

A EVOLUÇÃO DO RETALHO DE ARTIGOS DESPORTIVOS
ON-LINE NO SÉCULO XXI
Projecto Sport Zone On-line

Pedro Gonçalo Mota Ferreira

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador:
Mestre Eng. Rogério Canhoto, Prof. Convidado ISCTE Business School,

Dezembro 2009

A EVOLUÇÃO DO RETALHO DE ARTIGOS DESPORTIVOS
ON-LINE NO SÉCULO XXI
Projecto Sport Zone On-line

Pedro Gonçalo Mota Ferreira

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos quantos contribuíram para que este Projecto de Mestrado fosse realidade, em particular:

Aos meus pais, namorada, familiares e amigos
pelo papel motivacional;

Ao meu orientador, Mestre Eng. Rogério Canhoto
pelo seu papel de orientação teórica e metodológica, disponibilidade e auxílio;

Ao meu director Sérgio Glotzer
pelo seu papel auxiliar neste projecto;

A todos os colegas da ATG
que me forneceram explicações e exemplos de muito valor;

E finalmente à equipa de Marketing da *Sport Zone*,
por me terem recebido e partilhado as informações possíveis e ideias;

Por último os meus agradecimentos, a todos os que, não sendo referidos, contribuíram de forma activa para a elaboração deste projecto, e ao caríssimo leitor, pelo seu interesse e atenção.

Resumo

A partir da formulação das perguntas “Qual a evolução do retalho de artigos desportivos on-line?” e “Quais as formas de adquirir vantagem competitiva neste mercado?”, esta investigação verifica em que medida as empresas de retalho de artigos desportivos nacionais e internacionais tem adaptado a utilização de ferramentas *Web 2.0, 3.0* e filosofias emergentes, na forma de interagir com os cibernautas portugueses, e quais as formas futuras de alcançar melhores resultados neste canal.

As conclusões retiradas do quadro teórico e metodológico serviram para a elaboração de um plano inovador para aplicação na empresa *Sport Zone*.

Palavras-chave: Retalho On-line, Tendências Web, Experiência de Utilização, Personalização

Abstract

From the formularization of the questions “Which is the evolution of the sportive goods e-tailing?” and “Which are the forms to acquire competitive advantage in this market?”, this investigation verifies whether the national and international companies of sporting goods retail have adapted the use of tools related to *Web 2.0, 3.0* and emergent philosophies, in the interaction with Portuguese internet users, and which are the steps to reach better future results in this canal.

The conclusions drawn, from the theoretical and methodological framework, were used to create an innovative plan for implementation in the company *Sport Zone*.

