



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A existência de redes sociais *online* locais na relação com o consumidor
Um Estudo de Caso da Decathlon Portugal

Patrícia Isabel Carvalho Tomás

Mestrado em Gestão de Novos Media

Orientadora:
Doutora Cláudia Álvares, Professora Associada
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Sociologia

**A existência de redes sociais *online* locais na relação com o consumidor
Um Estudo de Caso da Decathlon Portugal**

Patrícia Isabel Carvalho Tomás

Mestrado em Gestão de Novos Media

Orientadora:
Doutora Cláudia Álvares, Professora Associada
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

Agradecimentos

Este caminho não foi percorrido de forma solitária. Grata a todos os que estiveram envolvidos neste processo de alto grau de vulnerabilidade.

À minha família, pais, avó, tios e primos, e irmãs, Catarina, Inês, Renata, Beatriz e Andreza.

Ao meu eterno amor e agora noivo, Zito.

À Decathlon, pelo contributo durante a investigação.

À minha orientadora, pela disponibilidade.

Que a busca por conhecimento seja um desejo constante.

*“Your work is going to fill a large part of your life,
and the only way to be satisfied is to do what you
believe is great work. And the only way to do great
work is to love what you do. If you haven’t found it
yet, keep looking. Don’t settle. As with all matters of
the heart, You’ll know when you find it”*

-Steve Jobs-

(esta página foi deixada em branco propositadamente)

Resumo

Este trabalho de projeto tem como mote explorar a existência de redes sociais *online* locais, recorrendo ao estudo de caso da marca Decathlon. O tema surge devido ao papel de proximidade que as redes sociais desempenham junto aos consumidores e empresas. Desde 2014 que a Decathlon lançou as suas páginas locais, onde cada insígnia está presente, associada a uma determinada localidade. O foco será a análise da perceção dos utilizadores face à existência destas páginas no Instagram e perceber se este investimento é benéfico para a relação da empresa com o seu consumidor.

A revisão de literatura baseia-se no estudo da existência de perfis *online* no olhar das marcas e no tipo de conteúdo que estas produzem, explorando a diferença entre conteúdos comerciais e relacionais, abordando conceitos como capital e responsabilidade social. Será estudado o sentimento de comunidade e elo emocional criado na produção de conteúdos, onde existe uma dinâmica de proximidade.

O plano de investigação é de carácter misto. Esta metodologia prevê um inquérito por questionário *online* sobre a perceção do utilizador face à existência *online* local da Decathlon Portugal, averiguando-se se este segue a página e se está familiarizado com os objetivos e pertinência de conteúdos.

O estudo permite concluir que as redes locais da marca não têm notoriedade suficiente para o propósito inicial para o qual foram criadas. Este ano (2023), a Decathlon Portugal iniciou um processo de centralização, desativando as páginas da região centro e norte, concluindo que a sua manutenção não se tem mostrado proveitosa.

Palavras-chave: Redes Sociais *Online*, Identidades *Online* Locais, Instagram, Marca, Conteúdos Digitais

(esta página foi deixada em branco propositadamente)

Abstract

This project aims to explore the existence of local online social networks, using the case study of the Decathlon brand. The topic arises from the proximity role that social networks play with consumers and companies. Since 2014, Decathlon has launched its local pages, where each brand is associated with a particular locality. The focus will be on analysing users' perceptions of the existence of these Instagram pages and whether this investment is beneficial to the company's relationship with its consumers.

The literature review will be based on the study of the existence of online profiles in the perspective of brands and the type of content they produce, exploring the difference between commercial and relational content, addressing concepts such as capital and social responsibility. The sense of community and emotional bond created in the production of content will be studied, where there is a dynamic of proximity to the surrounding community.

The research plan is of a mixed nature. This methodology includes an online questionnaire survey on users' perception of Decathlon Portugal's local online existence, seeking to assess whether they follow the page and whether they are familiar with the objectives and relevance of the content.

The study concludes that there is insufficient awareness of the initial purpose for which the brand's local networks were created. This year (2023), Decathlon Portugal began a process of centralization, deactivating the pages of the central and northern regions, concluding that maintaining them has not proved fruitful.

Keywords: Local Social Media, Local Online Identities, Instagram, Brand, Digital Content

(esta página foi deixada em branco propositadamente)

Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo	iii
<i>Abstract</i>	v
Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. Revisão da Literatura	3
2.1. O Uso de Redes Sociais <i>Online</i> na Estratégia Empresarial	3
2.1.1 Tipologia de Conteúdos Digitais	5
2.2. O Papel da Comunicação <i>Online</i> para a Comunidade	7
2.2.1 <i>Bonding</i> e <i>Bridging Social Capital</i>	9
2.3 O Relacionamento Online: Marca-Consumidor e Responsabilidade Social	10
Capítulo 3. Estudo de Caso: A Decathlon Portugal	15
3.1. Cultura da Empresa	15
3.2. Análise SWOT	18
3.3. <i>Benchmark</i>	19
3.4. Redes Sociais <i>Online</i> Locais	20
Capítulo 4. Metodologia	24
4.1. Estudo de Caso	24
4.2. Internauta: Questionário	25
Capítulo 5. Resultados e Discussão	27
5.1. Universo da Amostra	27
5.2. Discussão	29
5.3 Análise dos Dados	30
Capítulo 6. Plano de Comunicação	33
Capítulo 7. Conclusão	36
Referências Bibliográficas	37
ANEXOS	40

Índice de Figuras

Figura 1: Brand Equity segundo Aaker, 1998.	12
Figura 2: Pirâmide da Lealdade segundo Aaker, 1998	12
Figura 3: Localização da Decathlon em Portugal e no Mundo	15
Figura 4: Exemplo ferramenta de avaliação no site Decathlon.pt	17
Figura 5: Estudo InMarket	19
Figura 6: Presença Digital Local da Decathlon Portugal	20
Figura 7: Conteúdo Decathlon Portugal vs Conteúdo Local Decathlon Loures / Almada	22
Figura 9: Destaques no perfil da Decathlon Portugal	33

Índice de Tabelas

Tabela 1: Os Valores da Decathlon	16
Tabela 2: Análise SWOT Decathlon Portugal	18
Tabela 3: Presença no Instagram de outras marcas desportivas	23
Tabela 4: Idade da Amostra	27
Tabela 5: Localização da Amostra	28
Tabela 6: Critérios para seguir uma marca <i>online</i>	29

(esta página foi deixada em branco propositadamente)

Introdução

As redes sociais *online* têm-se desenvolvido a uma larga escala, quer pela sua popularidade, quer pelas transformações e atualizações das plataformas que estão em constante *upgrade*, respondendo às necessidades mutáveis dos seus utilizadores. Estas plataformas já mostraram a sua alta relevância e valor: não são uma mera tendência, que irá passar e ser esquecida. São espaços digitais que demonstram ter elevada utilidade quer para as comunidades, quer para as organizações.

Devido ao reduzido número de trabalhos empíricos e de investigação acerca da temática das redes sociais *online* a um nível local, este trabalho de projeto tem como missão contribuir para aprofundar o tema, por este consistir numa forma de comunicação estratégica inovadora e diferente das demais. O tema traduz-se na seguinte questão de investigação: até que ponto é que **a presença digital da marca ao nível local contribui para uma maior fidelização do consumidor?**

De modo a responder à questão de investigação principal, traçámos dois objetivos micro acerca da temática:

O1. Avaliar a perceção dos internautas em relação às redes digitais locais da Decathlon: se conhecem a sua existência e se vêem vantagens e pertinência nos conteúdos lá colocados;

O2. Perceber se a existência de redes sociais *online* locais constitui uma mais-valia para a fidelização de clientes na Decathlon: se um seguidor no perfil local se converte num cliente fidelizado na insígnia da sua loja local.

Este trabalho de projeto está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo é dedicado à revisão de literatura acerca dos temas centrais deste estudo, nomeadamente a importância das redes sociais *online* para as empresas, a pertinência e tipologia de conteúdos e a consolidação do sentimento de comunidade, temas esses ancorados em conceitos como responsabilidade e capital sociais. Segue-se a parte metodológica, composta pela análise a um questionário *online*, pretendendo-se explicar o fenómeno estudado recorrendo-se ao método de carácter misto. Se por um lado a existência de dados que revelam informações úteis, rápidas e confiáveis a respeito de um grande número de observações determinou a escolha de pesquisa quantitativa, por outro lado, ao abarcar perguntas de resposta aberta (técnica qualitativa) o questionário veio acrescentar informações que ofereceram diferentes perspetivas e aspetos subjetivos sobre o tema. Este é um processo de sistematização indutiva, que parte dos dados particulares recolhidos pelas respostas ao questionário e que, mais tarde, serão extrapolados por forma a resultar numa resposta geral, dentro dos limites da análise conduzida.

Desta forma, conseguir-se-á responder à questão de partida central.

Revisão da Literatura

2.1 O uso de Redes Sociais *Online* na Estratégia Empresarial

A comunicação nas organizações não se atrasou face à evolução tecnológica, mas antes foi-se adaptando. A dinâmica atual de comunicação nas organizações tem levantado muitas questões relacionadas com o redesenho organizacional segundo os novos paradigmas do pós-modernismo, que conduzem a um crescente descentramento. Neste contexto, o cenário empresarial exige uma resposta cada vez mais rápida nas suas estratégias de crescimento, bem como o mercado, cada vez mais exigente.

Hoje já não se fala de comunicação empresarial sem se falar em comunicação digital, parte integrante e primordial na estratégia de comunicação corporativa (Martins Alméri, 2013). As redes sociais *online* são um sistema estrutural de influência nas organizações. O seu início e propósito base, explorados por vários autores, como Henry Jenkins (2013), Pierre Lévy (1999) e Clay Shirky (2011), surge com a Web 2.0, fase caracterizada pelo uso do *browser* com elementos mais interativos e transacionais, como as ferramentas de pesquisa, janelas *pop-up* e catálogos *online*, possibilitando ao indivíduo interagir com o *website*. Embora as redes sociais *online* desta época ainda não tivessem alcançado o nível de sofisticação que hoje conhecemos, eram tidas enquanto conjunto de práticas e inovações que prometiam democratização e horizontalidade nas relações interpessoais. Existia uma correlação entre pessoas e instituições, com potencial de envolvimento participativo, com vista a um propósito, valores e objetivos comuns (D’Andrea, 2015).

“Castells (2000) caracteriza as redes como estruturas abertas, capazes de se desenvolver de forma ilimitada, integrando um conjunto de nós, que se comunicam com a rede por meio de códigos de comunicação semelhantes.” (apud Silva, 2011 como citado em Martins Alméri, 2013).

Dez anos após a lua de mel com conceitos como Cultura da Participação, as chamadas *Big Five* – Google, Amazon, Apple, Facebook e Microsoft, estabeleceram-se como serviços de atividades mais estratégicos nas organizações (Andréa, 2020). A expressão rede social *online* pode ser definida como *“um grupo de aplicações de Internet construídas sobre as bases ideológicas da Web 2.0, que permitem aos utilizadores a criação e troca de conteúdos”* (Kaplan & Haenlein, 2010, p.61). Estes novos media, outro termo utilizado para redes sociais *online*, são um regresso à origem da Internet onde os internautas podem trocar mensagens e notícias entre si, ou seja, onde o propósito principal é facilitar a troca de informação, não só entre utilizadores como entre indivíduos e organizações, empresas e/ou

marcas.

Apesar do papel ativo assumido pelas redes sociais *online*, o papel dos utilizadores e o envolvimento destes face à comunicação *online* não se tornou unidirecional, devido ao sentido de conectividade que singulariza as plataformas digitais de outros meios tradicionais (Olivieri, 2003 como citado em Fernandes, 2004). Este último, do ponto de vista da comunicação, é o fator crucial: a troca de interação entre o emissor e o recetor, que nada tem que ver com a lógica tradicional das massas.

As plataformas *online* são atualmente uma ferramenta de comunicação das organizações, com diferentes objetivos mensuráveis, explorados por inúmeros autores, com premissas base como:

- Divulgação de um produto e/ou serviço(s);
- Promoção de uma marca;
- Dar visibilidade à imagem de uma marca;
- Construção de reputação de uma marca (ou alteração da mesma);
- Aproximação de clientes (fidelização) e (atração) de potenciais clientes;
- Agregar valor à sua cadeia produtiva – de acordo com o *core business* da marca

(Fernandes, 2004).

