se muito complexa pelo facto de existirem quatro desportos com funcionalidades diferentes, mas níveis de prioridades iguais, podendo assim existir quinze tipos de utilizadores, ou seja, todas as combinações possíveis para os quatro desportos. Cada utilizador pode praticar um, dois, três ou quatro desportos com diferentes combinações entre eles.

- 5. Desenvolvimento de *layouts* (Usabilidade, *Look & Feel*).** Esta fase consiste na passagem do *wireframe* desenhado para *layouts*. Afigurou-se importante ter em conta o *design*, os *copy*s, a usabilidade e o *look & feel* da plataforma.

Relativamente ao *design* é necessário ter em consideração as tendências do mercado, originalidade, criatividade e uma sublime atenção ao pormenor. Um dos fatores que acabou por se tornar distintivo na plataforma foram os seus *copy*s, o tom da conversa, a relevância do conteúdo e carácter divertido. Em termos de usabilidade, os *layouts* devem respeitar as prioridades e níveis de ligação definidos no *wireframe*, dando assim os respetivos destaques e facilidades na navegação pretendida. Foi igualmente importante manter uma linguagem visual semelhante em todos os pontos de comunicação da marca, facto este que não poderia deixar de ser tido em conta no desenvolvimento deste projeto. Assim, o *look & feel* da marca deverá ser coerente em todos os pontos de contacto.

- 6. Desenvolvimentos da programação.** Nesta fase, em termos técnicos, é importante definir a linguagem com que o código do *website* vai ser escrito, e no caso de existir *app*'s, é necessário perceber para que *App*'s Stores vão ser desenvolvidas. É ainda importante definir que plataforma se vai usar como base para gestão de todo o conteúdo e dados da plataforma (*back office*). No caso do Every Zone foi usado o drupal<sup>9</sup>.

É também nesta fase que são levantadas todas as necessidades de

---

<sup>9</sup> **Drupal** é um framework modular e um sistema de gerenciamento de conteúdo (CMS) escrito em PHP.

interligação de dados e de transferência de dados de *website* para *app* e vice-versa, e ainda a interligação com outras plataformas. Para tal, é necessário levantar todos os requisitos e estimativas de dados necessários e preparação de alojamento da base de dados para todos os dados que vão circular na plataforma.

Devem ainda ser identificados e definidos todos os protocolos de segurança necessários, para os dados dos utilizadores.

Por último, é necessário comprar o domínio onde pretendemos alojar o site, como tal, afigura-se importante este factor ser analisado com antecedência uma vez que, cada vez mais, a maior parte dos domínios estão ocupados.

7. **Lançamento em versão *Staging*.** A passagem dos layouts para desenvolvimento é um processo complexo que necessita de vários ajustes em termos de código, sendo necessário realizar testes e resolução de erros, mais comumente apelidados de “*bugs*”, antes de serem lançados os novos desenvolvimentos para produção. As versões testes podem ser consideradas uma cópia da plataforma, que serve apenas para realizar experiências e testes. Esta fase existe também nas aplicações, uma vez que é muito importante para a submissão da *app* na *Apple Store*. Isto porque, a Apple é a única que passa por um processo de análise e validação de construção, *bugs* e ainda de ligações com segurança.
8. **Lançamento em produção.** Esta fase, consiste na passagem dos desenvolvimentos testados e analisados na fase anterior para uma versão onde toda a gente pode navegar. O que significa que não seja necessária uma análise constante e uma resolução contínua de problemas, pelo menos numa fase inicial.

### 3.4 Estado de desenvolvimento do projeto

O projeto Every Zone foi pensado, planeado e apresentado à administração da empresa. Depois de analisada a proposta, esta foi imediatamente aceite pela Administração e definida como uma prioridade no *pipeline* dos projetos internos.

Após a aprovação, existiu um mês de planeamento, busca de *stakeholders* e definição detalhada de funcionalidades e conceito. Foi então planeado todo o *wireframe* do *website* para os quatro *KeySports* o *wireframe* da *app* focada em *Running* e definido o detalhe de cada funcionalidade. Foram ainda definidas três *Releases* diferentes de lançamento. Esta fase iniciou-se a 09/12/13 e terminou a 17/01/2014. Os desenvolvimentos da plataforma iniciaram-se a 16/12/2013 (1ª *Release*), onde o fim desta *release* significaria o lançamento da plataforma com todas as funcionalidades respeitantes ao desporto de *Running*.

No decorrer de todo o projeto o planeamento, a definição de detalhes e desenvolvimento da plataforma foram trabalhados em simultâneo permitindo assim tempos recorde no desenvolvimento da rede social.

Desde o momento do estágio até à data de hoje, foram desenvolvidas várias atualizações e otimizações do *website* e da *app*, foi desenvolvido o desporto *Cycling* com todas as suas macro-funcionalidades e características no registo de atividade e foram elaboradas várias ações de ativação digital no âmbito do desporto *Running*. Foi ainda desenvolvida toda a mecânica de fidelização da plataforma (sistema de pontos), incluindo o estudo econométrico da premiação, a ligação ao cartão Sport Zone e lojas, o desenvolvimento do catálogo e todas as áreas do site e aplicação envolvidos.

No presente momento, estão a ser planeados e implementados novos os novos desportos, otimização de funcionalidades e evolução do sistema de fidelização por pontos.

# Capítulo 4

## Construção da plataforma

### 4 Construção da plataforma

Apresenta-se neste ponto, a lógica, os objetivos e a apresentação das diferentes áreas construídas na plataforma, mais concretamente do *website* e da *app* Every Zone.

#### 4.1 *Website* Every Zone

O *website* Every Zone foi criado com o principal objetivo de ser o agregador de todo o conteúdo gerado pela plataforma e de todo o conteúdo editorial gerado pela marca Sport Zone. Como iremos ver, no *website* é possível fazer a análise de evolução dos treinos, comparar resultados, desafiar outros utilizadores e ao mesmo tempo aceder a um conjunto muito variado de conteúdos oferecidos pela Sport Zone aos seus utilizadores: melhores percursos para treinar, lista de eventos desportivos, dicas e conselhos, planos de treino e muito mais (Figura 16).

Este *website* é composto por aproximadamente 40 áreas distintas, 400 páginas, 30 vídeos editoriais, 140 artigos editoriais, e mais de 50 percursos aconselhados.



Figura 16 – Diferentes áreas do website Every Zone. Fonte: Elaboração própria.

#### 4.1.1 Painel de control

O painel de controlo da plataforma foi considerado a primeira janela da entrada do website pela fácil acessibilidade deste ecrã a quase todas as áreas do website (Figura 17). Este painel de controlo é montado em cima de um *plugin* do mapa do *Google Maps*, permitindo assim ao utilizador navegar neste mapa e consultar diretamente os principais pontos de interesse (lojas Sport Zone, percursos, locais de eventos).

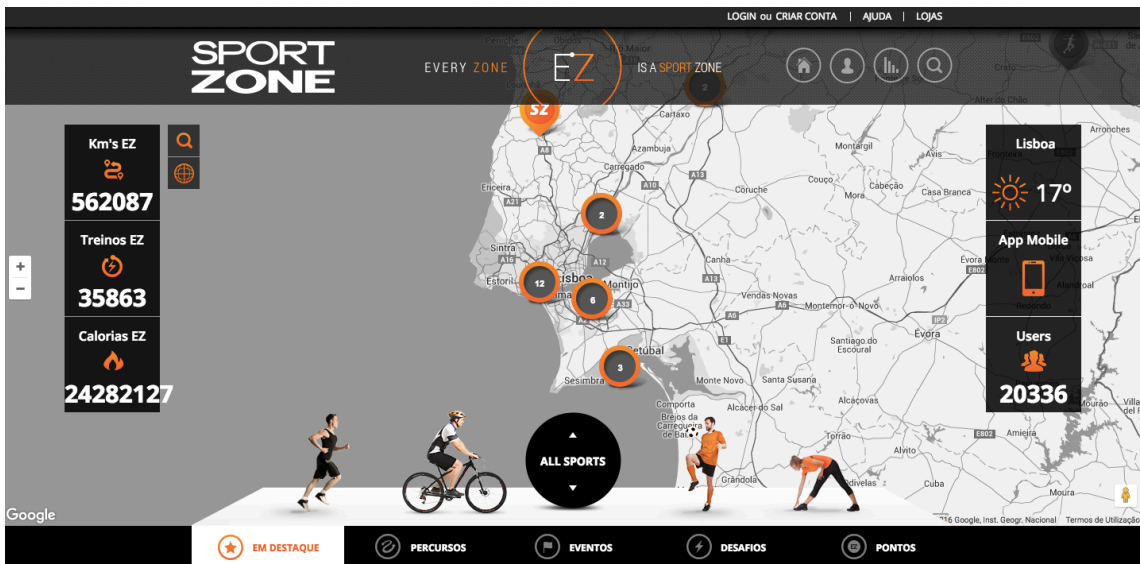


Figura 17 - Painel de controlo.

Este mapa pode ainda ser consultado em modo grafismo ou formato imagem real, para facilitar ao utilizador a identificação da sua posição (Figura 18), permitindo ainda a partilha por parte do utilizador da sua localização, caso este o permita, focando a sua área e otimizando a navegabilidade do mapa (Figura 19).

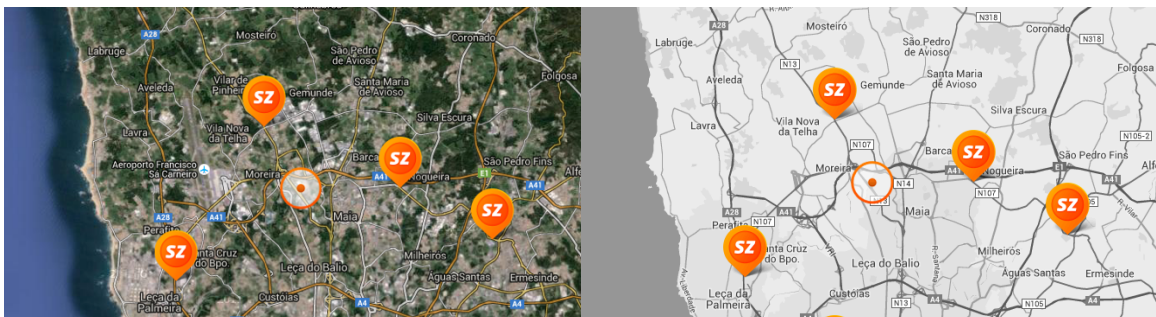


Figura 18 – Mapa com grafismo e imagem real

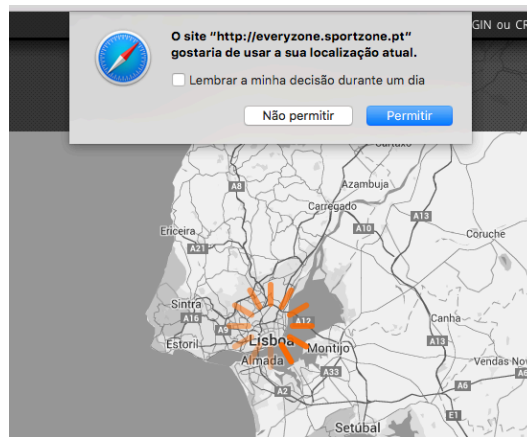


Figura 19 - Autorização para identificação de localização

Na parte superior do painel de controlo temos dois views distintos. Um sem login, sendo permitido fazer o *login* na plataforma ou criar conta, e outro *view*, com o *login* realizado, que permite aceder à área “A minha conta”, à área de notificações, de estatísticas e perfil. (Figura 20).



Figura 20 - Barra superior painel de controlo.

Nas laterais temos o resumo de dados da plataforma que podem ser alterados em *backoffice*. Neste momento, os dados apresentados são: “Total de Km”, “Total de treinos”, “Total de Calorias”, “Meteorologia” e utilizadores online. Todos estes dados, caso o login não tenha sido realizado, são referentes à comunidade. Se o login tiver sido realizado, os dados pertencem ao utilizador (Figura 21).

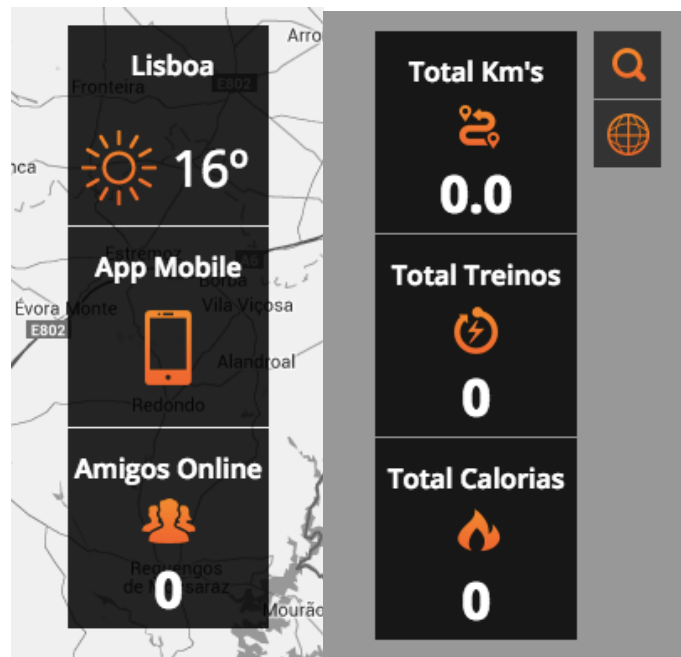


Figura 21 – Dados laterais do painel

Como se pode observar na figura 22, existe um identificador gráfico de cada um dos *key Sports* da Sport Zone. Ao passar o rato por cima de cada uma destas figuras abre-se um menu que permite aceder ao principal conteúdo e às funcionalidades existentes na plataforma de cada desporto; estas áreas são definidas como “Running Zone, Cycling Zone, Football Zone, Fitness Zone”. É ainda possível neste menu, através do identificador gráfico de cada desporto ou da circunferência com o texto “ All Sports” aplicar um filtro a todo o site, que este se transforma inteiramente dedicado a esse desporto. Assim, todos os dados são automaticamente adaptados a esse desporto, dando destaque apenas às suas funcionalidades, disponibilizando apenas percursos e eventos desse desporto.