Key-words: e-tailing, Web Trends, User Experience, Personalization

JEL: M31 – Marketing

JEL: L81 – Retail and Wholesale Trade; Warehousing; e-Commerce

Índice

PARTE I - INTRODUÇÃO	1
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	1
2. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR E DA PROPOSTA INOVADORA	3
PARTE II - QUADRO TEÓRICO	5
3. ANÁLISE DE MERCADO.....	5
3.1. ESTRUTURAÇÃO DO MERCADO	5
3.2. DIMENSÃO DO MERCADO	6
3.3. CICLO DE VIDA.....	6
3.4. RETALHISTAS – EMPRESAS ENVOLVIDAS	6
4. MOTORES DE DESENVOLVIMENTO NO RETALHO DE ARTIGOS DESPORTIVOS....	9
4.1. DECLÍNIO DO COMÉRCIO TRADICIONAL.....	9
4.2. MODERNIZAÇÃO DO TECIDO RETALHISTA	10
4.3. FENÓMENO “CENTRO COMERCIAL”	10
4.4. ENTRADA DE EMPRESAS INTERNACIONAIS	11
4.5. AUMENTO DO PESO DO CANAL ON-LINE	11
5. MOTORES DE DESENVOLVIMENTO NO SECTOR DE RETALHO ON-LINE	14
5.1. EVOLUÇÕES ESTRATÉGICAS	15
5.2. EVOLUÇÕES TÁCTICAS	20
5.3. TENDÊNCIAS E FUTUROS DESAFIOS NO RETALHO ON-LINE	24
5.4. EXPERIÊNCIA PERSONALIZADA ON-LINE.....	25
6. ANÁLISE DA ENVOLVÊNCIA	29
6.1. ANÁLISE ECONÓMICA	29
6.2. ANÁLISE POLÍTICO LEGAL.....	30
6.3. CONTEXTO TECNOLÓGICO.....	32
6.4. CONTEXTO SOCIOCULTURAL.....	33
PARTE III - QUADRO METODOLÓGICO.....	36
7. QUADRO DE REFERÊNCIA	36
8. ANÁLISE INTERNA.....	39
8.1. ANÁLISE ORGANIZACIONAL	39
8.2. EMPRESA SPORT ZONE	41
8.3. PRODUTOS/SERVIÇOS	42
8.4. RECURSOS HUMANOS.....	42
9. ANÁLISE DA SPORT ZONE ON-LINE.....	43
9.1. PERSPECTIVA GERAL.....	43
9.2. ANÁLISE DO SITE SPORT ZONE	43
9.3. QUADRO SÍNTESE E CONCLUSÕES	47
10. ANÁLISE COMPETITIVA	48
11. ANÁLISE ESTRATÉGICA	50
PARTE IV – PLANO	52
12. OBJECTIVOS DO PLANO	52
13. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO ON-LINE	53
13.1. REFORMULAÇÃO DA VISÃO, MISSÃO E OBJECTIVOS ON-LINE.....	53
13.2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DE LIDERANÇA ON-LINE	53
13.3. POLÍTICAS	55

14.	DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO.....	56
14.1.	ÁREAS DE INTERVENÇÃO A NÍVEL DE TECNOLOGIA.....	56
14.2.	ÁREAS DE INTERVENÇÃO A NÍVEL DE MARKETING MIX	64
14.3.	ÁREAS DE INTERVENÇÃO A NÍVEL DE LOGÍSTICA	67
14.4.	ÁREAS DE INTERVENÇÃO A NÍVEL DE RECURSOS HUMANOS	67
15.	REQUISITOS, CUSTOS E PROCEDIMENTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO.....	69
15.1.	REQUISITOS E CUSTOS.....	69
15.2.	PROCEDIMENTOS – PLANO DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAÇÃO	72
16.	AVALIAÇÃO FINANCEIRA	74
16.1.	PRESSUPOSTOS	74
16.2.	INVESTIMENTO	74
16.3.	ESTIMATIVA DE VENDAS SPORTZONE ON-LINE	75
16.4.	RESUMO DA ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÓMICA	75
16.5.	RESUMO DA ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	76
16.6.	OUTRAS MÉTRICAS DE ROI.....	77
16.7.	PLANOS DE CONTINGÊNCIA	77
	PARTE V – CONCLUSÕES.....	78
17.	CONCLUSÕES.....	78
18.	BIBLIOGRAFIA	81
19.	ANEXOS	88