Estes objetivos estão sempre presentes quando pensamos na entrada de uma marca no território *online*. Porém, para o cumprimento dos mesmos é necessário estabelecer confiança e um laço forte com o consumidor (Kerpen, 2011 como citado em Rodrigues, 2018). Atualmente, as marcas já nascem neste ambiente que propicia à criação de uma estratégia virada para as redes sociais *online* – perfis *online* são criados desde a génese da marca, como forma de chegar ao público-alvo, sem que se comece num contexto físico (espaço ou loja).

A busca da satisfação das necessidades do utilizador é uma das principais metas a conquistar na lógica digital empresarial (Martins Alméri, 2013). As plataformas *online* apropriaram-se das lógicas de conexão e potenciam-nas como parte da sua estratégia, visando incentivar utilizadores a deixar rasto das suas relações e preferências, para trabalharem nelas futuramente.

Em Portugal, reforçando a importância da presença empresarial no *online*, segundo o estudo *Digital 2022: Portugal* da agência criativa de redes sociais online, *We are Social*, dos seus 10,15 milhões de habitantes, 8,63 milhões de portugueses eram utilizadores de Internet à data de janeiro de 2022. Houve, efetivamente, um crescimento de mais 2,9% de utilizadores face ao ano anterior, cifrando-se agora em 245 mil, o que contrasta com o decréscimo geral da população.

Estes dados demonstram a importância das redes sociais *online* para as empresas, graças à grande

adesão por parte da população. O citado estudo mostra-nos ainda que com perfis ativos estão 8,5 milhões de pessoas (83,7% da população total), sendo as plataformas digitais o espaço que maior número de cidadãos agrega. O Instagram, por exemplo, é uma rede social *online* que tem vindo a crescer exponencialmente nos últimos anos, aglomerando 59,6% da audiência elegível em Portugal face a 58,6% no Facebook.

Estes números são aliciantes para as marcas que vêem nestas plataformas oportunidades de negócio e construção de relações, tanto com os seus atuais clientes como com os seus potenciais. Nelas conseguem gerar conhecimento sobre aquela que é a opinião pública geral sobre os produtos que comercializam (A.Mishaal & Abu-Shana, 2015).

As estratégias digitais de comunicação passam pela gestão de reputação da marca. Ao estar inserida nas redes sociais *online*, a marca está exposta, em tempo real, a um mundo de opiniões: não só sobre os produtos que comercializa e serviços que presta, como também pela transparência que a marca tem para com o seu público em relação aos mais variados temas. A confiança é, por isso, um dos aspetos fundamentais na construção de uma reputação ou e-reputação, conceito defendido por Chun e Davies (2003), referindo-se à reputação nas redes sociais *online*.

As redes sociais *online* nas organizações têm o papel de expressar a identidade para lá da divulgação e promoção do catálogo de produtos que vende. É na comunicação em contexto digital que as empresas podem interagir com as suas audiências das mais variadas maneiras. A interatividade pode manter uma boa reputação - um dos ativos mais valiosos de uma empresa, marca ou organização. A interatividade consistente pode ter efeitos positivos na lealdade do seguidor, podendo este último vir a tornar-se consumidor fidelizado (Aaker, 1997).

2.1.1 Tipologia de Conteúdos Digitais

A natureza pessoal e informal das redes sociais *online* é o que as caracteriza logo à partida. Estas cresceram porque a sua existência significava uma consequência da passagem dos relacionamentos pessoais para o mundo virtual (Tiago & Veríssimo, 2014). A prática das marcas comunicarem com os seus consumidores e intensificarem a sua relação com eles tornou-se quase obrigatória. É uma grande oportunidade que permite gerar *brand awareness*, notoriedade ou a consciência da marca reconhecida pelos seus clientes (Karahana & Kirtis, 2011).

O tipo de comunicação *online* pode transportar tanto mensagens gerais para uma audiência mais ampla, como mensagens mais personalizadas, diferentes e únicas. A comunicação e o conteúdo partilhado por uma marca podem incluir muito mais do que uma intenção comercial, podendo este conteúdo possuir elementos que provoquem um sentimento para quem o vê que não seja o de adquirir

um produto ou serviço. Um conteúdo pode incluir elementos relacionais, como por exemplo a partilha de notícias, lembretes, dicas ou tendências.

A prática de colocar produtos de marcas no conteúdo de programação dos meios de comunicação de massas, media tradicionais, foi designada de *product placement*. Este conceito é resultado da colaboração entre *marketeers* e produtores de entretenimento nos conteúdos, principalmente televisivos. Esta prática não se desvaneceu totalmente com a migração das marcas para o digital (Choi, 2015 como citado em Viana, 2016). Com o passar do tempo, as inserções de conteúdo planeado foram sendo, cada vez mais, inseridas numa narrativa onde houvesse uma componente cada vez mais natural.

O termo de *product placement* tornou-se insuficiente para abarcar as integrações das novas tecnologias e nasceu o termo *branded content*, dando uma nova vida ao conteúdo criado pelas marcas, onde o recetor da mensagem passa a ser valorizado e o conteúdo é-lhe dirigido (Choi, 2015 como citado em Viana, 2016). Este é um conteúdo diferencial e relevante para os internautas, pois estes podem partilhar e interagir de forma mais proativa. É um *mix* de uma mensagem com cariz comercial albergada por uma narrativa de *storytelling*. Há autores que designam o *branded content* como um conteúdo editorial, com um propósito final comercial.

“A razão pela qual os consumidores se conectam com o branded content é que eles querem entretenimento ou satisfação emocional dos conteúdos” (Choi, 2015, como citado em Viana, 2016).

Cada vez mais se vêem marcas a investir em conteúdo relacional nas suas plataformas digitais quando criam a planificação dos seus *posts*. Este conteúdo é desenvolvido tendo em conta o público ao qual se quer chegar, desenvolvendo a narrativa certa, sempre tendo em conta a comunicação e identidade da empresa, onde o tipo de linguagem, o tipo de imagem visual – fotografia ou vídeo, manual visual (paleta de cores e fonte), entre outros – não é oposto ao que a marca comunica num contexto *offline*. Quanto mais a história for ao encontro dos interesses do público, mais este vai estar atento ao conteúdo da marca.

De acordo com a literatura de gestão de marca, a consistência no contacto com os e-consumidores é um dos pontos principais para estabelecer uma relação. Os canais digitais oferecem esta oportunidade e cabe à marca manter este contacto de forma a passar o valor associado à mesma, não pensando só no *marketing* por detrás associado a valores económicos. À medida que a relação se desenvolver, o consumidor começará a olhar para a marca como uma pessoa de confiança (Aaker, 1998). Se a comunicação de uma organização for traduzida em conteúdos confiáveis e de entretenimento no olhar do seu seguidor, o bom caminho está traçado.

2.2 O Papel da Comunicação *Online* para a Comunidade

Muitos são os estudos que abordam as plataformas digitais nomeando o conceito e evolução do termo “comunidade”. Antes mesmo de se começar a estudar termos como comunidades virtuais, ou comunidades em rede, as comunidades tradicionais em espaço físico sempre existiram.

O conceito de comunidade surge pela ligação e natureza de pertença em torno de um ponto comum, e não pela sua estrutura (Andrade, 2021). A partilha de interesses por determinado assunto promove a noção de comunidade, podendo o assunto começar a ser debatido em contexto *offline* e migrar para o digital num contexto de interação motivado pelos novos media.

Com a evolução tecnológica, o aparecimento de comunidades *online* ganhou um novo sentido. Através de um dispositivo é possível contactar com grupos de pessoas com motivações semelhantes, criando-se uma forma de sociabilidade (Marcelo, 2005, p.277). Há autores que consideram as redes sociais *online* como a ligação entre as pessoas e o mundo empresarial. Determinados assuntos são mediatizados por temáticas promovidas pelas organizações, sendo depois debatidas em comunidades *online* (Fernandes, 2010).

A natureza da internet desperta o sentido de pertença em torno de um assunto, onde existem trocas de informação. Estas plataformas possibilitam a criação de redes de comunicação e as comunidades *online* são um território estratégico de alcance.

Por isso, existe uma relação entre os consumidores e as comunidades *online* presentes numa página de uma marca. As comunidades influenciam os comportamentos e intenções, aumentando a identificação do consumidor com a marca e a sua fidelidade a ela (Dolakia, Algesheimer & Herrmann, 2005 como citado em Costa, 2014). As marcas estando a comunicar no digital conseguem criar um relacionamento e um sentido de comunidade para com os seus consumidores. Para além disso, estes passam a ter um papel ativo, servindo também de ponte ou elo para novos internautas – potenciais consumidores, criando oportunidades outrora impossíveis para as empresas (Henning et al., 2010 & Meadows-Klue, 2017 como citado em Gonçalves, 2018).

Li e Bernoff (2008) defendem que o consumidor tem uma ideia estabelecida sobre o significado de cada marca. Com a presença em comunidades *online*, acresce a oportunidade de o consumidor partilhar com outros utilizadores a sua perceção, positiva ou negativa. As comunicações online têm, assim, um papel relevante nas comunidades virtuais, afetando a experiência do internauta e a sua opinião acerca de uma marca e empresa.

Segundo Kietzmann *et al.* (2011), existem sete *building blocks* que cooperam para perceber se os internautas estão a interagir e a ser afetados pela comunicação *online*: identidade, conversação, partilha, presença, relacionamento, reputação e grupos.

Mede-se a identidade através do modo como o internauta revela informação acerca de si mesmo: nome, idade, género, profissão, entre outros, podendo esta autorrevelação ser feita de forma consciente ou inconsciente, mediante comentários a um *post*, por exemplo; a conversação ocorre quando os utilizadores comunicam uns com os outros, criando dinâmicas próprias, participando nos conteúdos da marca/empresa; a partilha quando existe uma troca de conteúdo, ao enviar ou receber conteúdos de outros; a presença diz respeito ao grau de disponibilidade de um utilizador – saber onde os outros se encontram, virtualmente ou mesmo na vida *offline* – já que as redes sociais *online* mostram o *status* e a partilha de localização. Os relacionamentos são entendidos pela forma como dois ou mais utilizadores podem ter uma conversa – formalmente e regulada, como é o caso da rede social *online* LinkedIn, ou de forma informal e sem estrutura, como no caso do Instagram. A maneira como os utilizadores estão relacionados determina o tipo de conteúdo expresso e a fonte de onde este vem. A reputação, por sua vez, representa a medida de identificação e posição do utilizador face à página da marca nas redes sociais e, por fim, os grupos medem-se pela existência de comunidades ou sub-comunidades de consumidores no ciberespaço, que “se ligam e interagem online com o propósito de encontrar interesses em comum” (Dholakia, Bagozzi e Pearo, 2004, pp. 241-242).

A existência de comunidades virtuais, na perspetiva do *marketing*, representa redes de *word-of-mouth* (WoM). Tal como no mundo *offline*, quando se juntam indivíduos para falar acerca de uma marca, elogiando ou reclamando, o mesmo acontece no digital, surgindo o conceito de comunidades de marca. A gestão de comunidades *online* nasce quando a marca tenta alcançar os objetivos da sua estratégia de comunicação, através da comunicação *online*, envolvendo e fazendo crescer a comunidade *online* (Montalvo, 2011).

Estes grupos, ao fazerem parte de uma comunidade *online*, possuem vários sentimentos ligados à “gratidão, empatia, confiança, sensação de segurança e sentimento de pertença ao grupo” (Brodie *et al.*, 2011 pp.20). Alguns autores defendem as seguintes motivações específicas que levam os consumidores internautas a interagirem com as marcas e, por isso, a fazerem parte de uma comunidade de marca: a recusa de sentimentos negativos, a preocupação para com os outros consumidores, o auto-aprimoramento, a procura de conselhos, os benefícios sociais, os benefícios económicos, a assistência de plataforma e a ajuda à própria empresa (Brodie *et al.*, 2011).