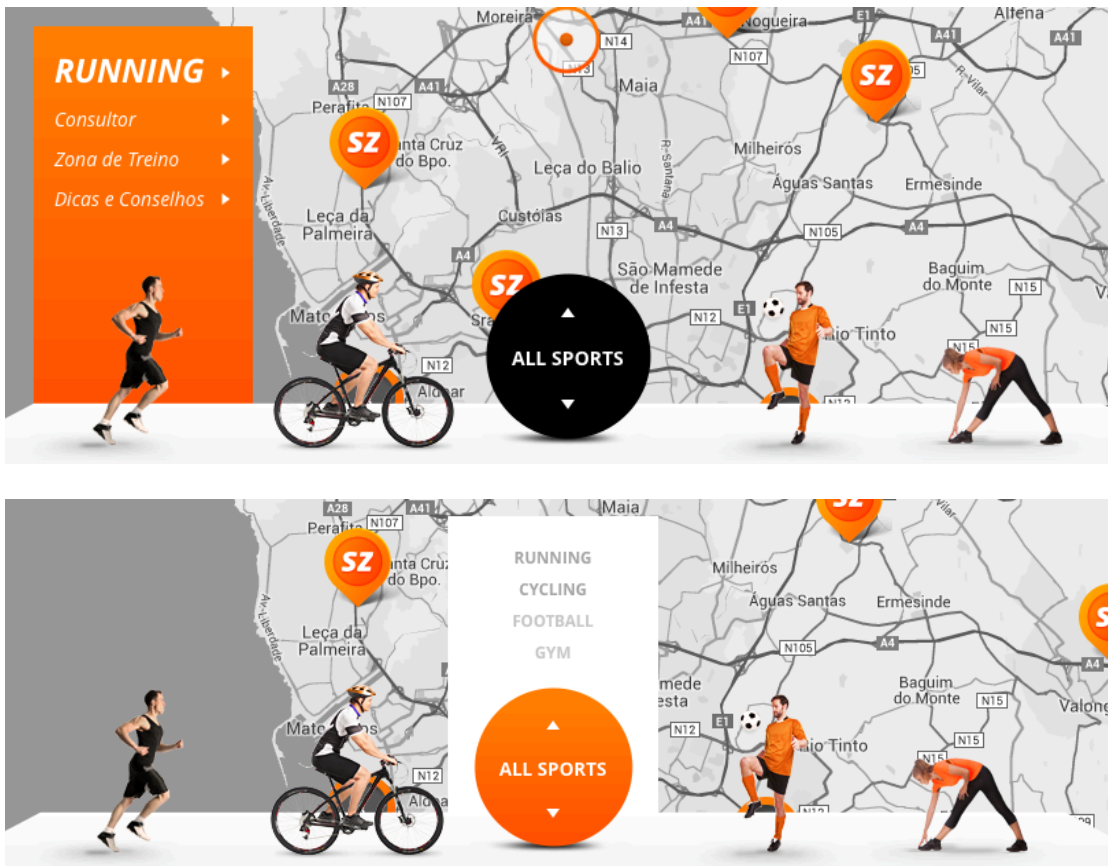


Figura 22 - Menu de desportos

No separador inferior do painel de controlo (Figura 23) encontra-se a entrada para as áreas de percursos, eventos, desafios e pontos.



Figura 23 - Menu inferior no painel de controlo.

#### 4.1.2 Login (Registo)

O registo na plataforma é obrigatório para o registo de atividade e acesso a todas as áreas do site que necessitem de interação. Este pode ser feito parcialmente pela ferramenta de *Social Login* (Facebook e Twitter) (Figura24), necessitando o utilizador de preencher os dados referentes á sua altura e peso, uma vez que estes não são fornecidos pelas redes sociais.

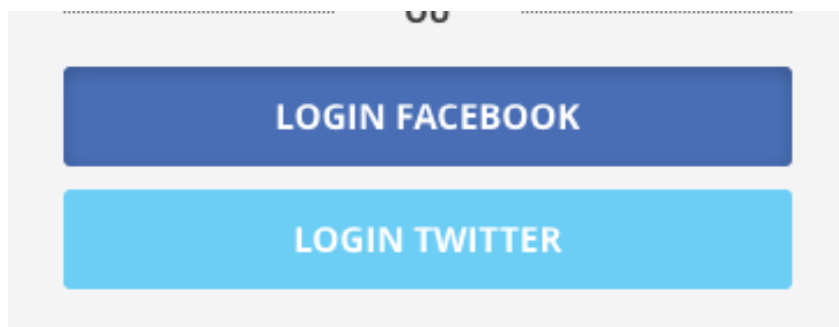


Figura 24 – Opção de Social login

A outra opção é o preenchimento dos campos de registo como se observa na figura 25.

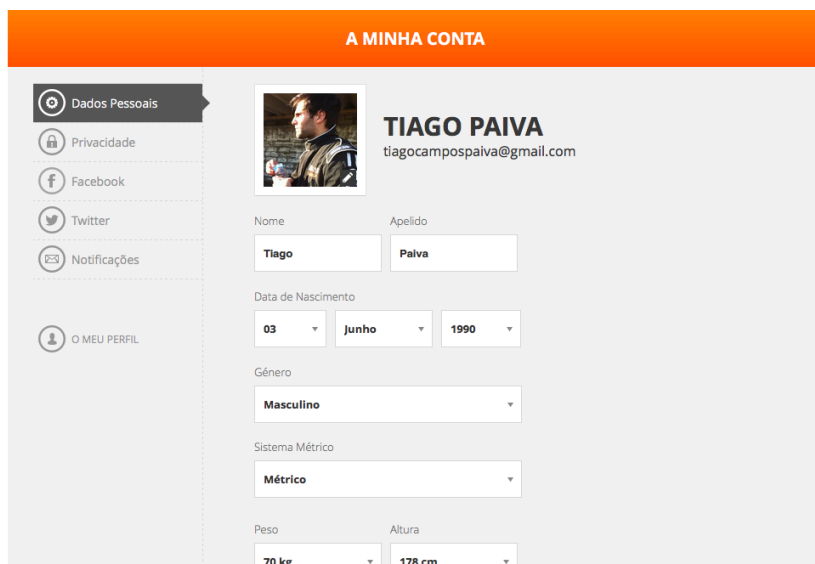
The image shows a registration form titled 'REGISTO' in a dark header bar with a close button (X). The form is divided into two columns. The left column contains a welcome message 'BEM-VINDO AO EVERY ZONE' and a link to login. Below this are input fields for 'NOME' and 'APELIDO'. A 'Data de Nascimento' section includes dropdowns for 'Dia', 'Mês', and 'Ano'. Other fields include 'Género', 'Metrico', 'Altura', and 'Peso'. The right column has a 'Localidade' dropdown, followed by three password fields: 'ENDEREÇO DE E-MAIL', 'PALAVRA-PASSE', and 'CONFIRMAR PALAVRA-PASSE'. There are three checkboxes: 'Subscrever Newsletter', 'Receber Notificações por Email.', and 'Aceito os Termos e Condições.'. At the bottom right is an orange 'REGISTAR' button and social media icons for Facebook and Twitter.

Figura 25 - Registo na plataforma

### 4.1.3 Área "A minha Conta"

Esta área permite a alteração dos dados pessoais do utilizador inseridos e definidos no login da plataforma (data de nascimento, sexo, altura, peso, localização, unidades) (Figura 26). Permite ainda alterar as definições de

recebimento de notificações *push*<sup>10</sup> e recebimento de *newsletters* tanto a nível de notificações como de mensagens comerciais, sendo esta opção de *optin / opout* obrigatória nas plataformas digitais.



The image shows a user profile page titled "A MINHA CONTA". On the left, there is a sidebar menu with options: "Dados Pessoais" (selected), "Privacidade", "Facebook", "Twitter", "Notificações", and "O MEU PERFIL". The main content area displays the user's name "TIAGO PAIVA" and email "tiagocampospaiva@gmail.com". Below this, there are form fields for "Nome" (Tiago) and "Apelido" (Paiva). The "Data de Nascimento" is set to 03 June 1990. The "Gênero" is set to Masculino and the "Sistema Métrico" is set to Métrico. At the bottom, the "Peso" is 70 kg and the "Altura" is 178 cm.

Figura 26 - Área a minha conta

Foi escolhida como referência primária no *benchmarking*, a rede social mais utilizada a nível nacional (Facebook), foi desta forma, também inserida a funcionalidade de dar ao utilizador a possibilidade de definir o tipo de privacidade que pretende que a sua conta possua. Existem assim 3 tipos de privacidade na plataforma:

- 1) Perfil Público.** O utilizador aceita que toda a informação do seu perfil seja consultada e vista por todas as pessoas presentes na plataforma, tendo sido ou não adicionado como amigo na plataforma.
- 2) Perfil Amigos.** O utilizador apenas aceita que a informação do seu perfil seja consultada e vista pelas pessoas que definiu como amigas na plataforma através da aceitação de um pedido de amizade (funcionalidade Facebook) ou de um pedido efetuado pelo próprio utilizador e aceite por outro.
- 3) Perfil Privado.** Nesta opção apenas o próprio utilizador pode consultar e ver a sua informação.

<sup>10</sup> Mensagens que são enviadas através das notificações do telemóvel.

#### 4.1.4 Área “O meu Perfil”

Esta área é composta por quatro separadores que irão ser descritos no presente ponto: Perfil, estatísticas, histórico e amigos.

##### Perfil

Podemos definir este separador como sendo um resumo e descrição da atividade na plataforma (Figura 27). Através deste separador tem-se acesso aos dados pessoais, um resumo da atividade desportiva realizada com a *app*, uma representação do último treino realizado e ainda um listagem de amigos ordenada por ranking de número de Kms (Figura 28).



Figura 27 - Área perfil, resumo de dados

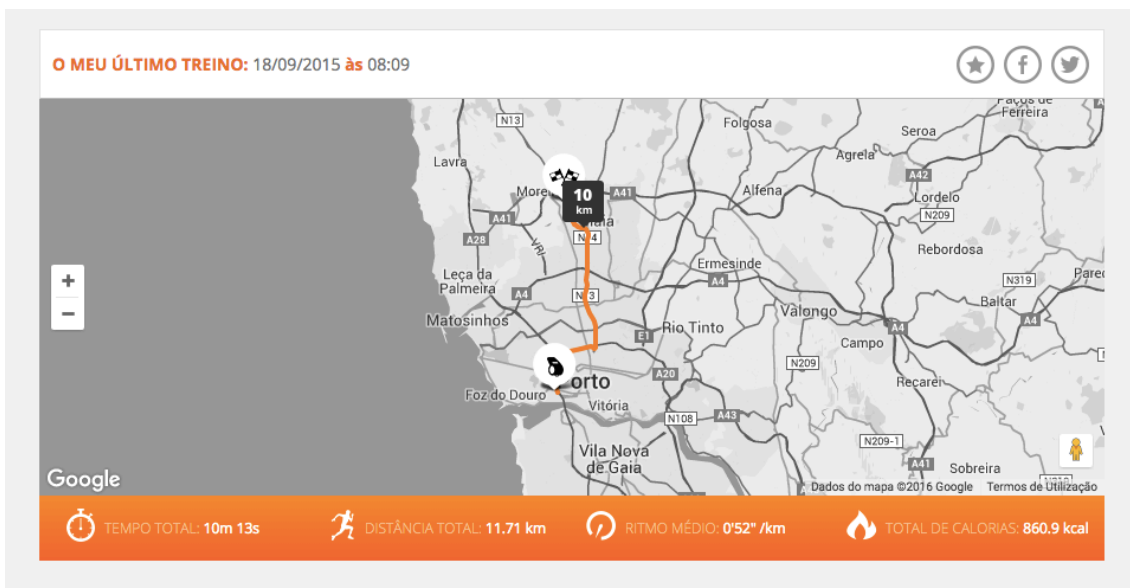


Figura 28 - Área perfil, detalhe de último treino

## Estatísticas

Neste separador podemos consultar o detalhe de toda a atividade desportiva do utilizador da *app* móvel. Pode-se consultar um resumo desta informação ao ano, ao mês, à semana e ao dia através de dados e gráficos de sistematização, permitindo ao utilizador acompanhar a sua evolução (Figura 29). É ainda possível consultar o detalhe de cada treino com todas as informações que são registadas no decorrer do registo da atividade. (distância percorrida, tempo, tempo médio por km, consumo de calorías e o mapa com o percurso).