Índice de Tabelas

TABELA 1 – INDICADORES DO COMÉRCIO A RETALHO NÃO ALIMENTAR	6
TABELA 2 – INDICADORES DO RETALHO DE ARTIGOS DESPORTIVOS	7
TABELA 3 – FORMATOS DE NEGÓCIO ON-LINE E EXEMPLOS DE SERVIÇO	14
TABELA 4 – PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE A WEB 1.0 E A WEB 2.0	16
TABELA 5 – VARIÁVEIS DE EXPERIÊNCIA DE UTILIZAÇÃO E PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES	20
TABELA 6 – TABELA DE FERRAMENTAS DE VENDA.....	22
TABELA 7 – TABELA DA EMPRESAS ESTUDADAS NO QUADRO METODOLÓGICO.....	37
TABELA 8 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR SEGMENTOS DA SONAE	40
TABELA 9 – TABELA RESUMO DAS ANÁLISES EFECTUADAS À SPORT ZONE	47
TABELA 10 – TABELA RESUMO DOS RESULTADOS OBTIDOS PELOS COMPETIDORES	48
TABELA 11 – ANÁLISE SWOT À SPORT ZONE.....	50
TABELA 12 – TABELA SÍNTESE DA ESTRATÉGIA DA SPORTZONEONLINE.....	53
TABELA 13 – MEIOS DE PAGAMENTO A DISPONIBILIZAR NA SPORTZONEONLINE	57
TABELA 14 – DISCRIMINAÇÃO DO INVESTIMENTO DE MARKETING EM PUBLICIDADE ON-LINE.....	69
TABELA 15 – DISCRIMINAÇÃO DO INVESTIMENTO EM SEO E ADWORDS.....	70
TABELA 16 – DISCRIMINAÇÃO DO INVESTIMENTO LOGÍSTICO EM CALL CENTER E FROTA	70
TABELA 17 – CUSTOS DO PROJECTO SPORTZONEON-LINE	71
TABELA 18 – TABELA DE ACTIVIDADES NA FASE DE IMPLEMENTAÇÃO LANÇAMENTO.....	72
TABELA 19 – INDICADORES USADOS NOS CÁLCULOS FINANCEIROS.....	74
TABELA 20 – PREVISÃO DO TOTAL DE VENDAS ON-LINE	75
TABELA 21 – PLANOS DE CONTINGÊNCIA DEFINIDOS	77

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DA % DE POPULAÇÃO COM MAIS DE 16 ANOS QUE EFECTUA COMPRAS.....	12
GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DO MONTANTE GASTO ANUALMENTE PELO CONSUMIDOR ON-LINE EUROPEU	12
GRÁFICO 3 – EVOLUÇÃO DA % DE RESIDENTES EM PORTUGAL QUE UTILIZAM A INTERNET.....	12
GRÁFICO 4 – EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO ELECTRÓNICO EM PORTUGAL.....	13
GRÁFICO 5 – INDICADORES DE PERFORMANCE DA SPORT ZONE.....	42
GRÁFICO 6 – FASES DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	72
GRÁFICO 7 – DIAGRAMA DE GANT DA FASE DE IMPLEMENTAÇÃO.....	73

Índice de Figuras

FIG. 1 – ESTRUTURA DO MERCADO	5
FIG. 2 – EMPRESAS E SEU POSICIONAMENTO NO MERCADO.....	7
FIG. 3 – EMPRESAS DE REFERÊNCIA NA WEB 3.0.....	17
FIG. 4 – EXEMPLOS DE TIPOLOGIAS DE SITES.....	19
FIG. 5 – FERRAMENTAS DISPONIBILIZADAS E EXPERIÊNCIA DE UTILIZAÇÃO	23
FIG. 6 – FUNCIONAMENTO DOS MECANISMOS DE PERSONALIZAÇÃO ON-LINE	25
FIG. 7 – VALOR DA PERSONALIZAÇÃO PARA O CONSUMIDOR E PARA A EMPRESA.....	27
FIG. 8 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SONAE.....	39
FIG. 9 – ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS INSÍGNIAS	41
FIG. 10 – WIREFRAME DA PÁGINA PRINCIPAL.....	43
FIG. 11 – WIREFRAME DAS PÁGINAS DE PRODUTO E DE MODALIDADE.....	44
FIG. 12 – MAPA DE ACTUAÇÃO ESTRATÉGICA PRESENTE E FUTURA.....	54
FIG. 13 – REPRESENTAÇÃO DA FILOSOFIA DA SPORTZONEONLINE	56
FIG. 14 – PRINCIPAIS ALTERAÇÕES AO NÍVEL DA EXPERIÊNCIA DE UTILIZAÇÃO	58
FIG. 15 – PRINCIPAIS ALTERAÇÕES A NÍVEL DE FERRAMENTAS DE VENDA INCLUÍDAS	62
FIG. 16 – NOVA WIREFRAME DA PÁGINA INICIAL – HOMEPAGE.....	64
FIG. 17 – BENCHMARKING PARA COMUNICAÇÃO	66
FIG. 18 – FLUXOS LOGÍSTICOS DE CARÁCTER FÍSICO E DE INFORMAÇÃO	67
FIG. 19 – NOVO ORGANIGRAMA DA EQUIPA DE MARKETING ON-LINE.....	68