2.2.1 Bonding and Bridging Social Capital

Para Putnam, o capital social pode ser definido como “*vários aspetos da organização social, tais como redes, normas e laços de confiança que facilitam a coordenação e cooperação para benefícios mútuos. O capital social aumenta os benefícios de investimento em capital físico e humano*” (1993, cap.6). Este autor (2000) considera que uma manifestação bem-sucedida do capital social ocorreu no sul de Itália, no primeiro quartil do século XX, com o envolvimento da comunidade no sucesso de escolas rurais. Para Putnam, o sucesso das democracias depende da criação de laços horizontais que se traduzem em capital social, resultando num maior envolvimento cívico e prosperidade económica.. Este conceito já passou por várias mudanças e expandiu-se de tal forma que se tornou largamente utilizado para discutir políticas públicas e compreender como o estado interage com a sociedade. Devido ao facto de se lhe atribuir tantos significados diferentes, corre-se o risco de o capital social se tornar apenas mais uma *buzzword*. Para evitar essa possibilidade, iremos clarificar a utilização do termo no presente trabalho, explanando-o mais à frente.

A maioria dos autores aborda o capital social enquanto valor associado às conexões sociais, ou seja, obtido através da pertença a um grupo social (Coleman, 1988; Bourdieu, 1983; Putnam, 2000; Lin, 2001 citado em Recuerdo, 2012). No entanto, pertencer a um grupo apenas por pertencer não é um fator dado, mas algo que requer um investimento de recursos pessoais, como investimento de tempo. Imaginemos uma troca de transações entre dois indivíduos: se estes as realizam com frequência e cumprem sempre o acordo por eles pré-estabelecido, dificilmente uma das partes irá abandonar a relação. A interação dos dois indivíduos manter-se-á de forma consistente (Recuerdo, 2012). Tal demonstra que a confiança é, efetivamente, o fator chave do capital social.

Passando para a esfera digital, as redes sociais *online* conectam pessoas e estabelecem relações. O capital social é um capital relacional, estando o seu valor conotado com a qualidade das conexões (*whom you reach / how you reach*) estabelecidas. Existe um requisito de investimento de recursos pessoais da parte dos internautas, tais como tempo e sentimentos, diferentes para cada ator. Os valores e expectativas destes atores em relação ao investimento que fazem estão em constante mudança, porque as redes sociais *online* não são ambientes estáticos, mas dinâmicos (Recuerdo, 2012).

“O capital social tem um duplo aspecto: o retorno e o benefício. Embora ambos façam parte da dinâmica do capital social, apenas o retorno ou o recurso obtido através da rede constitui-se em capital social. A partir deste ponto de vista, por exemplo, os laços sociais não se constituem em capital social, mas em meios para que se obtenha capital social. O investimento

na manutenção desses laços, portanto, também não é capital social. Mas os benefícios que alguém obtém através desses investimentos, como por exemplo, o acesso a determinadas informações que não estariam disponíveis de outro modo é capital social.” (Recuerdo, 2012 pp. 600)

O tipo de conexão *online* é um assunto que gera bastante discussão. Por um lado, temos trabalhos que defendem as conexões na Internet como um espaço que incentiva à criação de laços fortes e novos tipos de comunidades *online*, numa perspetiva que faz ressuscitar o comunitarismo (Ellison, Steinfeld & Lampe, 2007; Recuero & Zago, 2009); por outro lado, há autores que defendem os efeitos negativos na interação entre pessoas, que estão nestes espaços de forma individual e de forma a obter e maximizar “prestígio social” gerado pela percepção (Fragoso, 2006 em Recuerdo, 2012).

Um dos modelos que distingue as possíveis variantes do capital social e as suas consequências é a divisão entre dois conceitos: *bonding social capital* e *bridging social capital* (Putnam, 2000). No primeiro caso, a rede é partilhada entre indivíduos com características semelhantes, como a etnia, capacidade socio-económica e/ou religião. No segundo caso, a conexão dá-se com indivíduos diferentes, criando resultados diferentes de *bonding*. As redes sociais *online* são, nesta última perspetiva, a ponte para novos laços entre pessoas. Esses laços podem fortalecer-se ou perder-se, no caso de laços fracos.

Até que ponto pode o capital social ser ampliado através da presença *online*? Este conceito metafórico pode ser associado às vantagens decorrentes da pertença, por parte de um indivíduo, a um grupo *online*. Existem várias dinâmicas exploradas pela pesquisadora Raquel Recuerdo neste âmbito. As dinâmicas de rede promovem a discussão, a conversa e a informação, bem como a procura de apoio social de outros internautas. Até as mensagens despretensiosas que são colocadas nas redes sociais *online* estão à espera de resposta, dando azo a inúmeros ‘posts’ que geram competição, conflito ou cooperação (Recuerdo, 2012).

2.3 O Relacionamento *Online*: Marca-Consumidor e Responsabilidade Social

O posicionamento de uma marca é a arte de criar um significado que seja associado à marca na mente das pessoas (Ries & Trout, 2001). Quando uma marca tem território digital quer, igualmente, criar um significado com os internautas que seguem os conteúdos que esta cria. No fim do dia, o objetivo é fidelizar um cliente ou um seguidor, para que este acompanhe o percurso *online* da marca e venha a adquirir um produto ou serviço da mesma e, indo mais além, passe a sugerir esse mesmo

acompanhamento *online* a outros, chamando potenciais seguidores nos seus perfis e potenciais clientes, gerando tráfego no seu espaço físico.

“Construir uma marca não é apenas dar um nome a um produto, é gerar uma experiência. Isso significa levar em conta o contacto que as pessoas têm com a marca e fazer com que as experiências sejam positivas.” (Kotler, 2002)

Fidelizar significa conquistar. A fidelização facilita o relacionamento com os clientes (Kotler, 2002, p.141). Existem fatores de fidelização importantes, como o atendimento, o *marketing*, os valores gerados a um bom produto ou serviço e a gestão da qualidade. Porém, vamos centrar-nos na comunicação, visto estarmos a falar da presença no ciberespaço.

As redes sociais *online* têm-se demonstrado canais que potenciam a confiança entre o indivíduo e a entidade oficial que delas tira partido (Landsbergen, 2010). Esta é a ferramenta que a marca utiliza para se dar a conhecer e divulgar novidades. Para além disso, a comunicação *online* permite tratar cada internauta como único. Ao contrário do pensamento de hierarquia empresarial, na comunicação *online* e no *marketing* a situação é inversa, pois os clientes/seguidores não estão abaixo, mas antes no topo da relevância de uma marca.

“Uma boa gestão de relacionamento com o cliente cria o seu encantamento. Clientes encantados permanecem fiéis e falam favoravelmente sobre a empresa e os seus produtos.” (Kotler, et al. 2006, p.15)

O conhecimento e lealdade que o cliente tem sobre uma marca determina favoravelmente o futuro da mesma. Segundo Aaker (1998), *brand equity* é o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca que somam ou subtraem valor à mesma.

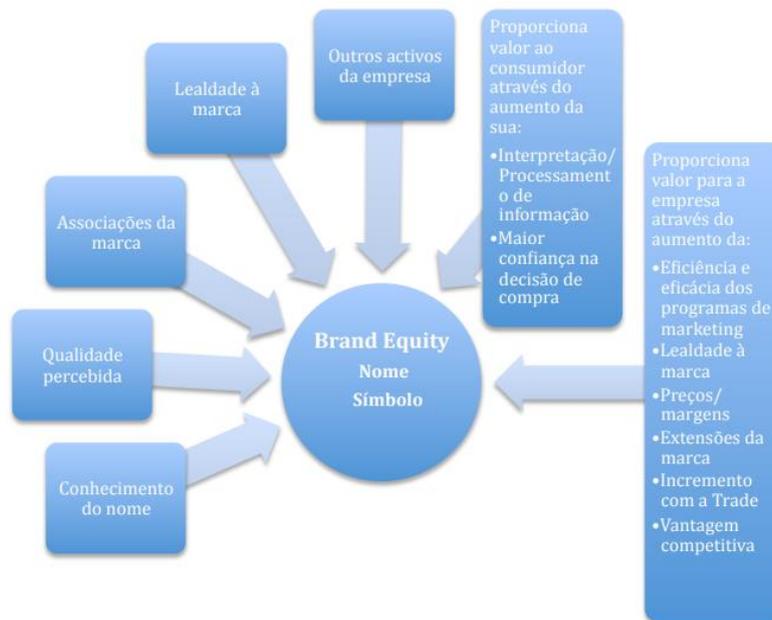


Figura 1: Brand Equity segundo Aker, 1998.

Quando existe lealdade associada à marca, o cliente não se importa de pagar um preço justo pelos produtos ou serviços da mesma, pois este revê na experiência de compra um retorno maior do que aquilo que gastou. Dificilmente existirá uma mudança de consumo para uma marca concorrente quando o cliente percebe a marca como credível e com uma forte proposta de valor, uma das forças de venda dos próprios artigos e serviços. A pirâmide de lealdade, defendida por Aker (1998), demonstra que nem todos os consumidores estão no mesmo patamar de compromisso, porém todos representam um papel fundamental neste relacionamento entre marca e consumidor, sendo o objetivo da marca encantar os consumidores para que estes desenvolvam um compromisso com a marca.



Figura 2: Pirâmide da Lealdade segundo Aker, 1998

O *community manager* tem à sua responsabilidade criar conteúdos que promovam a lealdade à marca no ciberespaço, através da satisfação das necessidades declaradas ou implícitas dos consumidores, no caso, da comunidade *online* (Kotler, 2002). O constructo da experiência do seguidor com a marca terá influência na qualidade percebida da mesma. Hoje, é a percepção do consumidor que define a qualidade percebida pela marca e o seu desempenho. Esta é uma relação de interdependência – os consumidores, fiéis, esperam que a marca os leia e produza bens e serviços que se adequem às suas necessidades (Keller, 2003). As marcas devem prestar atenção ao papel do consumidor, porque este quer estar representado nas escolhas e nos processos de crescimento da marca.

É o valor percebido que irá suportar a relação entre marca e cliente (Rust et al., 2000). É, devido a estas afirmações, que podemos declarar que um dos maiores desafios para os profissionais da área da comunicação é o de implementar estratégias centradas na criação de valor para o consumidor, físico e *online*. Já não se trata a comunicação como um objetivo de venda e um *check* nos afazeres de um consultor, pois é a comunicação digital que vem fortalecer a identidade de marca, toda a representação de valores e conceitos da empresa, ou seja, a sua personalidade ou ADN.

Com o uso das redes sociais *online* a premissa – “o que os consumidores dizem é mais importante do que o que a própria marca diz sobre si própria” – é mais do que válida. Basta um comentário positivo para influenciar potenciais consumidores e basta um negativo para retirar toda a apreciação por uma marca e reputação construída durante anos.

É fundamental as marcas estarem nos resultados de pesquisa do consumidor, tanto nos motores de busca como nas plataformas *online* onde os conteúdos podem ser promovidos. Desta forma, a estratégia de comunicação não se centra só na alimentação orgânica de conteúdos, mas também no investimento em comunicação paga, como por exemplo em publicidade da Google, Facebook e Instagram. Este investimento proporciona a exposição de conteúdos tanto aos consumidores como a potenciais consumidores, de forma interativa, com animação personalizada, *copys* interessantes e atualizados com todas as informações a passar, mas com o *twist* dinâmico de contar a história. A divulgação paga deve ser adequada e pode continuar a ter interatividade. As marcas podem fazer anúncios onde o utilizador ao clicar é remetido e direcionado para outra plataforma, ou para os seus perfis. Este é o trabalho que, feito de forma consistente, criativa e intencional, coloca as marcas no *top of mind* do seu público-alvo (Kapferer, 2012). Por fim, há que não esquecer a adoção de uma boa conduta digital, transparente, clara e rápida na informação e respostas aos seguidores.

Ter um manual de conduta e de boas práticas *online* é importante, porque não só de conteúdos se alimenta uma rede social. Será desejável interagir com os *followers* que se dirigem ao perfil da marca para comentar, fazer *tag* à marca com um produto, uma *review*, uma dúvida ou uma reclamação. Cada

marca deve assim criar o seu código de conduta para auxiliar nas preocupações éticas nos meios digitais, adicionando a isto um plano de gestão de risco e crise. Estas são algumas adendas complementares que são primordiais para qualquer marca que tem presença nas redes sociais *online* e quer criar um relacionamento com os seus seguidores.