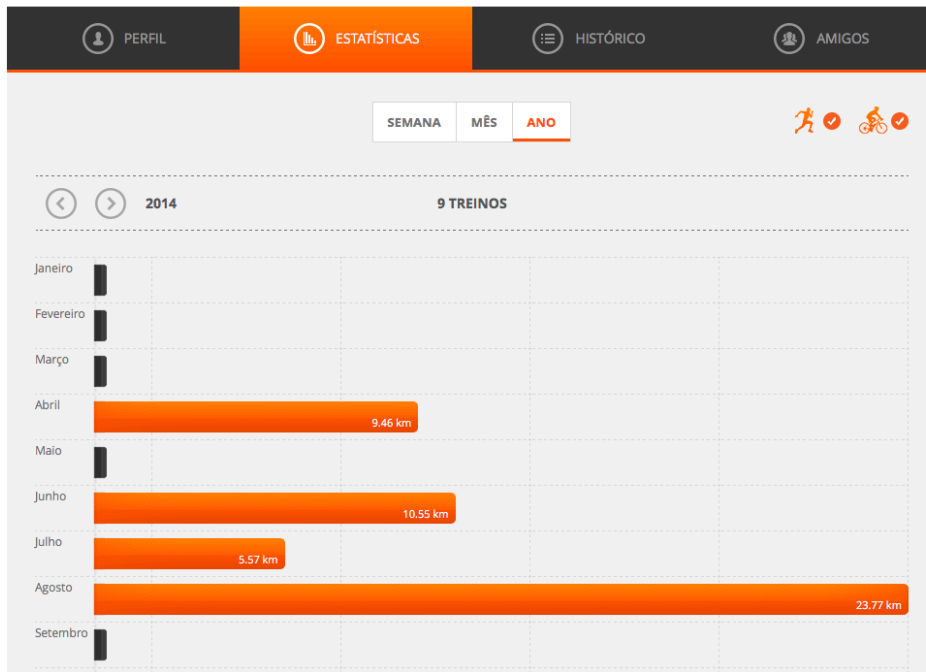


Figura 29 – Área estatísticas

## Amigos

Este separador foi construído com a mesma lógica utilizada pela rede social do Facebook, de forma a que a usabilidade fosse reconhecida e não exigisse nova aprendizagem. Desta forma, os convites de amizade podem ser feitos via email, via Facebook (se o login tiver sido efetuado através de *fconnect*) e por pesquisa na própria plataforma. Pode-se desta forma consultar os pedidos de amizade pendentes, ou seja, por aceitar. É ainda possível entrar no perfil de cada utilizador e ver a informação disponível, dependendo do tipo de perfil do utilizador (Figura 30).

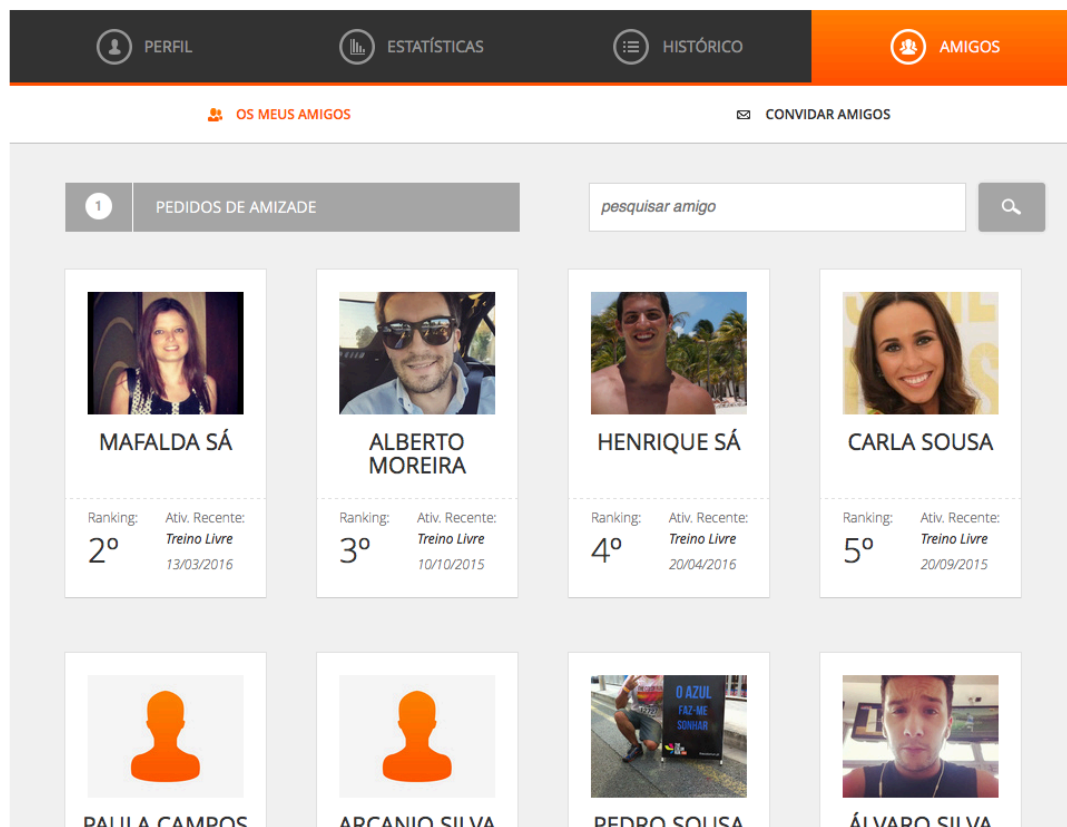


Figura 30 – Área amigos

#### 4.1.5 Separador “Eventos”

Este separador surge como resposta a uma necessidade do mercado, que passa pela importância de existir um agregador de todos os eventos desportivos, onde constem todas as informações relativas aos locais das provas, para que os praticantes possam assim poderem efetuar as inscrições nos eventos desejados.

Como os eventos desportivos têm uma ligação forte com o local onde ocorrem, optou-se por manter o mapa do painel de controlo, alterando apenas as funcionalidades presentes nas laterais deste painel, como se pode ver na figura 31.

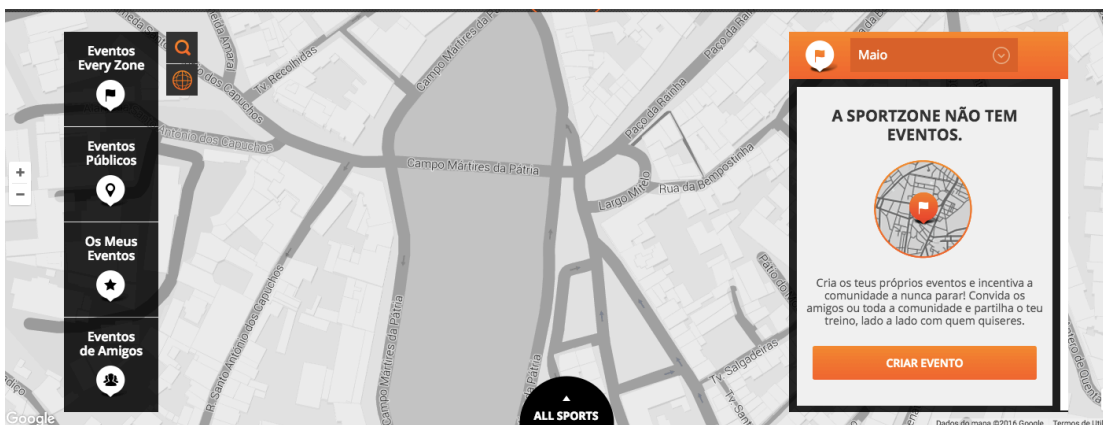


Figura 31 – Área de eventos.

Com a funcionalidade do mapa é ainda possível, à medida que se vai navegando, consultar os eventos nas respetivas localidades como demonstra a figura 32.

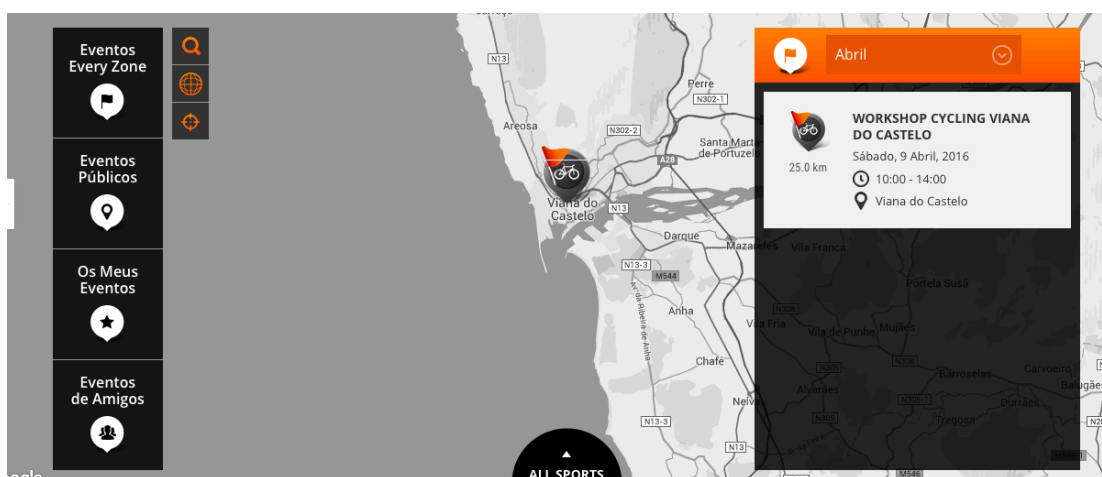


Figura 32 - Navegação no mapa da área de eventos

Nesta área foram considerados 3 tipos de eventos: os eventos Every Zone, eventos públicos e eventos de “amigos”.

1. **Evento Every Zone.** São todos os eventos criados ou inseridos pela Sport Zone. Estes podem ser ou não patrocinados pela Sport Zone mas serão sempre provas oficiais. Para colocar este conteúdo é realizada uma recolha de informações referentes a estes eventos através de parceiros da Sport Zone e pesquisa *online*.
2. **Eventos Públicos.** São todos os eventos criados pela comunidade

Every Zone, podendo ser consultados por todas as pessoas inscritas na plataforma.

3. **Eventos “Amigos”**. São todos os eventos criados pelo utilizador e apenas partilhados com os seus “amigos”.

Estes eventos aparecem na janela do lado direito do painel de controlo como se pode ver na figura 32. De forma a tornar a informação da plataforma o mais homogénea possível, foram definidos previamente os campos necessários a ser preenchidos, como se pode constatar na figura 33.

The image shows a mobile application interface for creating an event, titled "CRIAR EVENTO". It is divided into four vertical panels. The first panel includes a header with a location pin icon, a photo upload area, a title field, a sport dropdown menu (set to "Running"), and radio buttons for "Tipo de percurso" (Montanha, Estrada, Outros). The second panel, "Associar Percurso (Opcional)", has a dropdown for "Selecciona uma opção", a "Localização" field with a map pin icon, an "Morada" field, and "Data de Início e Fim" fields with date pickers. The third panel, "Descrição", features a text area, a "Distância do percurso" label, and two input fields for distance (42km and 21km). The fourth panel shows privacy options (Privado/Público), an "Everyzone" checkbox, and fields for "Informação do Evento" and "Inscrição no Evento" with URL placeholders. A disclaimer is at the bottom.

Figura 33 - Menu com campos de criação de novos eventos

Após a criação de qualquer um destes eventos é possível consultar o detalhe de cada um individualmente e ainda acompanhar a contagem para o mesmo se realizar (Figura 34).

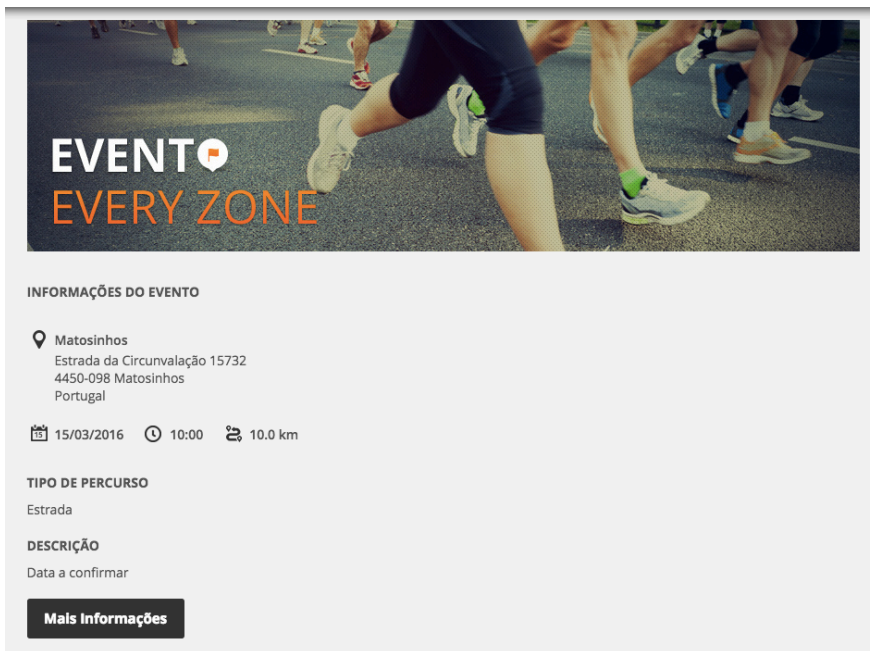


Figura 34 - Detalhe evento

#### 4.1.6 Separador “Percurso”

Numa lógica de utilização e reconhecimento do tipo de navegação ao nível de toda a plataforma, a área de percursos foi também contruída com a base do mapa no fundo, estando também diretamente relacionada com o seu conteúdo. (Figura 35).

