



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Marketing Digital para as Redes Sociais – Cross And Run

Maria Rosa Medeiros Toste

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professora Doutora Mónica Montes Mendes Rocha Ferreira,

Professora Auxiliar Convidada

ISCTE Business School

setembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Marketing Digital para as Redes Sociais – Cross And Run

Maria Rosa Medeiros Toste

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutora Mónica Montes Mendes Rocha Ferreira,

Professora Auxiliar Convidada

ISCTE Business School

setembro,2022

Agradecimentos

Este projeto encerra dois anos de uma jornada em que me propus crescer ao nível pessoal, académico e profissional. Encerrando este ciclo, quero deixar um agradecimento especial às seguintes pessoas que foram peças fundamentais nesta caminhada promissora:

Começo por agradecer à minha orientadora Professora Mónica Ferreira, por todo o apoio, por ter acreditado na minha ideia e ter auxiliado a construir este projeto.

À empresa Cross And Run, nomeadamente ao Alexandre Martins e à Joana Dias, por me terem acolhido de uma forma muito especial e me terem dado esta oportunidade.

À Senhora Fátima por me ter ajudado na parte escrita deste projeto.

A todos os que direta ou indiretamente me auxiliaram neste projeto e me apoiaram de alguma forma.

Por fim, quero agradecer à minha família por todo o incentivo, paciência e motivação. Um obrigado muito especial para a minha mãe, sem ela nunca teria chegado onde cheguei. Esta tese é dedicada a tudo o que fez por mim.

Resumo

A presente tese de mestrado consiste num projeto em empresa cujo principal objetivo é desenvolver um Plano de Marketing Digital para as Redes Sociais da Cross And Run, empresa de retalho de artigos desportivos. Mais concretamente, este plano tem como finalidade aumentar o *brand awarness*, o *brand engagement* e o *e-WOM* nas redes sociais da marca.

Foram realizadas análises internas, externas e concorrenciais que, complementadas com a revisão de literatura, permitiram enquadrar os principais conceitos teóricos como base deste projeto e ficar a conhecer toda a dinâmica envolvente. Além disso, os estudos qualitativos e quantitativos conduzidos permitiram delinear estratégias de marketing realistas e adequadas aos objetivos estipulados.

Assim, através de um Plano de Marketing Digital bem estruturado, foi possível concluir que existe a possibilidade de aumentar o *brand awareness*, o *brand engagement* e o *e-WOM* nas redes sociais da marca Cross And Run. As medidas que daí resultaram traduziram-se em ações que permitirão impulsionar os pontos fortes, usufruir das oportunidades e minimizar os impactos dos pontos fracos, criando assim vantagens competitivas diferenciadoras nas redes sociais da marca.

Palavras-chave: Plano de Marketing Digital, Redes Sociais, *Brand Awareness*, *Brand Engagement*, *e-WOM*

Journal of Economic Literature (JEL) Classification: M31 – Marketing, M37 – Advertising

Abstract

This master's thesis consists of a project whose main objective is to develop a Social Media Marketing Plan for Cross And Run, a sports retail company. More specifically, this plan aims to increase brand awareness, brand engagement and e-WOM in the brand's social networks.

Internal, external and competitive analyzes were carried out which, complemented with the literature review, allowed to frame the main theoretical concepts as the basis of this project and to get to know all the surrounding dynamics. Furthermore, the qualitative and quantitative studies have made it possible to delineate realistic and adequate marketing strategies which correspond to the previously stipulated objectives.

Thus, through a well-structured Digital Marketing Plan, we can conclude that there is a possibility of increasing brand awareness, brand engagement and e-WOM in Cross And Run social media. The resulting measures have been translated into actions that will allow to boost strengths, take advantage of opportunities and minimize the impacts of weaknesses, thus creating differentiating competitive advantages in social media.

Keywords: Digital Marketing Plan, Social Media, Brand Awareness, Brand Engagement, e-WOM

JEL Classification: M31 – Marketing, M37 – Advertising

Índice Geral

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1 Marketing Digital.....	3
2.1.1 Marketing de Redes Sociais	3
2.1.1.1 Brand Awareness.....	4
2.1.1.2 Electronic Word-of-Mouth	4
2.1.1.3 Brand Engagement	5
2.2 Conteúdo Digital	6
2.3 Análise da Performance nas Redes Sociais	8
2.3.1 Indicadores	8
2.3.2 Ferramentas Analíticas	9
2.4 Plano de Marketing Digital	9
2.4.1 Estruturas para o Plano de Marketing Digital	10
3. Contextualização.....	13
3.1 Perfil Geral da Empresa	13
3.2 Missão, Visão e Valores	14
3.3 Análise do Mercado.....	14
3.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	14
4. Metodologia	15
4.1 Recolha de Dados.....	16
4.1.1 Dados Primários.....	16
4.2 Apresentação e Análise de Dados	17
4.2.1 Dados Secundários.....	17
4.2.2 Dados Primários.....	26
5. Plano de Marketing Digital para as Redes Sociais	35
5.1 Objetivos de Marketing de Redes Sociais	35
5.2 Auditoria às Redes Sociais	36
5.3 Escolha da Plataforma	37
5.4 Plano de Ações e Calendarização	37

5.4.1	Plano de Monotorização e Reporte.....	41
5.5	Testar, Avaliar e Ajustar	41
6.	Conclusões	45
8.1	6.1 Resultados Obtidos.....	46
7.	Referências Bibliográficas.....	47
8.	Anexos	51
8.2	Anexo A –Guião Entrevista Semiestruturada	51
8.2	Anexo B – Excel Web Scraping	52
8.3	Anexo C – Inquérito On-line.....	53
8.4	Anexo D – Análise de Resultados Inquérito On-line	57
8.5	Anexo E – Análise <i>Google Analytics</i> Outubro	69
8.6	Anexo F – Excel Plano de Ações e Calendarização	70
8.7	Anexo G – Exemplos de Publicações para o Plano de Ações	71
8.8	Anexo H – Excel Plano de Monotorização.....	76

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Estruturas do Plano de Marketing	13
Tabela 3.1 - FCS vs. Vantagem Competitiva	15
Tabela 4.1 - Benchmarking	21
Tabela 4.2 - SWOT	24
Tabela 4.3 - Pontos Fortes	24
Tabela 4.4 - Oportunidades	25
Tabela 4.5 - Ameaças	25
Tabela 4.6 - Pontos Fracos	25
Tabela 4.7 - SWOT Dinâmica	26
Tabela 5.1 - Objetivos de Marketing	36
Tabela 5.2 - Auditoria às Redes Sociais	36
Tabela 5.3 - Plano de Ações e Calendarização Facebook	39
Tabela 5.4 - Plano de Ações e Calendarização Instagram	40
Tabela 5.5 - Plano de Monitorização e Reporte	41
Tabela 5.6 - Métricas dos Canais	42

Índice de Figuras

Figura 4.1 - Alturas de maior atividade. Fonte: Facebook Business Suite.	31
---	----

Glossário de Siglas

CAE – Classificação Atividade Económica

CEO – *Chief Executive Officer*

e-WOM – *Eletronic Word-of-mouth*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

INE – Instituto Nacional de Estatística

JEL – *Journal of Economic Literature*

KPI – *Key Performance Indicator*

ROI – Retorno Sobre Investimento

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

URL – *Uniform Resource Locator*

1. Introdução

A presente tese de mestrado consiste na elaboração de um plano de marketing digital para as redes sociais da marca Cross And Run. A empresa encontra-se sediada em Algés e tem como atividade principal o retalho de artigos desportivos.

Um dos principais motivos para a escolha deste tema deve-se às mudanças tecnológicas que têm ocorrido nos últimos anos, permitindo que cada vez mais pessoas tenham acesso à Internet. Na verdade, 78,26% da população portuguesa utiliza a Internet (*The World Bank*, 2021) e hoje em dia quase todas as pessoas detêm pelo menos uma rede social (Kaur & Kumar, 2020).

O projeto inclui, assim, uma proposta de implementação contemplando um plano de marketing digital para as redes sociais. Tem como objetivo principal o aumento do *brand awareness*, do *brand engagement* e do *e-WOM* da marca Cross And Run nas plataformas sociais. Conjuntamente, tem como objetivos secundários realizar uma auditoria às suas redes sociais, encontrar os tipos de conteúdo e de formato mais adequados, escolher as redes sociais mais indicadas, criar estratégias digitais e, finalmente, criar um sistema de monitorização e reporte de forma a detetar e corrigir erros.

Para ajudar a desenvolver este plano foi, antes de mais, realizada uma revisão da literatura, de modo a adquirir conhecimentos científicos sobre o marketing digital, as redes sociais e os comportamentos adjacentes. No sentido de complementar esta pesquisa, foram feitas análises externas do mercado, análises internas e uma análise competitiva. Posteriormente, realizaram-se estudos quantitativos e qualitativos, nomeadamente entrevistas semiestruturadas, com o principal objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a empresa, bem como o método *web scraping*, de forma a avaliar o seu nível de performance nas redes sociais, e um questionário *online*, para compreender melhor como funciona a mente do consumidor e os seus comportamentos nas plataformas digitais.

Após a análise dos dados recolhidos, passou-se então à definição da proposta de implementação, que inclui os objetivos de marketing, uma auditoria às redes sociais da Cross And Run, a escolha das plataformas mais adequadas, a criação de um plano de ações e calendarização, bem como de um plano de monitorização e reporte e, finalmente, a forma de testar, avaliar e ajustar continuamente o plano ao longo do tempo.

Em suma, foram estudados e definidos conteúdos estratégicos de modo a promover o *brand awareness*, o *brand engagement* e o *e-WOM* da marca, refletidos no plano de marketing para as redes sociais da Cross And Run.

2. Revisão de Literatura

2.1 Marketing Digital

“O marketing é a função da organização que está encarregue de definir os objetivos desta e de encontrar a melhor solução para satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes de forma competitiva e lucrativa” (Opresnik, 2018, p.333).

Dito isto, o “marketing digital é uma subcategoria do marketing que utiliza tecnologia digital para vender produtos” (Shirisha, 2018, p.612). Esta definição foi mais tarde complementada sugerindo que “realiza um uso profundo da tecnologia, particularmente ligada à Internet ou baseada na Internet, para promover e aumentar a sensibilização dos clientes” (Varma et al., 2020, p.549). Ainda, a *American Marketing Association* (2021), refere-se ao marketing digital como “quaisquer métodos de marketing conduzidos por um dispositivo eletrônico que incluam esforços de marketing realizados na Internet.”

Um dos principais objetivos do marketing digital é compreender como é que os consumidores utilizam as novas tecnologias e como usufruem das informações adquiridas a favor da organização (Teixeira et al., 2018). Desta forma, a estratégia de marketing digital baseia-se e adapta-se aos princípios do marketing tradicional, usufruindo das oportunidades e dos desafios oferecidos no meio digital (Shirisha, 2018). Na verdade, Varma et al. (2020) afirma que “quando comparado com o marketing tradicional, o marketing digital oferece um custo realista, um direcionamento definido e melhores resultados.” (p.549) Mais ainda, uma boa estratégia digital deve estar em constante evolução, uma vez que a Internet permite adquirir *feedback* e recolher dados instantaneamente (Varma et al., 2020).

Em suma, apesar do marketing digital ser uma tecnologia recente que está constantemente a sofrer alterações (Teixeira et al., 2018) esta “ajudou as marcas a mudar a perceção dos consumidores em relação às próprias”, estando “os profissionais de marketing agora capazes de influenciar efetivamente a decisão de compra do consumidor *online*” (Moncey & Baskaran, 2020, p.7).

2.1.1 Marketing de Redes Sociais

O termo redes sociais é usado para definir as ferramentas digitais que permitem às pessoas interagir facilmente com uma comunidade *online*, trocando informações via Internet (Kaur & Kumar, 2020). Constituem o canal de marketing digital mais popular e eleito pelos consumidores e profissionais de marketing (Baskaran, 2011) e “são as ferramentas mais eficazes para interagir com os clientes e atualizar facilmente os conteúdos” (Moncey & Baskaran, 2020, p.7).

Assim, o conceito de redes sociais fundiu-se com o de marketing (Kaur & Kumar, 2020) e surge o marketing de redes sociais, que pode ser definido como “uma forma de marketing na Internet que

utiliza as redes sociais como ferramentas de marketing, com o intuito de conseguir visitas no site, exposição da marca e interagir com os consumidores” (Dodson, 2016, p.153). Adicionalmente, Haslehurst et al. (2016) sugerem que os compradores procuram as redes sociais também para fazer compras *online*, além de simplesmente comunicar com as marcas.

Hallock et al. (2019) declaram que, devido à popularidade mundial contínua das redes sociais a utilização destas plataformas por parte das empresas está a crescer num ritmo cada vez maior. De acordo com os dados fornecidos pelo Statista (2021a), as redes sociais contam já com 4.2 biliões de utilizadores. O Facebook é a maior plataforma, com 2.89 bilhões de usuários ativos (Statista, 2021b). Assim, cada vez mais, as empresas estão a adotar o Facebook como um canal de marketing para impulsionar o *brand awareness* (Malhotra et al., 2013).

2.1.1.1 Brand Awareness

O *brand awareness* refere-se à intensidade da presença de uma marca na mente dos consumidores e a capacidade que um consumidor tem de reconhecer ou lembrar-se que uma certa marca faz parte de uma determinada categoria de produto (Pappu et al., 2005; Wibowo et al., 2020). Não significa tornar os consumidores cientes da marca, mas sim permitir que estes detenham conhecimento sobre a marca e sejam capazes de reconhecer os seus elementos (Ahmed et al., 2015).

O *brand awareness* pode ser alcançado de múltiplas maneiras (Wibowo et al., 2020): a mensagem deve ser fácil de memorizar e deve sempre haver uma relação entre a marca e sua categoria de produto; deve usar *slogans* cativantes ou jingles de música; se o produto possuir um símbolo, o símbolo utilizado deve ser associado à marca e deve usar a repetição para criar memória (a formação de memórias é mais difícil do que a geração de reconhecimento).

Mais ainda, Moncey e Baskaran (2020) conduziram um estudo sobre como construir *brand awareness* no contexto digital e concluíram que a transparência é o fator mais importante a ter em consideração. Quando as marcas são honestas com os seus consumidores e o conteúdo digital é fiável, isso ajuda-as a ganhar a confiança dos clientes e a construir uma boa reputação da marca. Ainda, recomendam aos profissionais de marketing implementar estratégias focadas em demonstrar a eficácia dos produtos, desta forma os consumidores podem adquiri-los sem ter de realizar muita pesquisa, uma vez que já detém *brand awareness*.

2.1.1.2 Electronic Word-of-Mouth

Atualmente as vozes dos consumidores tornam-se cada vez mais poderosas devido ao avanço tecnológico, nomeadamente às redes sociais, e são ouvidas por muitas pessoas (Dwivedi et al., 2021). Na literatura, Bronner e De Hoog (2011) afirmam que “o *e-WOM* envolve comentários dos consumidores sobre produtos e serviços partilhados na Internet” (p.15). Com efeito, Iacobucci et al.

(2019) acrescentam à natureza do marketing digital o conceito *e-WOM*. Mais tarde, investigadores como Rosario et al. (2020) conduziram um estudo detalhado a fim de concetualizar o *e-WOM*, propondo que o “*e-WOM* é gerado pelo consumidor, é uma comunicação relacionada com o consumo que utiliza ferramentas digitais e é maioritariamente dirigida a outros consumidores” (p.427).

A comunicação *e-WOM* pode ter um efeito significativo na adoção de informações, na atitude do consumidor, na sua intenção de compra, na fidelidade à marca e na sua confiança (Ismagilova et al., 2020). De acordo com os académicos Ferreira et al. (2020) o *e-WOM* cresceu significativamente tornando-se numa das mais importantes fontes de informação, principalmente entre jovens. Inclusive, um estudo de Mazzucchelli et al. (2018) descobriu que as recomendações dos amigos afetam significativamente a confiança do consumidor e a intenção de fidelidade à marca. Além disso, estas recomendações são amplificadas através da rede de utilizadores e são consideradas verdadeiras, mesmo quando vêm de estranhos (Ferreira et al., 2020). Não obstante, um estudo conduzido por Cheung et al. (2020), descobriu que o *e-WOM* é dos principais motores para fortalecer o *brand engagement* e que este impulsiona o *brand awareness*.

2.1.1.3 Brand Engagement

O *brand engagement* foi definido como um processo psicológico através do qual os consumidores movem-se em direção à fidelização para com a marca (Bowden, 2009) e é caracterizado por aspetos emocionais, cognitivos, e estados de ativação comportamental nas interações com a marca (Brodie et al., 2011).

O *brand engagement* é muito importante para as marcas no retalho, dado que os consumidores sentem uma conexão mais forte com a marca (Chang & Fan, 2017). Os atributos físicos de um produto podem ser fáceis de copiar e, com a crescente popularidade das redes sociais, a comparação entre produtos concorrentes está facilitada. Contudo, as redes sociais também constituem uma forma de criar conteúdo exclusivo que, conseqüentemente, cria uma conexão emocional entre o cliente e a marca (Kohli et al., 2015).

Os consumidores que utilizam as redes sociais para se envolverem com as marcas, em geral têm relacionamentos mais fortes com estas, comparativamente aos consumidores que não usam redes sociais (Hudson et al., 2016). Isto leva a que as organizações continuem a investir em estratégias de marketing por meio das diferentes plataformas de redes sociais, com o intuito de aumentar o *brand engagement* (Shahbaznezhad et al., 2017).

Outros investigadores consideram o comportamento de *brand engagement* nas redes sociais como sendo o número de comentários, a qualidade (positividade e negatividade) desses comentários, o número de gostos e o número de partilhas para cada publicação (Shahbaznezhad et al., 2017).

2.2 Conteúdo Digital

Vários acadêmicos concordam que conteúdo relevante, apropriado e preciso é fundamental para o *engagement* das marcas nas redes sociais (Shahbaznezhad et al., 2017). Thongmak (2017) afirma que todas as marcas devem realizar testes com várias combinações de tipos de conteúdo para selecionar os mais apropriados para o público-alvo da marca.

Shahbaznezhad et al. (2021) categoriza o conteúdo estratégico em três categorias principais: informacional, relacional e transacional. Mais concretamente, estas três categorias abrangem as doze subcategorias de conteúdo específico para publicações nas redes sociais propostas por Tafesse e Wien (2017). Assim, o conteúdo informacional pode também ser referido como conteúdo racional, conteúdo funcional, conteúdo educacional ou conteúdo atual. Por outro lado, o conteúdo relacional é transversal ao conteúdo experiencial e pessoal, à comunidade de marca e ao relacionamento com o cliente. Por fim, o conteúdo transacional pode ser visto como conteúdo remunerador, de ressonância da marca e de promoção de vendas.

Com efeito, estes conteúdos foram caracterizados por vários académicos ao longo do tempo. Através de uma pesquisa conceptual, Ashley e Tuten (2015) afirmam que conteúdo informacional detém dados úteis sobre a funcionalidade do produto. Mais tarde, Dolan et al. (2019) acrescenta que este tipo de conteúdo mais racional fornece aos utilizadores informações úteis e vantajosas, detendo um efeito significativo no *brand engagement* e sendo medido na forma de gostos, comentários e partilhas. Por outro lado, o conteúdo relacional refere-se à medida em que atende às necessidades dos consumidores de integração e interação social e ao desejo de benefícios sociais, resultando em publicações com humor, trabalhos artísticos, competições e eventos (Tafesse, 2015). Mais recentemente, Dolan et al. (2019) caracteriza o conteúdo relacional como divertido e interessante para os utilizadores nas redes sociais, gerando um impacto significativo e positivo no número de gostos. Por fim, o conteúdo transacional resulta em cupões, descontos e concursos ou sorteios online (Kim et al., 2015). Conjuntamente, emprega conteúdo remunerativo, fornecendo recompensas monetárias ou de incentivo (Dolan et al., 2019).

De acordo com Dolan et al. (2019), existem três tipos de *brand engagement* nas redes sociais: criação, contribuição e consumo. Além disso, sugerem ainda duas tipologias que abrangem os grupos comportamentais, comportamento passivo (baixa intensidade) ou ativo (alta intensidade), que também podem ser positivos ou negativos. Estes investigadores demonstraram empiricamente, utilizando as redes sociais Instagram e Facebook, que o conteúdo informacional influencia o *engagement* na forma de gostos (*engagement* passivo), mas não influencia o *engagement* ativo (como comentários). Já quanto ao conteúdo relacional, constataram que o conteúdo de entretenimento

influencia o envolvimento na forma de gostos, mas não afeta o *engagement* ativo. Por fim, os resultados no conteúdo transacional indicam que o uso de conteúdo remunerativo tem um efeito significativo e positivo em gostos e partilhas, mas não em comentários.

Num estudo mais recente e detalhado conduzido por Shahbaznezhad et al. (2021), é revelado que no Instagram os utilizadores tendem a gerar mais gostos (*engagement* passivo) do que comentários (*engagement* ativo), uma vez que o Instagram possui um design propício a este tipo de reação, o duplo toque para gostar de uma publicação (Sheldon & Bryant, 2016). Contrariamente, o Facebook fornece um ambiente que provoca um comportamento de *engagement* ativo. Os resultados também mostraram que o Instagram estimula comentários mais positivos em relação ao Facebook, que possui um ambiente mais racional. Foi também possível extrair que os usuários nas redes sociais tendem a expressar a sua opinião de forma mais negativa que positiva. O estudo acrescenta que o número de comentários numa publicação e os sentimentos nestes expressos estimulam significativamente o número de gostos. Isto mostra a importância de gerar *engagement* positivo e ativo na forma de comentários para aumentar a “viralidade” contínua da publicação na forma de gostos.

As imagens são um tipo de conteúdo dominante usado por todos os tipos de marcas presentes nas redes sociais (Thongmak, 2017). Com efeito, o conteúdo informacional, apresentado em formato de foto, estimula significativamente mais gostos do que comentários. Este tipo de conteúdo é também sensível ao tipo de plataforma, sendo mais popular no Facebook (Shahbaznezhad et al., 2021). Já no conteúdo relacional foi possível concluir que um formato de maior riqueza (vídeo) transmite maiores níveis de estímulos emocionais e no estudo do conteúdo transacional concluíram que o formato do conteúdo não possui interações significativas no *brand engagement*. Já no âmbito da plataforma, o estudo aponta que apresentar conteúdo transacional no Instagram é bastante eficaz na geração de gostos.