A responsabilidade social nas redes sociais *online* é algo cada vez mais presente na lente das marcas, tendo estas começado a usar estratégias de comunicação que envolvem temáticas e ações sociais e ambientais, que vão para lá do que é a lei e obrigação moral. Tendo em vista o relacionamento entre as marcas e os seus consumidores, aquelas começaram, cada vez mais, com base no valor, equilíbrio e transparência, a partilhar as suas boas práticas sociais e ambientais, o que promove o relacionamento entre marca e consumidor (Carroll & Brown, 2018).

A proposta de valor que a marca traz tem de ir ao encontro das necessidades da sociedade, através da produção eficiente; no fundo, o que a marca comunica é a sua preocupação com a qualidade e, para além disso, com todo o processo de construção dos seus artigos, desde a produção até à forma como é feita a distribuição. Quanto ao equilíbrio, trata-se da tentativa de a marca atender à satisfação dos seus agentes de interesse, prevendo conflitos entre eles e solucionando-os. A transparência prende-se com a forma como são comunicadas todas as ações corretas e verificáveis, prestando contas acerca dos resultados, atividades ou metas que possam ser questionadas, por meio de relatórios, *newsletters*, entre outras ferramentas informativas (Schwartz & Carroll, 2008).

Este tipo de comunicação pode considerar-se relacional, pois não está diretamente ligado à aquisição direta de produtos e serviços. É uma forma de comunicar a credibilidade e valor da marca.

Estudo de Caso: A Decathlon Portugal

3.1 Cultura da Empresa

“Nous allons mourir” / We will die / Iremos morrer¹
 - Michel Leclerq, Founder, Decathlon Group

A digitalização veio alterar em tudo a forma como as marcas comunicam e não foi diferente na comunicação da Decathlon. A Decathlon é uma marca de origem francesa, considerada uma das maiores produtoras e distribuidoras de artigos de desporto, tanto em Portugal como no mundo. A multinacional do Grupo Oxyane foi fundada em 1976 e conta com mais de 1065 lojas, em 27 países.

Em Portugal, atua desde 2000, contando com a sua primeira loja física na Amadora. À data da escrita deste trabalho de projeto, possui mais de 40 lojas físicas, um centro de distribuição logístico em Setúbal, uma loja *online* e mais de 1600 colaboradores. Além de vender artigos de marcas internacionais e independentes, como a Puma, a Adidas, a Rebook, a Sketchers, a Columbia, a ASICS, entre outras, produz e comercializa produtos próprios. A Decathlon conta com mais de 69 marcas próprias – designadas como as *passion brands*/marcas-paixão –, passando de uma estratégia de marca única para um portfólio de marcas especializadas. Cada marca está destacada para um desporto específico e toda a estratégia de *design* de produto, inovação e comunicação está pensada tendo em conta a prática desportiva em questão. A Domyos, por exemplo, é destacada como a marca de fitness da insígnia, como a Quechua é a marca de montanhismo e a Kipsta a marca desenhada para o mundo do futebol.

(fonte: Decathlon My Job).

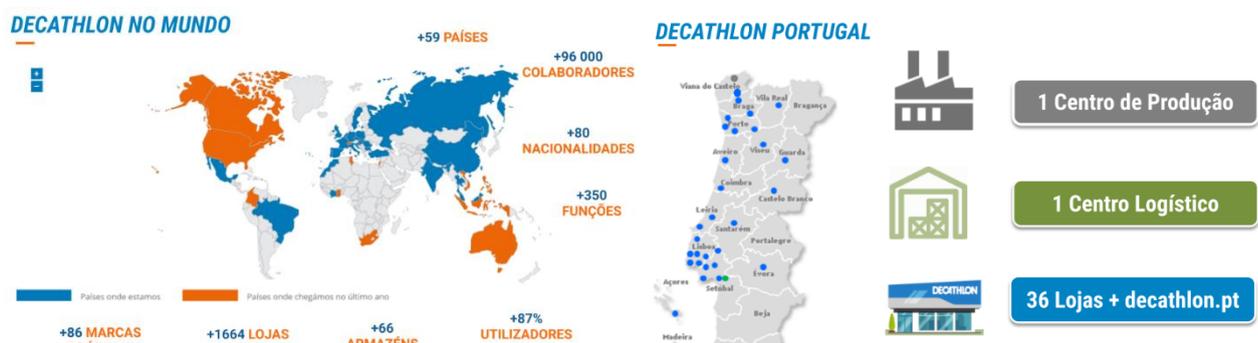


Figura 3: Localização Decathlon em Portugal e no Mundo. Fonte: site oficial

¹ Leclerq escreveu esta frase num quadro, depois de umas férias de verão, onde reuniu todos os managers do Grupo Decathlon, onde lhes apresentou a nova estratégia de modelo de negócio que iria mudar o curso desta marca para sempre

A identidade da Decathlon foi-se atualizando ao longo dos anos e conta com uma missão com o mote *“tornar o desporto acessível ao maior número de pessoas, de forma sustentável”*. Uma das máximas que a empresa defende é a acessibilidade do desporto para todos e não apenas para alguns. Cada vez mais, procura aliar a acessibilidade à sustentabilidade, desde a forma como são feitos os produtos, começando na conceção, passando pela produção e culminando nos procedimentos das próprias insígnias em relação a inúmeros temas como, por exemplo, a taxa de separação de resíduos, uma boa-prática que todas as lojas procuram ter. O ADN da marca passa agora pela relevância que dá à sua pegada ambiental, querendo reduzi-la, enquanto se torna o melhor parceiro desportivo para os seus consumidores.

The goal is to innovate at the cheapest price possible

- Jean-Charles Delbert, IP Legal Manager, Decathlon

Para além desta missão, os valores são as diretrizes que procuram reger o funcionamento de qualquer organização e empresa. Estes são princípios básicos e ideais a serem atingidos aquando de uma tomada de decisão, como uma crença sobre aquilo que a organização considera justo. A Decathlon assenta o seu funcionamento em quatro valores: a vitalidade, a responsabilidade, a generosidade e a autenticidade.

VITALIDADE	RESPONSABILIDADE
<p><i>“A vitalidade é o dinamismo, a atividade intensa, a energia, o entusiasmo e o vigor. É uma forma de libertação de energia da vida. Os nossos colaboradores ousam, tomam iniciativas, são apaixonados pela ação e jogam para ganhar. Vitalidade significa ir em frente e dar o nosso melhor.”</i></p>	<p><i>“Ser responsável é antes de mais tomar decisões e agir para que estas se concretizem. É ser transparente nos nossos atos, tomar decisões responsáveis e agir em conformidade. No seu dia-a-dia, um colaborador responsável envolve-se e é proativo. Procura a eficiência, o desenvolvimento e a melhoria contínua. A primeira responsabilidade é garantir a segurança dos nossos clientes e das nossas equipas.”</i></p>
GENEROSIDADE	AUTENTICIDADE
<p><i>“A generosidade é um dos valores mais antigos na Decathlon. Este valor reflete a responsabilidade de cada um. É uma forma de solidariedade, mas mais envolvente. Está relacionado com jogar coletivo e ajudar sempre que necessário.”</i></p>	<p><i>“É ser real, ousar e ser livre para se expressar. É ser verdadeiro consigo e com os outros, ter coragem de ser o próprio. Este valor está relacionado com ser honesto, ousar, ser transparente.”</i></p>

Tabela 1: Os valores da Decathlon (Consultado no site Decathlon My Job| Quem somos: Valores)

A estratégia de comunicação Decathlon é, desde a sua génese, transmitir este ADN. É com base neste modelo de negócio que a empresa tem vindo a executar as suas estratégias de comunicação e *marketing*, apostando numa estratégia comunicacional assente na ligação entre o *offline* e o *online*, procurando estar mais próxima dos seus consumidores, ou ‘desportistas’, como lhes chamam, enquanto transmite os valores de consciencialização ambiental. Pretende-se, deste modo, atingir os objetivos da empresa e alcançar o maior número de clientes possível, garantindo que estes entram e saem encantados, tanto das lojas físicas, como das plataformas digitais, sejam de venda, ou plataformas de interação.

Para medir esta satisfação, a marca criou um sistema para avaliar esta métrica designado como *open voice* – ferramenta de análise de satisfação – onde os clientes, em vários pontos de comunicação da loja ou *online*, mediante *site* e aplicação, podem pontuar a sua experiência de zero a cinco estrelas. Cada estrela é um cliente insatisfeito, satisfeito ou encantado, medindo-se da seguinte forma:

1 ou 2	★	Cientes Insatisfeitos
3 ou 4	★	Cientes Satisfeitos
5	★	Cliente Encantado

Esta é uma forma de avaliação à qual tanto a marca como o cliente têm acesso. Este último pode consultar todas as opiniões, dentro e fora do país, acerca de todos os produtos que aquela comercializa.

The screenshot displays the Decathlon review interface. On the left, a summary shows a 4.59/5 average rating from 573 reviews, with 540 recommendations. A blue button prompts users to 'ESCREVA UMA AVALIAÇÃO' (Write a review), and a grey button says 'VER TODAS AS AVALIAÇÕES' (View all reviews). Below this is a star distribution chart showing 390 5-star reviews, 150 4-star, 18 3-star, 12 2-star, and 3 1-star reviews. On the right, a detailed review by 'Andréa' (30-39 years old, Brazil) is shown. She gave a 3/5 rating for a 'Blusa fleece' (fleece shirt) and noted that while she liked the model and material, the zipper was crooked. A blue arrow points to the review text.

Figura 4: Exemplo da ferramenta de avaliação no site Decathlon.pt

3.2 Análise SWOT

Esta análise é uma estratégia e uma ferramenta de diagnóstico utilizada para avaliar, de forma macro e micro, todos os pontos de uma empresa, recorrendo-se a uma análise interna, a qual abarca os pontos fortes e fracos, bem como uma análise externa, em que se enumeram as oportunidades e ameaças:

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte reputação e notoriedade a nível nacional e internacional; ▪ Empresa desportiva <i>top of mind</i> no que concerne ao universo do desporto, em Portugal (eleita em 2023 a marca nº1 na Escolha do Consumidor na categoria de Retalho de Desporto Online); ▪ Maior distribuidora de produtos desportivos no mercado nacional; ▪ <i>Marketing</i> consistente todo o ano, tanto <i>online</i> como <i>offline</i>; ▪ Grande variedade de artigos desportivos a preços acessíveis (para homem, mulher e criança); ▪ Mais de 69 marcas próprias, criadas para produtos específicos com gamas iniciantes, intermédias e experientes; ▪ Estratégia omnicanal que permite ao cliente adquirir artigos num curto espaço de tempo na loja de proximidade; ▪ <i>Website</i> que permite aos clientes ter acesso a uma vasta gama de produtos fora das marcas Decathlon (<i>Marketplace</i>); ▪ Investimento em tecnologia e produtos de inovação (APP², RFID³, KinoMap⁴). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraco investimento em comunicação local paga; ▪ Plano de conteúdos pouco consistente e diferente de loja para loja (não é uma marca global); ▪ Falta de investimento em formação ao nível de equipas locais; ▪ Lógica editorial solta – a única rubrica fixa semanal está presente na página oficial: #DesportistasbyDecathlon ▪ Falta de coesão ao nível de comunicação: <i>one brand only</i>; ▪ Visão da estratégia digital de conteúdos obsoleta.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O mercado de artigos desportivos e atividades de lazer está em expansão, tendo crescido desde a pandemia; ▪ Boa reputação das marcas francesas: França é o segundo maior exportador europeu; ▪ Aumento da prática de autonomia desportiva, que impele os consumidores a comprar artigos desportivos para treinar em casa ou em espaços exteriores; ▪ Inovação tecnológica e desenvolvimento de tecnologia de ponta para criar novos produtos que vão ao encontro das necessidades atuais do consumidor (investimento em <i>User Experience</i> no site e na aplicação, produção com materiais tecnológicos). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte concorrência de marcas nacionais e internacionais (Bazar Desportivo, SportZone GymShark, Nike, etc); ▪ Aumento da prática de contrafação em produtos e equipamentos desportivos (Shein, por exemplo); ▪ Inflação.