Através da navegação no mapa, é também possível ver quais os percursos existentes em cada local, aparecendo sempre do lado direito os percursos filtrados à visualização presente no mapa.

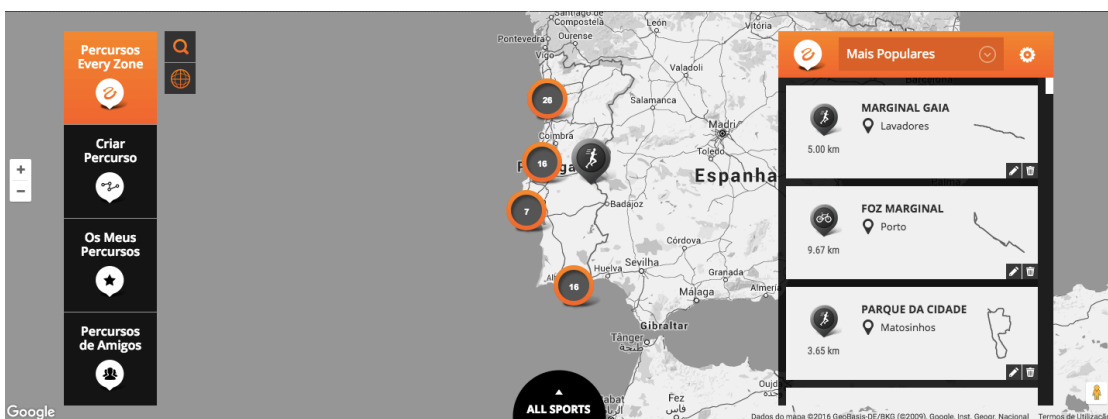


Figura 35 - Painel de controlo de percursos

Nesta área foram considerados 3 tipos de percursos: percursos Every Zone, os meus percursos e percursos de “amigos”.

1. **Percursos Every Zone.** São todos os percursos criados ou inseridos pela Sport Zone. A recolha destes percursos para o desporto Running foi feita através de um parceiro Sport Zone. (Programa Nacional de Marcha e Corrida).
2. **Os meus percursos.** São todos os percursos que o utilizador pretende guardar, sejam estes percursos feitos em treinos, percursos Every Zone ou até percursos recomendados por amigos.
3. **Percursos de “amigos”.** São todos os percursos dos “amigos” que têm o perfil público ou disponível para amigos.

A criação destes percursos, quer para o utilizador quer para a Sport Zone, pode ser feita através de três formas: realização de treino com a *app* e a gravação do percurso à *posteriori*, picagem no mapa de cada ponto do percurso (Figura 36 e 37) e ainda através da inserção de ficheiros como Gpxis, kml ou kmz<sup>11</sup>.

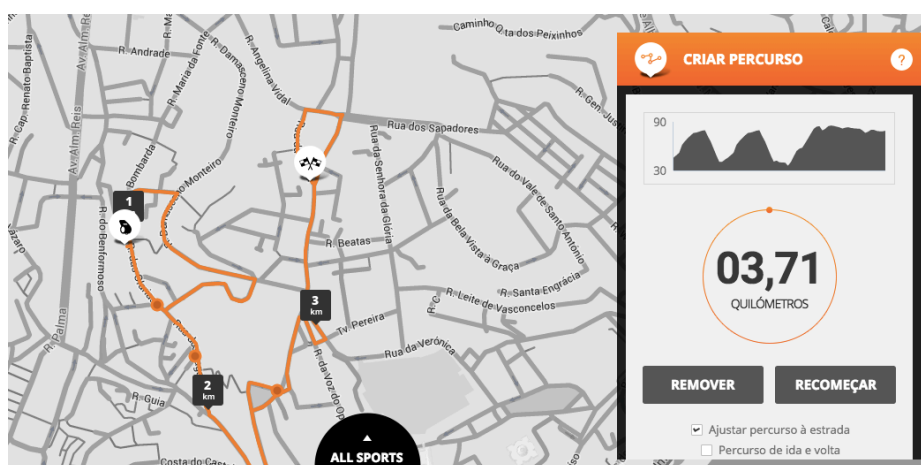


Figura 36 - Criação de percursos com mapa

---

<sup>11</sup> Formatos que contêm um elevado número de coordenadas GPS que inseridas na plataforma desenham um mapa. Este formatos são normalmente gerados por acessórios tecnológicos tais como, pulseiras e relógios de registo de atividade.

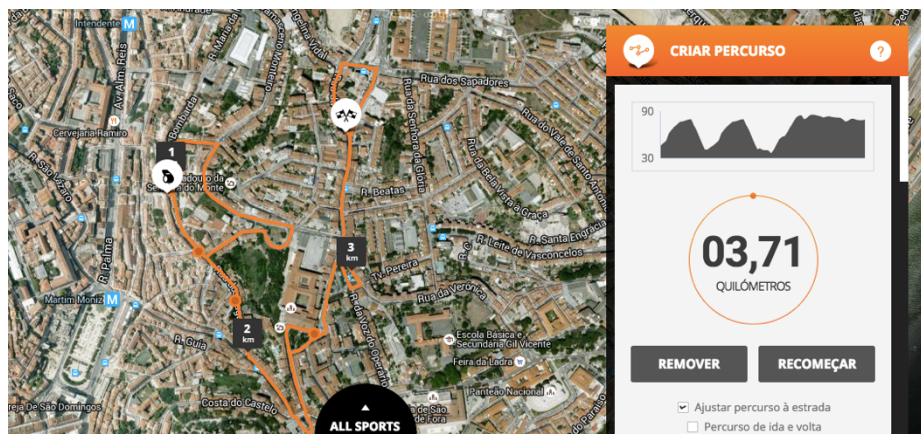


Figura 37 – Criação de percurso com mapa ambiente real.

#### 4.1.7 Separador “Desafios”

A área de desafios (Figura 38) é uma área da comunidade, onde os utilizadores podem desafiar os seus amigos a atingir determinados objetivos no que toca ao registo de atividade (Figura 39). Assim, o utilizador pode desafiar os seus amigos através de objetivos de Km´s a atingir num determinado período de tempo bem como um número de calorias a perder. Percebe-se depois quem foi o primeiro a atingir e qual o que atingiu melhor ritmo médio.

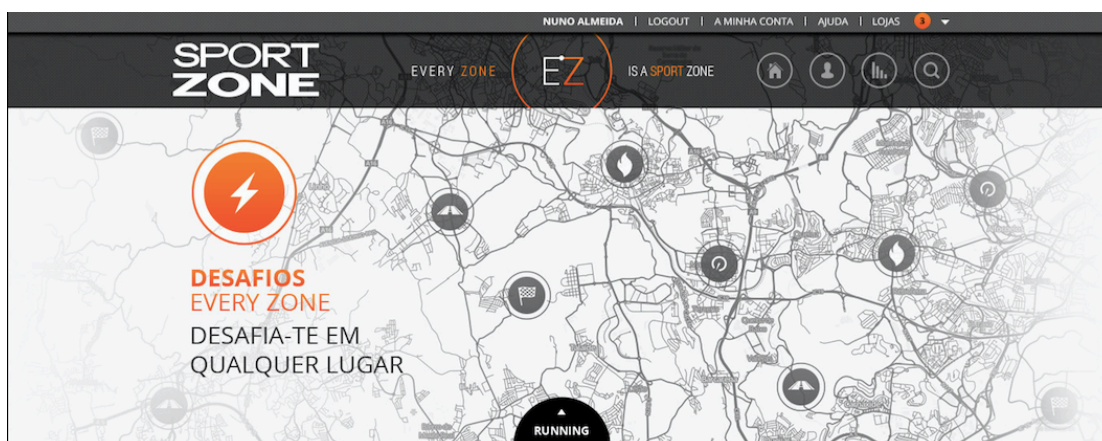


Figura 38 - Entrada área de desafios.

The image shows a user interface for creating a challenge. At the top is a hexagonal logo with a road and a globe. Below it are several input fields: 'Data' with a date picker and 'ATÉ' separator, 'Título' (Title), 'Desafio' (Challenge) set to 'Mais Kms', and 'Dificuldade' (Difficulty) set to 'Normal'. There is a 'Mais Info' (More Info) text area. At the bottom are two buttons: 'ADICIONAR AMIGOS' (Add Friends) and 'CRIAR' (Create).

Figura 39 - Criação de desafio pelo utilizador

Nesta área desafios, existem ainda os desafios lançados pela Sport Zone para a comunidade. A Sport Zone desafia toda a comunidade Every Zone a cumprir determinados objetivos, tanto na ótica de um objetivo comum (ex: Desafio Volta ao Mundo, “A Sport Zone desafia toda a comunidade a juntar os seus km para em conjunto se conseguir dar a volta ao mundo.”) como de competição. (ex: Desafio Baby Steps, “A Sport Zone desafia a comunidade a ver quem é o primeiro a fazer um treino de 5km”).

No painel de controlo da área de desafios, destaca-se o desafio principal (Figura 40). (O desafio em destaque é o que for definido em *back office*.)

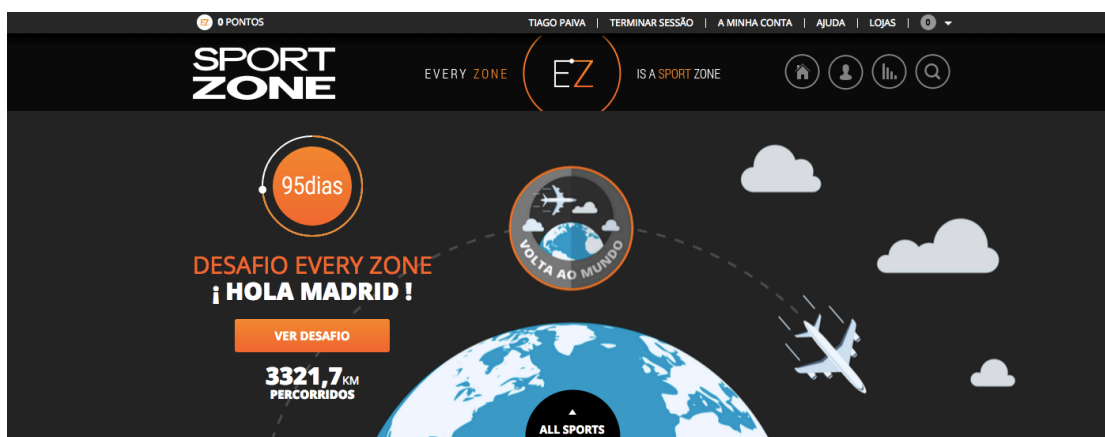


Figura 40 - Desafio em destaque

Como conteúdo da restante área temos uma “montra” de todos os desafios que estão em vigor, podendo estes ser filtrados por “Desafios Every Zone”, “Desafios pessoais”, “Desafios com amigos” e “Desafios aceites”, como se pode observar na figura 41.