Além disso, um estudo conduzido por Langaro et al. (2018) revela que mais do que desenvolver conteúdos que gerem *brand engagement*, as marcas precisam de apostar em conteúdo intimamente ligado ao seu portfólio de produtos e aos seus valores, sendo capazes de impactar o *brand awareness*. Um dos principais desafios é promover este tipo de conteúdo sem comprometer o interesse do usuário. As marcas precisam de enriquecer a sua identidade, encontrando uma forma de falar sobre si de forma relevante e continuamente.

Focando no caso do comércio a retalho, as estratégias a empregar nas redes sociais devem destacar a sua credibilidade e focar-se na compatibilidade. Os conteúdos não só devem estar de acordo com os valores da marca, como também ir ao encontro dos padrões e estilo de vida dos utilizadores. Conjuntamente, estas estratégias devem encorajar a comunicação *peer-to-peer*, uma vez que esta

aumenta o *brand engagement* por parte dos consumidores com a marca. Assim, os retalhistas devem ter em conta a necessidade de aumentar a credibilidade das informações no seu site e nas redes sociais, ao mesmo tempo que fornecem oportunidades para comunicação *peer-to-peer*, como publicações de conteúdos gerados pelos próprios consumidores. Ainda, dentro deste contexto, é importante referir que o consumidor de roupas e acessórios desportivos, quando compra um produto, lê previamente comentários e\ou *feedback online* de outros consumidores (Singhvi et al., 2019).

Por fim, atendendo a que as publicações da marca têm uma vida curta no *feed* de notícias, torna-se crucial que a frequência e horários de publicações por parte da marca estejam articulados com o perfil de uso do público-alvo (Langaro et al., 2018). Assim, autores como Kurniawan et al. (2021) aconselham a publicar diariamente conteúdo nas redes sociais.

2.3 Análise da Performance nas Redes Sociais

Quanto ao retalho *online*, é aconselhado por Ayodeji et al. (2019) realizar uma análise de seguidores, onde seja possível conhecer quem são e qual o seu comportamento. Conjuntamente, sugere efetuar uma análise de *engagement* de conteúdo, que permita avaliar o impacto das publicações nas redes sociais. Mais concretamente, que responda a perguntas como: qual é a publicação com mais gostos e partilhas e como é que os utilizadores chegam ao site. Além disso, através das ferramentas de análise, é possível identificar o conteúdo mais adequado a ser publicado pela marca. Deve-se ainda proceder à identificação dos *influencers* no mercado de atuação, pois estes detêm muitos seguidores e são capazes de convencer outros utilizadores através do seu alcance e autenticidade. Defende, igualmente, fazer comparações entre as plataformas, no sentido de perceber quais as redes sociais mais adequadas aos objetivos do negócio. Finalmente, propõe realizar uma análise dos concorrentes, algo benéfico principalmente para as marcas que utilizam os seus concorrentes como referência nas suas redes sociais (Ayodeji et al., 2019).

2.3.1 Indicadores

É necessário identificar os indicadores de performance chave (KPIs) e as métricas das redes sociais para a adaptação das campanhas de marketing. No *e-commerce*, aplicam-se os seguintes KPIs e métricas (Ayodeji et al., 2019):

- Taxa de conversão: indica o número de visitantes do site que foram direcionados através das redes sociais e que eventualmente efetuaram uma compra, tornando-se clientes;
- Alcance: descreve a distância total que percorre uma publicação, isto é, o número de usuários em que surgiu efetivamente a publicação na sua rede social;

- *Engagement*: leva em consideração o número de gostos, partilhas e comentários numa publicação. Quanto mais gostos tem uma publicação, mais “viral” se torna. As partilhas são vistas como um indicador de lealdade e os comentários positivos indicam que o conteúdo da rede social é informativo e relevante, iniciando conversas entre os seguidores;
- *Awareness*: medida através das menções da marca nas redes sociais. Quanto maior for a frequência maior o *brand awareness*. Contudo, é importante ter conhecimento do que está a ser dito sobre a marca nas redes sociais, uma vez que isso afeta profundamente a sua reputação;
- *Aquisição*: é o processo através do qual o utilizador se converte num cliente. Assim, as métricas de aquisição passam pela percentagem de tráfego para o site por meio das redes sociais.

2.3.2 Ferramentas Analíticas

A análise das redes sociais é feita através do uso de ferramentas analíticas que fornecem dados que, posteriormente, são aplicados às estratégias de marketing (Ayodeji et al., 2019). Por exemplo, o *Google Analytics* que oferece *insights* muito importantes sobre o desempenho das redes sociais, sendo usado para analisar a origem do tráfego no site, de forma a perceber quais ou qual é a rede social que gera mais tráfego (Ayodeji et al., 2019). Mais ainda, a ferramenta *Facebook Business Suite* permite gerir todas as contas associadas no Facebook e no Instagram num único local, oferecendo uma variedade de ferramentas que facilitam a gestão gratuita da presença comercial (Facebook, 2021). Não obstante, a técnica *Web scraping*, definida como uma construção de um agente digital que faz *download*, analisa e organiza os dados que estão presentes num navegador web de forma automatizada (Baesens B. et al., 2017). Isto é, no lugar de ter um indivíduo a recolher manualmente as informações que toma como relevantes num certo navegador, o *web scraping* permite transferir esta tarefa de recolha de dados para um programa de computador, que executa este processo mais rápido e corretamente (Mitchell, 2018).

2.4 Plano de Marketing Digital

Um plano de marketing consiste num meio para coordenar todas as atividades de marketing. Mais ainda, incide a um nível estratégico, onde permite a recolha de informações sobre o público-alvo, fornecendo informações de estratégias recomendadas, como informações operacionais sobre preço, comunicação, distribuição, implementação e controlo (Kotler & Keller, 2012).

É evidente que o planeamento de marketing está a passar por uma fase de rápido desenvolvimento, pois a forma de comunicação com os consumidores alterou-se substancialmente (Opresnik, 2018). Na verdade, é fundamental considerar que o consumidor consulta informações principalmente através de dispositivos móveis e em inúmeras situações, normalmente com pouco

tempo disponível (Opresnik, 2018; Veer et al., 2019). Consequentemente, “é necessário haver um processo sofisticado para desenvolver e implementar um plano de marketing digital no ambiente das redes sociais” (p.333).

2.4.1 Estruturas para o Plano de Marketing Digital

Adolpho, em 2012, defende o processo dos oito P’s do marketing digital, um processo circular que começa e acaba no consumidor. Mais concretamente, este processo é constituído por: pesquisa, planeamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização e precisão. É também importante mencionar que este processo nunca termina realmente, pois o produto ou serviço pode sempre evoluir, indo cada vez mais ao encontro das necessidades do consumidor. Com efeito, o processo inicia-se com a pesquisa, isto é, com a recolha de dados que o consumidor vai facultando *online* acerca de um dado produto ou serviço, permitindo assim à organização melhorá-lo, segmentar o consumidor e aumentar a sua visibilidade no digital, através da utilização de *keywords* que os consumidores pesquisam no contexto digital. De seguida, faz-se o planeamento do negócio na internet, a transposição total do *offline* para o *online*, que é a formalização por escrito daquilo que deverá ser feito relativamente aos outros P’s e que tem em consideração o trabalho de pesquisa já realizado. Em terceiro lugar está a produção. Trata-se da execução do plano digital, referente à estrutura das plataformas que a empresa utiliza. O P seguinte diz respeito ao marketing de conteúdo. A publicação de conteúdos nas plataformas procura estabelecer uma relação com os clientes, através da partilha constante de conteúdos/mensagens que lhes interessem realmente. A promoção da empresa na internet é também extremamente importante, através de campanhas baseadas em conteúdos de alta qualidade e com os quais o consumidor se identifique, fazendo com que sinta vontade de divulgar a mensagem. Aqui entra o sexto P, a propagação que permite melhorar a reputação da empresa. O sétimo P, personalização, tem como enfoque o ciclo de vida da relação com os consumidores, que deverão ser tratados de forma distinta entre eles nas várias plataformas, consoante os seus gostos e personalidades. Por último, a precisão consiste na medição dos resultados de todas as ações, através das ferramentas escolhidas no segundo P (planeamento), para que possam ser introduzidas alterações e melhorias quando o processo volta ao início (Adolpho, 2012).

Já em 2016, Dodson propõe um processo para o marketing de redes sociais com quatro passos. Nomeadamente, o primeiro passo consiste em definir os objetivos para: o negócio (por exemplo, geração de *leads*, vendas e diminuição dos custos), o serviço ao cliente (exemplificando, satisfação do cliente e a chance de referir ou repetir o serviço), o produto (como, pesquisa, *design* e alcance), a comunicação (por exemplo, construir uma personalidade da marca e reputação) e, por fim, o marketing (exemplificando, *branding*, *awareness* e *engagement*). Para isto é necessário distinguir entre *earned media* (publicidade gratuita, gerada por fãs e clientes em resposta aos conteúdos de que

gostam), *owned media* (inclui as comunicações que a marca cria e controla por meio de sua própria plataforma) e *paid media* (qualquer atividade paga que direciona tráfego para as redes sociais da marca). O segundo passo consiste na escolha das plataformas mais adequadas a utilizar, em que é necessário estudar detalhadamente o que cada rede social tem para oferecer. Até aqui foram introduzidos os elementos básicos do marketing de redes sociais. Agora na implementação, no terceiro passo, vão ser colocados em prática. Assim, é essencial conduzir uma análise dos recursos, tanto humanos como financeiros. Conjuntamente, deve-se ouvir o consumidor online para saber as plataformas que utiliza, o tom e estilo de conversa mais adequados, se está a ter diferentes tipos de respostas consoante a área geográfica e quem são os principais influenciadores do público-alvo e como utilizá-los para benefício próprio. Deve, igualmente, ser desenvolvido um plano de marketing de conteúdo adequado às respetivas redes sociais. Por fim, no quarto e último passo é feita uma análise, que implica métricas de mensuração e ferramentas de análise, como *Facebook Insights*, *LinkedIn Analytics*, *Twitter Analytics*, *Google+ Insights*, *YouTube Analytics* e *Google Analytics*, para haver posteriormente a otimização das ações de marketing de redes sociais.

Mais tarde, Opresnik (2018) apresenta um plano de marketing adaptado às redes sociais. Assim, em primeiro lugar, para chegar a um plano de marketing digital é necessário estabelecer os objetivos e as metas que a empresa pretende alcançar. Recomenda iniciar o plano com pelo menos três objetivos para as redes sociais. Isto também vai permitir à empresa reagir rapidamente quando a atividade nas redes sociais não estiver a ir de encontro às suas expectativas. Com efeito, sem definir objetivos a empresa não consegue avaliar o seu sucesso ou comprovar o retorno sobre o investimento (*ROI*) feito nas redes sociais. Além do mais, as metas devem estar alinhadas com o objetivo de negócio. O autor também aconselha definir objetivos específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), alcançáveis (*achievable*), relevantes (*relevant*) e temporais (*time-bound*), por outras palavras, empregar a estrutura *SMART*. O passo seguinte consiste na realização de uma auditoria às redes sociais, para perceber onde se encontra a empresa realmente. Por outras palavras, é preciso descobrir qual é o público que está efetivamente conectado com a empresa, quais as plataformas utilizadas e comparar a sua posição nas redes sociais com a dos concorrentes. O autor Opresnik propõe ainda um modelo de auditoria elaborado em 2017 em conjunto com Kotler e Hollensen. Este modelo de auditoria define os seguintes tópicos: plataforma de rede social, *uniform resource locator (URL)*, responsável interno, missão, número atual de seguidores e número de seguidores do principal concorrente. Além disso, a auditoria deve ser suportada continuamente e não ser um processo estático. No terceiro passo, a empresa tem de escolher quais são as plataformas de redes sociais que melhor correspondem à missão e aos objetivos da empresa. Cada plataforma tem um público-alvo único e esses públicos devem ser tratados de forma diferente. Obter inspiração a partir das redes sociais do líder da indústria, por outras

palavras *benchmarking*, consiste no quarto passo. A empresa deve estar atenta ao que é dito nas redes sociais, para conseguir diferenciar-se da concorrência e eventualmente atrair um público que pode estar em falta. Após estes passos é a altura de criar um plano de conteúdo e um cronograma para as atividades nas redes sociais. Opresnik sugere, aquando da estruturação do plano de marketing de conteúdo, tentar responder às seguintes questões: que tipo de conteúdo a empresa pretende publicar e promover nas redes sociais, quem criará o conteúdo, com que frequência, qual o público-alvo de cada tipo de conteúdo e como promove o conteúdo. Além disso, a empresa pode fazer uma matriz em que estabelece que parte das publicações da respetiva rede social é alocada a um certo tipo de formato e conteúdo. O último passo consiste em testar, avaliar e ajustar o plano de marketing. Produzir instrumentos de teste para cada ação nas redes sociais, de forma a registar e analisar os sucessos e fracassos e, em seguida, ajustar o plano em resposta. Refere, ainda, que é possível medir as visitas às páginas impulsionadas pelas redes sociais com o *Google Analytics*. Finaliza defendendo que um dos aspetos mais importantes a compreender sobre o plano de marketing de redes sociais é que este deve estar em constante mudança.

Já em 2018, Marques apresenta também uma estrutura para um plano de marketing digital. Inicia-se com uma introdução, onde é feito o enquadramento do plano com o projeto. Pretende-se assim definir quais são as atividades da empresa em que a Internet tem um papel relevante e como articulá-las com a forma tradicional de fazer negócio, isto é, definir a estratégia de *Blended Marketing* (tradicional mais digital). De seguida, é feita uma análise interna e externa à empresa, permitindo conhecer melhor a sua realidade e envolvente para poder implementar ideias. O autor aconselha o uso da *SWOT*, acrónimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Esta matriz pretende definir relações existentes entre os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, e as tendências mais importantes que se verificam na sua envolvente global. Em termos mais concretos, para a análise interna é preciso consultar o histórico de objetivos, analisar as taxas de sucesso, ver o que correu bem e\ou mal, analisar relatórios de estatísticas *web* e orçamentos. Por outro lado, a análise externa encaminha para uma análise PESTAL (análise política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal), uma análise à procura, à oferta e às tendências e uma análise dos concorrentes (*benchmarking*) e dos parceiros. Partindo para a seguinte fase, é necessário definir os objetivos, onde aconselha a técnica SMART. Na fase de segmentação e posicionamento é fundamental definir com quem a empresa quer comunicar e como deseja posicionar-se, pois se não o fizer o mercado fá-lo automaticamente e isso nem sempre é benéfico. É importante alocar o orçamento correto, chegando agora à fase analítica e *ROI* e defini-lo no tempo certo tendo indicadores simples e concretos. Marques enumera também algumas ferramentas que ajudarão na recolha de elementos estatísticos, como *Google Analytics*, *Google AdWords*, *Facebook*

Analytics, Facebook Ads, Instagram for Business etc. Finalmente, deve ser feito um resumo executivo do plano de marketing digital, que deverá apresentar a análise, a estratégia, os objetivos, as ferramentas, o orçamento, os recursos e outros elementos importantes.

Tabela 2.1 - Estruturas do Plano de Marketing

FASES	Adopho (2016)	Dodson (2016)	Marques (2018)	Opresnik (2018)
1ª	Pesquisa	Objetivos	Introdução	Auditoria às Redes Sociais
2ª	Planeamento	Plataformas	Blended Marketing	Escolha da Plataforma
3ª	Produção	Implementação	Análise Interna e Externa	Benchmarking
4ª	Publicação	Análise	Objetivos	Plano
5ª	Promoção		Segmentação e Posicionamento	Testar, avaliar e ajustar
6ª	Propagação		Analítica e ROI	
7ª	Personalização		Resumo Executivo	
8ª	Precisão			

Fonte: Própria

3. Contextualização

3.1 Perfil Geral da Empresa

A empresa Cross And Run conta já com 7 anos de atividade, tendo sido fundada no dia 28 de fevereiro de 2015. Tem 5 funcionários, sendo caracterizada como uma microempresa. Encontra-se sediada em Algés, porém, distribui para toda a Europa e para Angola. Tem como atividade principal a venda de artigos desportivos, comercializando calçado, têxtil, suplementação, acessórios e equipamentos de treino. Realiza 55% das suas vendas através do seu site oficial (<https://www.crossandrun.pt>) e detém presença *online* nas plataformas digitais Instagram, Facebook, LinkedIn e Youtube.

A Cross And Run surgiu através do programa Portugal 2020. Este consistiu num acordo de parceria estabelecido entre Portugal e a Comissão Europeia para aplicação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, com vista à coesão e desenvolvimento económico, social e territorial de Portugal entre 2014 e 2020. O programa tinha como objetivos aumentar a exportação, incrementar a inovação e criar mais emprego qualificado, de forma a promover o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, princípios do plano Europa 2020 (Portugal 2020). Alexandre Martins, *Chief Executive Officer* (CEO) da Cross And Run, candidatou-se ao programa Portugal 2020 no dia 1 de novembro de 2016, com o objetivo principal de reforçar a competitividade da empresa.

3.2 Missão, Visão e Valores

A definição da missão, da visão e dos valores, apesar de ser um recurso simples, é fundamental para uma empresa, uma vez que alinha todas as ações e decisões tomadas no dia-a-dia desta.

Missão – Ajudar todos os praticantes de *cross training* e *fitness* a incrementar a sua performance através dos nossos produtos especializados de alta qualidade. Criar verdadeiros atletas.

Visão – Ser a marca de confiança de todos os praticantes de treino funcional, *cross training* e *fitness*, inspirando paixão em quem produz e em quem usa.

Valores – Honestidade, qualidade e comunicação com o cliente.

3.3 Análise do Mercado

A Cross And Run faz parte do setor terciário, nomeadamente do comércio a retalho de artigos desportivos.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), no setor do comércio a retalho no conjunto de 2021 os negócios no retalho aumentaram 4,1% face a 2020, ano que tinham diminuído 3,3%. Em todo o ano, o aumento de 4,1% situa-se 0,8% acima de 2019, ano antes da pandemia (Observador,2022). Mais ainda, o Índice de Volume de Negócios no Comércio a Retalho passou de uma variação homóloga de 7,4% em dezembro 2021, para 10,4% em janeiro 2022.

Um estudo conduzido pela Sage (2021) pretendeu compreender o impacto da pandemia nas empresas nacionais, e sobretudo o seu nível de digitalização e preparação para o novo paradigma que agora se impõe. Com efeito, devido aos vários confinamentos e às restrições contínuas, o setor do comércio a retalho tem sido dos mais afetados pela pandemia. O estudo permitiu assim concluir que quase metade (45%) das empresas portuguesas do setor do comércio a retalho não tem qualquer tipo de presença *online*. Para além disso, os dados recolhidos indicam também que 65% das empresas ainda não realizam vendas *online*.

Não obstante, através de outro estudo, a Sage (2022) concluiu que as tendências retalhistas em 2022 serão influenciadas pelos avanços no estilo de consumo provocados pela pandemia: uma maior utilização de canais *online* e um declínio nas compras nas lojas físicas. Isto, por sua vez, está a fornecer às empresas mais informações sobre o modo como os seus potenciais clientes consomem.

3.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Os fatores críticos de sucesso são elementos-chave que devem estar reunidos para que uma empresa consiga garantir o crescimento e desenvolvimento em determinado mercado. Assim, são apresentados

dentro do setor do retalho de artigos desportivos os seguintes fatores: qualidade dos produtos, atendimento ao público, presença de marcas, parcerias, tráfego *online* e localização.

Face a estes fatores, podemos observar diversas vantagens competitivas da Cross and Run (ver Tabela 3.1). Mais concretamente, o portfólio de produtos oferecido pela marca é orientado por padrões de alta qualidade, estabelecendo parcerias com empresas de destaque no mundo do desporto que garantem máxima qualidade nas suas produções. No atendimento ao público, a empresa é especializada na área do *cross training*, prestando um atendimento personalizado e individual ao cliente, de forma a esclarecer as suas questões técnicas e ir de encontro às necessidades e nível de exigência do mesmo. No âmbito da presença de marcas, conta com 28 marcas altamente reconhecidas no mundo do desporto, desde Adidas, Reebok, Pilsil etc., originando uma oferta diversificada. Quanto às parcerias, a Cross And Run é representante oficial, através de contrato, das marcas Rebook e Adidas, o que permite ter vantagens face à concorrência, tais como gamas e pré-vendas exclusivas. Mais ainda, no fator de tráfego *online*, o site da Cross And Run possui, em média, 31 mil visitas semanais. Além disso, a marca conta com mais de 13,6 mil seguidores no Instagram e 16,3 mil seguidores no Facebook. Finalmente, no âmbito da localização, apesar das vendas *online* estarem a aumentar cada vez mais, muitos dos consumidores gostam de experimentar os produtos fisicamente. Desta forma, a loja em Algés da Cross And Run está junto de estabelecimentos desportivos na zona de Oeiras.

Tabela 3.1 - FCS vs. Vantagem Competitiva

FCS	Vantagem Competitiva
Qualidade dos produtos	Marcas com padrões de alta qualidade
Atendimento ao público	Atendimento personalizado e individual
Presença de Marcas	Marcas altamente reconhecidas no desporto
Parcerias	Representante oficial da Rebook e Adidas
Tráfego Online	Número de seguidores é elevado
Localização	Loja física junto de estabelecimentos desportivos

Fonte: Própria

4. Metodologia

O principal objetivo deste projeto é criar um plano de marketing digital com aplicabilidade real para as redes sociais da Cross And Run. Portanto, é essencial recolher e analisar dados que irão apoiar e sustentar as decisões estratégicas. Assim, esta investigação pretende obter informações e *insights* que ajudem a compreender como funciona a empresa, o seu mercado e, sobretudo, a conhecer o comportamento dos consumidores e as suas preferências nas redes sociais.