Tabela 2: Análise SWOT Decathlon Portugal

² A Aplicação Decathlon facilita o processo de compra do consumidor numa abordagem omnicanal. Os consumidores têm acesso através de uma aplicação móvel à informação *online* e das lojas físicas

³ Em 2016, a Decathlon implementou pela primeira vez o sistema de identificação por radiofrequência, um sistema de aplicação de etiquetas que torna o processo de reposição mais eficiente e reduz furtos, aumentando o automatismo (Distribuição Hoje, 2016).

⁴ O sistema KinoMap é um complemento às máquinas de Fitness da Decathlon onde é possível ao cliente ter acesso a uma experiência desportiva imersiva através de vídeo.

3.3 Benchmark | Principal concorrência

O mercado de artigos desportivos é disputado por marcas nacionais e internacionais. As principais empresas envolvidas neste mundo desportivo, em Portugal, são as seguintes:

1. **Multi-especialistas:** Decathlon e SportZone;
2. **Multi-marcas:** FootLocker, JD Sports, El Corte Inglés, MegaSport, Athletics Foot, Ericeira, Bazar Desportivo;
3. **Mono-marcas:** Adidas, Nike, Puma ou Rebook.

A Multidados, uma empresa portuguesa de consultoria e tratamento estatístico de dados, inquiriu os seus utilizadores registados, entre 2 de agosto e 2 de setembro de 2022, sobre as suas marcas de artigos de desporto preferidas. Os resultados dividiram-se entre a Decathlon (37,3%) e a SportZone (30,6%).

O mesmo estudo revela ainda que os principais motivos que levam à compra neste tipo de lojas são: a relação qualidade/preço, as promoções, a conveniência e a diversidade de produto. Para além disso, um dos dados interessantes do estudo releva a preferência cada vez maior pela ida à loja física, que ainda está acima do gosto pela compra *online*, mesmo num cenário pós-pandémico. As marcas mais conhecidas de forma espontânea, relevadas neste estudo foram: Adidas (65,1%), Nike (64,1%), Decathlon (26,1%), Puma (22,2%) e SportZone (16,9%) (Correia, 2022).



Figura 5: Estudo InMarket'22

Em 2023, a Decathlon foi ainda considerada, pela terceira vez, a Escolha do Consumidor na categoria de Retalho e Desporto *Online*. De entre 4 marcas – não divulgadas - e 1321 consumidores, a Decathlon

obteve um resultado global de 83,13%, tendo um grau de satisfação de 82,86% e um grau de recomendação de 84,20%. A metodologia escolhida centrou-se em vários patamares: *focus group*, priorização de atributos através de painel *online* e avaliação através da utilização de produtos em ambiente real de consumo (Escolha do Consumidor, 2023).

3.4 Redes Sociais *Online* Locais

Uma das características únicas da estratégia de comunicação da Decathlon e principal foco neste trabalho é a existência de redes sociais *online* locais. Sensivelmente desde 2014, a Decathlon Portugal decidiu implementar na sua estratégia de comunicação o lançamento de páginas/perfis locais, trazendo um conceito original que se traduzia na apresentação de um conjunto de insígnias, cada uma das quais assinaladas como tendo as suas próprias redes sociais *online* locais, tanto no Facebook, como no Instagram, e algumas no TikTok.



Figura 6: Presença digital local na Decathlon Portugal. Fonte: própria

Esta estratégia não só está implementada em Portugal, como também noutros locais ao redor do globo. No Brasil, por exemplo, também existem páginas locais com presença digital, como é o caso da Decathlon Recife, Decathlon Salvador, Decathlon Picacicaba, Decathlon Brasília, Decathlon Grande Rio, Decathlon Niterói, Decathlon Ribeirão, Decathlon Osasco, Decathlon Sorocaba, Decathlon Paulista, Decathlon Rio Preto, entre outras, que contam com um perfil *online* na rede social Instagram.

Atualmente, em Portugal, existem 23 páginas ativas locais da Decathlon (consultado em setembro de 2022). As páginas locais têm como principal objetivo transmitir a identidade e estratégia Decathlon, enaltecendo a identidade local de cada insígnia.

Os conteúdos partilhados *online* vão ao encontro do que a loja oferece, não só ao nível de produtos e serviços, como também ao nível de experiência de compra e relação com o cliente. Nestas

plataformas, os conteúdos centram-se na disponibilidade de *stock* da loja e na seleção de desportos e marcas-paixão que esta oferece. Cada loja escolhe e cria o seu plano de oferta desportiva e comercial de forma a ir ao encontro das necessidades da comunidade envolvente, identificando quais os desportos mais praticados naquela zona de vida – zona foco e periferias.

A comunicação local vai, por isso, ligar-se à zona geográfica envolvente, implementando estratégias de comunicação personalizadas e diferentes em cada região que respondem ao que a comunidade mais procura. Insígnias na mesma região têm desportos e gamas de produtos diferentes. Uma insígnia ao pé da praia, como é o caso da Decathlon *connect* de Sesimbra, uma loja mais pequena, tem no seu plano estratégico o foco em conteúdos de desportos de água – praia, surf, mergulho, *snorkeling*, vela, *kayak*, *stand up paddle*, canoagem, entre outros, ao contrário de insígnias no norte do país, que têm um plano mais ligado à neve e montanha. Já no centro, em Lisboa, por exemplo, a prática de Yoga e Pilates é maior, devido à existência de mais estúdios, ginásios e espaços com aulas focadas nesses exercícios.

Os conteúdos *online* estão conectados com o plano físico da loja. A sinergia entre os múltiplos canais de comunicação sendo estes digitais ou *offline* – como *outdoors*, *mupis*, participação em eventos locais, presença em revistas, entre outros, têm de ser coerentes e sem ‘costuras’.

Este modelo de negócio reforça ainda mais a estratégia *omnicanal* – a comunicação em múltiplos canais, que oferece ao desportista uma experiência completa. Se um cliente da Decathlon de Sesimbra quiser alugar ou comprar uma tenda para ir acampar e esta não estiver fisicamente na loja, este pode fazer uma encomenda que demora 48h – *click & recolha* – vindo do armazém e pode ir levá-la à mesma na sua loja preferida, sem pagar portes. Neste caso, na página local, a comunicação estaria virada para o serviço de encomendas e o tipo de encomenda que o cliente poderia fazer e não um *post* sobre campismo – visto não possuir em disponibilidade imediata esta gama de artigos. Esta estratégia permite também aos consumidores fazerem trocas e devoluções de artigos comprados *online*, algo fundamental, visto os consumidores atualmente quererem ter essa liberdade de compra *online* e devolução física ou vice-versa.

Esta estratégia oferece uma experiência diferenciadora, que desperta o relacionamento marca-consumidor, integrando a componente *online*, quer seja no *site*, *email*, aplicação ou redes sociais *online*, incluindo as locais.

A grande diferença entre as páginas locais e a página central está focada neste ponto: na página central da Decathlon Portugal, existe uma comunicação abrangente centrada na totalidade de produtos existentes na decathlon.pt, não existindo o cuidado de perceber a comunidade envolvente, porque a comunidade *online* desta página é a população portuguesa e todos os indivíduos que estão de passagem pelo país – turistas, por exemplo. A Decathlon Portugal pode comunicar sobre todas as

gamas de produtos, até mesmo as gamas exclusivas *online*, e todos os serviços existentes.

As páginas locais, por sua vez, centram-se na disponibilidade dos produtos que têm, em promoções locais diferentes de outras lojas, nos seus períodos comerciais mais fortes, em produtos com vendas em regressão face ao ano anterior, por forma a alavancar os mesmos. Outra característica dessas páginas é a apresentação das equipas locais. Efetivamente, todos os conteúdos criados pelas redes sociais locais têm como modelo os próprios colaboradores.

Nestes perfis é tudo feito localmente, desde o planeamento, produção, edição, execução e avaliação. Existem equipas locais, mais pequenas do que uma equipa de comunicação *inhouse* que abraçam este desafio de dinamizar e alimentar as redes sociais *online* locais da sua loja. Na página central, existe uma produção maior na elaboração dos conteúdos, onde os modelos das fotografias por vezes são contratados exclusivamente para a sessão da gama de produtos em questão. O facto de esta ser uma empresa com sede mãe em França faz com que haja uma produção na sede, que depois é partilhada por todos os países onde a Decathlon opera, com cada país a escolher utilizar esse banco de imagens ou não.



Figura 7: Conteúdo Decathlon Portugal vs. Conteúdo local Decathlon Loures / Almada

Embora todos os conteúdos tenham um propósito comercial, o tipo de comunicação e a tipologia de conteúdos das páginas são diferentes. Na figura acima, podemos observar dois exemplos de conteúdos que retratam o diferente estilo de comunicação: central e local, onde os conteúdos presentes nas redes locais demonstram ser mais relacionais (os da direita).

O objetivo da comunicação local é que os seguidores do perfil local sejam da comunidade geográfica envolvente e vejam aquela loja como a sua loja de eleição/preferência, criando assim uma comunidade *online*. Quando o cliente segue a sua loja da sua proximidade nas redes sociais *online* aquilo que pode observar é representativo do que vê quando visita a loja: os modelos das fotografias

são quem o vai atender, a promoção que vê está igual à balizagem e os serviços partilhados são os que a loja faz.

Abordando, por outro lado, a existência de redes sociais *online*, o grande número de páginas pode trazer algumas desvantagens. Em primeiro lugar, pode dispersar o consumidor. Ou seja, o e-consumidor, ou potencial e-consumidor, irá procurar a página central em detrimento de uma página local. Primeiramente porque esta é uma estratégia que não é familiar nem comunicada com o mesmo grau de importância: a maior parte das marcas multinacionais, do mesmo segmento de mercado ou de outro, têm estratégias de comunicação nacionais, que se traduzem numa rede social *online* em cada plataforma, por país.

A JD Sports e a Adidas, marcas multinacionais de desporto, por exemplo, estão presentes nacionalmente nas suas redes sociais *online*. Quando se faz uma pesquisa orgânica às mesmas, aparecem várias páginas representantes de um país no seu todo e não de uma localidade:

	Portugal, Espanha, Itália, Malásia, França, Indonésia, Irlanda, Alemanha, Austrália, Suécia
	Portugal, Brasil, Espanha, Argentina, Colômbia, Londres, Alemanha, Indonésia, Filipinas, Austrália

Tabela 3: Presença no Instagram das marcas JD e Adidas

Os consumidores procuram os perfis das suas marcas preferidas *online* e seguem-nas quando existe um elo de ligação e uma conexão de relação. Existem inúmeros motivos que fazem os consumidores seguirem as suas marcas *online*: participar num passatempo, ler informação sobre a marca, votar na participação de um amigo, acesso a descontos, saber novidades, comunicar com a empresa, a marca ser uma *love brand*, ou seja, permitir aceder a conteúdos exclusivos, entre outros motivos (Coutinho, 2016). Por outras palavras, existe um valor acrescentado por parte da marca na presença *online*.

Em fevereiro de 2022, algumas páginas locais da Decathlon situadas na região de norte e centro de Portugal, como a loja do Porto, Gaia, Boa Vista e Matosinhos, lançaram um post e um story a comunicar a desativação das mesmas, remetendo os seguidores para a página oficial @decathlonportugal (**ANEXO A** | *Comunicado de desativação de comunicação local*). Esta decisão pode ter sido um teste piloto à avaliação da pertinência das páginas locais. Atualmente ainda existem várias páginas locais da Decathlon Portugal presentes tanto no Facebook, como no Instagram, levando a crer que a marca ainda esteja a estudar o seu plano de comunicação *online*.

Metodologia

Após a teorização e discussão dos temas relacionados com a questão de investigação, iniciamos o capítulo de metodologia explicando a técnica metodológica escolhida para a investigação da presente temática. Este estudo contará com um método de análise de caráter misto, através de um inquérito por questionário *online*.