Lista de Abreviaturas

ACEPI - Associação de Comércio Electrónico e Publicidade Interactiva

<http://www.comercioelectronico.pt/>

ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações

<http://www.anacom.pt/>

APCC – Associação Portuguesa de Centros Comerciais

<http://www.apcc.pt/>

ATG -Art Technology Group, Inc.

<http://www.atg.com/>

CNPD – Comissão Nacional de Protecção de Dados

<http://www.cnpd.pt/>

DGCC - Direcção Geral do Comércio e da Concorrência

<http://www.dgcc.pt/>

INE - Instituto Nacional de Estatística

<http://www.ine.pt/>

PVP – Preço de Venda ao Público

Parte I - Introdução

1. Sumário Executivo

O presente projecto de Mestrado aborda a temática do *e-Commerce*, mais especificamente, o retalho de artigos desportivos on-line.

O formato de apresentação escolhido foi o de **Elaboração de um Plano de Negócio** para um Projecto Inovador. Assim, a estrutura do mesmo, foi baseada em cinco grandes partes.

A primeira parte, Introdução, visa dar ao leitor uma visão geral sobre as temáticas que vão ser abordadas neste projecto, ou seja, são apresentados os intervenientes no projecto e a proposta em si.

Na segunda parte, correspondente ao Quadro Teórico, o objectivo foi efectuar uma revisão da literatura relativa ao tema da problemática sectorial, do negócio e da inovação proposta.

Logo, esta parte do trabalho visa abordar as principais tendências no mercado retalhista e do *e-Commerce*, de modo a que todos *stakeholders* entendam o futuro dos mesmos, e quais os potenciais desafios às empresas que neles operam.

Seguidamente, na terceira parte deste projecto, foi constituído um Quadro Metodológico, para perceber qual o posicionamento actual das empresas envolvidas, bem como, quais as formas de garantir vantagens competitivas (ou de anular desvantagens competitivas).

Ainda dentro desta parte do trabalho, foi efectuada uma análise interna à empresa *Sport Zone*, apurando os seus pontos fortes e fracos, que cruzados com a análise externa, onde se apuraram as oportunidades e ameaças, permitiu efectuar uma análise estratégica a esta insígnia do Grupo *Sonae*. Desta mesma análise, resultou a necessidade de reformular a estratégia on-line da *Sport Zone*.

Na quarta parte deste projecto, corresponde ao Plano de Negócios, foram tidos em conta todos os pontos dos capítulos anteriores, para definir uma nova Estratégia On-line para a *Sport Zone*, com objectivos e políticas claramente definidos.

Dentro desta secção do trabalho, são enunciadas as actividades necessárias, os requisitos e os custos envolvidos com o mesmo.

Para completar, foi efectuada uma avaliação financeira, de forma a comprovar a viabilidade económica do mesmo.

Por último, na quinta parte deste trabalho, são apresentadas as principais Conclusões retiradas sobre a temática, sobre o plano de negócio, e sobre todo o projecto em si.

As ideias chaves e principais conclusões retiradas das várias partes deste trabalho foram, a importância crescente do canal on-line no retalho, a forma como as alterações dos comportamentos sociais e as mudanças tecnológicas obrigam os retalhistas a se adaptar na forma de gerir este canal.