4.1 Recolha de Dados

A recolha de dados pode ser primária ou secundária. Os dados primários são recolhidos pelo autor com uma finalidade específica. Por outro lado, os dados secundários envolvem recolhas de dados já existentes, feitas por diferentes académicos ou outras fontes com outras finalidades (Saunders et al., 2009; Sarstedt & Mooi, 2014). Para este projeto recorreremos a dados primários, nomeadamente entrevistas semiestruturadas, a técnica de *web scraping* e questionários *online*. Os dados secundários compreenderam a revisão de literatura, uma análise PESTAL, *benchmarking* dos principais concorrentes e, finalmente, análises SWOT e SWOT Dinâmica.

4.1.1 Dados Primários

4.1.1.1 Entrevistas Semiestruturadas

O método de entrevista semiestruturada foi utilizado como fonte de dados primários no âmbito da pesquisa qualitativa (Anexo A). Neste caso, incluiu duas entrevistas, uma com Alexandre Martins, CEO e fundador da Cross And Run, e outra com Joana Dias, responsável pelo marketing da Cross And Run, na sede da empresa em Algés. O principal objetivo destas entrevistas é ficar a conhecer mais sobre a marca, perceber quais são as estratégias implementadas atualmente nas plataformas digitais e quais os objetivos e perspetivas futuras para estas.

4.1.1.2 Web Scraping

O método de *web scraping* consiste na recolha de dados primários quantitativos, fundamentais para a execução das estratégias do plano de marketing digital, de forma a compreender o nível de performance da Cross And Run nas suas redes sociais e, ao mesmo tempo, perceber qual é o conteúdo de preferência do público-alvo, bem como estudar o seu comportamento nas plataformas digitais.

Assim, foram recolhidos dados das páginas oficiais do Facebook e do Instagram da Cross And Run de todas as publicações realizadas em 2021 até ao mês de novembro (Anexo B). Foram registadas informações tais como: descrição, data, alcance, número de gostos, número de comentários, número de partilhas e cliques na ligação. Tendo em conta que os objetivos principais deste plano são o aumento do *brand engagement*, do *brand awareness* e do *e-WOM*, os indicadores escolhidos pretendem medir estes comportamentos. Efetivamente, a escolha destas métricas teve por base a informação presente na revisão de literatura, uma vez que, o *brand engagement* pode ser medido através do número de comentários, gostos e partilhas de cada publicação (Shabaznezhad et al., 2017; Ayodeji et al., 2019) e o *brand awareness* e o *e-WOM*, ao representarem o reconhecimento da marca por parte dos consumidores e a comunicação entre consumidores (Ahmed et al., 2015), podem ser medidos através do número de partilhas e menções da marca nas redes sociais (Ayodeji et al., 2019).

Não obstante, os cliques na ligação servem para perceber se a rede social está a gerar tráfego para o site.

4.1.1.3 Questionários Online

O questionário foi realizado via *Google Forms*, sendo partilhado nas redes sociais e, principalmente, através de e-mail com os clientes da Cross And Run, bem como boxes de CrossFit e ginásios (ver Anexo C). Deteve num total 208 respostas. Posteriormente, foi feita uma análise dos resultados empregando a ferramenta *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) presentes no Anexo D.

O principal objetivo da realização desta pesquisa passa, em primeiro lugar, por compreender como funciona a mente do consumidor e como pode a Cross And Run melhorar nas suas redes sociais, ao obter *insights* dos clientes e potenciais clientes para delinear as estratégias do plano.

O questionário foi estruturado em seis grandes áreas:

- Hábitos (páginas que seguem, plataformas mais utilizadas, finalidade(s), frequência, horários);
- Ações (gostos, partilhas, comentários);
- Conteúdos (os tipo e formatos do conteúdo que o público-alvo prefere);
- Comportamento de compra *online*;
- Perceção sobre a Cross And Run;
- Demografia (género, idade, localização, ocupação e rendimento).

4.2 Apresentação e Análise de Dados

4.2.1 Dados Secundários

4.2.1.1 Análise PESTAL

Fatores Político-Legais

Atualmente, Portugal apresenta estabilidade política, tendo ocorrido em 2021 a reeleição de Marcelo Rebelo de Sousa como Presidente da República, com 60,70% dos votos (Público, 2021a). No ano de 2023 ocorrerá a Eleição da Assembleia da República.

A crise pandémica que o mundo atravessa desde 2020 até ao dia deste estudo, obrigou as empresas e os setores de atividade a se tornarem cada vez mais digitais, de forma a manterem e fortalecerem a sua competitividade no mercado. Assim, o governo português apresentou o Plano de Recuperação e Resiliência (Governo de Portugal, 2021), que prevê um valor de 2,9 mil milhões de euros para apoiar a transição digital do país, das empresas portuguesas e dos organismos do Estado.

A transformação digital em Portugal é fundamental para existir uma economia mais dinâmica e assente no digital. Existem várias políticas governamentais em Portugal para apoiar a expansão da economia digital, como por exemplo, os fundos do Portugal 2020, o Plano de Recuperação Europeu (denominado de Next Generation EU) e o Quadro Financeiro Plurianual 2021-2027, que permitirão a Portugal e às suas empresas afirmarem-se num mundo cada vez mais digital.

Fatores Económicos

Através dos dados publicados a 6 de outubro de 2021 pelo Banco de Portugal, o PIB passou de 2,7% em 2019 para -8,4% em 2020, o que refletiu o grande impacto negativo da COVID-19 na economia do país. Contudo, no ano de 2021 Portugal atingiu o nível mais alto do PIB desde o início da pandemia (4,9%).

Segundo as projeções do Banco de Portugal (2022), o conflito armado na Ucrânia criou um quadro económico de imprevisibilidade e as perspetivas para o crescimento da economia portuguesa no período 2022-24 foram revistas em baixa e a inflação aumenta para 4,0%. Assim, a invasão da Ucrânia pela Rússia em finais de fevereiro contribui para intensificar as pressões inflacionistas e para limitar o dinamismo económico na área do euro e em Portugal.

Fatores Sociais

Em termos de estilo de vida, a saúde e os cuidados com a alimentação estão no topo das preocupações dos portugueses, sendo notório o aumento de atividade física de modo geral.

No âmbito da digitalização, segundo estatísticas apresentadas pelo Eurostat no jornal Público (2021b), Portugal é o terceiro país da União Europeia onde existem mais pessoas que nunca usaram a Internet, o que pode afetar o nível de competências digitais avançadas e de desenvolvimento que são essenciais para impulsionar a transição digital.

Apesar de estarmos perante a geração Z – geração de nativos digitais – estes carecem de conhecimentos mais avançados de base tecnológica. Segundo o relatório “Digital Transformation Scorecard 2018” da União Europeia, divulgado pelo jornal ECO Sapo (2021), Portugal está nos últimos lugares dos países com menos competências de liderança digital (22º lugar em 28 países europeus). Este estudo avalia a forma como as empresas estimulam a aquisição e desenvolvimento de conhecimento nestas áreas por parte dos colaboradores. Assim, transformar digitalmente um país ou uma empresa implica que as pessoas estejam preparadas e todas as condições estejam reunidas. Este é assim um desafio do governo e das entidades privadas e públicas.

Fatores Tecnológicos

A COVID-19 acelerou a 4ª Revolução Industrial com a rápida expansão do *e-commerce*, da educação *online*, da saúde digital e do teletrabalho. Estas mudanças continuaram a transformar dramaticamente as interações humanas, mesmo depois de ultrapassarmos a pandemia.

Contudo, apesar de a Internet representar um canal de vendas ágil com vastas oportunidades de exploração, é um canal onde a concorrência é mais feroz, com *players* de mercado com estruturas de custos reduzidas e onde o consumidor acede a toda a informação de forma clara e imediata.

Fatores Ambientais

Sustentabilidade, ecologia e poluição são temas de elevado destaque na cultura das organizações, pois são valorizadas pelo consumidor enquanto valores de marca, e porque os consumidores alteraram os seus hábitos de consumo, procurando produtos que minimizem a sua pegada ecológica. Destaca-se o Plano Nacional Energia e Clima, aprovado a 10 de julho de 2020, que estabelece objetivos nacionais para a redução de emissões de gases com efeito de estufa, as energias renováveis e a eficiência energética, bem como as medidas necessárias para descarbonizar a sociedade na próxima década (2021Portugal.EU, 2021).

Além disso, ainda em 2020, a Comissão Europeia adotou um novo plano de ação para a Economia Circular, um dos principais alicerces do Pacto Ecológico Europeu, o novo roteiro da Europa para o crescimento sustentável, que propõe medidas a aplicar ao longo de todo o ciclo de vida dos produtos. Este novo plano de ação pretende fazer com que a economia esteja bem preparada para um futuro verde, reforçar a competitividade, mantendo a proteção do ambiente, e conceder novos direitos aos consumidores (Comissão Europeia, 2020).

4.2.1.2 Benchmarking

Para melhor compreendermos o mercado, foi feita uma análise à concorrência, identificando os principais *players*. Desta forma, os principais concorrentes são a Xipa Store, Semperfit e IGolas Fitness, definidos de acordo com os seguintes pressupostos: *target*, preço, comunicação, dimensão e país de origem (ver Tabela 4.1). Destaca-se ainda, como concorrente indireto, a Decathlon, por ser líder no setor de retalho de artigos desportivos.

Concorrentes

Xipa Store

Está sediada no distrito de Aveiro, mas envia produtos para toda a Europa e Reino Unido. Surgiu em 2018 pela falta de produtos desportivos de alta performance para as modalidades de basquetebol,

cross training e fitness. Assim, a sua missão passa por: oferecer aos aveirenses e aos portugueses o acesso privilegiado às melhores marcas e produtos desportivos de qualidade, ajudando atletas a melhorar as suas performances desportivas. Com efeito, detém um portfolio de produtos vasto no âmbito do vestuário e acessórios de desporto, e ainda vende marcas de alta qualidade, que também são comercializadas na Cross And Run. Na verdade, comercializa as Rebook Nano, produto chave da Cross And Run. Mais ainda, a Xipa Store vende a marca Nike, uma marca líder no setor do vestuário desportivo que não tem parceria com a Cross And Run.

Em termos de presença digital, a Xipa Store possui um site oficial onde é possível fazer as encomendas. Além disso, está no Facebook, Instagram, LinkedIn e Twitter. Aposta em conteúdos informativos nas suas redes sociais, empregando imagens fornecidas pelas marcas parceiras. Acaba por ter pouco, ou até mesmo nenhum, conteúdo criado pela própria marca Xipa Store. Desta forma, acaba por não criar um *engagement* tão forte com os seguidores, isto é, detém poucos gostos, comentários e partilhas. Ainda, a empresa tem embaixadores ligados ao CrossFit mas estes não têm publicações recorrentes alusivas à marca.

Em suma, a Xipa Store consegue tornar os seus produtos bastante apelativos através das suas redes sociais, ao partilhar conteúdos de qualidade fornecidos pelas marcas oficiais. Porém, esquece-se da interação com o cliente, o que deve ser tido em mente aquando da formulação do plano de marketing digital para as redes sociais da Cross And Run.

Semperfit

Está sediada em Sintra e conta com 8 anos de atividade. Distribuí para toda a Europa, Brasil, Angola e Reino Unido. Detém um vasto portfólio de produtos, sendo que há uma maior diversidade nos equipamentos desportivos face aos artigos têxtil. Estes últimos são produzidos sob a sua própria marca e apresentam pouca variedade.

Quanto à sua presença *online*, detém um site oficial onde é possível efetuar encomendas e está nas plataformas digitais Facebook, Instagram e Youtube. Nas suas publicações recorre ao uso de conteúdo informativo e relacional. Assim, transmite nas suas redes sociais espírito de equipa, ao partilhar imagens de grupo e vídeos de treinos conjuntos. Publica igualmente conteúdos de campeonatos de CrossFit que suscitam emoções de carácter motivacional. Estabelece ainda parcerias com embaixadores de renome, como é o caso de Patrícia Mamona, uma atleta portuguesa de triplo salto. Assim, provoca um forte *e-WOM* na modalidade do desporto e *brand awarness* associando a marca à excelência e a produtos de alta qualidade, uma vez que são utilizados por atletas profissionais.

Concluindo, a Semperfit mostra-nos como o uso de conteúdo relacional pode ser bastante benéfico para o reconhecimento e reputação da marca nas redes sociais. O utilizador conecta-se com a marca a outro nível, comprando emoções e sentimentos por detrás da funcionalidade do produto.

IGolas Fitness

A IGolas Fitness é uma loja de artigos têxtil e equipamentos para atletas de treino funcional e CrossFit, criada em 2013. Apesar de estar sediada na Madeira, distribui para a Europa.

Em termos de presença digital, possui um site oficial onde é possível fazer as encomendas. Além disso, opera um blogue onde estão disponíveis informações relacionadas com desporto e saúde física. Está presente no Facebook, no Instagram e no Pinterest. Detém muito conteúdo criado pela própria marca nas suas redes sociais o que demonstra, de certa forma, empenho e esforço por parte desta, o que muitas vezes é tido em conta pelo consumidor. Possuem ainda uma carteira extensa de embaixadores ligados ao CrossFit e *fitness* que publicam diariamente vídeos com dicas de desporto. De um modo geral, as suas publicações divulgam conhecimento técnico e inspiram motivação e paixão pelo CrossFit, tudo valores da marca que transparecem nas suas redes sociais. Contudo, deixam espaço para publicitar os seus produtos, tanto da marca IGolas Fitness como de marcas parceiras.

Em conclusão, a IGolas Fitness mostra como é muito importante transmitir os valores da marca nas suas redes sociais. Assim, a Cross And Run não deve esquecer que os seus valores devem estar implícitos na sua presença digital.

Tabela 4.1 - Benchmarking

	Plataformas	Seguidores	Conteúdo mais utilizado	Estratégia atual
Xipa Store	Facebook Instagram LinkedIn Twitter	1 mil 8 mil 3 14	Aposta em conteúdo informativo	Imagens dos produtos vendidos fornecidas pelas marcas oficiais
Semperfit	Facebook Instagram Youtube	11,2 mil 10,8 mil 17	Aposta em conteúdo relacional	Parcerias com embaixadores de renome
IGolas Fitness	Facebook Instagram Pinterest	8 mil 3 mil 9	Aposta em conteúdo informativo	Material partilhado criado pela própria marca
Cross And Run	Facebook Instagram LinkedIn Youtube	13,6 mil 16,3 mil 14 10	Aposta em conteúdo informativo	Divulgar produtos novos e induzir a compra online

Fonte: Própria

Decathlon

A Decathlon é o maior retalhista de artigos desportivos do mundo e possui mais de 1 600 lojas em mais de 60 países. Foi fundada em 1976 por Michel Leclercq. Produz e gere cerca de 70 marcas próprias de produtos desportivos para várias modalidades. Em Portugal conta com 36 lojas e um centro logístico e de produção. Tem um vasto portfólio de produtos, vendendo na área do treino funcional, *fitness* e *cross training*. Comercializa algumas marcas desportivas como Nike, Adidas, Reebok etc. mas centra os seus esforços de marketing nas suas próprias marcas. Na verdade, estas marcas são habitualmente consideradas de menor qualidade, uma vez que têm um valor monetário baixo. Promove muitos programas de fidelização, como o cartão Decathlon e Experiências e o cartão de Crédito Decathlon. Além disso, é uma empresa muito ativa socialmente, patrocinando eventos públicos e apostando em várias ações ligadas à sustentabilidade. Gere ainda um programa de parceiros Decathlon, em que os afiliados ganham uma comissão sobre as vendas.

A sua presença *online* é extremamente forte. Possui um site oficial onde é possível fazer encomendas e está nas plataformas digitais Facebook (490 mil seguidores), Instagram (72,2 mil seguidores), LinkedIn (23,8 mil seguidores) e Youtube (12,7 mil subscritores).

Líderes na indústria

Red Bull

A Red Bull é considerada por muitos, incluindo Opresnik, um exemplo a seguir nas suas estratégias de marketing digital para as redes sociais. Esta empresa revolucionou o marketing desportivo, fazendo o *shift* entre patrocinar atletas e levar a que estes patrocinem a marca, começando a aparecer equipas da própria Red Bull.

De facto, o marketing digital praticado por esta marca é visto também como uma referência, detendo 14,9 milhões de seguidores no Instagram. Mais ainda, partilha essencialmente conteúdo emocional, que desperta estímulos e sensações de euforia e entusiasmo no visualizador. Na verdade, acaba por não promover diretamente os seus produtos, mas sim a imagem envolvente da marca. Compartilha vídeos de desportos radicais que instigam no utilizador uma atração pela marca e os leva mais tarde a ganhar preferência pelo o seu produto.

Em suma, a Red Bull mostra como o partilhar de momentos pode ser uma boa estratégia de marketing digital. Mais concretamente, no mundo do desporto, partilhar conteúdos relacionais com um carácter emocional, radical e entusiasmante provoca estímulos positivos nos utilizadores, que mais tarde se convertem em procura e preferência pelos produtos da marca. Mais ainda, demonstram que este tipo de conteúdos é mais eficaz em formato vídeo.

Influencers no Desporto

Dicas do Salgueiro

Bruno Salgueiro é um instrutor de *fitness* de referência no mundo digital do desporto. Na verdade, é seguido por 381 mil utilizadores no Youtube, bem como por 203 mil e por 110 mil no Facebook e Instagram, respetivamente. O seu sucesso assenta na base da partilha de conteúdo informacional, mais concretamente, partilha dicas úteis para a prática de desporto. Desta forma, tornou-se numa fonte fiável para adquirir conhecimento técnico de *fitness*. Aliado a este tipo de conteúdo informacional, Salgueiro dá a conhecer a sua personalidade excêntrica e divertida através do modo de interação com o utilizador, apostando muito em conteúdo relacional. Assim, ao analisar o conteúdo partilhado por este *influencer*, podemos concluir que o conteúdo informacional é uma boa aposta para as redes sociais associadas ao desporto. Além disso, complementar o conteúdo de carácter mais racional com conteúdo relacional ajuda a aumentar o *engagement* na forma de gostos, comentários e partilhas, bem como o *awareness* e o *e-WOM*.

Carolina Patrocínio

Ao contrário de Bruno Salgueiro, Carolina Patrocínio não detém qualquer formação em desporto. Contudo, esta apresentadora ficou muito conhecida no *fitness* pelo seu aspeto físico. Assim, tornou-se inspiração e fonte de motivação para muitas pessoas que seguem um estilo de vida saudável e praticam exercício físico. Além disso, é seguida por 964 mil utilizadores no Instagram, que acompanham diariamente a sua vida. Desta forma, podemos observar que as plataformas *online* relacionadas com o desporto não se restringem somente a conteúdo informacional e\ou conhecimento técnico. Na verdade, a parte estética dos conteúdos, no sentido de serem visualmente apelativos, provoca sentimentos de desejo e ambição no utilizador. Por sua vez, ao induzir estes sentimentos, há uma maior adesão e um maior acompanhamento da marca por parte dos seguidores. Mais concretamente, a utilização de conteúdo com indivíduos e embaixadores em boa forma poderá ser interpretado como fonte de inspiração e motivação por parte do público-alvo.

4.2.1.3 Análise SWOT

Tabela 4.2 - SWOT

S	W	O	T
- Vasto portfólio de produtos; - Produtos de alta qualidade; - Atendimento personalizado; - Presença em mercados Internacionais; - Tráfego <i>online</i> elevado; - Representante Oficial da Rebook e Adidas; - Entregas de 24 a 48 horas (Continente).	- Inexistência de uma aplicação para compras <i>online</i>; - Equipa de marketing reduzida; <i>Budget</i> reduzido para ações de marketing; - Inexistência de um programa de fidelização; - Recursos Humanos não são especializados para trabalhar com ferramentas <i>online</i>; - Falta de investimento nos mercados estrangeiros.	- Aumento das compras <i>online</i>; - Prática crescente de exercício físico; - Novos hábitos alimentares; - Pandemia levou à procura de material desportivo para uso em casa; - Redes Sociais funcionam como um gerador de tráfego em loja e no site oficial. - Políticas governamentais para apoiar a expansão da economia digital.	- Diminuição do poder de compra do cliente face à pandemia; - Aumento da taxa de inflação devido à guerra; - As vendas no setor do comércio a retalho foram as mais afetadas com a pandemia; - Portugal é dos últimos países com competências de liderança digital; - Portugal é o terceiro país da União Europeia onde mais pessoas nunca usaram a Internet; - Aumento da intensidade promocional; - Forte concorrência no setor.
Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Própria

4.2.1.4 Análise SWOT Dinâmica

Tendo em conta os fatores externos e internos nomeados na análise SWOT anterior (Tabela 4.2), as tabelas seguintes (Tabela 4.3, Tabela 4.4, Tabela 4.5 e Tabela 4.6) tem como objetivo evidenciar a avaliação dos seus graus de importância e a sua probabilidade de ocorrência no futuro. De seguida, os fatores que se considerem mais relevantes serão utilizados na construção da análise SWOT dinâmica (Tabela 4.7). Assim, esta análise tem como principal objetivo investigar a associação dos fatores externos e internos identificados e encontrar soluções para a sua potenciação ou mitigação.