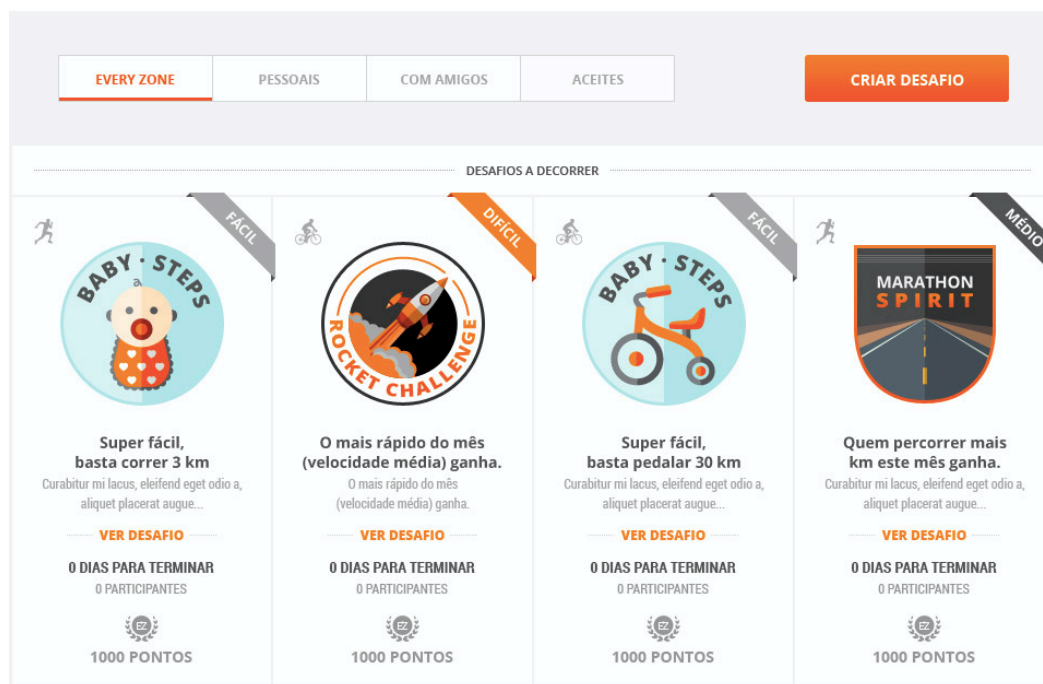


Figura 41 - "Montra" de desafios

#### 4.1.8 Running Zone

Como indicado no ponto 5.1.1 , o site Every Zone oferece a possibilidade de se poder filtrar por desporto, ou seja, o utilizador tem a possibilidade de vistar o site Every Zone focado apenas em conteúdo do seu desporto de eleição, neste caso o *Running*. Permitindo um acesso mais rápido e exclusivo à utilização de dados e conteúdos deste desporto, pode ainda consultar as suas principais funcionalidades, entrando na “*Running Zone*” (Figura 42).

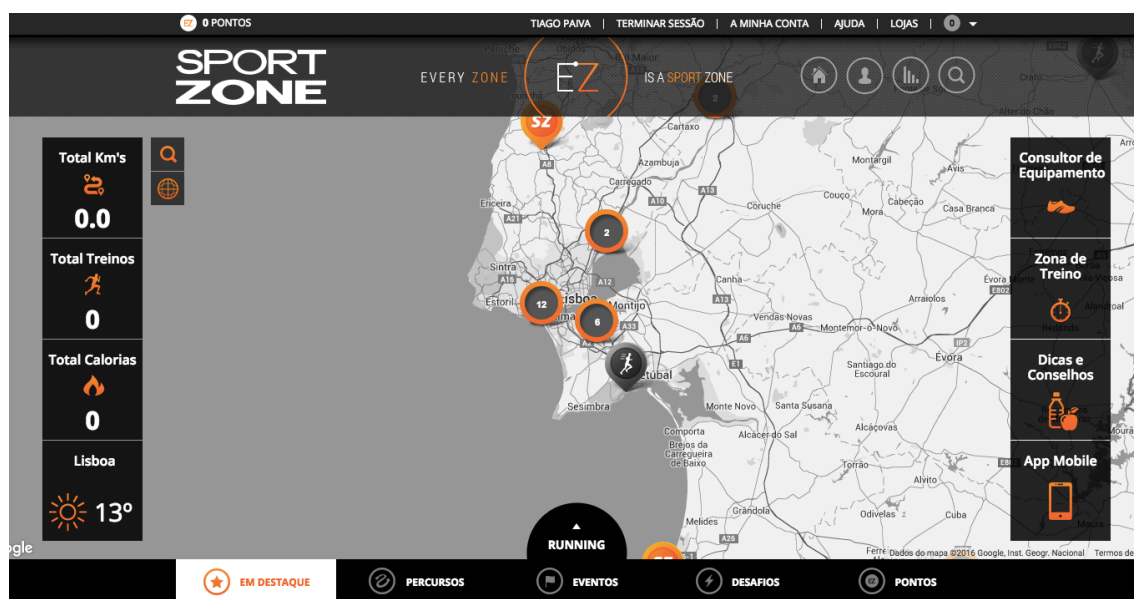


Figura 42 - Painel de controlo área *Running Zone*

No desenvolvimento da plataforma foram ainda identificadas outro tipo de necessidades em termos de informação e conteúdo. Desta forma, foram contruídas três macro-funcionalidades que foram definidas com base em dados de mercado e *benchmarking* como sendo fundamentais para um *runner* e cliente Sport Zone. Estas três macro-funcionalidades focadas no desporto Running são: um consultor de calçado, uma zona de treino e uma área de artigos de dicas e conselhos. ( Figura 43 – destaque das macro - funcionalidades na página Running Zone). Estas funcionalidades foram identificadas como fatores críticos de sucesso, pela disponibilização de informação relevante no desporto por parte de um líder de mercado.



Figura 43 - Macro funcionalidades na *Running Zone*

#### 4.1.8.1 Consultor de Calçado

Esta funcionalidade tem como principal objetivo ser, como o próprio nome indica, um consultor de calçado de corrida (Figura 44). Para isso foi desenvolvido um *quiz* em que o utilizador após responder a uma serie de questões obtem as sugestões mais adequadas ao seu tipo e objetivos de corrida. Esta funcionalidade está diretamente ligada ao website da Sport Zone (Sportzone.pt), que indica o calçado apropriado, disponível no momento.



Figura 44 - Entrada consultor de calçado

Para o desenvolvimento deste *quiz* foram tidos em consideração dois tipos de pressupostos: a definição e indentificação das principais questões a colocar no *quiz* para a indentificação do calçado ideal, através do parceiros PNMC<sup>12</sup> que ajudou a definir as questões e posterior desenvolvimento de todos os *copy*s que

<sup>12</sup> Programa nacional de marcha e corrida.

acompanham este consultor e, ainda, a informação que era disponibilizada pela plataforma de gestão de produto da área comercial (Retek<sup>13</sup>), onde é gerida toda a informação referente a cada produto. Este último ponto revelou-se crítico, dado que toda a informação necessária para efetuar filtros na base de dados, deve estar correctamente preenchida e sempre com a mesma informação.

Desta forma, o *Quiz* resume-se a 5 fases: género, superfície, utilização, suporte e tipo de passada. Existem assim 30 combinações diferentes, que produzem resultados diferentes como se pode ver no *wireframe* (Figura 45).

---

<sup>13</sup> Plataforma interna Sonae para gestão de produtos, stock e localização em loja.

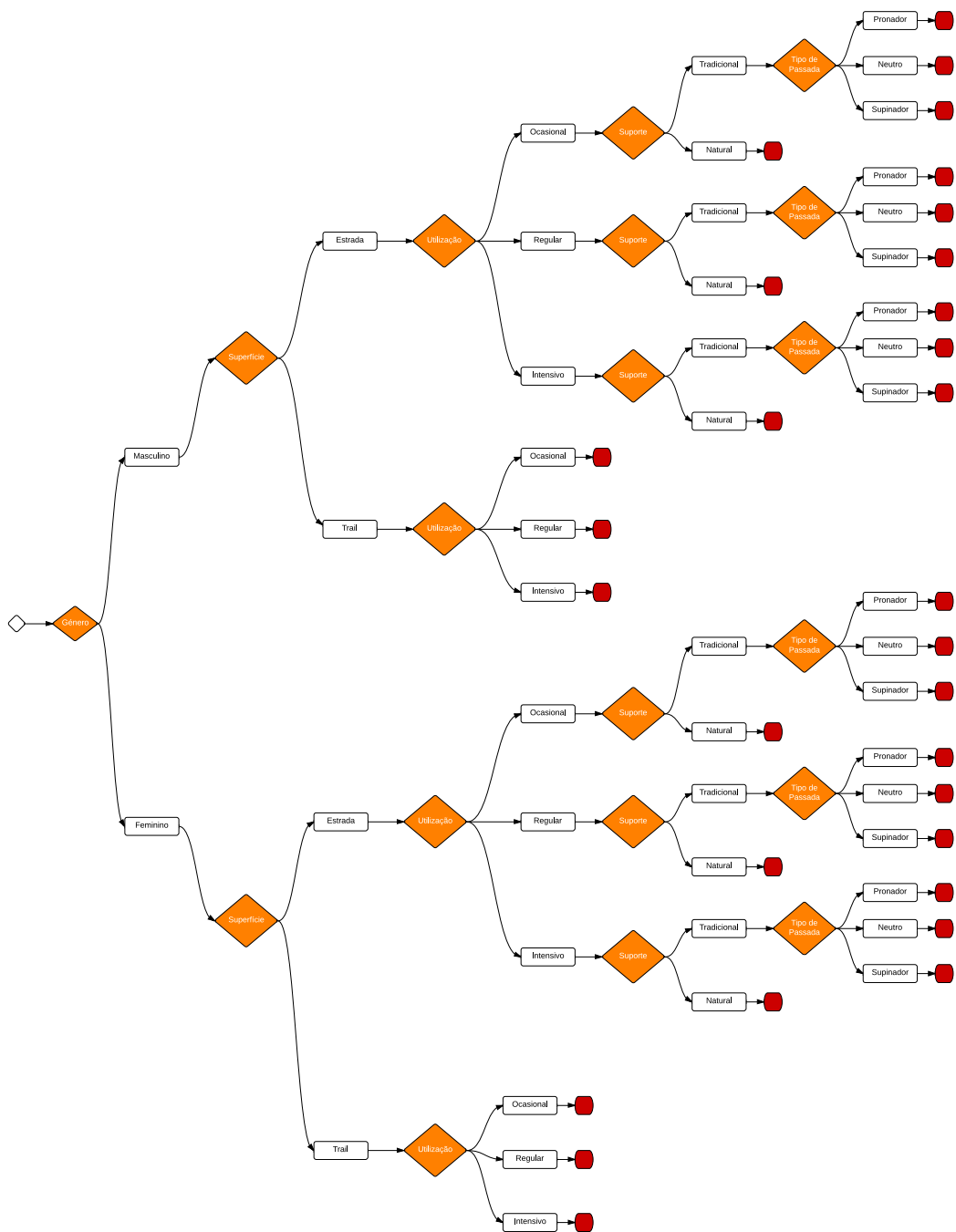


Figura 45 - Wireframe do consultor de calçado. Elaboração própria.

#### 4.1.8.2 Zona de Treino

Esta área tem como principal objetivo a ajuda aos utilizadores na evolução dos seus treinos, tendo mesmo o seu próprio painel de controlo (Figura 46).

Esta área é composta por uma área para desenvolvimento de planos de treino, vídeo de exercícios para permitir a evolução na técnica de corrida, área que permite inscrição num treino de grupo, acesso direto para a área de dicas e conselhos, uma área de um *expert* online que tira dúvidas de treino de corrida no prazo de uma hora e, ainda, a possibilidade alteração dos dados pessoais.



Figura 46 - Painel de zona de treino.

Em relação à área de “O meu treino”, esta foi desenvolvida com o objetivo de não ser mais uma ferramenta de um algoritmo aleatório como existem muitas no mercado, mas sim uma plataforma de ajuda ao desenvolvimento de um plano que permita ao utilizador uma correta evolução no cumprimento dos objetivos. Procurou-se assim a ajuda de um profissional com o objetivo de ajudar a desenvolver os planos de treino. Assim, a Sport Zone recorre a um professor<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Professor Paulo Colaço

da faculdade de desporto do Porto para o desenvolvimento destes planos de treino.

Tornou-se, pois, necessário desenvolver um pequeno *quiz* inicial que permitisse garantir a criação de um plano de treino. Para isso foram definidas como fases: o tipo de corredor (praticante / Não praticante); número de sessões que realiza por semana; número de sessões que pretende realizar.

Com a colaboração do técnico especialista foi também possível perceber que para existir uma correta evolução da prática de corrida devem existir três tipos de treinos sequenciais:

1. **Corrida contínua** - Corrida por objetivo de *km* 's mantendo um ritmo contínuo.
2. **Corrida intermitente** - Corrida por objetivo de tempo ou quilómetros, mas criando variações de ritmo durante o seu percurso.
3. **Treinos de força** – Treinos de reforço muscular e alongamentos, para permitir ao músculo uma adaptação e evolução. Estes treinos estão representados em vídeo na área de “vídeos de exercícios.”

Tendo por base as possibilidades oferecidas ao utilizador por este *quiz*, é possível que este ao preencher o seu plano possa escolher seis opções como se pode ver no *wireframe* abaixo indicado (Figura 47).