Aprofundando a análise, concluiu-se que as principais formas de aquisição de vantagem competitivas, no mercado nacional, seriam pela adaptação de formato *eShop*, inclusão de ferramentas *Web 2.0/3.0*, bem como de um conjunto de novas tendências.

Como tal, o plano elaborado para a *Sport Zone* integra estas implementações, numa reformulação estratégica focalizada em tornar a *SportZoneOnline* a plataforma de referência em Portugal.

As análises económicas efectuadas validam o potencial sucesso do plano, quer em vendas, quer em retorno sobre os investimento, o que deverá facilitar a decisão dos investidores.

2. Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora

O plano de negócios que seguidamente se apresenta, tem a finalidade de expor e fundamentar um programa de inovação e desenvolvimento para a *Sport Zone*, sendo o mesmo encabeçado pelo promotor Pedro Ferreira.

A *Sport Zone* faz parte do grupo *Sonae Distribuição*, o qual é detido pela *Sonae SGPS*. A insígnia posiciona-se no mercado de retalho, no segmento de grande distribuição, subsegmento de retalhista integrado de grandes superfícies, como um *Category Killer*.

A sua missão é promover e democratizar a prática desportiva, através da comercialização de uma vasta gama de artigos para desporto.

O objectivo estratégico da empresa é a liderança do mercado (*off-line* e *on-line*).

Ciente deste objectivo, este plano visa analisar a vertente *on-line*, contemplando a identificação das áreas críticas de obtenção de Vantagem Competitiva, estabelecendo um cronograma de acções e uma estimativa de investimento necessário, para a criação de uma nova plataforma de comércio electrónico, que é aqui apelidada de *SportZoneOnline*.

As principais áreas de intervenção do projecto são, de uma forma geral, a estratégia *on-line*, e de uma forma mais específica a gestão dos conteúdos, das ferramentas e experiência de utilização/compra fornecidas no site.

O principal objectivo deste plano é melhorar a rentabilidade do site, nomeadamente através do aumento de vendas *on-line*, do aumento da satisfação do cliente e de assegurar a fidelização do mesmo.

No entanto as intervenções não se resumem ao lado técnico, tendo sido levado em conta os efeitos colaterais a nível da logística, da gestão de recursos humanos, de marketing e das finanças.

O promotor deste projecto tem actualmente a responsabilidade de projectos *on-line* dentro do grupo *ATG -Art Technology Group, Inc.*¹

¹ ATG -Art Technology Group, Inc, <http://www.atg.com/>

Pedro Ferreira², autor desta tese, licenciado em Gestão pelo ISCTE Business School, actualmente a terminar o mestrado executivo de Gestão com Especialização em Marketing no INDEG, frequentou ainda programas de gestão na ESCE Paris (*École Supérieure du Commerce Extérieur*) e na Czech University of Prague.

Envolvido directamente na estrutura *eStara* desde Dezembro de 2006, trabalhou já na sede Europeia em Paris, na filial em Madrid, e abriu o escritório da empresa em Lisboa. Tendo contactado directamente com a realidade internacional, desempenha funções de *Sales and Account Manager* para as regiões de língua oficial Portuguesa.

Nutrindo uma paixão pelo desporto e pelo on-line, o desafio lançado nesta proposta, visa dar resposta ao desejo e estímulo de muitos *ciber-desportistas*, que actualmente sentem as suas expectativas de utilização on-line goradas.

No ano em que se celebra os 40 anos do envio da primeira mensagem electrónica por e-mail³, e que em paralelo se celebra o Ano da Criatividade e Inovação na União Europeia⁴, o tema escolhido não poderia ser o mais indicado.

Inspirado pela epigrafe de Alan Kay⁵, “*The best way to predict the future is to invent it*”, o que seguidamente se apresenta é um plano que visa antecipar as mudanças neste sector em Portugal, desenhando um caminho claro para maximizar as potencialidades do comércio on-line de artigos desportivos.