Tabela 4.3 - Pontos Fortes

S	IMPACTO NO NEGÓCIO			PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
• Vasto portfólio de produtos			X			X
• Produtos de alta qualidade			X			X
• Atendimento personalizado			X			X
• Presença em mercados Internacionais		X		X		
• Tráfego <i>online</i> elevado			X			X
• Representante Oficial da Rebook e Adidas			X			X
• Entregas de 24 a 48 horas (Continente)		X			X	

Fonte: Própria

Tabela 4.5 - Ameaças

	IMPACTO NO NEGÓCIO			PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
• Diminuição do poder de compra do cliente face à pandemia			×		×	
• Aumento da taxa de inflação devido à guerra			×			×
• As vendas no setor do comércio a retalho foram as mais afetadas com a pandemia			×		×	
• Portugal é dos últimos países com competências de liderança digital		×				×
• Portugal é o terceiro país da União Europeia onde mais pessoas nunca usaram a Internet		×			×	
• Aumento da intensidade promocional			×			×
• Forte concorrência no setor			×			×

Fonte: Própria

Tabela 4.4 - Oportunidades

	IMPACTO NO NEGÓCIO			PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
• Aumento das compras <i>online</i>			×			×
• Prática crescente de exercício físico			×			×
• Novos hábitos alimentares		×				×
• Pandemia levou à procura de material desportivo para uso em casa		×			×	
• Redes Sociais funcionam como um gerador de tráfego em loja e no site oficial.			×			×
• Políticas governamentais para apoiar a expansão da economia digital			×		×	

Fonte: Própria

Tabela 4.6 - Pontos Fracos

	IMPACTO NO NEGÓCIO			PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
• Inexistência de uma aplicação para compras <i>online</i>		×			×	
• Equipa de Marketing reduzida			×			×
• <i>Budget</i> reduzido para ações de marketing			×			×
• Inexistência de um programa de fidelização		×			×	
• RH não são especializados para trabalhara com ferramentas <i>online</i> ;			×			×
• Falta de investimento nos mercados estrangeiros	×					×

Fonte: Própria

Tabela 4.7 - SWOT Dinâmica

Fatores Externos		Fatores Internos	
Oportunidades		Ameaças	
1. Aumento das compras <i>online</i> ; 2. Prática crescente de exercício físico; 3. Redes Sociais funcionam como um gerador de tráfego em loja e no site oficial.		1. Aumento da taxa de inflação devido à guerra; 2. Aumento da intensidade promocional; 3. Forte concorrência no setor.	
Oportunidades vs Forças		Ameaças vs Forças	
Forças A. Vasto portfólio de produtos; B. Produtos de alta qualidade; C. Atendimento personalizado; D. Tráfego <i>online</i> elevado; E. Representante Oficial da Rebook e Adidas.		- Melhorar a experiência de compra no site: organizar secções, otimizar a descrição dos produtos, facilitar as etapas no processo de compra <i>online</i> (1;A), (1;B), (1;D); - Atendimento personalizado através de um agente <i>online</i> no site (1;C); - Conteúdos informativos sobre desporto nas redes sociais (2;D), (3;C), (3;D); - Dar visibilidade às gamas exclusivas nas redes sociais (1;E), (3;E);	
Oportunidades vs Fraquezas		Ameaças vs Fraquezas	
Fraquezas A. Equipa de marketing reduzida; B. <i>Budget</i> reduzido para ações de marketing; C. Recursos Humanos não são especializados para trabalhar com ferramentas <i>online</i> .		- Promoções e saldos exclusivos nos canais <i>online</i> (1;D) (2;D); - Criar um plano de marketing estruturado e realista para as redes sociais (2;A), (2;B), (2;D), (3;A), (3;B), (3;D); - Transferir o atendimento personalizado em loja para o meio digital: respostas pré programadas das perguntas técnicas mais comuns (3;C);	
- Formar os Recursos Humanos sobre ferramentas <i>online</i> , nomeadamente no âmbito das redes sociais (1;C) (3;C); - Apostar numa estratégia de conteúdos com embaixadores <i>influencers</i> no desporto (2;A), (3;A) - Criar conteúdos digitais para as redes sociais internamente em vez de comprar o serviço (3;B) - Apostar em tráfego orgânico (1;B), (3;B).		- Formar os Recursos Humanos para trabalhar com ferramentas <i>online</i> de forma a criarem um plano de combate à inflação no meio digital (1;C), (1;A); - Apostar em campanhas de marketing no canal <i>online</i> , sem recurso a apoios financeiros (2;B), (3;B) - Realizar sessões de <i>brainstorming</i> com todos os colaboradores para resolver problemas (1;A) (2;A) (3;A).	

Fonte: Própria

4.2.2 Dados Primários

4.2.2.1 Entrevistas Semiestruturadas

No dia 2 de novembro de 2021 realizaram-se as entrevistas ao CEO e à diretora de marketing da Cross And Run. O guião da entrevista está dividido em dois temas distintos (Anexo A). A parte inicial consiste em questões sobre a empresa, para compreender onde nasceu a marca, o seu portfólio de produtos, a sua evolução e os impactos da pandemia, apenas o CEO participou nesta fase. A segunda parte incide sobre o marketing da empresa, e teve a participação de ambos em entrevistas individualizadas.

Na primeira parte foram formuladas cinco questões, iniciando com o tópico de como surgiu a Cross And Run. Assim, esta empresa apareceu numa perspetiva de preencher um espaço que não existia em Portugal, um mercado técnico especializado em CrossFit, *cross training* e *fitness*. Por outras palavras, se alguém quisesse comprar em Portugal umas sapatilhas específicas, tinha de encomendar nos sites estrangeiros.

Quando questionado sobre o seu portfólio de produtos, o CEO da empresa confirmou que esta detém um portfólio muito diverso e completo, incluindo calçado, têxtil, suplementação, acessórios e

equipamentos de treino *fitness*. Declarou que todos os materiais são de alta qualidade e detêm especificidades. Acrescentou que as categorias mais vendidas são o calçado, nomeadamente as sapatilhas Nano da Reebok, e o vestuário para homem.

Relativamente ao mercado em que a Cross And Run está inserida, Alexandre Martins classificou o mercado de atuação como o mercado de artigos desportivos. Questionado sobre a evolução da marca neste último ano, afirmou que vão encerrar 2021 como o melhor ano em termos de vendas, apesar de a percentagem de *profit* ter diminuído. O facto de terem ocorrido muitas promoções, no site e na loja, foi um dos principais fatores responsáveis pela diminuição deste indicador, uma vez que houve um aumento da intensidade promocional no mercado.

Dado que a pandemia teve um grande impacto no setor do retalho, foi questionado sobre quais as consequências no negócio da Cross And Run. Afirmou que os principais impactos foram as quebras nas vendas dos produtos mais solicitados como calçado e têxtil e, por consequência, acumulação de stocks. Note-se que a existência de stocks elevados fez com que houvesse necessidade de os escoar, recorrendo-se às promoções para diminuir o stock excessivo, como foi mencionado na resposta à questão anterior.

Após uma análise da empresa, chegamos à parte mais detalhada sobre o marketing, consistindo em seis perguntas para compreender onde ela está e onde quer estar no âmbito da sua presença digital. Inquiridos sobre quais são as principais ferramentas de comunicação com o cliente, Alexandre Martins afirmou que são as redes sociais e o *website*. Numa visão mais detalhada, Joana Dias completou dizendo que comunicam com os clientes através do WhatsApp, Instagram e Facebook maioritariamente. Também recorrem a *newsletters* e detêm no site uma plataforma de comunicação interna, usada para assuntos como encomendas ou outros processos internos.

No âmbito do processo de compra pelo cliente, este foi caracterizado como um processo simples, em que o cliente procura a Cross And Run sabendo já o que pretende, contando sempre com a ajuda técnica necessária disponibilizada pela equipa Cross And Run. Habitualmente, exceto raras exceções, o cliente vai à loja à procura de uma opinião especializada sobre um produto que pretende comprar. No meio digital, é através do WhatsApp que as perguntas mais técnicas sobre os produtos são colocadas.

Questionados sobre a frequência de vendas online em comparação com as vendas na loja física, declararam que 55% são compras *online* e os restantes 45% são na loja física. Quanto às plataformas onde estão presentes, destacaram Facebook, Instagram, Youtube e LinkedIn, sendo que estes últimos não possuem atividade recorrente.

Além disso, quando questionados sobre as estratégias que estão a ser implementadas nas redes sociais, Alexandre Martins referiu a comunicação dos produtos através de descrições com detalhes técnicos. Joana Dias completou, assegurando que apostam em tráfego orgânico, ao mesmo tempo que fornecem especificações técnicas dos produtos, mostrando sempre que possível o seu portfólio completo e destacando a sua qualidade técnica.

Inquiridos sobre o que gostariam de melhorar na presença digital da Cross And Run, Alexandre Martins assumiu que pretende ver melhorada a capacidade de obter tráfego para o site através das redes sociais. Também gostaria de ver aumentada a divulgação indireta através de comunicação dos pares e clientes entre si, por outras palavras, intensificar a comunicação *peer-to-peer* e o *e-WOM*. Acrescentou que deseja ver desassociada a ligação da Cross And Run como loja destinada unicamente ao CrossFit, isto é, começar a entrar mais no setor *fitness* e treino de ginásio. Num ponto de vista de especialista em marketing, Joana Dias declarou que ambiciona aumentar o *brand engagement* e melhorar o *brand awareness*, de forma que a Cross And Run seja considerada a marca de referência na área do *cross training* e *fitness*.

Por último, afirmaram que os objetivos estabelecidos para as redes sociais passam por aumentar a interação (*brand engagement*), desenvolver a divulgação da marca através dos seus clientes (*e-WOM*) e, finalmente, ser referência na área do *cross training* e *fitness* para a aquisição de produtos especializados (*brand awareness*). Mais concretamente, pretendem aumentar o número de gostos, comentários e partilhas, bem como o número de seguidores e a taxa de conversão. Não obstante, Alexandre Martins concluiu anunciando que deseja que o *budget* para o plano de marketing digital seja nulo.

Em suma, através destas entrevistas semiestruturadas foi possível reforçar o conhecimento sobre a marca Cross And Run e toda a sua envolvente. Além disso, os objetivos procurados pela empresa para as suas redes sociais vão de encontro ao proposto no plano de marketing digital, isto é, aumentar o *brand engagement*, o *brand awareness* e, conseqüentemente, o *e-WOM*.

4.2.2.2 Web Scraping

Primeiramente, foi feita uma análise dos dados extraídos da página oficial do Facebook e, de seguida, da página oficial do Instagram da Cross And Run, de forma a perceber qual o nível de performance das redes sociais da marca, no âmbito do *brand engagement*, do *brand awareness* e do *e-WOM*. Consequentemente, poder-se-á entender quais são os conteúdos e horários mais apropriados, assim como encontrar e eliminar os conteúdos obsoletos.

De forma a facilitar a análise dos tipos de conteúdo, cada publicação foi categorizada dentro dos três grandes grupos estudados na revisão de literatura, nomeadamente o informacional, o relacional

e o transacional. No conteúdo informacional estão agrupadas todas as publicações que contêm informações relevantes para os consumidores, por exemplo novos lançamentos, especificações e funcionalidades do produto, conteúdo educacional etc. Já no conteúdo relacional estão as publicações que tem como objetivo interação e integração social, bem como despertar interesse por parte do consumidor. Por fim, no conteúdo transacional estão as publicações alusivas aos descontos, saldos e *giveaways*, por outras palavras, conteúdos remunerativos.

Facebook

Alcance

A publicação com maior alcance conta com 8334 utilizadores registados, correspondendo a conteúdo informacional, nomeadamente uma imagem das sapatilhas de treino Nano X1. A publicação seguinte com maior alcance (5980 utilizadores) também é relativa ao mesmo produto, só que desta vez um modelo novo de edição limitada alusivo ao Halloween. De uma forma geral, as publicações com maior alcance são referentes a produtos de têxtil e, sobretudo, calçado, nomeadamente as Nano, inseridas na categoria de conteúdo informacional. Por outro lado, as publicações com menor alcance divulgam acessórios e produtos de suplementação, também inseridas na categoria de conteúdo informacional. Assim, podemos observar que dentro do conteúdo informacional o alcance pode variar radicalmente. Porém, existe uma preferência por conteúdos relacionados com os produtos têxtil e calçado por parte do consumidor. Dentro do conteúdo informacional é também visível um bom alcance de publicações com *reviews* de produtos feitas por embaixadores, apesar de serem poucas as publicações deste tipo. Quanto ao conteúdo relacional, pode aferir-se que atinge um bom número de utilizadores no Facebook. Por outro lado, os conteúdos transacionais oscilam bastante, não tendo sido encontrada uma ligação direta entre valor de desconto e/ou o tipo de produto com o alcance da publicação. Note-se que a maioria das publicações são de conteúdo informacional, havendo poucas publicações com conteúdo relacional e transacional, dificultando assim o estudo destes tipos de conteúdos.

Número de Gostos, Comentários e Partilhas

De uma forma geral, as publicações com maior alcance manifestam uma influência direta e positiva nestes elementos. Na verdade, a publicação com mais alcance atingiu o maior número de gostos no Facebook.

Cliques na ligação

São, também, mais frequentes nas publicações com maior alcance, logo em conteúdos informacionais alusivos aos produtos têxtil e calçado e *reviews*.

Instagram

Alcance

O Instagram detém um maior número de publicações em comparação com o Facebook, representando uma das principais fontes de comunicação da Cross And Run com o cliente. Mais concretamente, a publicação com um maior alcance diz respeito a um *giveaway*, um conteúdo transacional, que chegou até 9295 utilizadores, contando com 4144 comentários/participações. Na verdade, analisando detalhadamente os valores referentes ao alcance dos conteúdos transacionais, estes por norma, atingem um grande número de utilizadores e, consequentemente, geram um número robusto de gostos. Por outro lado, o conteúdo relacional não obtém um grande alcance nesta plataforma. Por fim, no âmbito do conteúdo informativo, apesar do Instagram ter valores superiores ao Facebook, segue o mesmo padrão de preferência nesta categoria. Isto é, há preferência por conteúdo alusivo aos produtos têxtil e calçado, particularmente as Nano, e *reviews* de produtos. Todavia, há inúmeras flutuações em termos de alcance nesta categoria de conteúdo. Mais ainda, é importante frisar que nesta plataforma o conteúdo informativo não costuma ter tanto alcance como no caso do Facebook.

Número de Gostos, Comentários e Partilhas

Seguindo a mesma lógica que no Facebook, na plataforma Instagram o número de gostos, de comentários e de partilhas está diretamente relacionado com o alcance das publicações. Além disso, as publicações pertencentes a *reviews* de produtos constituem um dos principais geradores de partilhas.

Cliques na ligação

Por fim, no Instagram não é possível calcular o número de cliques na ligação, uma vez que é inexequível criar *hiperlinks* de acesso direto através das descrições nesta rede social.

Horários

No âmbito do horário mais favorável, pode-se concluir através do *Web scrapping* que o dia da semana não parece ter influência direta no alcance das publicações. Estas informações são comprovadas pelas estatísticas disponíveis na conta da Cross And Run, em que dão acesso aos horários de maior atividade do público (Figura 4.1). Assim, o dia da semana não tem impacto significativo no alcance das publicações, mas há uma maior afluência de tráfego às 21 horas e o público da Cross And Run está mais ativo nas redes sociais ao final do dia.

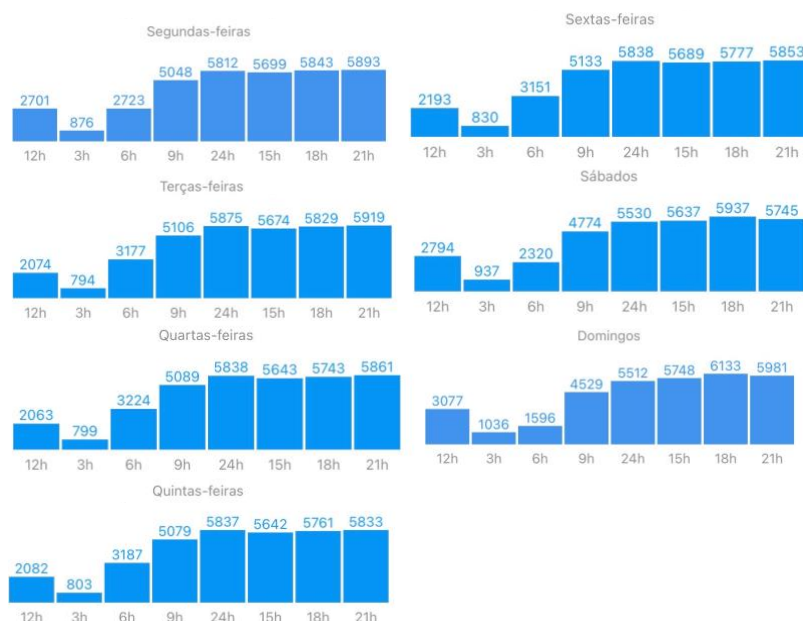


Figura 4.1 - Alturas de maior atividade. Fonte: *Facebook Business Suite*.

4.2.2.3 Questionários *Online*

Hábitos

Através da análise deste questionário é possível aferir que as marcas com maior notoriedade no setor do desporto são: Nike (98,9%), Reebok (95,6%), Adidas (95,6%) e Puma (90,7%) (Anexo D, Q2). Todavia, a Cross And Run detém a percentagem de 51,9% dos inquiridos que, comparada com as dos concorrentes diretos Xipa Store (16,4%), Semperfit (38,8%) e IGolas Fitness (14,2%), poderá ser considerada elevada (Anexo D, Q2). O mesmo é corroborado na questão seguinte, em que no geral 42,1% seguem a Cross And Run, 33,3% a Decathlon, 20,8% a Semperfit, 9,3% a Xipa Store e 6,6% a IGolas Fitness (Anexo D, Q3 gráfico). Conjuntamente, através das análises no SPSS é possível verificar que apenas 10,6% seguem exclusivamente a Cross And Run, em comparação com os valores da Decathlon (13%) (Anexo D, Q3 tabela). Assim, podemos observar que apesar da Cross And Run deter mais seguidores no total, estes tendem a seguir igualmente outras marcas associadas, como Semperfit (8,2%), Decathlon (7,2%) e Xipa Store (2,4%) (Anexo D, Q3 tabela).

O Instagram (96,7%) e o Facebook (56,8%) são as redes sociais mais utilizadas no geral (Anexo D, Q4 gráfico). Na verdade, através da análise mais detalhada pelo SPSS, é possível constatar que os utilizadores usufruem recorrentemente de diversas redes sociais. Por outras palavras, a maioria utiliza frequentemente ambas as plataformas Instagram e Facebook (29,8%) em vez de exclusivamente uma delas (Instagram: 16,8%; Facebook: 2,4%) (Anexo D, Q4 tabela). Além disso, as redes sociais são empregues principalmente para fins de lazer e entretenimento (95,6%) e para comunicar com outros utilizadores (75,4%) (Anexo D, Q5). Note-se que 41% dos inquiridos responderam que também utilizam as redes sociais para acompanhar marcas (Anexo D, Q5).

Além disso, a maioria dos inquiridos (76,4%) acede às redes sociais todos os dias, inclusive várias vezes ao dia (Anexo D, Q6). Mais concretamente, o horário mais favorável no geral, de acordo com os resultados, é entre as 19 e as 22 horas (65,6%) (Anexo D, Q7). Não obstante, 51,9% responderam que utilizam mais as redes sociais após as 22 horas (Anexo D, Q7).

Ações

Em termos de comportamento do utilizador nas redes sociais de marcas de desporto, o ato de partilhar e comentar as publicações é muito improvável, tendo valores muito baixos. Todavia, de acordo com os dados obtidos, há um acompanhamento habitual dos conteúdos neste tipo de páginas, bem como o ato de colocar “gosto” nas publicações. Também, foi possível observar que a maioria não participa nos passatempos proporcionados por este tipo de marcas nas redes sociais (Anexo D, Q8).

Conteúdos

No âmbito da preferência de conteúdos, de acordo com os dados extraídos, o utilizador normalmente procura informações e especificidades sobre produtos (76%), promoções em vigor (62,8%) e *reviews* de produtos (56,8%). Não obstante, 45,4% afirmam procurar dicas de desporto e/ou nutrição (Anexo D, Q9).

Numa análise mais técnica, o conteúdo informacional (publicações com especificidades dos produtos, dicas de desporto e/ou nutrição etc.) foi escolhido como preferência por 60,1% dos inquiridos, seguido do conteúdo transacional (partilha de cupões, descontos, sorteios *online* etc.) por 15,9% e, por fim, o conteúdo relacional (conteúdos de embaixadores da marca, publicações motivacionais etc.) por apenas 12% (Anexo D, Q10). De realçar que o conteúdo em formato foto é destacado (54,8%) comparativamente ao formato vídeo (33,2%) (Anexo D, Q11).

Comportamento de compra *online*

De uma forma geral, através dos dados recolhidos, é possível afirmar que a maioria dos utilizadores que segue marcas de desporto nas redes sociais realiza compras *online* de forma espontânea (55,3%) ou mensalmente (28,8%) (Anexo D, Q12). Mais concretamente, nas redes sociais 50% afirmam realizar compras de forma espontânea e 31,7% declaram nunca ter comprado através destas plataformas (Anexo D, Q13). De facto, analisando a preferência por compras através do site oficial da marca (59%), das redes sociais da marca (5,5%) e na loja física (57,4%), é possível verificar que os valores referentes ao site oficial da marca e à loja física estão muito próximos, apesar da percentagem ser maior na compra através do site (Anexo D, Q14). Note-se que, apesar da percentagem de compra através das redes sociais ser baixa, os dados analisados na questão seguinte indicam que habitualmente (60,1%) os utilizadores procuram as redes sociais da marca para obter

informações sobre um determinado produto que pretendem comprar (Anexo D, Q15). Na verdade, 75,4% afirmam sentir-se mais seguro a comprar *online* quando a marca está presente nas redes sociais (Anexo D, Q16).

Perceção sobre a Cross And Run

Em primeiro lugar, é importante mencionar que somente 44,7% dos inquiridos conheciam a Cross And Run (Anexo D, Q17). Todavia, seguindo uma abordagem mais qualitativa, a Cross And Run é associada principalmente a palavras como: CrossFit (97,8%), Fitness (72%) e qualidade (43%) (Anexo D, Q18 gráfico). Na verdade, a análise através do SPSS demonstra que a marca é mais relacionada com CrossFit e Fitness em conjunto (7,2%), do que apenas com CrossFit (6,7%) (Anexo D, Q18 tabela).

De seguida, quando questionados sobre o que mais gostam de ver nas redes sociais da Cross And Run, os dados obtidos, no geral, indicam que há uma preferência por novos produtos (75,3%), dicas de desporto/CrossFit (63,4%) e campanhas (40,9%) (Anexo D, Q19 gráfico). Numa análise mais detalhada através do SPSS, foi possível observar que 5,3% dos inquiridos escolheram somente publicações com dicas de desporto/CrossFit e apenas 4,3% escolheram exclusivamente novos produtos (Anexo D, Q19 tabela). Além disso, a escolha de novos produtos e dicas de desporto/CrossFit detém igualmente uma percentagem de 5,3%. Os valores extraídos indicam não só uma percentagem alta na escolha de novos produtos, publicações com dicas de nutrição e publicações com dicas de desporto/CrossFit (4,8%), bem como novos produtos, campanhas e publicações com dicas de desporto/CrossFit (4,8%) (Anexo D, Q19 tabela).