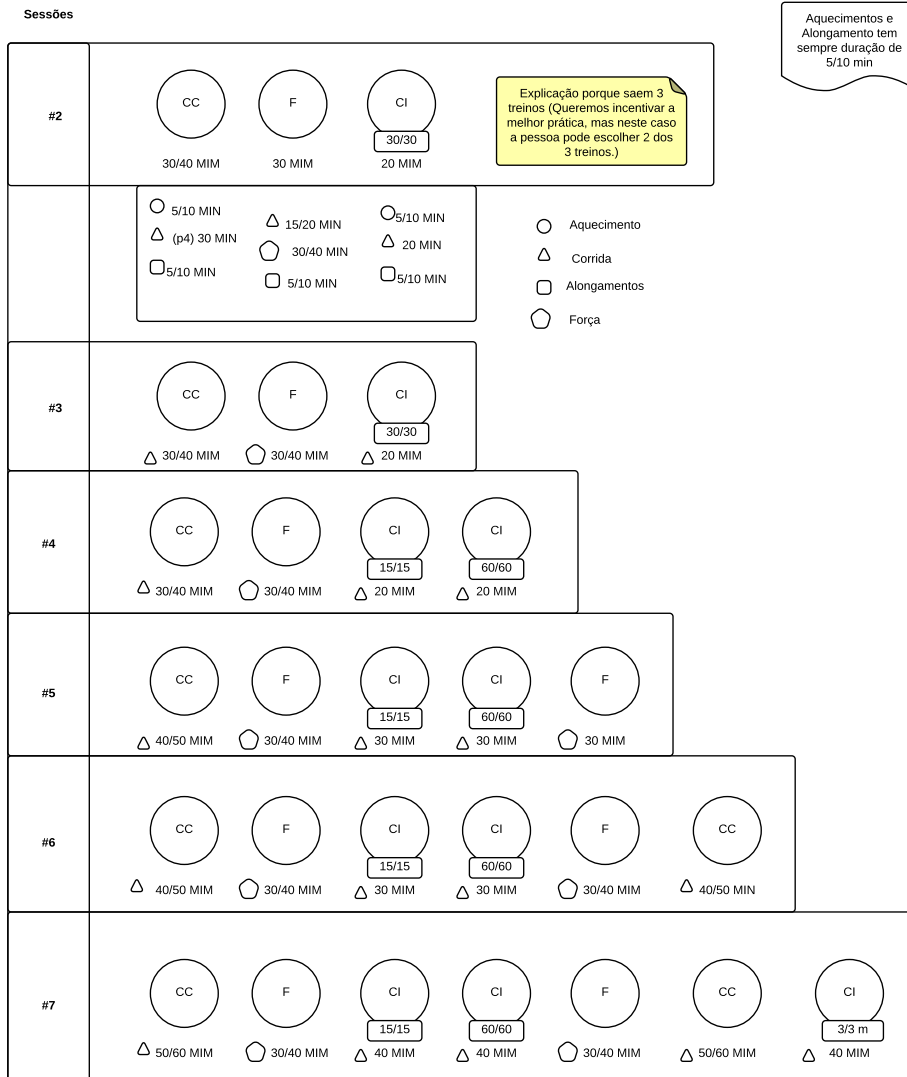


Figura 47 - Wireframe dos planos de treino. Elaboração própria.

No fim do *quiz* aparece um calendário que irá permitir preencher os dias com base nas opções disponíveis e nos tipos de treino aconselhável (Figura 48).

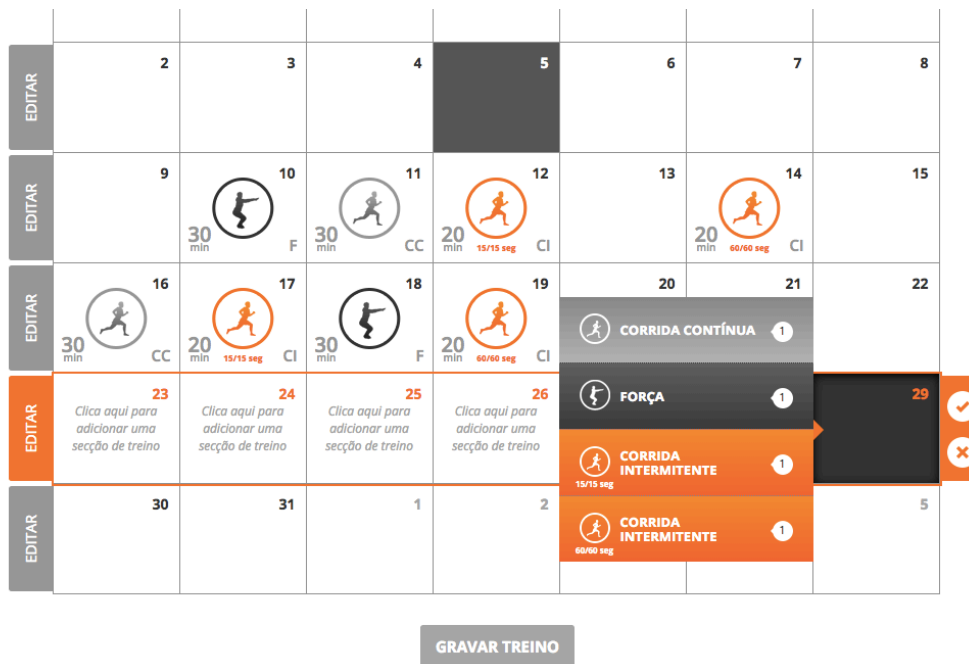


Figura 48 - Elaboração de plano de treino

#### 4.1.8.3 Dicas e Conselhos

Esta área é composta por uma serie de artigos editoriais disponibilizados pela Sport Zone aos seus utilizadores. A disponibilização de conteúdo formato “blog” é um dos pontos mais importantes na disponibilização de conteúdo no mundo digital. (Schimit, 2012). Desta forma, foi encontrado um parceiro<sup>15</sup> que foi responsável pela conceção deste conteúdo, tendo por base os temas mais abordados em termos de pesquisas (Google Adwords). No final foram redigidos cerca de cem artigos, estes artigos estão categorizados em função das temáticas, sendo possível a sua pesquisa no site em função do interesse de cada utilizador. (Figura 49).

<sup>15</sup> Jornalista Inês Menezes



Figura 49 - Entrada área dicas e conselhos

Entrando em cada uma das categorias é possível escolher o artigo que se pretende ler (Figura 50) bem como partilhá-lo e comentá-lo. (Figura 51).

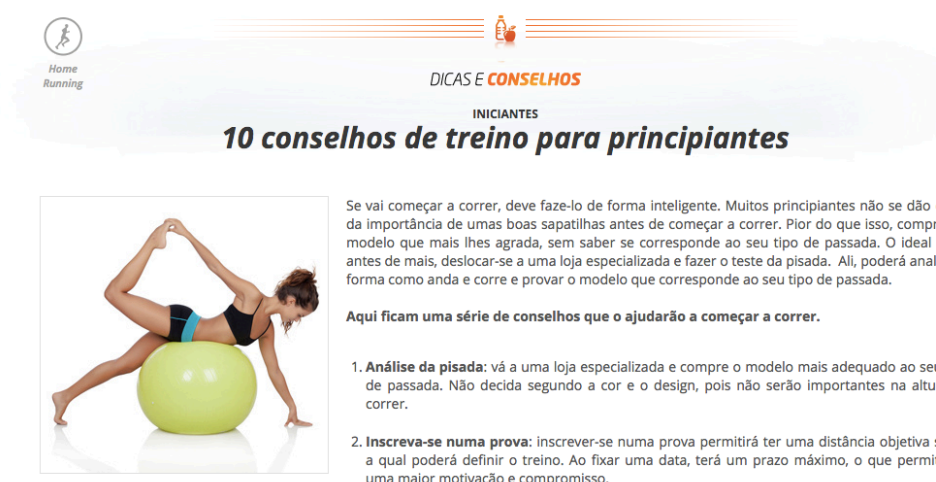


Figura 50 - Detalhe de artigo



Figura 51 - Possibilidade de comentar e partilhar.

### 4.1.9 Sistema de Pontos

Esta área assume-se como o verdadeiro fator distintivo da plataforma, sendo a sua funcionalidade única. Como indicado nos pontos anteriores, um dos principais objetivos é que toda a atividade efetuada na plataforma seja “premiada” com a atribuição de pontos. Apesar de outros *players* utilizarem já este sistema nas suas plataformas (Nike +), o fator distintivo do Every Zone passa pela possibilidade do utilizador poder trocar os seus pontos em descontos e experiências nas lojas Sport Zone.

Relativamente às ações que geram pontos, foram selecionadas cinco mecânicas de uma lista de possibilidades, (Tabela 4) de forma a tornar possível o controle dos mesmos, nomeadamente a capacidade de manipulação de resultados.



Tabela 4 – Cinco mecânicas selecionadas de geração de pontos.

Afigurou-se, pois, necessário definir qual seria a taxa de conversão para a utilização destes pontos em descontos, e para isso foram encontradas duas opções:

1. Trocar os pontos ganhos diretamente em cartão Sport Zone. Apesar da facilidade de perceção da mecânica por parte do cliente e da facilidade de a comunicar, esta mecânica fomenta a fraude na plataforma, dificulta a fidelização e não permite ter controlo sobre a premiação.

2. Criar um catálogo de *vouchers* e permitir ao utilizador a escolha do produto que quiser. Esta mecânica permite a gestão de pontos por parte do utilizador, o que possibilita a troca dos pontos por descontos, produtos, inscrições, arranjos oficina, etc. Desta forma, consegue-se obter um controlo e uma dinâmica da premiação maior.

Após a decisão ter sido pela opção dois, foi criada uma área de gestão e análise dos pontos Every Zone, composta por um painel de controlo onde consta a informação do total de pontos ganhos pelo utilizador, o total de pontos disponíveis, e ainda, um *voucher* em destaque (Figura 52).

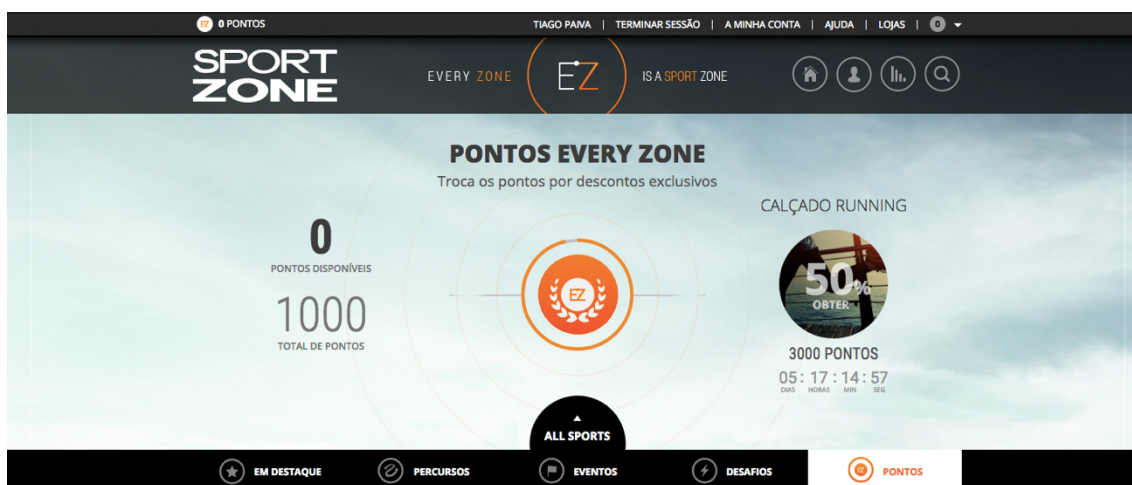


Figura 52 – Painel de área de pontos.

Em relação ao catálogo, este é apresentado numa lógica de relação entre a relevância da oferta e o tamanho de *banner*. Foram ainda distinguidos dois tipos de *vouchers*, os permanentes e os dinâmicos, que se diferenciam pelo universo temporal da sua validade. Ver figura 53 representativa do catálogo no *website*.



Figura 53 - Catálogo de pontos.

Entrando no detalhe do *voucher* (Figura 53), é possível fazer a troca pelos pontos. Inserindo o número de cartão Sport Zone, este imediatamente gera um código de barras que permite ao utilizador ir a uma loja e fazer a troca pelo seu desconto ou experiência.

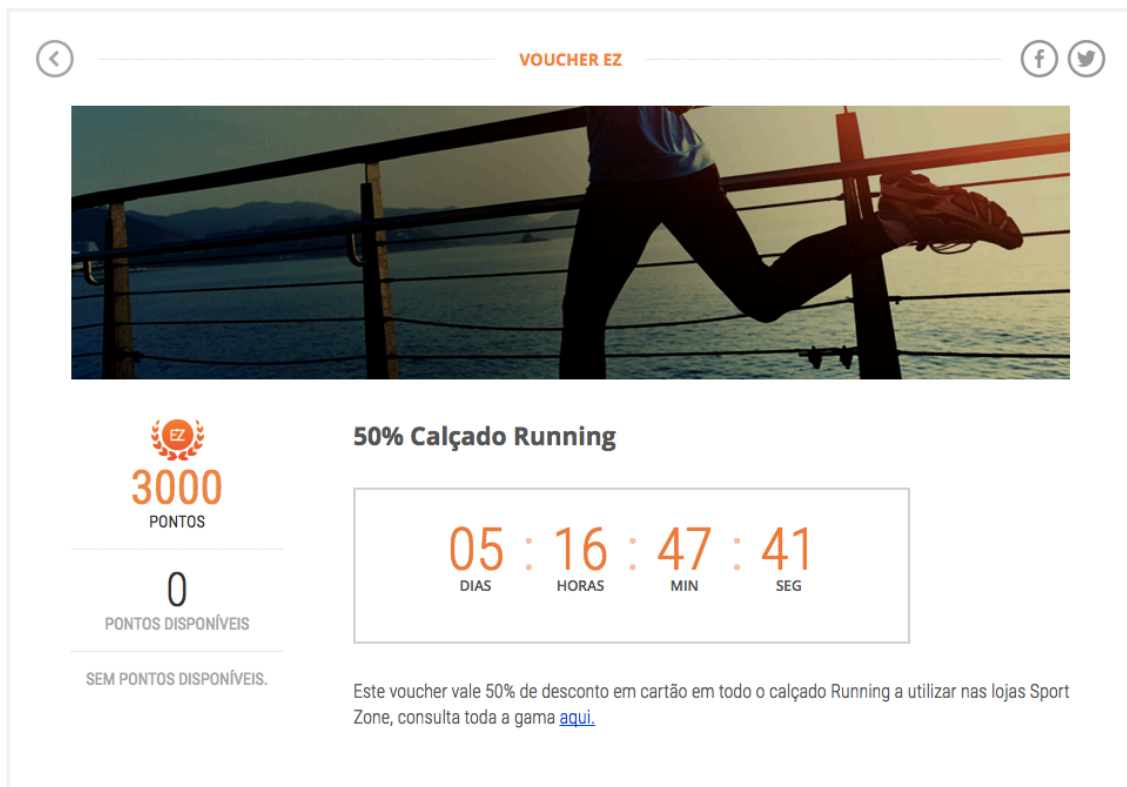


Figura 54 – Detalhe de *voucher*.