O trabalho de investigação, conforme referido por Creswell (2017), tem como componentes a recolha, análise e interpretação dos dados, dando substância ao desenho de pesquisa mobilizado para atingir os objetivos elencados. De entre os três tipos de pesquisa existentes – a qualitativa, quantitativa e métodos mistos –, optou-se, neste trabalho, pela pesquisa mista. No que diz respeito ao nível qualitativo, assente na análise e interpretação das respostas recolhidas em relação à temática deste trabalho, exploraram-se conceitos como a tipologia de conteúdos *online*, apresentados na revisão de literatura. O método quantitativo, por sua vez, foi aplicado através da realização de um questionário *online* de forma a entender a perceção dos internautas, em Portugal, no que diz respeito à existência de redes sociais *online* da Decathlon Portugal. Espera-se que estas duas abordagens resultem numa compreensão mais completa dos resultados.

As hipóteses e pressupostos de investigação a serem testadas são os seguintes:

H1: Os indivíduos conhecem a presença digital da Decathlon Portugal

H2: Os indivíduos conhecem a existência da presença digital local da Decathlon Portugal

H3: Os indivíduos reconhecem uma diferença ao nível do conteúdo comunicado pelas redes locais *versus* a página oficial

H4: Os indivíduos consideram a presença digital local da Decathlon uma mais-valia pelo tipo de conteúdos comunicados: conteúdos relacionais e de proximidade (i.e., é-lhes útil)

4.1 Estudo de Caso

O estudo de caso é uma estratégia de investigação sistemática onde se investiga um fenómeno específico, traduzindo-se, no presente caso, numa entidade com limitações particulares: a Decathlon. O objetivo da investigação de estudos de caso parte da necessidade de explorar uma situação que não está bem definida e onde o conhecimento sobre o fenómeno é reduzido, tentando-se então compreender a situação segundo uma perspetiva mais aprofundada em toda a sua complexidade

(Halinen & Tornroos, 2005). Neste estudo de caso, o objetivo foi perceber se existe uma percepção do consumidor acerca da existência de redes sociais *online* locais; em caso afirmativo, o consumidor converte-se num seguidor ou e-consumidor? Após esta resposta à questão de partida, procurar-se-á ainda perceber se os consumidores que têm percepção destas plataformas locais veem nelas uma ferramenta que traz benefícios na sua relação com a marca. No fundo, será que essas plataformas lhes transmite um sentimento de identificação e adiciona confiança à marca, fazendo desta uma marca, ou loja, de eleição, enquanto contribui para a fidelização dos consumidores?

Consistindo o presente trabalho num estudo de caso exploratório, pretende analisar múltiplas dimensões do fenómeno numa perspetiva holística, que se objetiva em definir hipóteses e proposições que possam contribuir para futuras investigações e até tomadas de decisões na empresa (Yin, 2018). Parte-se, assim, de um nível indutivo para o geral, cientes da necessidade de nos mantermos dentro das limitações do estudo de caso para que possamos generalizar o que quer que seja.

A existência de redes sociais *online* locais foi implementada na empresa como parte da sua estratégia de comunicação e é de grande relevância perceber se o público-alvo, o e-consumidor, está a par destas plataformas locais e se vê nelas uma mais-valia na sua relação com a marca. Os consumidores fidelizados traduzem-se em seguidores locais? Esta é uma questão pertinente para analisar o futuro da comunicação nas insígnias que têm investido e apostado neste tipo de comunicação local para fidelizar o cliente a uma marca que alta importância lhe dá.

Do estudo de caso realizado ressalta a existência de uma estratégia de comunicação *online* inovadora e diferenciada em relação às demais. Efetivamente, haverá pouco conhecimento de multinacionais que integrem vários perfis *online* de acordo com a localidade onde estão presentes as insígnias e procurem comunicar de forma proativa e dirigida à especificidade de cada local, procurando alguma independência relativamente à comunicação 'padrão' utilizada para chegar à generalidade do país.

4.2 Internauta: Questionário

Os questionários são uma forma simples e rápida de recolher dados e analisá-los, sendo uma técnica vastamente utilizada no âmbito da investigação sociológica (Almeida & Pinto, 1975). Os questionários *online* têm a vantagem de requererem um planeamento prévio maior e uma ordem programada (Faleiros, F. et al., 2016). O facto de este ser um método *online* tem vantagens específicas tais como: não implicar a deslocação do inquirido para responder ao questionário, o que permite obter uma amostra mais diversificada; evitar custos associados, visto que a maioria das plataformas utilizadas permite fazer o questionário de forma gratuita. Por outro lado, a maior desvantagem deste método consiste na imprevisibilidade relativa à correspondência entre informações recolhidas e exatidão, nomeadamente no que diz respeito a informações biográficas como nacionalidade ou idade (Faleiros,

F. et al., 2016).

Segundo Oliveira (2019, p.37), recorre-se frequentemente à ministração de questionários para conhecer o comportamento do consumidor. O presente questionário tem como foco um estudo de caso, com o objetivo de recolher informação detalhada sobre uma única unidade de estudo (Freixo, 2011, p. 109). Divide-se em quatro fases. a primeira secção destina-se ao formulário de consentimento: garante-se, aqui, o anonimato de todos os inquiridos e a explanação do propósito do mesmo, com a indicação de duração média para responder, e informação de que o respondente pode desistir a qualquer momento e que existem perguntas de cariz obrigatório, devidamente identificadas, com contacto para dúvidas. Na segunda secção, encontram-se todas as questões relacionadas com os dados sociodemográficos: género, idade e localização. Na terceira, questões relacionadas com os hábitos de consumo de Internet dos inquiridos e, na quarta e última secção, questões relacionadas com as redes sociais *online* da Decathlon, que se vão afunilando em direção à perceção da existência de comunicação *online* no país e, depois, de forma local.

Resultados e Discussão

O questionário (**ANEXO B**) foi disponibilizado utilizando o *software Google Forms*, aberto ao público via *online* no dia 15 de julho de 2022 e fechado no dia 15 de setembro de 2022, passados dois meses. Foram recolhidas 213 respostas. O questionário é de tipo misto, o que significa que incluiu 17 questões de resposta fechada e 2 questões de resposta aberta.

5.1 Universo da Amostra

A técnica de amostragem é considerada não probabilística, através de uma amostra bola de neve (*snowball sampling*). Não existiu nenhuma condicionante quanto a qualquer variável da população, apenas que a amostra da investigação correspondesse à população portuguesa presente em pelo menos uma rede social *online*. A amostra em bola de neve é um método onde “os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes, que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente, até ao objetivo proposto” (Baldin e Munhoz, 2012 p.332). Num segundo estágio, visto o objetivo inicial ser o de se alcançar, no mínimo, 200 respostas, a técnica de amostragem passou a ser por conveniência, devido às limitações de tempo e com base na proximidade do investigador.

Assim, a amostra do nosso estudo foi constituída por 213 indivíduos, sendo 149 pessoas do sexo feminino (70%) e 64 pessoas do sexo masculino (30%). As faixas etárias são diversas, com um intervalo entre os 17 e os 72 anos.

Idade	nº	%
<20	35	17
21-30	111	52
31-40	30	14
41-50	17	8
51-60	13	6
>60	7	3
Total	213	100

Tabela 4 Idade da Amostra

Localização	Nº	%
Centro	170	80
Norte	15	7
Sul	24	11
Ilhas	4	2
Total	213	100

Tabela 5: Localização da Amostra

A regularidade de hábitos de consumo de Internet foi fundamental para que os resultados às questões fossem pertinentes e válidos. Dos 213 inquiridos, 172 responderam que estavam *online* várias vezes ao dia e a restante percentagem respondeu “diariamente” (41 respostas), o que colocou a totalidade dos inquiridos válida para continuar a responder ao inquérito, visto serem considerados internautas regulares.

Na fase seguinte, era importante que houvesse uma percentagem significativa de indivíduos a utilizar plataformas digitais, principalmente o Instagram e o Facebook, visto serem as duas plataformas locais utilizadas pela Decathlon. Os resultados centraram-se nestas duas plataformas, sendo que 89,2% dos inquiridos (190) responderam que utilizavam diariamente ou frequentemente o Instagram e 44,6% o Facebook (95), ficando uma percentagem menor para plataformas como o TikTok, Twitter, Youtube, Pinterest, LinkedIn, Reddit, Telegram, Spotify, BeReal, Snapchat, entre outros.

Para além de internautas familiarizados com a utilizadas de redes sociais *online*, importava que esta amostra tivesse um sentido desperto no que diz respeito à presença de marcas no contexto digital. Foi colocada uma questão nesta fase do inquérito onde se perguntava aos inquiridos se estes costumavam acompanhar ou seguir perfis de marcas nas redes sociais. Mais de 50% escolheram uma das opções: “Acompanho algumas marcas nas redes sociais” – 34,8% “Sim, acompanho várias marcas *online*” – 22,9% (**ANEXO C | Questionário – Costuma seguir ou acompanhar perfis de marcas nas redes sociais?**).

Em relação aos hábitos de consumo de Internet, outra das questões primordiais é os critérios mais importantes para os utilizadores de Internet seguirem uma marca numa rede social. As principais respostas, que poderiam estar em mais do que um critério apenas, centraram-se em:

Critério	Percentagem	Nº Inquiridos
Tipologia de conteúdo comunicado pela marca	56,3%	120
Identificação com os valores da marca	49,3%	105
Ser cliente habitual/fidelizado da marca	43,7%	93
Acompanhar lançamentos, eventos, serviços e conhecer mais sobre os produtos/serviços	32,9%	70
Ter tido uma boa experiência de compra num espaço físico	23,9%	51

Tabela 6: Critérios para seguir uma marca online

Por fim, importava perceber se os inquiridos eram clientes da Decathlon e que tipo de clientes eram (se regulares ou não). 54,9% (117 inquiridos) é cliente, mas não habitual; 33,8% (72 inquiridos) é cliente regular; 0,9% (2 inquiridos) é cliente só em compras *online* – site e app; e apenas 10,3% (22 inquiridos) não é cliente.

Dos clientes Decathlon, independentemente de serem habituais ou não, 62,9% (134 inquiridos) tem uma loja de eleição/preferência; 23,9% (51 inquiridos) não está fidelizada em nenhuma loja e 12,7% (27 inquiridos) vai a várias lojas na zona de proximidade (Zona de Vida).

5.2 Discussão

Encontrar-se-ão nos anexos as principais tabelas e gráficos obtidos no questionário *online* para avaliar a perceção dos internautas em relação às redes sociais *online* locais da Decathlon em Portugal. Todas as respostas constituem dados que irão ser interpretados e analisados ao longo desta secção. Estes irão responder aos dois principais objetivos mencionados no início deste trabalho de projeto:

- O1.** Avaliar a perceção dos internautas em relação às redes digitais locais da Decathlon: se conhecem a sua existência e vêem vantagens e pertinência nos conteúdos lá colocados;
- O2.** Perceber se a existência de redes sociais online locais constitui uma mais-valia para a fidelização de clientes na Decathlon: se um seguidor no perfil local se converte num cliente fidelizado na insígnia da sua loja local.

Ao analisarmos os dados recolhidos, começaremos a compreender a resposta aos dois principais objetivos e poderemos ir afirmando se as hipóteses de investigação⁵ são válidas ou inválidas.

5.3 Análise dos Dados

Colocando questões que partem do conhecimento particular para auferir uma resposta geral, utilizando o método de sistematização indutivo, uma das perguntas-chave recaía sobre se os inquiridos sabiam da existência da presença digital da Decathlon, ainda sem colocar o componente local. A esta pergunta 77% (164 inquiridos) respondeu que sabia que a Decathlon tinha redes sociais. Esta pergunta tornou a H1 válida, pois a maioria conhece a presença digital da Decathlon, pelo menos em Portugal.

Em relação à perceção dos inquiridos relativa à existência digital local da Decathlon, colocando na pergunta a afirmação e explicação de que cada insígnia tem as suas próprias páginas nas redes sociais locais *online*, os resultados foram: 52,6% (112 inquiridos) desconhece a presença digital local da Decathlon. Verifica-se assim que a H2 não se confirma cabalmente, embora a percentagem de conhecimento da existência digital local da marca seja muito expressiva.