Por outro lado, quando inquiridos sobre o que menos gostam de ver nas redes sociais da Cross And Run, destacam publicações com embaixadores (43%) e produtos em stock (36,6%) (Anexo D, Q20 gráfico). Efetivamente, o mesmo é corroborado pela análise mais detalhada através do SPSS, em que 13% escolhem unicamente embaixadores comparativamente aos 8,2% que escolhem apenas produtos em stock (Anexo D, Q20 tabela).

Para finalizar esta parte do questionário foi formulada uma questão de resposta curta de forma a obter *insights* e *feedback* mais personalizado e detalhado da performance da Cross And Run nas suas redes sociais. Assim, perguntou-se aos inquiridos o que gostariam de ver nas redes sociais da Cross And Run. As respostas mais frequentes abrangem dicas de equipamentos, materiais e treinos de CrossFit e *reviews* de produtos. Também são mencionadas publicações com humor relacionadas com o desporto, mais promoções e saldos e mais conteúdos em formato vídeo. (Anexo D, Q21).

Demografia

Analisando os dados, 48,6% dos inquiridos são do género masculino e 39,4% do feminino (Anexo D, Q22). A maior parcela tem entre 18 e 25 anos, correspondendo a 32,2%, sendo que a idade até 18 anos corresponde a 10,1%, entre 26 e 34 anos há 24,5%, entre 35 e 49 anos há 19,2% e, por fim, entre os 50 e 60 anos há 1,9% (Anexo D, Q23). Uma vez que a loja é em Algés a maior parte dos inquiridos é de Lisboa (27,9%), seguida de residentes na Região Autónoma dos Açores (24,5%) e no Porto (9,1%) (Anexo D, Q24). Na generalidade os inquiridos já estão empregados (57,2%) ou ainda são estudantes (26,9%) (Anexo D, Q25). Quanto ao rendimento, 28,4% recebem mais de 1000€ e 24% menos de 500€ (Anexo D, Q26).

5. Plano de Marketing Digital para as Redes Sociais

Após ter analisado, na revisão de literatura, quatro processos de conceção de um plano de marketing digital, o que entendi fazer mais sentido para este projeto é o plano de Opresnik (2018), uma vez que, este plano está especificamente adaptado às redes sociais e os seus passos são claros e concisos. Contudo, foi adicionada a visão de outros académicos quando surgiu a necessidade de mais detalhe. Em suma, como base foi utilizada a estrutura do plano de marketing digital para as redes sociais de Opresnik (2018) complementando-o com estudos de outros autores.

5.1 Objetivos de Marketing de Redes Sociais

O primeiro passo para qualquer estratégia de marketing digital nas redes sociais é estabelecer os objetivos que a empresa pretende atingir através destas plataformas sociais. Assim, para os definir foi utilizada a técnica SMART, isto é, criaram-se objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e com tempo definido. Não obstante, foi tida em conta na estipulação destes objetivos as informações adquiridas através das entrevistas semiestruturadas, nomeadamente os dados alusivos às metas que a equipa Cross And Run deseja ver alcançadas nas redes sociais. Assim, os objetivos de marketing de redes sociais são os seguintes (ver Tabela 5.1):

No reconhecimento da marca (*brand awareness*), ser caracterizada como a marca de referência para a aquisição de produtos específicos no *cross training* e *fitness*. Apostar em publicações com conteúdo informativo, demonstrando que são grandes profissionais e especialistas nas suas áreas de atuação. Mais concretamente, publicar três vezes por semana: dica de desporto/CrossFit, sempre que possível abrangendo artigos que constam do portfólio de produtos; *review* de um produto, de preferência um produto novo e em formato vídeo, e informações e especificidades sobre os produtos. O *target* são 40 gostos, 3 comentários e 20 partilhas/menções.

Na interação com os clientes (*brand engagement*), focar no conteúdo relacional. Neste tipo de publicações recorrer ao uso do humor evocando sentimentos de alegria e entretenimento, que levarão à interação do utilizador com a marca. Criar uma publicação por semana de carácter humorístico relacionada com o desporto/CrossFit. O *target* para cada semana será 70 gostos, 5 comentários e 2 partilhas.

No *e-WOM*, pretende-se que a marca seja identificada/mencionada nas redes sociais de outros utilizadores. Desta forma, criar um *script* mensal com ideias e projetos a serem implementados pelos embaixadores de forma a gerar conteúdos úteis e vantajosos para ambas as partes. Mais concretamente serão 2 publicações semanais com embaixadores, onde o *target* será 40 gostos, 10 comentários e 20 partilhas/menções.

Tabela 5.1 - Objetivos de Marketing

Objetivo	Tipo de Conteúdo	Frequência	Estratégia	Target
Brand Awareness	Informacional	3x por semana	- Dica de desporto/CrossFit - Review produto - Informações e especificidades sobre os produtos	40 gostos 3 comentários 20 partilhas/menções
Brand Engagement	Relacional	1x por semana	Carácter humorístico relacionada com o desporto/CrossFit	70 gostos 5 comentários 2 partilhas
Brand Awareness	Não especificado	2x por mês	Entrega de script com ideias e projetos a serem implementados pelos embaixadores	40 gostos 10 comentários 20 partilhas/menções

Fonte: Própria

5.2 Auditoria às Redes Sociais

Nesta fase foi realizada uma auditoria às redes sociais da Cross And Run, de forma a construir uma imagem concreta de cada rede social. Mais concretamente, foi empregue o *template*, como sugerido por Kotler, Hollensen e Opresnik (2017) (ver Tabela 5.2).

Tabela 5.2 - Auditoria às Redes Sociais

Plataforma	URL	Responsável	Missão	Seguidores	Principais Concorrentes	Seguidores Concorrentes
Instagram @crossandrun	https://www.instagram.com/crossandrun/channel/	Joana Dias	Fonte principal de interação com o cliente e criação de e-WOM.	13,6 mil	Xipa Store SemperFit IGolas Fitness	8 mil 10,8 mil 3 mil
Facebook @CrossAndRun	https://www.facebook.com/CrossAndRun	Joana Dias	Induzir a compra através da loja online e posicionar-se como referência de produtos de desporto especializados.	16,3 mil	Xipa Store SemperFit IGolas Fitness	1 mil 11,2 mil 8 mil
LinkedIn @Cross And Run - Functional Training Store	https://www.linkedin.com/company/cross-and-run	Joana Dias	Não foi possível determinar.	14	Xipa Store	3
YouTube @Cross And Run Fitness Store	https://youtube.com/channel/UCNgOjhiOvuF2PPc_3ZjowVQ	Joana Dias	Não foi possível determinar.	10	SemperFit	17

Fonte: Própria

Uma parte muito importante desta auditoria é a conceção de uma missão clara e concisa para cada uma das redes sociais em que a empresa opera. Isto é essencial, uma vez que ajuda a guiar as

ações de marketing digital, pois obriga a manter o foco nos objetivos estipulados. Consequentemente, elimina também as redes sociais obsoletas, por outras palavras, exclui as plataformas em que não é possível determinar uma missão. Dito isto, a Cross And Run não possui missões definidas para as suas redes sociais. Desta forma, as missões foram determinadas com base no que se pretende atingir com este plano de marketing digital.

Mais ainda, é importante referir que esta auditoria deve ser mantida regularmente, ajudando a guiar as ações de marketing digital e a relembrar o objetivo em cada uma das plataformas sociais.

5.3 Escolha da Plataforma

Uma vez terminada a auditoria às redes sociais, passamos para a etapa de escolha das plataformas digitais mais adequadas. Na verdade, ao analisar a auditoria é bastante intuitivo, determinar quais são as redes sociais que fazem *match* com a missão do negócio e objetivos de marketing das redes sociais da Cross And Run definidos previamente. Desta forma, o Instagram e o Facebook são as plataformas que devem ser potencializadas neste plano de marketing digital. Os dados extraídos dos questionários *online* também não deixam margem para dúvidas, as plataformas mais utilizadas hoje em dia são o Instagram e o Facebook.

Concluindo, analisando a auditoria e comparando esta com os objetivos de marketing para as redes sociais estabelecidos anteriormente, bem como as informações extraídas dos questionários *online*, as plataformas a ser potencializadas são o Instagram e o Facebook. Na realidade, de acordo com os dados do *Google Analytics* do mês de outubro da Cross And Run (Anexo C), 19,23% dos utilizadores totais do site advêm das redes sociais, dos quais 33,54% provêm do Facebook e 54,23% do Instagram, deixando somente 12,23% para outras redes sociais.

5.4 Plano de Ações e Calendarização

O plano de marketing digital para as redes sociais deve incluir um plano de ações bem estruturado, a calendarização com as datas e horas mais vantajosas e os objetivos de marketing. A estratégia de criação de conteúdo tem por base, principalmente, as informações e conclusões retiradas da revisão bibliográfica, bem como da análise dos dados fornecidos pelo método *web scraping* e dos questionários *online*. Assim, de forma a facilitar a construção deste plano foi utilizada a ferramenta Excel (Anexo F).

De forma a criar um plano o mais realista possível foram elaborados exemplos de publicações presentes no plano de ações e calendarização, é possível observar estes conteúdos no Anexo G.

a) Facebook

Tendo em conta os estudos anteriores, de uma forma geral as publicações nesta rede social devem ter um maior enfoque em conteúdos informacionais, com o intuito de aumentar o *engagement ativo*, *brand awareness* e, consequentemente, o *e-WOM*. Na verdade, este tipo de *engagement* é decisivo no mercado de atuação da Cross And Run, pois os consumidores de artigos desportivos lêem previamente comentários e/ou *feedback online* de outros consumidores. Além disso, de acordo com a informação extraída dos inquéritos *online*, uma grande porção de utilizadores procura principalmente *reviews* de produtos quando vai às redes sociais de uma marca de desporto. Assim, torna-se crucial criar conteúdo que estimule comentários em forma de *feedback*, que darão origem a comunicação *peer-to-peer* e *e-WOM*, que aumentam por sua vez o *brand engagement* e impulsionam o *brand awareness*. Assim, seguindo esta lógica de pensamento, às segundas-feiras sairá uma publicação em formato foto com um produto chave apelando a *reviews* nos comentários dos seguidores da marca. Conjuntamente, às sextas-feiras será publicado um vídeo *review* feito por um embaixador da marca sobre um artigo de CrossFit, de preferência um artigo novo. Note-se que foi possível concluir nos estudos realizados anteriormente que os seguidores da Cross And Run têm preferência por publicações com produtos novos. Com efeito, um dos objetivos da marca é ser caracterizada como uma referência para a aquisição de produtos específicos no *cross training* e *fitness*. A comunicação *peer-to-peer* e o *e-WOM* são decisivos para criar este reconhecimento da marca por parte dos consumidores.

Ainda dentro do conteúdo informacional, de acordo com os *insights* e *feedback* dos seguidores da Cross And Run adquiridos através do questionário *online*, foram propostas estratégias para as terças-feiras, quartas-feiras e sábados. Mais concretamente, constatou-se que os seguidores da Cross And Run gostam de ver dicas de desporto/CrossFit nas redes sociais da marca. Assim, às terças-feiras e sábados irá sair uma dica de desporto que, sempre que possível, incluirá artigos do portfólio de produtos. A diferença entre as dicas reside no facto de às terças-feiras as dicas serem em formato vídeo e feitas por embaixadores que praticam CrossFit, contrariamente às dicas dos sábados, que serão feitas pelo departamento de marketing em formato foto e direcionadas para o treino de ginásio, uma vez que a marca vende equipamentos de treino funcional. Além disso, foi possível observar que a maioria dos utilizadores procura informações e especificidades sobre produtos, às quartas-feiras sairá uma publicação integrada neste tipo de conteúdo.

Por outro lado, no conteúdo relacional serão concebidas publicações de forma a estimular a interação com a marca por parte do utilizador. Às quintas-feiras serão divulgadas imagens com produtos da Cross And Run em que o consumidor escolhe o artigo que prefere através do tipo de reação à publicação. Note-se que é importante no retalho uma marca destacar a sua credibilidade e

focar na compatibilidade. Assim, deve apostar em conteúdo intimamente ligado ao seu portfólio. Além disso, aos domingos serão publicadas fotos de caráter humorístico relacionadas com o desporto.

Em suma, estas duas categorias serão potencializadas face à categoria de conteúdo transacional, uma vez que os dados obtidos através do *web scraping* e da revisão de literatura sustentam que o Facebook fornece um ambiente mais racional/informacional. Ainda, é importante realçar que este tipo de conteúdo em formato de imagem estimula mais gostos e comentários.

Tabela 5.3 - Plano de Ações e Calendarização Facebook

PLANO DE AÇÕES E CALENDARIZAÇÃO							
Rede Social	Dia da Semana	Horário	Tipo de Conteúdo	Formato de Conteúdo	Estratégia	Objetivo(s)	Responsável
FACEBOOK	Segunda-feira	21H	Informacional	Foto	Publicar um artigo pedindo <i>reviews</i> dos consumidores nos comentários	Engagement Ativo e E-wom	Joana Dias
	Terça-feira	21H	Informacional	Vídeo	Publicar uma dica de desporto/CrossFit (sempre que possível abranger artigos que constam no portfólio de produtos)	Brand Awareness	Embaixador
	Quarta-feira	21H	Informacional	Foto	Publicar um artigo de calçado ou têxtil, retificando na descrição informações e especificidades	Brand Awareness	Joana Dias
	Quinta-feira	22H	Relacional	Foto	Publicar uma imagem com dois artigos da mesma categoria de produto, em que o utilizador tem que optar pelo seu preferido através do tipo de reação à publicação*	Brand Engagement	Joana Dias
	Sexta-feira	21H	Informacional	Vídeo	Review de um artigo de CrossFit (de preferência um produto novo)	E-wom e Brand Awareness	Embaixador
	Sábado	18H	Informacional	Foto	Publicar uma dica de desporto/Fitness (sempre que possível abranger artigos que constam no portfólio de produtos)	Brand Awareness	Joana Dias
	Domingo	18H	Relacional	Foto	Publicação com caráter humorístico relacionada com o desporto	Brand Engagement	Joana Dias

Fonte: Própria

b) Instagram

No Instagram, os esforços estão direcionados para o conteúdo informacional e transacional, com o intuito de alavancar o *engagement* passivo bem como o *brand awareness* e o *e-WOM*. Note-se que ambas as plataformas empregam conteúdos informacionais, uma vez que foi esse o tipo de conteúdo mais votado nos questionários *online*, com grande destaque relativamente aos outros.

É possível aferir da análise dos questionários *online* que uma grande percentagem dos utilizadores normalmente procura promoções em vigor quando visita as redes sociais de uma marca desportiva. Os seguidores da Cross And Run declaram que as promoções fazem parte dos seus conteúdos preferidos e em resposta curta, pediram mais promoções e saldos. Através do *web scraping* é notório o alcance das publicações inseridas no conteúdo transacional. Assim, às segundas-feiras serão publicadas fotos de duas/três peças de vestuário distintas e de um artigo de calçado em promoção, remetendo na descrição para as promoções que estão em vigor bem como para a visita ao site.

Igualmente, às quintas-feiras serão publicados vídeos de colaboradores com um *look* total que esteja com desconto. Aqui pretende-se que o vídeo seja cativante e de curta duração, referindo sempre na descrição os saldos disponíveis. Nos restantes dias, de forma a rentabilizar e aproveitar os conteúdos criados, bem como compatibilizar e harmonizar ambas as plataformas, as publicações às terças-feiras, sextas-feiras e sábados serão idênticas em ambas as redes.

Poder-se-á ainda, apostar em *giveaways* mensais a um domingo, uma vez que geram *brand engagement* devido ao número de gostos e comentários, *brand awareness* e *e-WOM* através da quantidade de partilhas/menções. Com efeito, deve ser empregue uma comunicação intensiva nas épocas de saldos, visto que este tipo de conteúdo alcança um grande número de utilizadores, originando gostos neste tipo de publicações.

Tabela 5.4 - Plano de Ações e Calendarização Instagram

PLANO DE AÇÕES E CALENDARIZAÇÃO							
Rede Social	Dia da Semana	Horário	Tipo de Conteúdo	Formato de Conteúdo	Estratégia	Objetivo(s)	Responsável
INSTAGRAM	Segunda-feira	21H	Transacional	Foto	Publicar 2/3 artigos têxtil e 1 de calçado que esteja em promoção	E-wom	Joana Dias
	Terça-feira	21H	Informacional	Vídeo	Publicar uma dica de desporto/CrossFit (sempre que possível abranger artigos que constam no portfólio de produtos)	Brand Awareness	Embaixador
	Quarta-feira	21H	Informacional	Foto	Publicar um artigo novo, retificando na descrição informações e especificidades	Brand Awareness	Joana Dias
	Quinta-feira	22H	Transacional	Vídeo	Publicar vídeo de um look num colaborador em desconto	E-wom e Brand Engagement	Joana Dias
	Sexta-feira	21H	Informacional	Vídeo	Review de um artigo de CrossFit (de preferência um produto novo)	E-wom e Brand Awareness	Embaixador
	Sábado	18H	Informacional	Foto	Publicar uma dica de desporto/Fitness (sempre que possível abranger artigos que constam no portfólio de produtos)	Brand Awareness	Joana Dias
	Domingo	18H	Transacional ou Informacional	Foto	Uma vez por mês realizar um giveaway, restantes semanas publicar um artigo retificando na descrição informações e especificidades	Brand Awareness, Brand Engagement e E-wom	Joana Dias

Fonte: Própria

Em termos de calendarização, está definido um conteúdo diferenciado para cada dia da semana, às horas em que há maior atividade *online* dos seguidores da Cross And Run. Mais concretamente, o horário mais favorável, de acordo com os dados obtidos anteriormente, é às 21 horas, exceto ao sábado e ao domingo, onde a atividade é mais elevada às 18 horas.

Em suma, os conteúdos em ambas as plataformas vão de encontro aos objetivos estipulados inicialmente, gerando *brand engagement*, *brand awareness* e *e-WOM*. Não obstante, dentro do *brand engagement* têm propósitos distintos, pelo facto do Instagram ser mais propício a *engagement* na forma de gostos/passivo e o Facebook a *engagement* ativo/comentários.

5.4.1 Plano de Monitorização e Reporte

De forma a avaliar a performance de cada publicação, foi construído um plano complementar com os KPI's mais importantes na monitorização e ajuste das ações nas redes sociais, presente no Anexo H. Tem assim como intuito principal adaptar as campanhas de marketing nas redes sociais da Cross And Run, de forma a atender às necessidades dos consumidores e atingir os objetivos estipulados anteriormente.

Tabela 5.5 - Plano de Monitorização e Reporte

RESULTADOS					
		Alcance	Gostos	Comentários	Partilhas
SEMANA 1					
FACEBOOK	Segunda-feira				
	Terça-feira				
	Quarta-feira				
	Quinta-feira				
	Sexta-feira				
	Sábado				
	Domingo				
▶ janeiro fevereiro março abril maio junho julho agosto setembro outubro					

Fonte: Própria

5.5 Testar, Avaliar e Ajustar

O *Google Analytics* é considerado o kit de ferramentas mais utilizado pelos proprietários de um site, com o intuito de obter regularmente dados estatísticos sobre os visitantes desse mesmo site. Além disso, tem como vantagem principal a possibilidade de se usufruir do serviço gratuitamente, de forma simples e em qualquer lugar. Assim, tendo em conta o apelo de Alexandre Martins em relação ao *budget* para o plano de marketing digital, o *Google Analytics* torna-se na ferramenta ideal para este passo.

Mais concretamente, tendo em conta os objetivos definidos no primeiro passo, os indicadores prioritários para a Cross And Run passam por: número de utilizadores, referente aos usuários que iniciam pelo menos uma sessão num certo espaço de tempo; número de novos utilizadores, alusivo

aos usuários que iniciam sessão pela primeira vez num certo espaço de tempo; número de sessões, todas as visitas ao site (um único utilizador pode originar várias sessões); taxa de conversão em comércio eletrónico, uma percentagem que tem em conta a relação entre o número total de visitantes e o número dos que efetivamente realizam uma compra através do site, e que no meio comercial deve rondar os 2% e, finalmente, taxa de rejeição, também conhecida como *bounce rate*, métrica que indica a percentagem de usuários que acedeu ao site e saiu sem realizar alguma interação.

Como este plano é direcionado especificamente para as redes sociais e tendo em conta que estas são apenas um dos diferentes canais que geram tráfego para o site, é crucial aceder às suas métricas e compará-las com as dos outros canais. Na realidade, é necessário analisar e comparar os valores referentes ao tráfego orgânico (acesso ao site por meio de pesquisas nos motores de busca), tráfego pago (acesso ao site via anúncios), ao tráfego de referência (acesso ao site por meio de links), tráfego direto (digitar diretamente o URL no motor de busca) e, principalmente, ao tráfego de redes sociais. Dentro destes canais é essencial observar três métricas, nomeadamente a aquisição, o comportamento e a conversão em comércio eletrónico (ver Tabela 5.6). Isto é essencial para perceber se as redes sociais estão a gerar tráfego para o site e, ainda, se estes visitantes se convertem em clientes da marca realizando efetivamente uma compra.

Tabela 5.6 - Métricas dos Canais

Default Channel Grouping	Aquisição			Comportamento			Conversões Comércio eletrónico	
	Utilizadores	Novos Utilizadores	Sessões	Taxa de rejeições	Páginas/Sessão	Duração média da sessão	Taxa de conversão de comércio eletrónico	Transações
	5 166 % do total: 100,00% (5 166)	4 344 % do total: 100,25% (4 333)	8 614 % do total: 100,00% (8 614)	0,71% Média por visualização de propriedade: 0,71% (0,00%)	9,69 Média por visualização de propriedade: 9,69 (0,00%)	00:03:11 Média por visualização de propriedade: 00:03:11 (0,00%)	1,68% Média por visualização de propriedade: 1,68% (0,00%)	145 % do total: 100,00% (145)
1. Organic Search	1 905 (35,03%)	1 461 (33,63%)	2 909 (33,77%)	0,34%	8,59	00:03:09	1,72%	50 (34,48%)
2. Paid Search	1 309 (24,07%)	933 (21,48%)	2 339 (27,15%)	0,60%	12,66	00:03:47	2,05%	48 (33,10%)
3. Direct	1 212 (22,29%)	1 084 (24,95%)	1 947 (22,60%)	1,13%	8,11	00:02:37	1,59%	31 (21,38%)
4. Social	929 (17,08%)	810 (18,65%)	1 225 (14,22%)	1,14%	9,67	00:02:55	0,82%	10 (6,90%)
5. Referral	81 (1,49%)	56 (1,29%)	190 (2,21%)	0,53%	6,73	00:03:43	3,16%	6 (4,14%)

Fonte: *Google Analytics*.