² Consultar: <http://www.linkedin.com/in/pedrogmferreira>

³ O primeiro e-mail foi enviado a 29 de Outubro de 1969, apenas com as letras LO pois a ligação caiu

⁴ Site português do Ano Europeu da Criatividade e Inovação, consultar: <http://criar2009.gov.pt/>

⁵ Alan Kay foi o inventor de Smalltalk, que representou a inspiração e a base técnica para o Macintosh e posterior sistemas do Windows

Parte II - Quadro Teórico

3. Análise de Mercado

Uma das primeiras preocupações deste quadro teórico foi entender o sector em análise.

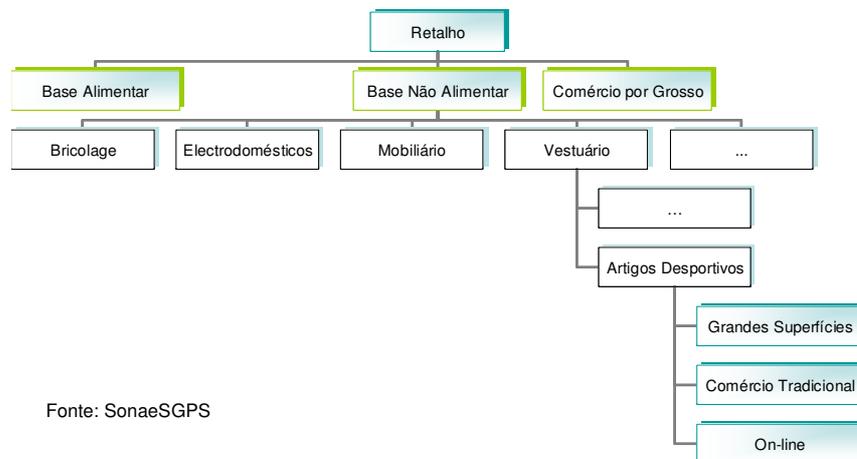
Num exame sintético, as principais informações recolhidas definem o mercado de retalho de artigos desportivos, como um mercado de grande dimensão, estruturado, fragmentado, e que se encontra actualmente numa fase de maturidade.

Seguidamente é feita uma análise mais aprofundada das informações obtidas sobre o mesmo.

3.1. Estruturação do Mercado

O mercado de retalho de artigos desportivos está inserido no comércio a retalho de base não alimentar, como se ilustra na seguinte figura.

Fig. 1 – Estrutura do Mercado



Fonte: SonaeSGPS

Esta actividade económica é realizada através de distintos canais, como o comércio tradicional, as grandes superfícies, por catálogo ou pela Internet,

Identificam-se ainda três modelos de negócios na tipologia de grandes superfícies, as lojas multi-especialistas (que vendem produtos para diferentes modalidades), as lojas multi-marcas (que vendem diversas marcas), e as lojas mono-marcas (que vendem apenas uma marca).⁶

⁶ Segundo a DGCC - Direcção Geral do Comércio e da Concorrência <http://www.dgcc.pt/>

3.2. Dimensão do Mercado

A nível de dimensão, o retalho de base não alimentar corresponde a 24,4% do retalho em Portugal, e dentro desta rubrica, o vestuário equivale a 25,7% do total do segmento, valendo actualmente o subsegmento um bilião de euros/ano aproximadamente.⁷

Dados do INE demonstram ainda que os indicadores do retalho de base não alimentar estão em crescimento. Esta é uma tendência de variáveis como o volume total e médio de vendas, número de unidades existentes e pessoal ao serviço.

A seguinte tabela resume alguns desses indicadores:

Tabela 1 – Indicadores do Comércio a Retalho Não Alimentar

Indicador	2004	2005	2006	2007
Número de Estabelecimentos	529	727	822	896
Número de Pessoas ao Serviço	13.301	19.096	22.090	25.729
Volume de Vendas Total (em milhares de Euros)	1.868.585	2.687.626	3.263.303	3.717.246
Volume de Vendas Médio por Estabelecimento (em milhares de Euros)	3.529	3.697	3.970	4.149

Fonte: INE

3.3. Ciclo de Vida

Este mercado está numa fase de maturidade, sendo que já foram ultrapassadas as fases de lançamento e desenvolvimento, e a variação das vendas é cada vez menor.