Ainda assim, 32,9% (70 inquiridos) tem conhecimento da presença local da Decathlon e 14,6% (31 inquiridos) já viu informação e comunicação sobre as mesmas, apesar de não se sentir à vontade para responder que conheciam e sabiam o que se coloca *online*.

Estas duas perguntas respondem ao primeiro objetivo deste trabalho de projeto, onde percebemos que a maioria da amostra reconhece a presença digital da Decathlon, a nível nacional, mas o trabalho de comunicação e *marketing* feito localmente é pouco conhecido.

Estando o primeiro objetivo clarificado, passaremos então às perguntas que irão estar assentes em respostas ao segundo objetivo: *“perceber se a existência de redes sociais online locais constitui uma mais-valia para a fidelização de clientes na Decathlon: se um seguidor no perfil local se converte num cliente fidelizado na insígnia”*. Nesta fase, teremos em conta que apenas metade da amostra está a responder com maior conhecimento, pois conhece a presença local da Decathlon ou, já viu alguns conteúdos (sendo a maioria em publicidade a *ads* pagos nas redes sociais).

⁵ **H1:** Os indivíduos conhecem a presença digital da Decathlon Portugal

H2: Os indivíduos conhecem a existência da presença digital local da Decathlon Portugal

H3: Os indivíduos reconhecem uma diferença ao nível do conteúdo comunicado pelas redes locais versus a página oficial

H4: Os indivíduos consideram a presença digital local da Decathlon uma mais-valia pelo tipo de conteúdos comunicados: conteúdos relacionais e de proximidade (i.e., é-lhes útil)

Apenas 29,2% (41 inquiridos) segue a página @DecathlonPortugal e apenas 20,2% (43 inquiridos) segue a página local da Decathlon mais perto de si. Ao nível de conteúdos locais, sendo seguidores ou não, 30,5% (65 inquiridos) já viu alguns conteúdos locais nas redes sociais *online* mas não segue as páginas – Facebook ou Instagram – e 23,9% (51 inquiridos) já viu conteúdos e segue uma das páginas (nacional/central ou local).

O tipo de conteúdos local mais visto pela amostra, sendo que esta poderia escolher mais do que uma opção e colocar conteúdos específicos em resposta aberta, centrou-se em: promoções locais (46,5%), conteúdo de produto com stock disponível na loja (39,9%), conteúdos de apresentação de equipa/loja (24,4%), desportistas ou afiliados da loja em questão (21,6%), eventos de loja (21,1%).

Estando a par da tipologia de conteúdos das páginas locais, em relação à pergunta “*Vê diferença no tipo de conteúdo comunicado nas redes locais?*”, 53,1% (113 inquiridos) respondeu que não vê diferença. Assim, a H3 não foi cabalmente confirmada, ou seja, mais de metade dos indivíduos não conhece o tipo de conteúdo que é feito localmente, isto porque provavelmente está no grupo de pessoas que nem sequer conhece a presença digital local.

Ainda assim, 30% (64 inquiridos) respondeu que o conhecia, dependendo do conteúdo promovido ou publicado pela página, e apenas 16,9% (36 inquiridos) respondeu que via diferença no tipo de conteúdo publicado nas redes sociais locais. Dos 36 indivíduos que conhecem os conteúdos e alguma página local, as principais diferenças de conteúdo mencionadas, em resposta livre, foram:

- Proximidade;
- Conteúdo mais apelativo;
- Mais adequado aos clientes daquela zona (personalização);
- Conteúdos mais divertidos e menos institucionais;
- A integração com a especificidade dos clientes na zona onde residem em vez da apresentação de conteúdo genérico e apresentação de colaboradores que posso reconhecer para me ajudar a escolher na compra;
- *Posts* sobre a equipa específica da loja;
- Interação com o cliente mais informal e com conhecimento;
- Comunicação mais real e próxima;
- Relação entre vendedores e consumidores.

Acerca da relevância deste tipo de comunicação e presença digital, os inquiridos foram questionados se a comunicação local, a seu ver, enquanto cliente Decathlon e utilizador de internet, era útil. Num

escala de 0 a 5, onde 0 é nada útil e 5 muito útil, as opiniões dividiram-se: 39,9% (85 inquiridos) que acha este tipo de comunicação útil; seguindo-se de 27,7% (59 inquiridos) com a resposta indiferente, 24,4% (52 inquiridos) com a resposta muito útil, 5,6% com a resposta pouco útil e os restantes com a resposta nada útil. Tendo estes indicadores em mente, é possível afirmar que a H4 se verifica inválida, tendo em conta também a concomitante necessidade de aumentar a perceção da existência das redes locais, com ligeiramente mais de metade dos inquiridos a revelar desconhecimento das mesmas.

Plano de Comunicação

Este trabalho de projeto permitiu responder com sucesso aos objetivos propostos, havendo, porém, ainda muito para explorar. Enquanto investigadora, é pertinente exaltar e evidenciar alguns pontos dos resultados obtidos e elaborar um plano de comunicação que procure responder aos problemas atuais da presença digital local da Decathlon.

Este plano de comunicação terá como objetivo principal contribuir para promover a notoriedade e visibilidade que falta à presença digital local. Pretende-se dar a conhecer a existência destas páginas locais e realçar as diferenças da página da Decathlon Portugal dada a inclusão de conteúdos com tipologias diferentes, tal como se pode perceber no capítulo de tipologia de conteúdos presente na revisão de literatura.

Em primeiro lugar, como foi salientado no capítulo da Decathlon, sabe-se que no ano de 2022, a marca começou a desativar algumas contas locais, porém ainda parte significativa ativa e com conteúdo consistente e regular. Se o objetivo da marca for manter aquelas ativas, ainda que só na zona centro e da Grande Lisboa, por exemplo, teria de se pensar numa nova estratégia para as mesmas.

O primeiro passo para dar a conhecer a existência local da Decathlon nas redes sociais seria investir numa campanha publicitária que fosse impactar clientes e até mesmo potenciais clientes, pensando numa grande escala. Esta campanha poderia estar *online* e também *offline*, em *outdoors*, *MUPIS* e zonas de passagem e fluxo de pessoas – nas zonas circundantes onde as páginas locais estivessem ativas e a funcionar. Poderia ser criado um conceito original, mediante slogan chamativo que evocasse maior proximidade entre marca e cliente através do digital: “O Desporto, ao teu lado”. Com um subslogan que remetesse ao digital: @a tua loja está no instagram (**ANEXO D** | *Protótipo de Layout para comunicar redes sociais locais*)

A página nacional no Instagram da Decathlon tem 87,3mil seguidores (consulta em janeiro de 2023). Uma das ações que poderia ser tomada para acrescentar valor à ação acima é utilizar este canal como uma ferramenta de comunicação para dar visibilidade às páginas locais: comunicar que estas existem na página mãe e criar conteúdos dinâmicos sobre a diferença da presença local; comunicar a diferença nos conteúdos e suscitar o interesse dos seguidores seguirem a página local da sua loja preferida. Para além de conteúdos orgânicos sobre o tema, há que aproveitar e investir também ao nível de Facebook e Instagram ads, para atrair novos clientes e seguidores para as páginas locais da sua zona geográfica. Um detalhe que poderia fazer a diferença seria a página mãe colocar um destaque com o nome “Lojas” para que os *stories* criados sobre este tema pudessem ser arquivados neste destaque, onde seria criada uma hiperligação para o seguidor conseguir entrar diretamente na página local à sua escolha e começar a segui-la.



Figura 8: Destaques no perfil da Decathlon Portugal

Outro passo de investimento digital para gerar *awareness* das páginas locais seria trabalhar a carteira de afiliação da Decathlon e criar novas parcerias, desta vez, para as páginas locais. A Decathlon tem o programa de Afiliados, que “*permite que desportistas, criadores de conteúdo e micro-influencers / influencers rentabilizem o seu conteúdo, partilhando links nas redes sociais, blogs e websites. Sempre que uma partilha ou conteúdo resultar numa venda, o afiliado receberá uma parte do valor das vendas!*” (fonte: Site Decathlon). A equipa de comunicação da Decathlon poderia desafiar os afiliados a partilhar a página local da loja onde vão (de forma fidelizada ou de forma regular de acordo com a sua preferência). Por outro lado, poderia ser feito um investimento numa nova carteira de *influencers* – com mais visibilidade – para que estes fizessem o mesmo noutro tipo de nível (maior qualidade de conteúdo), onde o conteúdo já seria pago, mas onde o retorno também seria maior e onde este se poderia medir mais facilmente através das estatísticas das plataformas, vendo se esta era uma ação viável. Poderia escolher-se um ou dois *influencers* de cada zona de atuação das páginas locais (Exemplo – Loures, Amadora, Zona da Expo, Almada, Barreiro, etc..).

Por fim, haveria que fazer uma boa utilização da base de dados por zona geográfica para comunicar todas estas ações criativas e de conceito, utilizando a navegação e filtros de forma sábia, sem gerar comunicação fora da zona de influência – *spam* de comunicação, vinda de todas as localidades, para todos. Dentro desta nova criação de conteúdos estratégica de forma a dar maior notoriedade à presença local, convém que o seguidor seja um cliente fidelizado, ou que se torne um, gerando tráfego em loja, onde esta consiga medir a proveniência do digital.

As próprias contas locais, desta forma, deveriam também sofrer algumas alterações no método de trabalho. A primeira, seria ao nível de criação de conteúdos: criar uma planificação dos mesmos e, nesse processo, ir avaliando o que resulta ou não; diversificando no tipo de conteúdos por forma a perceber se devem continuar a dirigir-se ao seu público local; e trazendo mais dinâmica (exemplos – criação de *reels* na loja; *giveaways* onde, para recolher o prémio, o cliente teria de se deslocar à loja: desafios *omnicanal* – a começar no contexto *online* e passar para o contexto físico).

No fundo, o objetivo seria o de tornar a presença digital uma mais-valia para as lojas. A meta seria a de tornar cada seguidor num cliente fidelizado, que pudesse usufruir das redes sociais locais como uma extensão do *site* e que estas fossem mais do que apenas um catálogo *online*, uma página que transmitisse a identidade da loja onde vai, os colaboradores que encontra, as promoções locais, os eventos locais realizados (corridas, jogos de futebol, padel, aulas de natação, bicicleta, entre outros).

Se estas ações a longo-prazo não se tornarem um acrescento de valor e não forem viáveis, porque mobilizam mais recursos humanos e monetários, a marca aí poderá pensar em desativar todas as páginas locais. Cada vez mais se tem verificado uma mudança nos conteúdos da Decathlon Portugal, onde a equipa de comunicação central se tem deslocado às lojas para criar conteúdos com colaboradores e proporcionar esta experiência mais relacional de conteúdos.

Sem um plano idêntico implementado ou pensado, as páginas locais ficarão sempre aquém do seu potencial. Esta é uma forma de comunicar bastante diferenciadora e que não se vê em multinacionais. Pode ser um tiro no escuro ou, pelo contrário, uma ideia visionária.

Conclusão

Através da pesquisa e do inquérito foi possível perceber, apesar do reconhecimento digital local da Decathlon não ter tido uma resposta geral favorável entre a população portuguesa que constituiu a nossa amostra, existe efetivamente um grande potencial a ser explorado a este nível devido à diferenciação de conteúdo que permite introduzir, indo ao encontro das especificidades contextuais dos clientes. As plataformas digitais e a evolução tecnológica trazem às marcas grandes oportunidades de negócio, porém têm de ser trabalhadas de forma a colocar os conteúdos no *top of mind* dos seus seguidores, para que estes não sigam só mais uma página. Os conteúdos têm de trazer um sentimento de pertença e uma experiência que traz benefícios, de alguma forma, para que o perfil não seja só mais um, a somar às centenas de outros que os internautas seguem sem aparente razão.

Existiram algumas limitações na elaboração deste trabalho. Destaco, na minha visão, as duas maiores, sendo a primeira a falta de estudos académicos sobre o tema. Existe uma panóplia algo reduzida de documentação e artigos científicos sobre comunicação digital local, visto ser um tipo de comunicação pouco comum. O paralelismo estabelecido por vezes, ao longo deste trabalho, incidiu sobre os ginásios, onde existe normalmente presença digital por zona, bem como sobre as autarquias locais - câmaras municipais e juntas de freguesia –, visto terem um tipo de comunicação centrada no público local e nas ações locais que fazem no contexto de eventos, entre outros.