Assim, estar por dentro destes valores ajuda na tomada de decisão sobre estratégias de marketing digital. Por exemplo, caso a taxa de conversão em comércio eletrónico esteja baixa, será necessário adotar uma abordagem mais direcionada para incentivos de compra.

É ainda importante observar o contributo de cada uma das redes sociais. Por outras palavras, é possível analisar através do *Google Analytics* cada um dos indicadores presentes na tabela anterior (utilizadores, novos utilizadores etc.), aplicados especificamente a cada plataforma.

Outra ferramenta de análise que deve ser utilizada nesta fase do plano é o *Facebook Business Suite*, permitindo analisar estatísticas detalhadas sobre o desempenho do negócio, através das tendências, da atividade nos conteúdos partilhados e das informações sobre o público.

Concluindo, a utilização das ferramentas disponibilizadas pelo *Google Analytics*, aliada aos elementos fornecidos pelo *Facebook Business Suite* origina uma fonte fidedigna e robusta de recolha e análise de dados, que devem ser empregues por sua vez na conceção e desenho das estratégias de marketing digital para as redes sociais. Note-se que é fundamental este processo de monitorização ser feito regularmente. Na verdade, o plano de marketing digital deve estar em constante mutação, uma vez que o mundo tecnológico sofre continuamente transformações.

6. Conclusões

Com base nas análises efetuadas, é possível concluir que hoje em dia o consumidor está cada vez mais informado e as opiniões de familiares e amigos detêm um grande impacto aquando da escolha de um produto. Além disso, a reputação das marcas encontra-se cada vez mais dependente das avaliações feitas nos meios digitais, por consumidores cada vez mais conectados. Assim, as empresas mantêm uma presença ativa nas redes sociais, por forma a estarem em constante contacto e a criarem relações duradoras com os seus consumidores. Com efeito, os avanços digitais têm afetado as práticas de marketing, no sentido em que atualmente vemos um consumidor mais digital, que procura produtos e serviços personalizados, pelo que as empresas devem estar atentas e ir ao encontro destas necessidades.

O principal objetivo desta tese de mestrado é criar um plano de marketing digital para as redes sociais da empresa Cross And Run e foram executados diversos passos para atingir este fim.

A revisão de literatura tem como intuito reunir informações científicas, formando assim uma base teórica que sustenta a parte prática do projeto. A análise interna permitiu compreender como surgiu e funciona a empresa Cross And Run, quais são as suas estratégias de marketing e os seus processos e objetivos. Conjuntamente, a análise externa teve como base uma análise PESTAL que constitui uma visão geral do estatuto europeu e português e uma análise do mercado de artigos desportivos, o que possibilitou aprofundar o conhecimento do mercado em que a empresa se insere. Foi ainda executada uma análise concorrencial aos principais concorrentes da Cross And Run, que não só proporcionou um entendimento mais detalhado do mercado, como também permitiu obter ideias e inspiração para a realização do plano de marketing digital.

Posteriormente, foram extraídos dados através de estudos qualitativos e quantitativos, nomeadamente através do método *web scraping* e de questionários *online*. A sua análise teve como objetivo compreender o nível de performance da Cross And Run nas suas redes sociais, bem como otimizar plataformas, formatos, horários e, principalmente, conteúdos e, ainda, perceber como funciona a mente do consumidor e quais são os seus comportamentos nas redes sociais, ao obter *insights* dos clientes e potenciais clientes de forma a delinear as estratégias do plano. Assim, foi possível desenvolver um plano de redes sociais mais eficaz, focalizado e realista.

O principal desafio enfrentado na conceção deste plano de marketing digital passou pelo facto de as redes sociais constituírem plataformas extremamente diversas nas quais se torna muito difícil tirar conclusões concretas das preferências dos utilizadores. Mais concretamente, na fase de interpretação dos dados extraídos através do *web scrapping* foi trabalhoso interpretar e estudar as razões pelas quais havia publicações com mais *engagement* do que outras dentro da mesma categoria de conteúdo. Mais

ainda, são um meio muito competitivo onde todas as marcas pretendem sobressair e diferenciar-se dos concorrentes, acabando por gerar muito ruído dificultando a criação de estratégias inovadoras.

8.1 6.1 Resultados Obtidos

De uma forma geral, podemos verificar que o que foi estudado na revisão de literatura confirma o plano de marketing digital concebido, uma vez que coincide diretamente com as ações, estratégias e objetivos traçados.

Exemplificando, o plano de ações do Facebook aposta preferencialmente em conteúdos informacionais uma vez que os consumidores de artigos desportivos lêem previamente o *feedback online* e esta rede social fornece um ambiente mais racional, isto é corroborado por autores como Singhvi et al. (2019) e Shahbaznezhad et al. (2021). Assim, este plano de ações para a plataforma Facebook tem o intuito de aumentar o *engagement ativo* de acordo com Dolan et al. (2019). Por outro lado, no Instagram os esforços estão direcionados para o conteúdo informacional e transacional, visto que este último tipo de conteúdo alcança um grande número de utilizadores originando gostos neste tipo de publicações, segundo os autores Shahbaznezhad et al. (2021). Ao contrário do plano de ações do Facebook, o do Instagram tem o intuito de alavancar o *engagement passivo* e não o ativo, como é aconselhado por Shahbaznezhad et al. (2021). Mais ainda, cada plataforma serve um propósito único e emprega uma estratégia distinta, tal como é aconselhado por Opresnik (2018).

Não obstante, todos os pormenores dos planos de ações e calendarização bem como o de monitorização e reporte vão de encontro à base teórica estudada inicialmente. Igualmente, estas particularidades e informações foram reforçadas com a recolha de dados através do *web scrapping* e questionários *online*. Assim, foi concebido um plano de marketing digital bem estruturado e realista assente numa base teórica sólida.

Finalmente, esta proposta de plano de marketing digital para as redes sociais da Cross And Run vai permitir a esta tornar-se mais competitiva no seu setor, ao criar uma forte presença no meio digital. O que é fundamental nos dias de hoje. Mais ainda, o plano traçado traz como benefício para o setor de comércio a retalho de artigos desportivos uma base a seguir para criar competências de liderança digital, nomeadamente nas redes sociais.

7. Referências Bibliográficas

- Adolpho, C. (2012). Os 8 P's do Marketing Digital: O guia estratégico do marketing digital. Texto Editores.
- Ahmed, R., Kumar, R., Baig, M., & Khan, M. (2015). Impact of Digital Media on Brand Loyalty and Brand Positioning. Available at SSRN 2708527.
- Alkhawaldeh, A., Al-Salaymeh, M., Alshare, F., & Eneizan, B. M. (2017). The effect of brand awareness on brand loyalty: Mediating role of brand commitment. *European Journal of business and Management*, 9(36).
- American Marketing Association (2021). What is Digital Marketing? Retirado de: <https://www.ama.org/pages/what-is-digital-marketing/> Acedido a 18 de outubro de 2021.
- Ashley, C., & Tuten, T. (2015). Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology & Marketing*, 32(1), 15-27.
- Ayodeji, O. G., & Kumar, V. (2019). Social media analytics: a tool for the success of online retail industry. *International Journal of Services Operations and Informatics*, 10(1), 79-95.
- Baesens B. & Broucke S.(2017) Web Scraping for Data Science with Python. Cre-ateSpace Independent Publishing Platform.
- Banco de Portugal (2020). Quadros do Setor. Retirado de: <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards> Acedido a 6 de novembro de 2021.
- Banco de Portugal (2022). Boletim Económico - Março 2022. Retirado de: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_mar2022_p.pdf Acedido a 5 de abril de 2022.
- Baskaran, K. (2011). Success of retail in India: the customer experience management scenario. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 4(2-3), 206-223.
- Bijmolt, T. H., Leeflang, P. S., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G., Lemmens, A., & Saffert, P. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of service research*, 13(3), 341-356.
- Bowden, J. L. H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of marketing theory and practice*, 17(1), 63-74.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of service research*, 14(3), 252-271.
- Bronner, F., & De Hoog, R. (2011). Vacationers and eWOM: who posts, and why, where, and what?. *Journal of travel research*, 50(1), 15-26.
- Chang, S. W., & Fan, S. H. (2017). Cultivating the brand-customer relationship in Facebook fan pages: a study of fast-fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Cheung, M. L., Pires, G., & Rosenberger, P. J. (2020). The influence of perceived social media marketing elements on consumer–brand engagement and brand knowledge. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Comissão Europeia (2020). Circular economy action plan. Retirado de: https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan_en Acedido a 12 de outubro de 2021.
- Dodson, I. (2016). The art of digital marketing: the definitive guide to creating strategic, targeted, and measurable online campaigns. John Wiley & Sons.

- Dolan, R., Conduit, J., Frethey-Bentham, C., Fahy, J., & Goodman, S. (2019). Social media engagement behavior: A framework for engaging customers through social media content. *European Journal of Marketing*.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168.
- Eco Sapo (2021). A transição digital faz-se sobretudo de pessoas (que tanto descuramos). Retirado de: <https://eco.sapo.pt/opiniaao/a-transicao-digital-faz-se-sobretudo-de-pessoas-que-tantodescuramos/> Acedido a 5 de abril de 2022.
- Ferreira, M. M., Loureiro, S. M. C., & Pereira, H. G. (2020). Communication Tools in the Customer's Journey: Application to the Tourism Sector. In *Exploring the Power of Electronic Word-of-Mouth in the Services Industry* (pp. 288-316). IGI Global.
- Governo de Portugal (2021). Plano de Recuperação e Resiliência oficialmente entregue à Comissão Europeia. Retirado de: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=plano-de-recuperacao-eresiliencia-oficialmente-entregue-a-comissao-europeia> Acedido a 18 de novembro.
- Hallock, W., Roggeveen, A. L., & Crittenden, V. (2019). Firm-level perspectives on social media engagement: an exploratory study. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Haslehurst, R., Randall, C., Weber, J., & Sullivan, C. (2016). How to Know Which Digital Trends Are Worth Chasing. *Harvard Business Review*. Retirado de: <https://hbr.org/2016/07/how-to-know-which-digital-trends-are-worth-chasing> Acedido a 18 de novembro de 2021.
- Hollensen, S., Kotler, P., & Opresnik, M. O. (2017). *Social media marketing: a practitioner guide*. Opresnik Management Consulting.
- Hudson, S., Huang, L., Roth, M. S., & Madden, T. J. (2016). The influence of social media interactions on consumer–brand relationships: A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 27-41.
- Iacobucci, D., Petrescu, M., Krishen, A., & Bendixen, M. (2019). The state of marketing analytics in research and practice. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 152-181.
- Ismagilova, E., Dwivedi, Y. K., & Slade, E. (2020). Perceived helpfulness of eWOM: Emotions, fairness and rationality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101748.
- Karim, R. (2020). *Consumer Engagement with Retail Brands through Social Media Marketing: A Case Study of Daraz Bangladesh Ltd* (Doctoral dissertation, North China University of Technology).
- Kaur, K., & Kumar, P. (2020). Social media usage in Indian beauty and wellness industry: a qualitative study. *The TQM Journal*.
- Kim, D. H., Spiller, L., & Hettche, M. (2015). Analyzing media types and content orientations in Facebook for global brands. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Kohli, C., Suri, R., & Kapoor, A. (2015). Will social media kill branding?. *Business Horizons*, 58(1), 35-44.
- Kotler, P., Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14ª edição). Pearson.
- Kurniawan, Y., Kittynanda, L. D., Marwan, K. A., Wirawan, S. P., Anwar, N., & Johan, J. (2021). Analysis of Digital Marketing Activities on Instagram Social Media with Coffee Shop Business Objects in Indonesia. In *2021 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)* (Vol. 1, pp. 584-589). IEEE.

- Langaro, D., Rita, P., & de Fátima Salgueiro, M. (2018). Do social networking sites contribute for building brands? Evaluating the impact of users' participation on brand awareness and brand attitude. *Journal of Marketing Communications*, 24(2), 146-168.
- Malhotra, A., Malhotra, C. K., & See, A. (2013). How to create brand engagement on Facebook. *MIT Sloan Management Review*, 54(2), 18-20.
- Marques, V. (2018). *Marketing Digital 360* (2ª edição). Actual Editora.
- Mazzucchelli, A., Chierici, R., Ceruti, F., Chiacchierini, C., Godey, B., & Pederzoli, D. (2018). Affecting brand loyalty intention: The effects of UGC and shopping searches via Facebook. *Journal of Global Fashion Marketing*, 9(3), 270-286.
- Mitchell, R. (2018). *Web scraping with Python: Collecting more data from the modern web*. "O'Reilly Media, Inc."
- Moncey, A. A., & Baskaran, K. (2020, novembro). Digital Marketing Analytics: Building Brand Awareness and Loyalty in UAE. In *2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD)* (pp. 1-8). IEEE.
- Opresnik, M. O. (2018, julho). Effective Social Media Marketing Planning—How to Develop a Digital Marketing Plan. In *International Conference on Social Computing and Social Media* (pp. 333-341). Springer, Cham.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement—empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*.
- Portugal 2020. O que é o Portugal 2020. Retirado de: <https://portugal2020.pt/portugal-2020/o-que-e-o-portugal-2020/> Acedido a 12 de outubro de 2021.
- Público (2021a). Marcelo ganha e consolida resultado. Retirado de: <https://www.publico.pt/2021/01/25/politica/noticia/marcelo-ganhaconsolida-resultado-ventura-afirmase-esquerda-afogase-1947752> Acedido 12 de novembro de 2021.
- Público (2021b). Portugal entre os países da UE com mais dificuldades no acesso à Net. Retirado de: <https://www.publico.pt/2021/02/20/infografia/transicao-digital-digital-uniao-europeia-585> Acedido a 5 de abril de 2022.
- Rosario, A. B., de Valck, K., & Sotgiu, F. (2020). Conceptualizing the electronic word-of-mouth process: What we know and need to know about eWOM creation, exposure, and evaluation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 422-448.
- Sage (2021). Estudo Sage: 45% das PME portuguesas no setor do comércio a retalho ainda não tem presença digital. Retirado de: <https://www.sage.com/pt-pt/noticias/comunicados-de-imprensa/2021/02/estudo-sage-pme-e-a-presenca-digital/> Acedido a 13 de outubro de 2021.
- Shahbaznezhad, H., Dolan, R., & Rashidirad, M. (2021). The role of social media content format and platform in Users' engagement behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 53, 47-65.
- Shahbaznezhad, H., Dolan, R., & Tripathi, A. K. (2017, dezembro). The power of facebook and instagram fans: an exploration of fan comments and their effect on social media content strategy. In *Workshop on E-Business* (pp. 109-117). Springer, Cham.
- Sheldon, P., & Bryant, K. (2016). Instagram: Motives for its use and relationship to narcissism and contextual age. *Computers in human Behavior*, 58, 89-97.
- Shirisha, M. (2018). Digital Marketing Importance in the New Era. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 5(1), 612–617.

- Singhvi, V., & Srivastava, P. (2019, December). Comparative Assessment of Consumer Perception on Sports Brands Using Data Mined from Online Communities. In International Conference on Computational Intelligence, Security and Internet of Things (pp. 417-429). Springer, Singapore.
- Statista (2021a). Global digital population as of January 2021. Retirado de: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/> Acedido a 13 de outubro de 2021.
- Statista (2021b). Most popular social networks worldwide as of October 2021, ranked by number of active users. Retirado de: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> Acedido a 18 de novembro de 2021.
- Tafesse, W. (2015). Content strategies and audience response on Facebook brand pages. Marketing Intelligence & Planning.
- Tafesse, W., & Wien, A. (2017). A framework for categorizing social media posts. Cogent Business & Management, 4(1), 1284390.
- Teixeira, S., Branco, F., Martins, J., Au-Yong-Oliveira, M., Moreira, F., Gonçalves, R., ... & Jorge, F. (2018, junho). Main factors in the adoption of digital marketing in startups an online focus group analysis. In 2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) (pp. 1-5). IEEE.
- The World Bank (2021). Individuals using the Internet (% of population). Retirado de: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS> Acedido a 12 de outubro de 2021.
- Thongmak, M. (2017). How Marketers Can Induce Consumer Awareness and Interactions in Facebook Brand Pages?-Drivers and Outcomes. In International Conference on E-Business and Telecommunications (pp. 63-80). Springer, Cham.
- Varma, M., Dhakane, N., & Pawar, A. (2020). Evaluation of Impact of Instagram on Customer Preferences: The Significance of Online Marketing. International Journal of Scientific & Technology Research, 9(2), 548-554.
- Veer, N., Pawar, P., & Kolte, A. (2019). Effectiveness of Social Media Tools and It's Impact on Promotions. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8(7S2), 224-230.
- Wibowo, S., Hidayat, R., Suryana, Y., Sari, D., & Kaltum, U. (2020, outubro). Measuring the Effect of Advertising Value and Brand Awareness on Purchase Intention through the Flow Experience Method on Facebook's Social Media Marketing Big Data. In 2020 8th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM) (pp. 1-5). IEEE.
- Sarstedt, M. & Mooi, E. (2014) Getting Data, A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics (2), pp. 47-82, Springer.
- Saunders, P., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) Research methods for business students, Pearson Education Limited, 5th edition.
- 2021Portugal.EU. (2021) Política de Sustentabilidade - Objetivo e compromisso. Retirado de: <https://www.2021portugal.eu/pt/presidencia/sustentabilidade/politica-de-sustentabilidade/> Acedido a 12 de novembro de 2021.

8. Anexos

8.2 Anexo A –Guião Entrevista Semiestruturada

Primeira Parte – Alexandre Martins

- Q1 – Como surgiu a Cross and Run?
- Q2 – Qual é o seu portfólio de produtos?
- Q3 – Em que mercado está inserida?
- Q4 – Como tem sido a evolução da marca este último ano?
- Q5 – Quais foram os impactos da pandemia?

Segunda Parte – Alexandre Martins e Joana Dias

- Q6 – Quais são as principais ferramentas de comunicação com o cliente?
- Q7 – Como caracteriza o processo de compra do cliente?
- Q8 – As vendas são mais frequentes no canal online ou loja física?
- Q9 – Mais concretamente, nas redes sociais quais são as plataformas em que estão presentes?
- Q10 – Quais são as estratégias que estão a ser implementadas nas redes sociais?
- Q11 – O que gostaria de melhorar na presença digital da Cross And Run?

8.2 Anexo B – Excel Web Scraping

https://iscteiu1365-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/mteaa1_iscte-iul_pt/EUqU36FbHAXJva2OO4PQC1ABv-sG8OK8dO6rY2wHTS0jfw?e=iFHeIC

8.3 Anexo C – Inquérito On-line

Q1 – Segue as Redes Sociais de alguma marca de desporto?

Sim

Não

Q2 – No setor do desporto quais as marcas que reconhece?

Nike

Adidas

Under Armour

Reebok

New Balance

Puma

Cross And Run

Semperfit

Xipa Store

IGolas Fitness

Decathlon

Q3 – Indique se segue alguma destas marcas nas Redes Sociais.

Cross And Run

Decathlon

Semperfit

Xipa Store

IGolas Fitness

Q4 – Quais são as Redes Sociais que mais utiliza?

Instagram

Facebook

Twitter

Youtube

Tiktok

Q5 – Com que finalidade(s) utiliza as Redes Sociais?

Lazer e Entretenimento

Comunicar com outros utilizadores

Trabalho

Fazer compras

Acompanhar marcas

Acompanhar celebridades

Q6 – Com que frequência acede às Redes Sociais?

Menos de 1 vez por semana

1 vez por semana

Algumas vezes por semana

Todos os dias, 1 vez

Todos os dias, várias vezes ao dia

Q7 – Indique a(s) altura(s) do dia mais propicias a ir às Redes Sociais.

Pode selecionar mais do que uma opção.

De manhã, até às 12h

À tarde, das 13h às 18h

À tarde, das 19h às 22h
À noite, após as 22h

Q8 – Tendo como referência as marcas de desporto que segue, indique com que frequência realiza as seguintes ações, utilizando uma escala de 1 (nunca) a 5 (sempre):

- Acompanha habitualmente os conteúdos
- Visita habitualmente a página
- Faz "like" nos conteúdos
- Comenta os conteúdos
- Partilha os conteúdos na sua página privada
- Participa nos passatempos
- Partilha os conteúdos com os seus amigos por mensagem privada
- Faz compras

Q9 – Quando vai às Redes Sociais de uma marca de desporto normalmente procura:

- Informações e especificidades sobre produtos
- Reviews de produtos
- Promoções em vigor
- Dicas de desporto e\ou nutrição
- Motivação para treinar
- Conhecer mais sobre a marca

Q10 – Indique qual o conteúdo que mais aprecia nas Redes Sociais de uma marca de desporto.

Informacional (ex: publicações com especificidades dos produtos, dicas de desporto e\ou nutrição etc.)

Relacional (ex: conteúdos de embaixadores da marca, publicações motivacionais etc.)

Transacional (ex: partilha de cupões, descontos, sorteios online etc.)

Q11 – Tendo como referência o conteúdo das marcas de desporto que segue, qual formato prefere?

- Conteúdo em formato foto
- Conteúdo em formato vídeo

Q12 – Com que frequência faz compras on-line?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Forma espontânea

Q13 – Com que frequência faz compras através das Redes Sociais?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Forma espontânea

Q14 – Prefere fazer compras através do Site, através das Redes Sociais ou na Loja Física?

- Site Oficial da Marca
- Redes Sociais da Marca
- Loja Física

Q15 – Utiliza as Redes Sociais da marca para obter informações sobre um determinado produto que pretende comprar?