É ainda importante destacar que foi necessária uma análise econométrica para ser fazer a atribuição de determinados pontos a *vouchers*, assim como a definição dos pontos gerados em cada mecânica.

## 4.2 *App Mobile*

A *App Mobile* foi desenvolvida com o objetivo de registar a atividade física dos utilizadores e disponibilizar essa informação de uma forma simples, tanto para uma análise individual de evolução, como de partilha com a comunidade e amigos (Figura 55). O desenvolvimento da *app* passou por vários momentos e etapas fundamentais para o sucesso da plataforma: o desenho da sua *wireframe*, que teve subjacente a questão de se desenvolver uma *app* com todos os desportos ou várias *app*'s com os vários desportos, a identificação das funcionalidades base ou diferenciadoras e ainda a presença de conteúdo na mesma.

A *app* foi desenvolvida para a *Google Store* e *Apple Store*, uma vez que são as duas lojas de *app*'s mais representativas em Portugal.



Figura 55 – Ecrã de entrada da *App* que representa o conceito e o *look-and-feel*.

#### 4.2.1 Menu *App*

Tomou-se a decisão de desenvolver apenas uma *app* a partir do momento em que se construiu um menu adaptado à existência de vários desportos. O menu ficou dividido em dois níveis de relevância. O primeiro nível, tem entrada para as áreas gerais: inicio, pontos, desafios, estatísticas, percursos, eventos, amigos e definições. E num segundo nível apresenta-se o conteúdo. A principal diferença entre cada um destes níveis é que no primeiro entra-se na área e depois escolhe-se o desporto e no segundo nível escolhe-se primeiro o desporto (Figura 56).

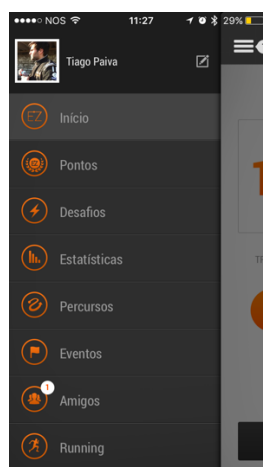


Figura 56 - *App* Menu

## 4.2.2 Registo de atividade física

O *wireframe* do registo de atividade começa com um ecrã de resumo de dados, uma vez que, através da fase de *benchmarking*, foi possível identificar as necessidades relativamente ao tipo de métricas que devem ser registadas e mostradas. Como se pode observar na figura 57, no ecrã de resumo aparece o botão “Começar treino”.



Figura 57 - App menu iniciar

Depois deste ecrã foram ainda consideradas e desenvolvidas duas fases. Na primeira fase (Figura 58) consideraram-se os diferentes tipos de treino que as pessoas podem usufruir, que podem ir desde um treino simples, um treino de distância ou um treino cronometrado.

1. Treino simples: é um treino onde não existe um objetivo definido, onde o utilizador apenas fica com o registo da atividade que for realizada.
2. Treino de distância: o utilizador pode definir um objetivo para por exemplo atingir um determinado número de *km*, sendo possível definir esses *km* na App.
3. Treino cronometrado: permite ao utilizador definir um objetivo temporal em minutos ou horas.

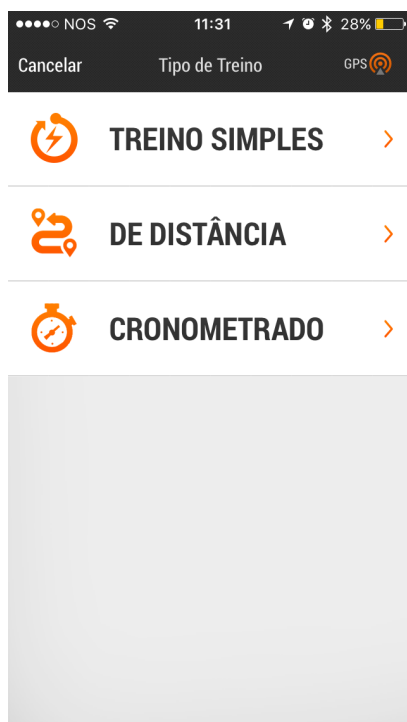


Figura 58 - Primeira fase para iniciar treino

Na segunda fase (Figura 59), dá-se a possibilidade ao utilizador de escolher o desporto que quer registar, o local onde pratica (ar livre ou indoor), escolher um percurso, escolher a música ou *playlist* e ainda um desafio que pretenda alcançar.

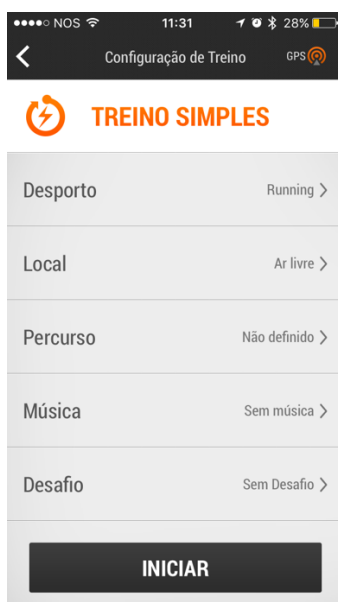
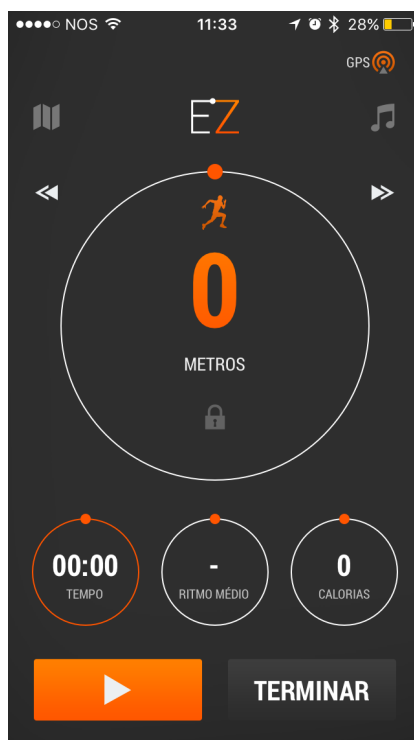


Figura 59 - Segunda fase de inicio de treino

Com estas duas fases, temos então completo o ecrã de atividade, onde podemos iniciar ou pausar o treino e ainda analisar em tempo real as estatísticas: *km* ; tempo ; ritmo médio; calorías (Figura 60). É ainda possível alterar a visão do

ecrã para mapa, analisar o percurso e também trocar, avançar ou retroceder a música.



*Figura 60 - Ecrã de início de treino*

No fim do treino, entramos num novo ecrã que permite analisar o resumo dos dados do treino, os pontos acumulados, o percurso e ainda o gráfico de ritmo médio e altimetria.

### **4.2.3 Estatísticas**

No primeiro ecrã desta área podemos consultar o resumo de treinos de todos desportos e ainda ver o detalhe individual de cada treino (Figura 61), entrando no resumo que é última página de treino (Figura 62).



Figura 61 - Área de estatísticas

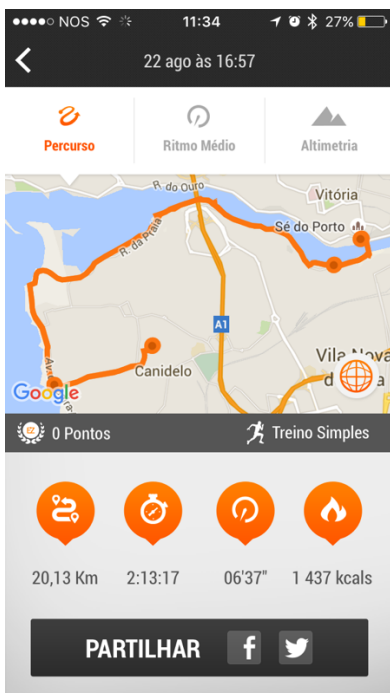


Figura 62 - Detalhe de treino

#### 4.2.4 Sistema de pontos

Esta área na *app* tem a mesma construção de *wireframe* que o site, mas adaptado ao dispositivo. Podemos então consultar o catálogo permanente, o catálogo sazonal, área de funcionamento a área “os meus *vouchers*” (Figura 63). No entanto, a *app* tem uma particularidade que permite ao utilizador após troca

de um *voucher*, apresentar o mesmo com o código de barras na loja através da *App* e poder desta forma, usá-lo. Na aplicação para impedimento de fraude, o *voucher* tem um efeito dinâmico que permite ao colaborador em loja perceber se se trata de uma fraude ou não (Figura 64).

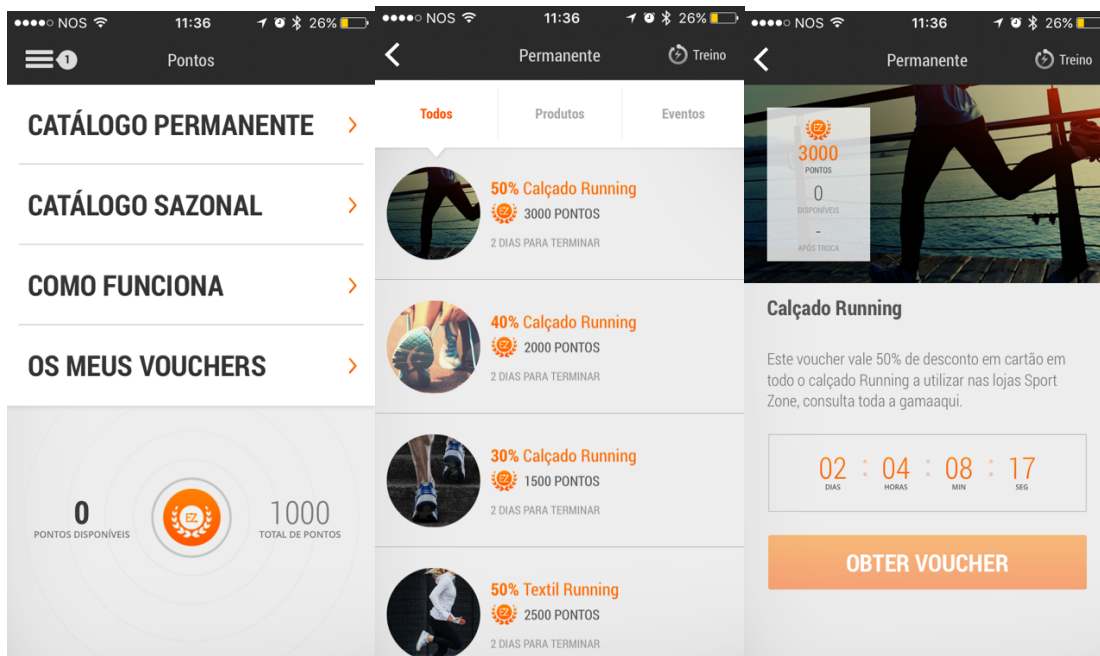


Figura 63 - Ecrãs da área de catálogo do sistema de pontos.



Figura 64 - Detalhe do voucher. Pronto para ser usado em loja.

#### 4.2.5 Conteúdo

A presença de conteúdo na *app*, foi considerada um fator diferenciador, uma vez que não existem muitas *app*'s com registo de atividade e ao mesmo tempo com conteúdo relevante para o praticante. Do conteúdo presente no site,

foi então selecionado o mais relevante para acesso na *app* e adaptou-se ao formato e ao dispositivo (Figura 65). Como indicado no ponto 5.2, foi necessário num primeiro nível eleger o desporto em termos de acesso a conteúdo.

Em relação ao conteúdo do site no que respeita ao *Running*, os vídeos de exercícios dos planos de treino e as dicas e conselhos em formato editorial na *app*, foram considerados como os conteúdos mais relevantes para o utilizador. Cada um dos outros desportos seguiu a mesma metodologia.