Em relação às respostas por parte dos inquiridos, durante a análise ficou perceptível a reduzida percentagem de amostra válida, presente na terceira secção do questionário, relativos aos hábitos de consumo de Internet dos inquiridos e presença digital da Decathlon, o que acabou por influenciar a falta de conhecimento do tipo de conteúdo que as páginas locais criam. De futuro, seria interessante perceber se, para os seguidores das páginas locais, esta é de facto uma comunicação diferenciadora e o que os faz continuar a seguir uma página local. Neste âmbito, sugere-se avaliar apenas a opinião dos seguidores locais, de forma a ter uma amostra válida e mais focada na diferenciação do conteúdo comercial e relacional. Por outro lado, mantendo a questão de investigação tal como presentemente se encontra, poder-se-ia ter enveredado pela ministração de questionários à porta das lojas Decathlon, complementando-os ainda com entrevistas que tornassem a opinião recolhida mais profunda e detalhada.

Referências Bibliográficas

Aaker, D (1991) *Managing Brand Equity: Capatilizing on the Value of a Brand Name*. New Retrieved.

Aaker, D (1998) *Building Strong Brands*. London: Simon & Schuster

Aaker, D & Kumar, V & Leone, R & Day, G (2013) *Marketing Research*. New York, John Wiley & Sons, Inc

Aaker, J (1997) *Dimensions of Brand Personality*. Journal of Marketing Research 34, pp 347-56

Almeida, J & Pinto, J (1975) Teoria e Investigação Empírica nas Ciências Sociais, pp. 365-445.
Disponível em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223912596D1IPA2iy3Nz71OD5.pdf>

Alméri, T & Mendes, A & Martins, L & Luglio, R (2013). A Influência das Redes Sociais nas Organizações. Revista de Administração da FATEA – RAF, v7, nº7. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/691>

Andrade, J (2021) Comunidades *Online*: um Desafio para a Comunicação Estratégica. CreateLab.

Baião, A & Costa, C & Peci, A (2015) Parcerias entre Estado e Sociedade Civil na perspetiva do Capital Social. Research Gate. Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Tipos-de-comunidade-segundo-o-nivel-de-bonding-e-bridging-social-capital_fig1_279160331

Baldin, N & Munhoz, E. M. B. (2012) Educação Ambiental Comunitária: Uma experiência com a técnica de pesquisa *Snowball* (Bola de Neve). REMEA - Revista Eletrônica Do Mestrado Em Educação Ambiental, 27. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/remea.v27i0.3193>

Brodie, R & Juric, B & Ilic, Ana & Hollebeek, L (2011) *Consumer Engagement in a Virtual Brand Community: An Exploratory Analysis*. Journal of Business Research.

Carroll, A.B., & Brown, J.A. (2018). *Corporate Social Responsibility: A review of current concepts, research, and issues*. Corporate Social Responsibility: Business and Society 360, 2. Pittsburgh, PA: Emerald, 39–69.

Chun, R & Davies, G (2001) *E-reputation: The Role of Mission and Vision Statements in Positioning Strategy*. Journal of Brand Management, 8 (Spring), pp. 315- 333

Correia, R (2022) Decathlon e Sport Zone eleitas como preferidas para compra de artigos de desporto. Distribuição Hoje. Disponível em: <https://www.distribuicao hoje.com/retalho/decathlon-sport-zone/>

D'Andréa, C (2020) Pesquisando Plataformas *Online*: Conceitos e Métodos. Coleção Cibercultura. Editora da Universidade Federal da Bahia.

D'Andrea, F & Siu, Y (2015) *Students with Visual Impairments: Considerations and Effective Practices for Technology Use*. Vol. 1. United Kingdom: Esmerald.

Dholakia, U & Bagozzi, R & Pearo, L (2004) *A Social Influence Model of Consumer Participation in Network- and Small Group – Based Virtual Communities*. International Journal of Research in Marketing.

Dora, C (2014) Papel das Comunidades *Online* na Comunicação das Marcas de Luxo. Repositório Científico da UC. SciELO. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/27502>

Faleiros, F & Käppler, C & Pontes, F et al. (2016) O Uso de Questionário Online e Divulgação Virtual como Estratégia de Coleta de Dados em Estudos Científicos. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/Hjf6ghPvk7LT78W3JBTdpjf/?lang=pt#>

Fernandes, K (2004) Constituição de Redes Organizacionais como Nova Forma de Gestão das Organizações do Terceiro Setor. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/268295814>

Fernandes, R (2010) O Impacto Das Redes Sociais Nas Empresas. Disponível em <http://www.ruadireita.com/internet/info/o-impacto-das-redes-sociais-nasempresas/>

Gonçalves, R (2018) O Impacto do Tipo de Conteúdo no *Engagement* do Consumidor com as Publicações da Marca no Facebook: O Caso L'Oréal. Repositório Científico Politécnico de Lisboa. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/9556>

Kaplan, A & Haenlein, M (2010) *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Business Horizons. 53, pp. 59—68. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681309001232>

Kapferer, J (2012) *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking (New Strategic Brand Management: Creating & Sustaining Brand Equity)*. 5ª Edição. Kogan Page Limited.

Keller, K. L (2003) *Strategic Brand Management Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Prentice Hall, Uppser Saddle River.

Kietzmann, J & Hermkens, K & McCarthy, I (2011) *Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media*. Business Horizons. 54, pp. 241-251.

Kirtis, A & Karahan, F (2011) *To Be or Not to Be in Social Media Arena as the Most Cost-Efficient Marketing Strategy after the Global Recession*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, v24, pp. 260-268. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811016119>

Kotler, P. (2002). *Marketing Management* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kotler, P & Keller, L. K (2006) *Administração de Marketing*. 12ª Edição. Pearson Prentice Hall.

Li, C & Bernoff, J (2008) *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Marcelo, A (2005) *Novos Media: Inauguração de Novas Formas de Sociabilidade*. Novas Tecnologias e Novas Linguagens, 1, 275-280.

Mishaal, D & Abu-Shana, E (2015). *The Effect of Using Social Media in Governments: Framework of Communication Success*, pp. 357–364. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277910711_The_Effect_of_Using_Social_Media_in_Governments_Framework_of_Communication_Success

Montalvo, R (2011) *Social Media Management*. International Journal of Management & Information Systems. 15, pp. 91 - 96.

Putnam, R (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Recuerdo, R (2012) O Capital Social em Rede: como as redes sociais na internet estão gerando novas formas de capital social. *Comunicação e Cultura*, v.10, pp. 597-617.

Ries, A & Trout (2001) *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.

Rodrigues, A (2018) As Estratégias de Comunicação das Marcas Criadas em Contexto Online na Rede Social Instagram. Repositório Científico do Politécnico de Viseu. Disponível em: <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/4890>

Rust, R., Zeithaml, V., & Lemon, K (2000) *Driving Customer Equity*. The Free Press, New York.

Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). *Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Fields*, *Business & Society*, pp. 148-186.

Tiago, M & Veríssimo, J (2014) *Digital Marketing and Social Media: Why bother?*. Business Horizons, 57, pp. 702-708.

Viana, P (2016) *Do Product Placement ao Branded Content: Uma revisão bibliográfica a partir da base de dados Scopus*. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares de Comunicação. Universidade de São Paulo.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research, Design & Methods* (5ª ed). Thousand Oaks: Sage

Webgrafia

Distribuição Hoje (2016, Janeiro, 20). Decathlon implementa RFID em mais de 400 lojas. Disponível em: <https://www.distribuicao hoje.com/retalho/decathlon-implementa-rfidem-mais-de-400-lojas/>

Escolha do Consumidor '23. Disponível em: <https://escolhadoconsumidor.com/decathlon-premios-escolha-do-consumidor-2/>

We Are Social; Hootsuite. Global digital Report 2022. Consultado a 24 de março de 2022. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-portugal>

Decathlon My Offer: Quem Somos (2023) Disponível em: <https://corporate.decathlon.pt/decathlon/quem-somos>

ANEXOS

ANEXO A

Comunicado de desativação de comunicação local



Print tirado a 2 de fevereiro de 2022.

ANEXO B

Inquérito por Questionário *Online*

iscte INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

A Existência de Redes Sociais Online Locais

Este formulário tem como objetivo compreender a percepção dos utilizadores face à existência de redes sociais online locais.

Esta investigação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Novos Media do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Todos os dados recolhidos terão apenas fins académicos, sendo os mesmos confidenciais.

Poderá desistir a qualquer momento durante o preenchimento do questionário.

Nenhum dado adquirido será analisado individualmente.

As questões com o símbolo (*) são de cariz obrigatório.

O questionário tem uma duração média de 5 minutos.

Obrigada.

Contacto para dúvidas: picta@iscte-iul.pt

Dados Sociodemográficos

Género *

- Feminino
- Masculino
- Outro

Idade *

A sua resposta _____

Localização *

- Região Norte
- Região Centro
- Região Sul
- Ilhas

Hábitos de Consumo de Internet

Com que regularidade utiliza a Internet *

- Várias vezes ao dia
- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Raramente

Que redes sociais utiliza frequentemente ou diariamente? *

- Twitter
- Youtube
- Instagram
- TikTok
- Facebook
- Outra: _____

Costuma seguir ou acompanhar perfis de marcas nas redes sociais? *

- Sim, acompanho várias marcas online
- Acompanho algumas marcas nas redes sociais
- Muito poucas
- Uma ou duas
- Não tenho noção de quantas páginas de marcas sigo
- Nenhuma
- Outra: _____

Que critérios são mais importantes para seguir uma marca nas redes sociais? *

- Identificar-me com os valores da marca
- Tipo de conteúdo comunicado pela marca nas redes sociais (entretenimento, curiosidades, backstage de produção)
- Ser cliente habitual da marca
- Acompanhar lançamentos, eventos, serviços, conhecer mais sobre a técnica dos produtos
- Ter tido uma boa experiência de compra num espaço físico da marca
- Ter visto comunicação da marca offline e online (outdoors, panfletos, catálogos, anúncio TV, ad no Facebook ou Instagram)
- Não tenho nenhum critério alavancador para começar a seguir uma marca
- Outra: _____

Redes Sociais Decathlon Portugal

Sabia que a Decathlon tem redes sociais? *

Sim

Não

Sabia que a Decathlon Portugal tem redes sociais locais (cada insígnia/loja tem as suas próprias páginas)? *

Sim

Não

Já tinha visto alguma informação/comunicação sobre esse assunto

Segue a página @DecathlonPortugal? *

Sim

Não

Não sei

É cliente da Decathlon? *

Sim

Sim, mas só em compras online - site ou app

Sim, sou cliente mas não habitual

Não

Tem alguma loja Decathlon de proximidade onde vai regularmente? *

Sim

Não

Não, vou a várias na minha zona de proximidade

Outra: _____

Segue a página local Decathlon mais próxima de si? *

Sim

Não

Se respondeu sim à última pergunta, que página local da Decathlon segue?

A sua resposta: _____

Conhece o tipo de conteúdo que as páginas locais Decathlon comunicam nas suas redes sociais? *

Sim

Não

Já vi alguns, mas não sigo

Outra: _____

Que tipo de conteúdo já viu nas redes sociais locais da Decathlon? *

Eventos de loja

Conteúdo de produto com stock disponível na loja

Desportistas ou afiliados da página

Promoções locais

Apresentação da equipa/loja

Outra: _____

Vê diferença no tipo de conteúdo comunicado nas redes locais e na página oficial * da Decathlon Portugal?

Sim
 Não
 Depende do tipo de conteúdo promovido

Quais as principais diferenças no conteúdo, na sua opinião?

A sua resposta _____

Considera este tipo de comunicação local útil para si, enquanto cliente e utilizador de internet? *

1 2 3 4 5
 Nada útil Muito útil

ANEXO C

Costuma seguir ou acompanhar perfis de marcas nas redes sociais?
210 respostas



ANEXO D

Protótipo de *layout* para comunicar redes sociais locais