Sempre
Habitualmente
Raramente
Nunca

Q16 – Sente-se mais seguro a comprar on-line quando a marca detém Redes Sociais?

Sim
Não

Q17 – Conhece a Cross And Run?

Sim
Não

Q18 – Quando pensa na Cross And Run associa a que palavras.

CrossFit
Fitness
Corrida
Jovem
Ativo
Antiquado
Relaxado
Caro
Qualidade

Q19 – O que mais gosta de ver nas Redes Sociais da Cross And Run?

Novos Produtos
Produtos em Stock
Campanhas
Embaixadores
Publicações com dicas de nutrição
Publicações com dicas de desporto/CrossFit
Outra

Q20 – O que menos gosta de ver nas Redes Sociais da Cross And Run?

Novos Produtos
Produtos em Stock
Campanhas
Embaixadores
Publicações com dicas de nutrição
Publicações com dicas de desporto/CrossFit
Outra

Q21 – O que gostaria de ver nas suas Redes Sociais que não está presente?

Resposta Curta

Q22 – Género.

Feminino
Masculino

Q23 – Idade.

Até 18
18-25

26-34
35-49
50-64
>64

Q24 – Localização.

Aveiro
Braga
Bragança
Beja
Castelo Branco
Coimbra
Évora
Faro
Guarda
Lisboa
Leiria
Portalegre
Porto
Região Autónoma dos Açores
Região Autónoma da Madeira
Santarém
Setúbal
Viana do Castelo
Vila Real
Viseu

Q25 – Ocupação.

Estudante
Empregado
Desempregado
Reformado
Outra

Q26 – Rendimento.

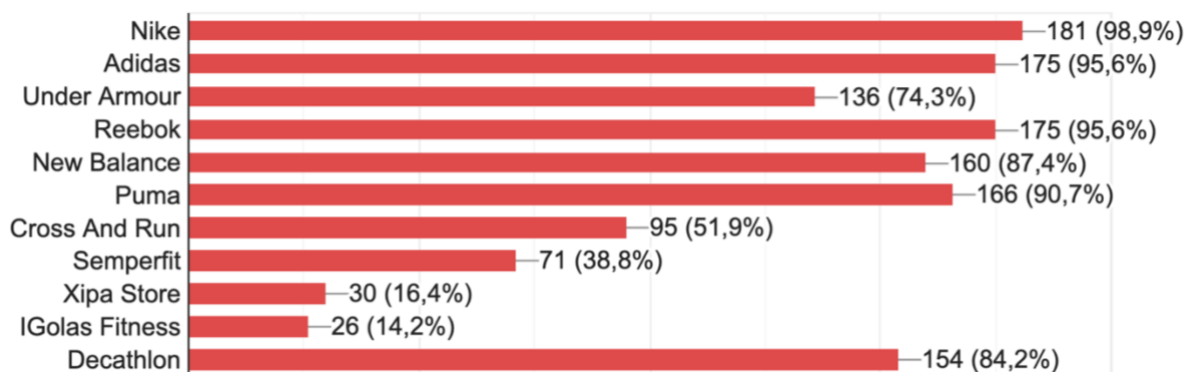
<500€
>500€
>1000€
>2000€

8.4 Anexo D – Análise de Resultados Inquérito On-line

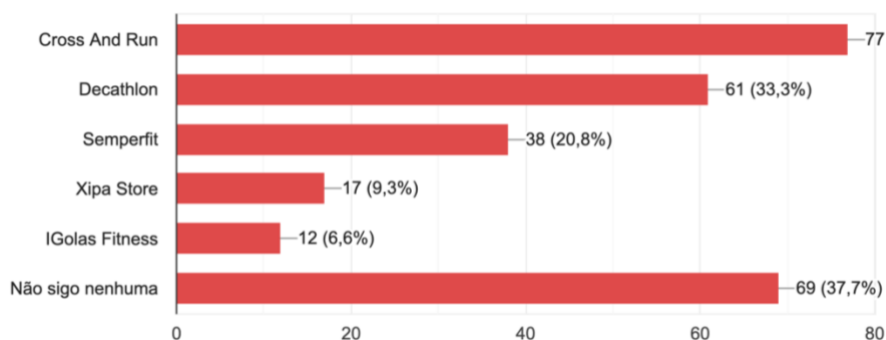
Q1 – Segue as Redes Sociais de alguma marda de desporto?

	N	%
Não	25	12,0%
Sim	183	88,0%

Q2 – No setor do desporto quais as marcas que reconhece?

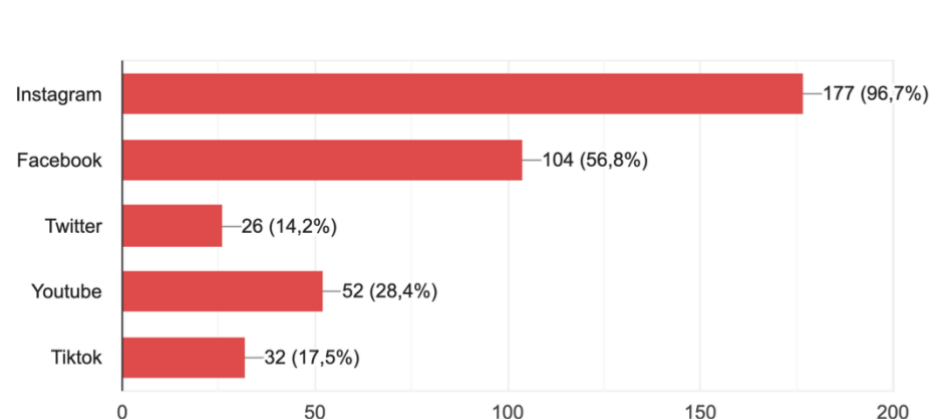


Q3 – Indique se segue alguma destas marcas nas Redes Sociais.



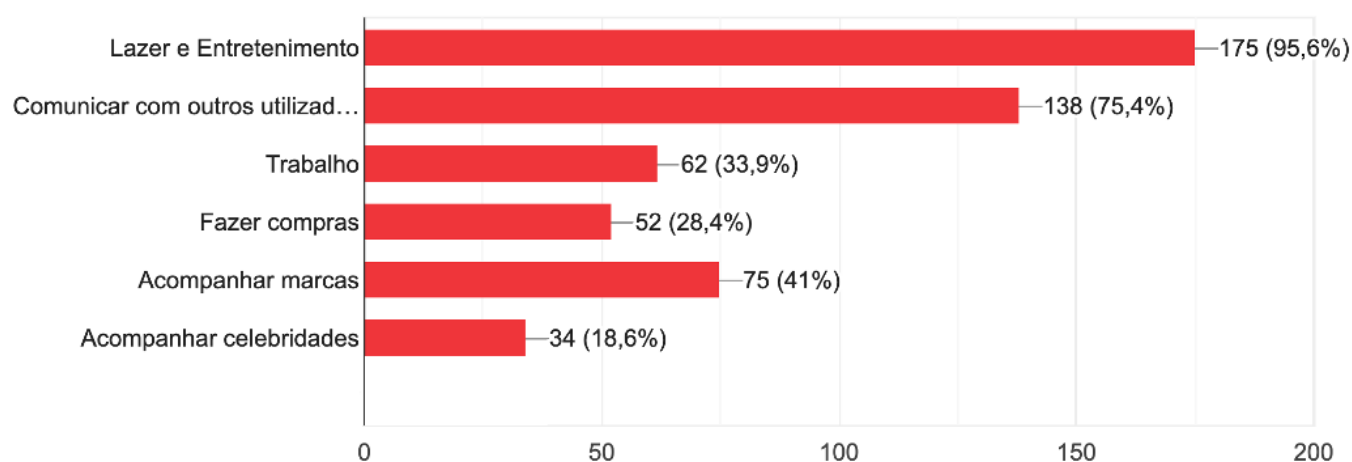
	N	%
	25	12,0%
Cross And Run	22	10,6%
Cross And Run, Decathlon	15	7,2%
Cross And Run, Decathlon, Semperfit	7	3,4%
Cross And Run, Decathlon, Semperfit, Xipa Store	1	0,5%
Cross And Run, Decathlon, Semperfit, Xipa Store, IGolas Fitness	3	1,4%
Cross And Run, Decathlon, Semperfit, Xipa Store, IGolas Fitness, Não sigo nenhuma	1	0,5%
Cross And Run, Decathlon, Xipa Store	2	1,0%
Cross And Run, Decathlon, Xipa Store, IGolas Fitness	1	0,5%
Cross And Run, IGolas Fitness	1	0,5%
Cross And Run, Semperfit	17	8,2%
Cross And Run, Semperfit, Xipa Store, IGolas Fitness	2	1,0%
Cross And Run, Xipa Store	5	2,4%
Decathlon	27	13,0%
Decathlon, Semperfit	3	1,4%
Decathlon, Semperfit, IGolas Fitness	1	0,5%
IGolas Fitness	2	1,0%
Não sigo nenhuma	68	32,7%
Semperfit	3	1,4%
Xipa Store	1	0,5%
Xipa Store, IGolas Fitness	1	0,5%

Q4 – Quais são as Redes Sociais que mais utiliza?



	N	%
Instagram	25	12,0%
Facebook	5	2,4%
Facebook, Twitter	1	0,5%
Instagram	35	16,8%
Instagram, Facebook	62	29,8%
Instagram, Facebook, Tiktok	6	2,9%
Instagram, Facebook, Twitter	4	1,9%
Instagram, Facebook, Twitter, Tiktok	2	1,0%
Instagram, Facebook, Twitter, Youtube	1	0,5%
Instagram, Facebook, Twitter, Youtube, Tiktok	3	1,4%
Instagram, Facebook, Youtube	18	8,7%
Instagram, Facebook, Youtube, Tiktok	2	1,0%
Instagram, Tiktok	9	4,3%
Instagram, Twitter	4	1,9%
Instagram, Twitter, Tiktok	3	1,4%
Instagram, Twitter, Youtube	4	1,9%
Instagram, Twitter, Youtube, Tiktok	4	1,9%
Instagram, Youtube	17	8,2%
Instagram, Youtube, Tiktok	3	1,4%

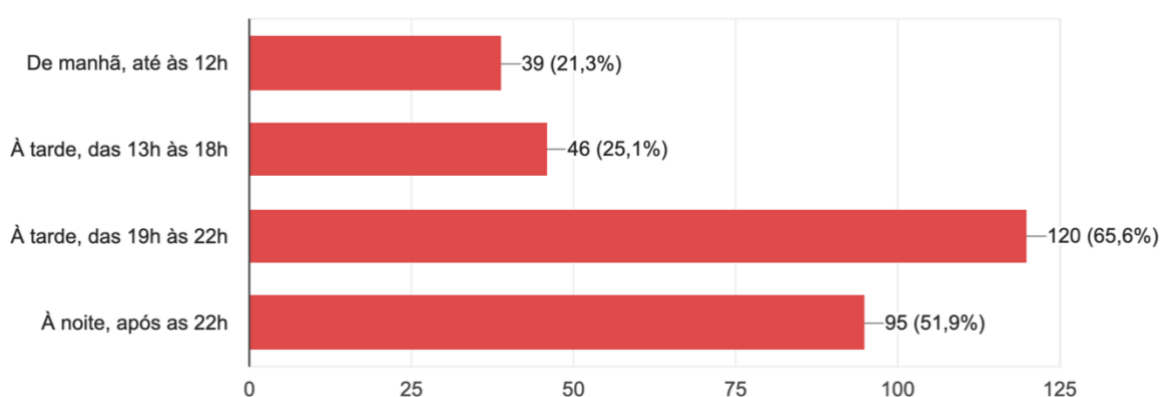
Q5 – Com que finalidade(s) utiliza as Redes Sociais?



Q6 – Com que frequência acede às Redes Sociais?

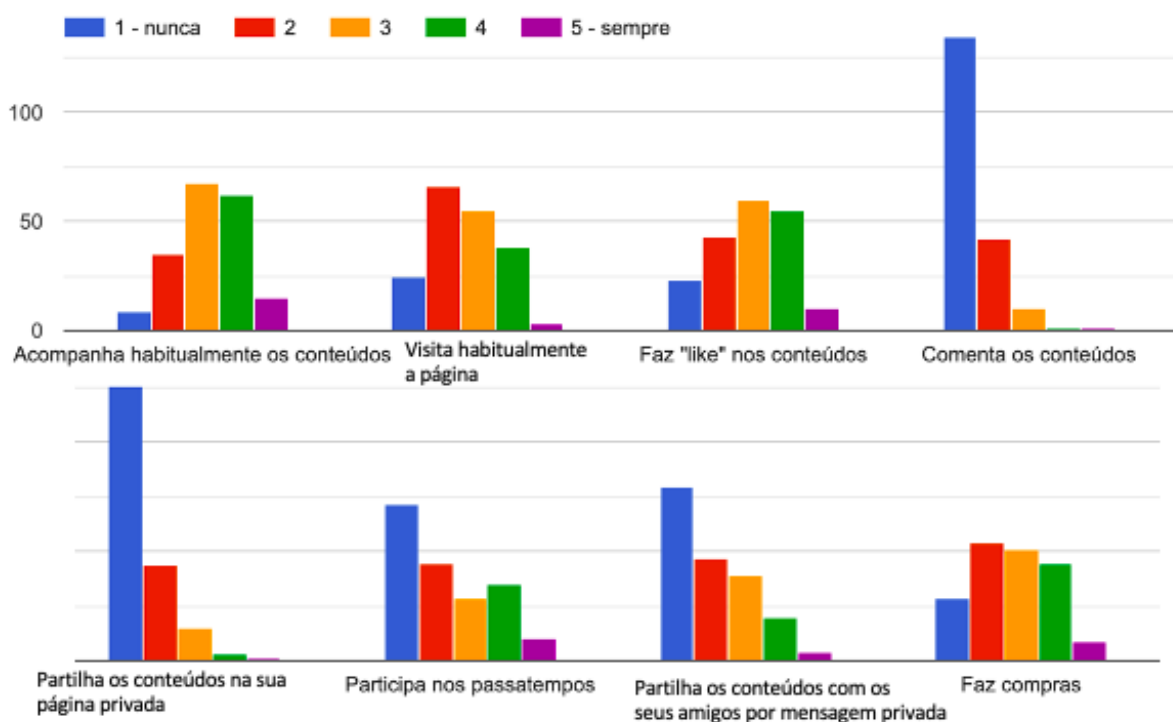
	N	%
	25	12,0%
Algumas vezes por semana	8	3,8%
Menos de 1 vez por semana	2	1,0%
Todos os dias, 1 vez	14	6,7%
Todos os dias, várias vezes ao dia	159	76,4%

Q7 – Indique a(s) altura(s) do dia mais propicias a ir às Redes Sociais

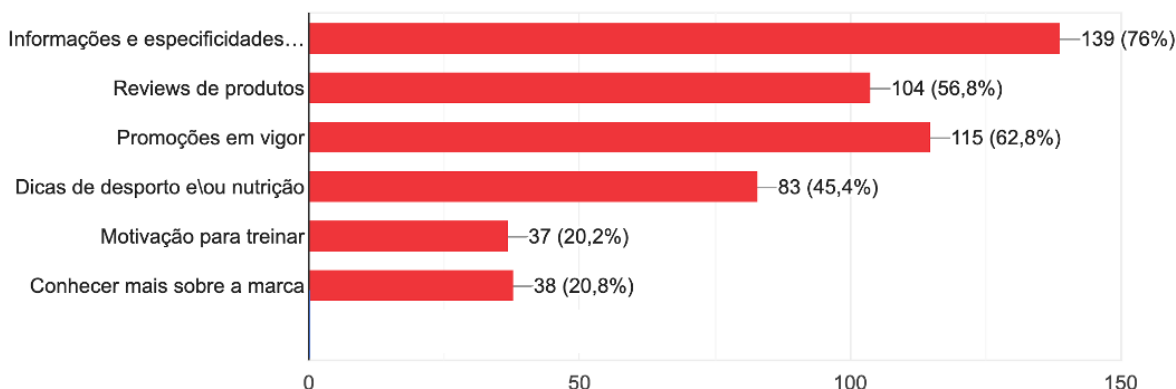


	N	%
	25	12,0%
À noite, após as 22h	31	14,9%
À tarde, das 13h às 18h	15	7,2%
À tarde, das 13h às 18h, À noite, após as 22h	3	1,4%
À tarde, das 13h às 18h, À tarde, das 19h às 22h	7	3,4%
À tarde, das 13h às 18h, À tarde, das 19h às 22h, À noite, após as 22h	2	1,0%
À tarde, das 19h às 22h	47	22,6%
À tarde, das 19h às 22h, À noite, após as 22h	39	18,8%
De manhã, até às 12h	6	2,9%
De manhã, até às 12h, À noite, após as 22h	5	2,4%
De manhã, até às 12h, À tarde, das 13h às 18h	3	1,4%
De manhã, até às 12h, À tarde, das 13h às 18h, À tarde, das 19h às 22h	3	1,4%
De manhã, até às 12h, À tarde, das 13h às 18h, À tarde, das 19h às 22h, À noite, após as 22h	13	6,3%
De manhã, até às 12h, À tarde, das 19h às 22h	7	3,4%
De manhã, até às 12h, À tarde, das 19h às 22h, À noite, após as 22h	2	1,0%

Q8 – Tendo como referência as marcas de desporto que segue, indique com que frequência realiza as seguintes ações, utilizando uma escala de 1 (nunca) a 5 (sempre):



Q9 – Quando vai às Redes Sociais de uma marca de desporto normalmente procura:



Q10 – Indique qual o conteúdo que mais aprecia nas Redes Sociais de uma marca de desporto.

	N	%
Informacional (ex: publicações com especificidades dos produtos, dicas de desporto e/ou nutrição etc.)	25	12,0%
Relacional (ex: conteúdos de embaixadores da marca, publicações motivacionais etc.)	125	60,1%
Transacional (ex: partilha de cupões, descontos, sorteios online etc.)	25	12,0%
	33	15,9%

Q11 – Tendo como referência o conteúdo das marcas de desporto que segue, qual formato prefere?

	N	%
	25	12,0%
Conteúdo em formato foto	114	54,8%
Conteúdo em formato vídeo	69	33,2%

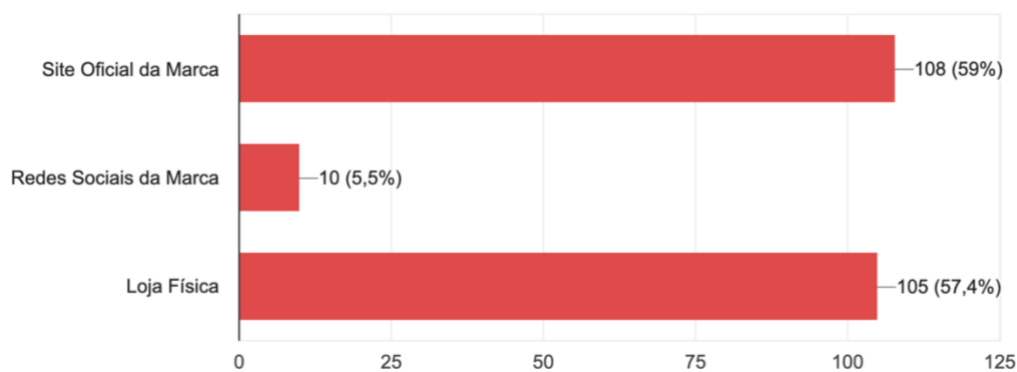
Q12 – Com que frequência faz compras on-line?

	N	%
	25	12,0%
Diariamente	1	0,5%
Forma espontânea	115	55,3%
Mensalmente	60	28,8%
Semanalmente	7	3,4%

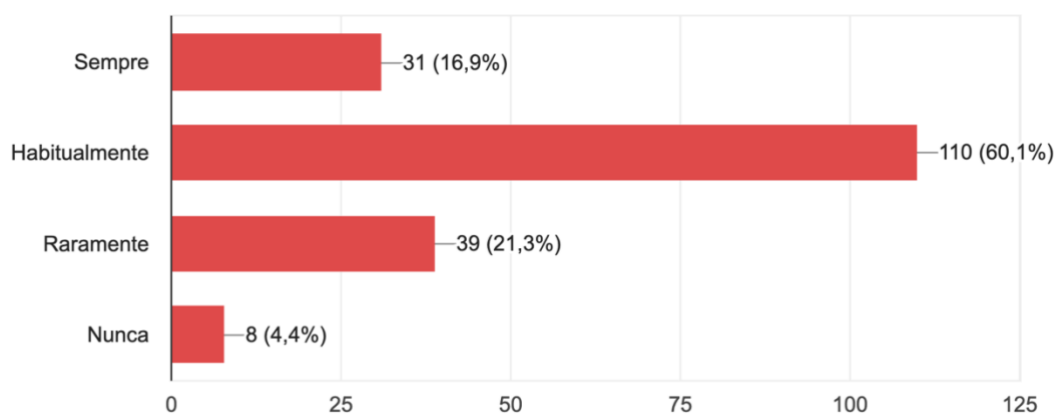
Q13 – Com que frequência faz compras através das Redes Sociais?

	N	%
	25	12,0%
Forma espontânea	104	50,0%
Mensalmente	11	5,3%
Nunca fez compras através das Redes Sociais	66	31,7%
Semanalmente	2	1,0%

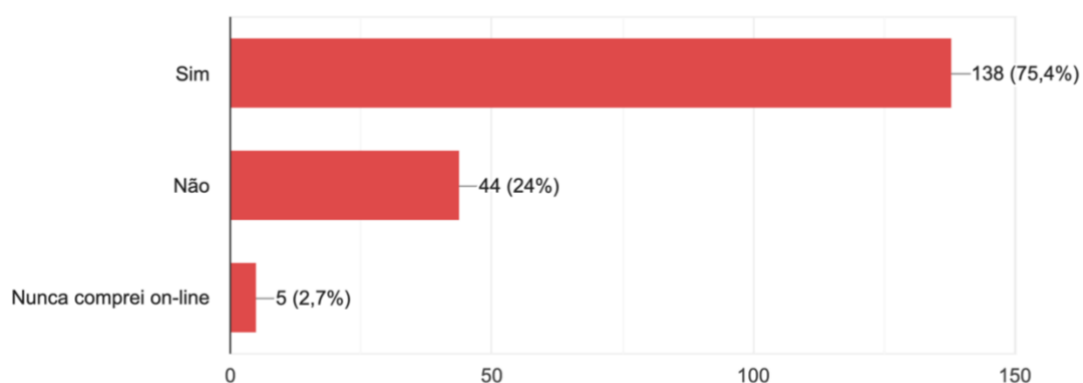
Q14 – Prefere fazer compras através do Site, através das Redes Sociais ou na Loja Física?