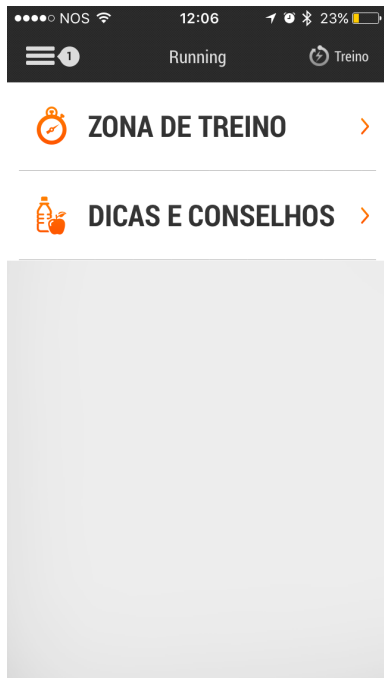


Figura 65 - Ecrã de conteúdos de *Running*



## Conclusões

Num mercado cada vez mais globalizado e competitivo, exige-se às empresas uma grande capacidade de reação e adaptação às transformações que surgem no seu meio ambiente. O seu êxito e fracasso passa, em grande parte, pela forma como as empresas gerem, preparam e potenciam as suas estratégias e respondem às mudanças que se operam ao nível do mercado. Na realidade, vivemos num mundo global e em permanente mudança, facto que obriga as empresas a adaptarem-se de forma rápida e flexível aos novos desafios. Assim, as empresas necessitam de se reinventarem, desenvolvendo novas estratégias capazes de responder aos desafios da sua envolvente. A estratégia *Omni-channel* surge pois, como uma resposta a estes novos desafios.

Com o aparecimento de novos pontos de contacto com o cliente não tem sido totalmente aproveitado pelas empresas. De facto, a maior parte das empresas apenas foi capaz de encarar esta evolução como uma oportunidade de criação de mais comunicação comercial, e não tirou verdadeiro partido do potencial de criação de experiências envolventes, que a interligação e o alinhamento entre esses pontos poderão trazer, a médio e longo prazo.

A Sonae compreendeu cedo esta oportunidade e implementou e incentivou nas suas equipas e marcas a preocupação em desenvolver uma estratégia *Omni-channel*, que se tornou numa prioridade fundamental para a empresa.

Para a Sport Zone o conceito de *Omni-channel* e a implementação desta estratégia tornaram-se críticos para o sucesso. A marca assumiu que a otimização e a ligação dos pontos de contacto que tinha com os seus clientes existentes não eram suficientes para criar uma experiência única e inesquecível. A pressão do mercado e da empresa para apresentar resultados era elevada, e a Sport Zone utilizava ainda uma estratégia *Cross-channel*, ou seja, tirava partido dos pontos de contacto com os seus clientes unicamente com objetivos comerciais. A Sport Zone reconheceu então que era necessário desenvolver um novo ponto de contacto com o cliente, que permitisse à marca criar uma ligação constante com ele, e ao mesmo tempo, oferecer uma experiência única e envolvente.

O *Every Zone* nasce, assim, como um novo ponto de contacto da marca, que irá a permitir à Sport Zone estar com o cliente, não só no momento de compra, mas também quando ele pratica desporto. O objetivo fundamental deste projeto passa pelo alinhamento e interligação de todos os pontos de contactos da marca. Com a plataforma *Every Zone*, a marca passa a ter uma presença constante em vários pontos de contacto e nos momentos de passagem entre eles, criando-se uma ligação crítica entre a prática do desporto.

Numa fase muito inicial do projeto, a ideia seria apenas o desenvolvimento de um *website* agregador e criador de conteúdo para a partilha em comunidade (Facebook), mas o conceito rapidamente evoluiu. A marca não podia ignorar a importância do canal *mobile*, e, assim, com a criação da *app* *Every Zone*, foi desenvolvida uma rede social que, para além da criação de conteúdo geral, permitia a criação de conteúdo personalizado, relacionado com os dados de registo de atividade do desportista. A Sport Zone passou, então, a possuir algo de que mais nenhum concorrente dispunha: uma plataforma que liga os pontos de contacto que a marca tem com os seus clientes. O *Every Zone* trouxe, assim, uma vantagem competitiva crítica para a Sport Zone.

Podemos, pois, concluir, que a principal razão do sucesso deste projeto foi a ligação da nova rede social a outros pontos de contacto entre a marca e os seus clientes. O verdadeiro fator diferenciador foi a ligação da plataforma *Every Zone* ao negócio da marca. O facto de as pessoas poderem praticar atividades físicas e ser recompensadas com descontos exclusivos nas lojas Sport Zone, bem como a possibilidade de obterem experiências únicas em eventos Sport Zone, tornou esta plataforma num caso de sucesso, tanto ao nível de resultados, analisados até à data, como de prémios e reconhecimentos obtidos<sup>16</sup>.

Atualmente, mais do que estimular a fidelidade dos seus clientes, as marcas precisam de torná-los em verdadeiros clientes fãs, e isso só é possível se os pontos de contacto estiverem alinhados de forma a permitir ao cliente uma experiência única e inesquecível com a marca. Nesse sentido, é necessário criar uma força gravitacional à volta da marca e, para isso, não basta um adequado

---

<sup>16</sup> A plataforma *Every Zone* está presente no livro de inovação Sonae 2014/2015. Foi finalista nos prémios de Acepi navegantes edição XXI como melhor *Site/App* do ano. É candidata aos prémios Eficácia 2016.

posicionamento comercial, é também fundamental tirar partido dos “*customer gravity generators*”.

Neste momento, na Sport Zone o projeto Every Zone funciona como um “*customer gravity generator*” ., A força gravitacional criada em torno da marca por esta rede social é muito forte, não se tornando assim fundamental a Sport Zone ser líder em preço, variedade ou promoções, para manter o cliente dentro dessa orbita. Com todos os pontos de contacto da marca otimizados, alinhados, interligados, e com os seus respetivos objetivos definidos, a Sport Zone torna-se, assim, numa *meaningful brand*<sup>17</sup>.

Ao longo do desenvolvimento do projeto, e com o processo de aprendizagem inerente ao seu desenvolvimento e implementação, foram identificadas algumas limitações. Podemos identificar como principal dificuldade, as questões técnicas relacionadas com o desenvolvimento do projeto. Em primeiro lugar, devemos destacar a dimensão da plataforma e dos dados gerados pela mesma, pois o fluxo de criação e passagem de informação era muito elevado, o que levou à necessidade de elaboração de processos muito eficazes e eficientes. Em segundo lugar, é importante destacar as dificuldades técnicas na elaboração da *app*, pois a possibilidade de registo de atividade implicava uma análise aprofundada dos dados disponibilizados pelos dispositivos (ex: sinal GPS). Em terceiro lugar, destaca-se o facto de em Google *android* a aplicação necessitar de ser avaliada e testada em vários dispositivos, sendo necessário efetuar correções ao dispositivo, ao contrário do que acontece com a Apple, uma vez que para o sistema IOS só é necessário o desenvolvimento num único formato. Por último, é importante realçar as dificuldades de integração da plataforma Every Zone com os sistemas, bases de dados e plataformas já existentes na estrutura Sonae.

A plataforma Every Zone para se manter como um ponto de contacto ativo da marca e continuar a aumentar a sua força gravitacional, necessita de se manter em constante evolução. A próxima grande evolução da plataforma será a sua internacionalização, pretendendo-se que a plataforma evolua para *multi-lingue*,

---

<sup>17</sup> <http://www.meaningful-brands.com/>

começando por ser disponibilizada para o segundo país onde a Sport Zone tem uma maior presença, Espanha.

Foram ainda identificados como próximos passos de evolução da plataforma os seguintes desenvolvimentos:

- 1) Inserção do registo de atividade de Fitness e Futebol, permitindo, assim, o aumento de uma comunidade onde o foco são todos os desportistas.
- 2) Criação de conteúdo para cada nova modalidade através de novas macro-funcionalidades.
- 3) Criação de uma área de fóruns que permita a discussão e o esclarecimento através da relação da comunidade.
- 4) Evolução do catálogo de pontos, de forma a que existam diferentes níveis de acesso ao catálogo por número total de pontos, aumentando ainda mais o caráter de *gamification*.
- 5) Inserção em todas as lojas Sport Zone de dispositivos *ibeacons*<sup>18</sup>, de forma a que seja possível através da *app* Every Zone a interação com o cliente no momento de navegação em loja.
- 6) Ligação a *smartwatches* e *wearables* com a criação de uma *app* para estes dispositivos.

É de notar que as propostas para futuros desenvolvimentos da plataforma, apenas poderão ser implementadas a um ano, pois, devido à constante evolução tecnológica e ao aparecimento de novas tendências, será necessário proceder anteriormente a uma análise detalhada da envolvente e a uma consequente redefinição de ações.

---

<sup>18</sup> Dispositivos recetor e emissor de *bluetooth* - <https://en.wikipedia.org/wiki/IBeacon>

## Bibliografia

- Cao, L. and Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91(2), pp.198-216.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M. and Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91(2), pp.309-325.
- Verhoef, P., Kannan, P. and Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), pp.174-181.
- Beck, N. and Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, pp.170-178.
- Kaplan, A. (2012). If you love something, let it go mobile: Mobile marketing and mobile social media 4x4. *Business Horizons*, 55(2), pp.129-139.
- Moncrief, W., Marshall, G. and Rudd, J. (2015). Social media and related technology: Drivers of change in managing the contemporary sales force. *Business Horizons*, 58(1), pp.45-55.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. and Krush, M. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, pp.172-180.
- Hudson, S., Roth, M., Madden, T. and Hudson, R. (2015). The effects of social media on emotions, brand relationship quality, and word of mouth: An empirical study of music festival attendees. *Tourism Management*, 47, pp.68-76.
- Ngai, E., Tao, S. and Moon, K. (2015). Social media research: Theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, 35(1), pp.33-44.
- Bright, L., Kleiser, S. and Grau, S. (2015). Too much Facebook? An exploratory examination of social media fatigue. *Computers in Human Behavior*, 44, pp.148-155.
- Mata, F. and Quesada, A. (2013). Web 2.0, Social Networks and E-Commerce as Marketing Tools. *J. theor. appl. electron. commer. res.*, 8(1), pp.13-14.
- Ashley, C. and Tuten, T. (2014). Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement. *Psychology & Marketing*, 32(1), pp.15-27.



## Netgrafia

Duggan, M. and Brenner, J. (2013). *The Demographics of Social Media Users — 2012*. [online] Pew Research Center: Internet, Science & Tech. Available at: <http://www.pewinternet.org/2013/02/14/the-demographics-of-social-media-users-2012/> [Accessed 1 Jun. 2016].

Tourdash.com. (2016). [online] Available at: <http://tourdash.com/wp-content/uploads/2014/06/Lines-between-offline-and-online-shopping-blurring.png> [Accessed 1 Jun. 2016].

Statista. (2016). *Number of apps available in leading app stores 2015* | Statistic. [online] Available at: <http://www.statista.com/statistics/276623/number-of-apps-available-in-leading-app-stores/> [Accessed 1 Jun. 2016].

Wisembly. (2015). *ANYTIME, ANYWHERE, ANY DEVICE: THE ATAWAD CONCEPT - Wisembly*. [online] Available at: <http://wisembly.com/en/blog/2015/10/15/anytime-anywhere-any-device-the-atawad-concept> [Accessed 1 Jun. 2016].

Leading social networks worldwide as of April 2016, r. (2016). *Leading global social networks 2016* | Statistic. [online] Statista. Available at: <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> [Accessed 1 Jun. 2016].

Statista. (2016). *Number of worldwide social network users 2010-2019* | Statistic. [online] Available at: <http://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>) [Accessed 1 Jun. 2016].

Statista. (2016). *Digital Market Outlook: social media ad revenue in European countries 2015* | Statistic. [online] Available at: <http://www.statista.com/statistics/461963/social-media-advertising-revenue-countries-digital-market-outlook-europe/> [Accessed 1 Jun. 2016].

Statista. (2016). *Digital advertising: social media spending share 2017* | Statistic. [online] Available at: <http://www.statista.com/statistics/271408/share-of-social-media-in-online-advertising-spending-worldwide/> [Accessed 1 Jun. 2016].

Statista. (2016). *Global social network ad spend per user 2014* | Statistic. [online] Available at: <http://www.statista.com/statistics/325160/social-media-ad-spend-user/> [Accessed 1 Jun. 2016].

Anon, (2016). [online] Available at: Fonte: [http://omnichannelcontentstrategy.com/wp-content/uploads/2015/07/Multichannel\\_Omnichannel\\_Defined\\_Master](http://omnichannelcontentstrategy.com/wp-content/uploads/2015/07/Multichannel_Omnichannel_Defined_Master) [Accessed 1 Jun. 2016].

Brand Touchpoint Matrix. (2016). *Customer Gravity Generators*. [online] Available at: <http://brandtouchpointmatrix.com/2012/customer-gravity-generators/> [Accessed 1 Jun. 2016].

Harvard Business Review. (2012). *How Top Brands Pull Customers into Orbit*. [online] Available at: <https://hbr.org/2012/03/how-top-brands-pull-customers/> [Accessed 1 Jun. 2016].

Harvard Business Review. (2012). *Three Steps to Generating Social Gravity*. [online] Available at: <https://hbr.org/2012/04/three-steps-to-generating-social-gravity/> [Accessed 1 Jun. 2016].