Q15 – Utiliza as Redes Sociais da marca para obter informações sobre um determinado produto que pretende comprar?



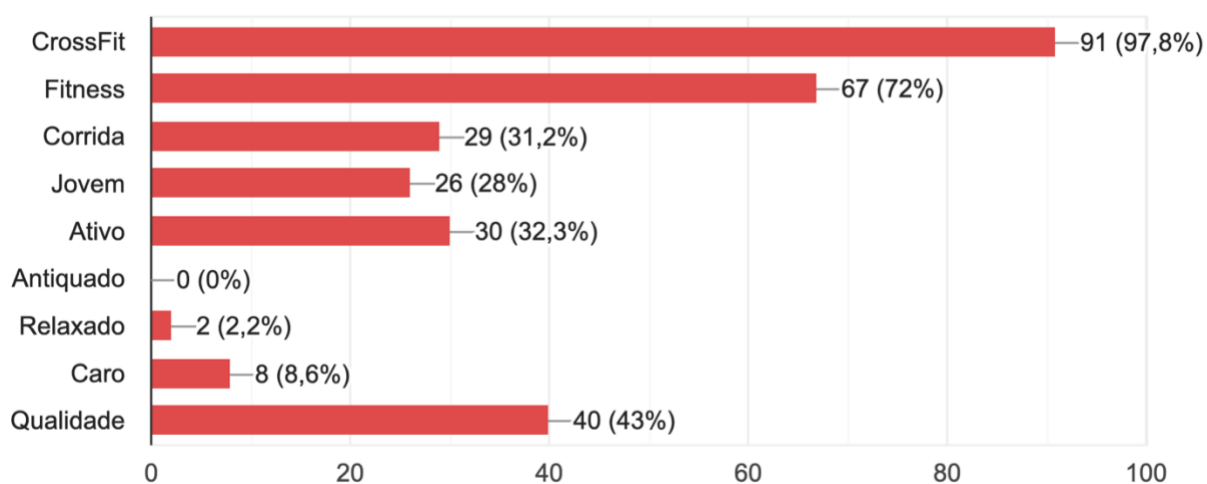
Q16 – Sente-se mais seguro a comprar on-line quando a marca detém Redes Sociais?



Q17 – Conhece a Cross And Run?

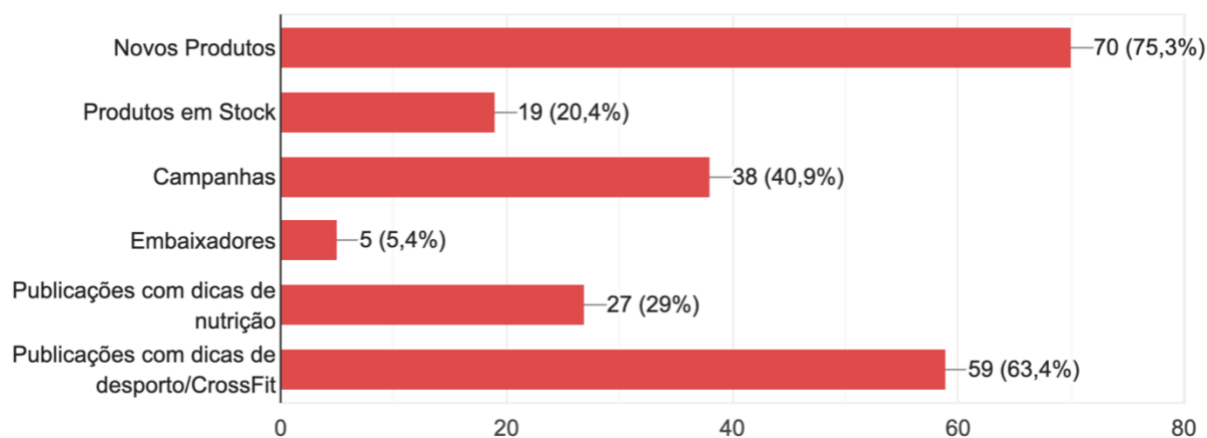
	N	%
	25	12,0%
Não	90	43,3%
Sim	93	44,7%

Q18 – Quando pensa na Cross And Run associa a que palavras.



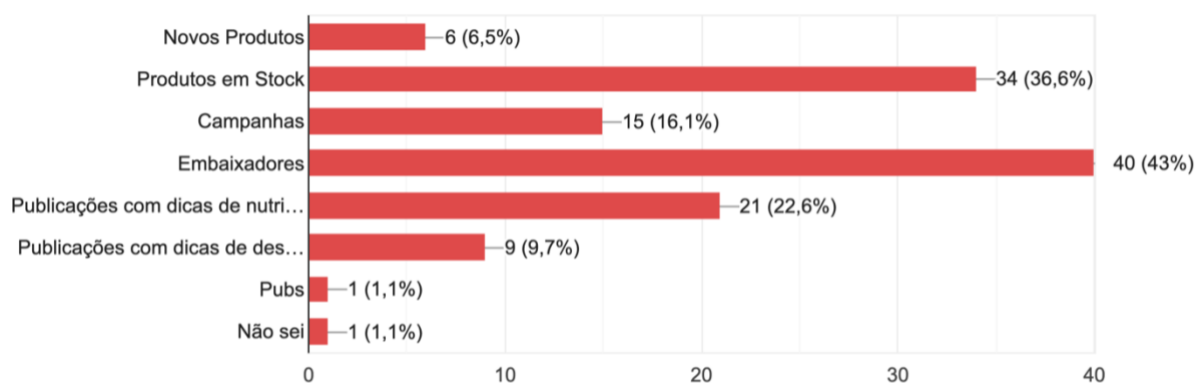
	N	%
	115	55,3%
Corrida	1	0,5%
CrossFit	14	6,7%
CrossFit, Ativo, Qualidade	2	1,0%
CrossFit, Caro	1	0,5%
CrossFit, Corrida	3	1,4%
CrossFit, Corrida, Ativo	1	0,5%
CrossFit, Corrida, Caro	1	0,5%
CrossFit, Corrida, Qualidade	1	0,5%
CrossFit, Fitness	15	7,2%
CrossFit, Fitness, Ativo	1	0,5%
CrossFit, Fitness, Ativo, Qualidade	3	1,4%
CrossFit, Fitness, Ativo, Relaxado, Qualidade	1	0,5%
CrossFit, Fitness, Caro	1	0,5%
CrossFit, Fitness, Corrida	2	1,0%
CrossFit, Fitness, Corrida, Ativo	4	1,9%
CrossFit, Fitness, Corrida, Ativo, Caro	2	1,0%
CrossFit, Fitness, Corrida, Ativo, Qualidade	1	0,5%
CrossFit, Fitness, Corrida, Jovem	1	0,5%
CrossFit, Fitness, Corrida, Jovem, Ativo	2	1,0%
CrossFit, Fitness, Corrida, Jovem, Ativo, Caro, Qualidade	2	1,0%
CrossFit, Fitness, Corrida, Jovem, Ativo, Qualidade	4	1,9%
CrossFit, Fitness, Corrida, Jovem, Qualidade	2	1,0%
CrossFit, Fitness, Corrida, Qualidade	1	0,5%
CrossFit, Fitness, Jovem	1	0,5%
CrossFit, Fitness, Jovem, Ativo	2	1,0%
CrossFit, Fitness, Jovem, Ativo, Caro, Qualidade	1	0,5%
CrossFit, Fitness, Jovem, Ativo, Qualidade	3	1,4%
CrossFit, Fitness, Jovem, Ativo, Relaxado, Qualidade	1	0,5%
CrossFit, Fitness, Jovem, Qualidade	7	3,4%
CrossFit, Fitness, Qualidade	9	4,3%
CrossFit, Qualidade	2	1,0%
Fitness, Corrida	1	0,5%

Q19 – O que mais gosta de ver nas Redes Sociais da Cross And Run?



	N	%
	115	55,3%
Campanhas	1	0,5%
Campanhas, Publicações com dicas de desporto/CrossFit	1	0,5%
Campanhas, Publicações com dicas de nutrição, Publicações com dicas de desporto/CrossFit	1	0,5%
Embaixadores	1	0,5%
Novos Produtos	9	4,3%
Novos Produtos, Campanhas	6	2,9%
Novos Produtos, Campanhas, Embaixadores	2	1,0%
Novos Produtos, Campanhas, Embaixadores, Publicações com dicas de desporto/CrossFit	1	0,5%
Novos Produtos, Campanhas, Publicações com dicas de desporto/CrossFit	10	4,8%
Novos Produtos, Campanhas, Publicações com dicas de nutrição	2	1,0%
Novos Produtos, Campanhas, Publicações com dicas de nutrição, Publicações com dicas de desporto/CrossFit	4	1,9%
Novos Produtos, Produtos em Stock	1	0,5%
Novos Produtos, Produtos em Stock, Campanhas	4	1,9%
Novos Produtos, Produtos em Stock, Campanhas, Embaixadores, Publicações com dicas de nutrição	1	0,5%
Novos Produtos, Produtos em Stock, Campanhas, Publicações com dicas de desporto/CrossFit	2	1,0%
Novos Produtos, Produtos em Stock, Campanhas, Publicações com dicas de nutrição	1	0,5%
Novos Produtos, Produtos em Stock, Publicações com dicas de desporto/CrossFit	1	0,5%
Novos Produtos, Produtos em Stock, Publicações com dicas de nutrição, Publicações com dicas de desporto/CrossFit	4	1,9%
Novos Produtos, Publicações com dicas de desporto/CrossFit	11	5,3%
Novos Produtos, Publicações com dicas de nutrição	1	0,5%
Novos Produtos, Publicações com dicas de nutrição, Publicações com dicas de desporto/CrossFit	10	4,8%
Produtos em Stock	3	1,4%
Produtos em Stock, Campanhas	2	1,0%
Publicações com dicas de desporto/CrossFit	11	5,3%
Publicações com dicas de nutrição, Publicações com dicas de desporto/CrossFit	3	1,4%

Q20 – O que menos gosta de ver nas Redes Sociais da Cross And Run?



	N	%
	115	55,3%
Campanhas	9	4,3%
Embaixadores	27	13,0%
Embaixadores, Publicações com dicas de desporto/CrossFit	1	0,5%
Embaixadores, Publicações com dicas de nutrição	4	1,9%
Não sei	1	0,5%
Novos Produtos, Produtos em Stock	1	0,5%
Novos Produtos, Produtos em Stock, Campanhas, Publicações com dicas de desporto/CrossFit	1	0,5%
Novos Produtos, Produtos em Stock, Campanhas, Publicações com dicas de nutrição	1	0,5%
Novos Produtos, Produtos em Stock, Publicações com dicas de nutrição, Publicações com dicas de desporto/CrossFit	3	1,4%
Produtos em Stock	17	8,2%
Produtos em Stock, Campanhas	3	1,4%
Produtos em Stock, Campanhas, Embaixadores	1	0,5%
Produtos em Stock, Embaixadores	7	3,4%
Publicações com dicas de desporto/CrossFit	3	1,4%
Publicações com dicas de nutrição	12	5,8%
Publicações com dicas de nutrição, Publicações com dicas de desporto/CrossFit	1	0,5%
Pubs	1	0,5%

Q21 – O que gostaria de ver nas Redes Sociais da Cross And Run que não está presente?

Nada

Não sei
Pessoas a treinar e depois dar o feedback do produto que utilizou
Mais vídeos
Não sei
Não sei
Mais dicas de crossfit
Nada a referir
Gosto da sua atividade como está.
-
Não tenho opinião formada :P
Vídeos sobre o funcionamento de alguns equipamentos
Mais dicas de desporto e nutrição
Mais dicas de desporto
Promoções
Mais conteúdo sobre suplementação, como tomar, benefícios...
Promoções
Mais interação
Dicas de suplementação e as novidades
Mais partilha dos produtos em stock.
Mais vídeos relacionados com o desporto
Mais dicas de treino e equipamentos de crossfit
Não aplicável
Nike Metcon
Mais informações de crossfit, materiais
Mais campanhas
Vídeos
Promoções
Mais publicações com humor
Publicações engraçadas relacionadas com crossfit
Dicas sobre movimentos CrossFit
Sapatilhas minimalistas
N.a.
Menos conteúdos com segregação de género, por vezes colocam ténis cor de rosa a dizer que são os favoritos das mulheres o que não concordo.
Publicações motivacionais
Sem opinião
Nada
Reviews de produtos/ sapatos cordas- fidedignos, sem querer vender realçando só o bom, ou seja falar de prós e contras de todo o material
Mais promoções
Mais vídeos e publicações engraçadas
dicas de fitness
Maiores promoções
O Proprietário a falar sobre o seu conceito
Não tenho opinião formada
Passatempos
Treinos caseiros
Reconhecimento por quem trabalha na área do treino/fitness/ginásio há décadas.
Reviews
Parcerias com boxes
Saldos
Não tenho ideia formulada

Nada em específico
 Mais vídeos dos produtos
 Mais produtos!
 A Marca Nike
 -
 Nada que me lembre
 Mais humor e crossfit
 Mais vídeos de crossfit
 Nada a acrescentar
 Reviews de produtos de crossfit, ver performance
 Vídeos de desporto ou receitas
 Como se utiliza equipamentos de crossfit
 Mais vídeos, com crossfit e reviews
 Dicas e especificações de equipamentos
 Versatilidade dos materiais desportivos
 Wods de crossfit com promoções associadas
 Treinos

Q22 – Género

	N	%
	25	12,0%
Feminino	82	39,4%
Masculino	101	48,6%

Q23 – Idade

	N	%
	25	12,0%
18-25	67	32,2%
26-34	51	24,5%
35-49	40	19,2%
50-64	4	1,9%
Até 18	21	10,1%

Q24 – Localização

	N	%
	25	12,0%
Aveiro	7	3,4%
Braga	6	2,9%
Castelo Branco	1	0,5%
Coimbra	5	2,4%
Évora	2	1,0%
Faro	7	3,4%
Guarda	3	1,4%
Leiria	5	2,4%
Lisboa	58	27,9%
Porto	19	9,1%
Região Autónoma da Madeira	5	2,4%
Região Autónoma dos Açores	51	24,5%
Santarém	7	3,4%
Setúbal	3	1,4%
Viana do Castelo	1	0,5%
Vila Real	1	0,5%
Viseu	2	1,0%

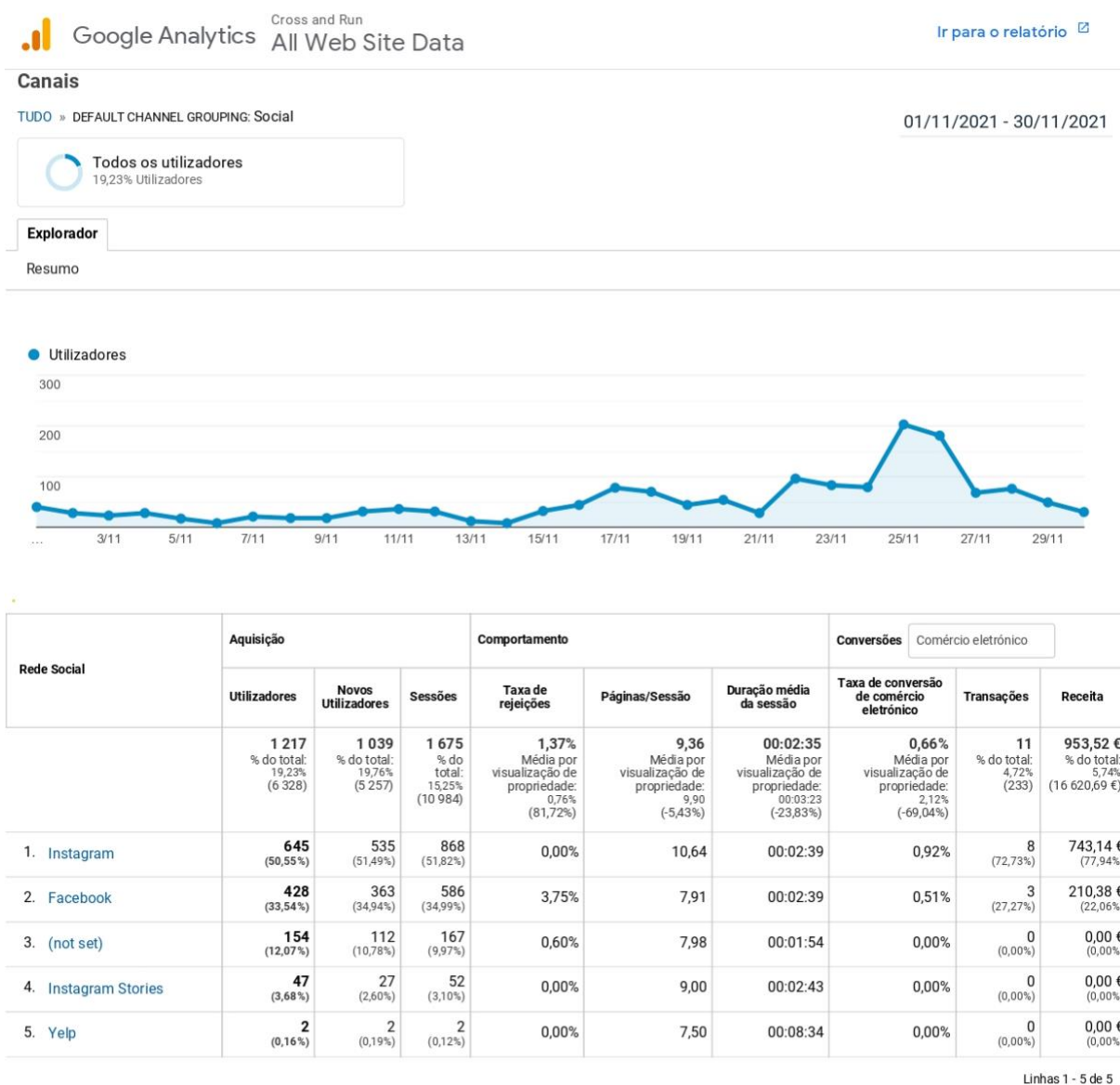
Q25 – Ocupação

	N	%
	25	12,0%
Conta própria	1	0,5%
Desempregado	2	1,0%
Empregado	119	57,2%
Estagiário	1	0,5%
Estudante	56	26,9%
Sou personal autonomo. So curiosidade da resposta da localização. Moro em Brasília/Brasil, e sou Brasileiro mas morei em Faro em 2011	1	0,5%
Trabalhador estudante	1	0,5%
Trabalhador-Estudante	1	0,5%
Trabalhor-estudante	1	0,5%

Q26 – Rendimento

	N	%
	25	12,0%
<500€	50	24,0%
>1000€	59	28,4%
>2000€	26	12,5%
>500€	48	23,1%

8.5 Anexo E – Análise Google Analytics Outubro



8.6 Anexo F – Excel Plano de Ações e Calendarização

https://iscteiu1365-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/mteaa1_iscte-iul_pt/EUqU36FbHAXJva2OO4PQC1ABqhUN6YS1Vy3PFBOLGdU1kQ?e=lvICAz

8.7 Anexo G – Exemplos de Publicações para o Plano de Ações

Plano de Ações Facebook – Exemplos





LIVRA-TE DESSE PNEU



**CROSS[®]
ANDRUN**
CROSSANDRUN.PT



**QUEM PODE TREINAR
CROSSFIT?**

- ☐ Jovens
- ☐ Adultos
- ☐ Idosos
- ☒ **TODOS**



**CROSS[®]
ANDRUN**
CROSSANDRUN.PT

OS JOELHOS PODEM ULTRAPASSAR A LINHA DOS PÉS NO AGACHAMENTO?



PODEM!

Contudo, o pé deve permanecer no chão com o calcanhar apoiado.

O avanço do joelho mantém o tronco vertical, permitindo uma melhor distribuição da carga e, consequentemente, menos stress na lombar.

Ao permitir uma maior flexão do joelho, aumenta também a amplitude do movimento.



E PARA OTIMIZARES AINDA MAIS O TEU AGACHAMENTO



NOS TEMOS ESTES ACESSÓRIOS PARA TI



Nano X1

ténis com calcanhar que
acrescenta suporte e
estabilidade



Bandas Elásticas

de tecido que ajudam a tonificar,
construir e esculpir força e forma
muscular



Plano de Ações Instagram – Exemplos

CROSS[®] ANDRUN

REEBOK NANO X1

SALDOS

30% - 40% - 50% - 30% - 40% - 50% - 30% - 40% - 50%



Reebok

Antes 129,95€
AGORA 89,95€ Até 10 Fevereiro

CROSS[®] ANDRUN

CAMO ALLOVER PRINT HOODIE

SALDOS

30% - 40% - 50% - 30% - 40% - 50% - 30% - 40% - 50%



Reebok

Antes 59,95€
AGORA 41,97€ Até 10 Fevereiro

CROSS[®] ANDRUN

MODERN SAFARI SPORTS BRA

SALDOS

30% - 40% - 50% - 30% - 40% - 50% - 30% - 40% - 50%



Reebok

Antes 29,95€
AGORA 17,97€ Até 10 Fevereiro

 **CROSS[®]
ANDRUN**
DESIGN & ANALYSIS

NEW

NEW NEW NEW NEW



LUX RACER COLORBLOCKED PADDED BRA

**GIVE
AWAY**

REEBOK NANO X1



 **CROSS[®]
ANDRUN**
DESIGN & ANALYSIS

8.8 Anexo H – Excel Plano de Monotorização

https://iscte-iul365-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/mteaa1_iscte-iul_pt/Ec6qvuzYnLBPIkTwf_6dbKkB_P0AQVypKI_IT9h8X-GDow?e=wxX4HF