No entanto, o mercado de retalho de artigos desportivos on-line, encontra-se ainda numa fase inicial de desenvolvimento, sendo previsível o futuro crescimento do mesmo.⁸

3.4. Retalhistas – Empresas envolvidas

Este mercado é fragmentado, devido à existência de muitas marcas com pequenas quotas de mercado, mas ao mesmo tempo estruturado, devido à consolidação concorrencial existente.⁹

⁷ Segundo o INE-Instituto Nacional de Estatística <http://www.ine.pt/> ver: “Estabelecimentos Comerciais: Unidades de dimensão Relevantes 2007”, INE, 2009

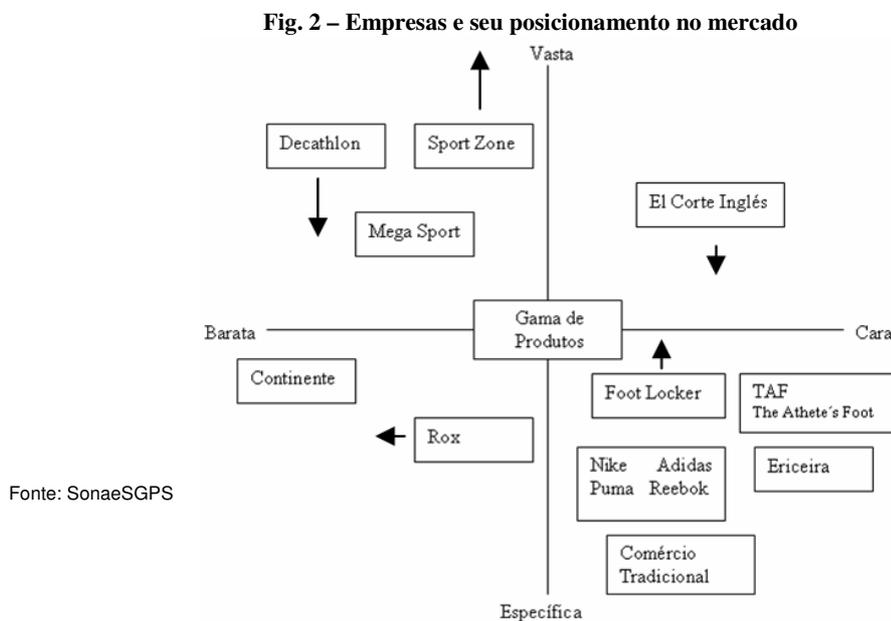
⁸ Segundo Bruno Monteiro, Director da ACEPI, na Conferência “As Tecnologias de Informação como factor de inovação no retalho” de 20 de Abril de 2009 no Centro de Congressos da FIL

⁹ Segundo diversos artigos da publicação HiperSuper <http://www.hipersuper.pt/>

O mercado português de retalho de artigos desportivos é disputado por empresas nacionais e internacionais, de pequena, média e grande dimensão, com posicionamentos heterogéneos.

As principais empresas envolvidas são, as multi-especialistas *SportZone* e *Decathlon*, as multi-marcas *Megasport*, *El Corte Inglés*, *FootLocker*, *Athletics Foot*, e *Ericeira*, mas devem ser ainda consideradas as lojas de comércio tradicional, e as lojas mono-marcas como *Nike*, *Adidas*, *Puma* ou *Reebok*.

O diagrama que se segue identifica as principais linhas orientadoras das marcas, a nível de posicionamento estratégico da gama de produtos.



A nível de resultados, as informações e dados da *APED*¹⁰ permitem-nos perceber o dinamismo do sector. Os resultados obtidos pelas principais empresas ficam resumidos na tabela abaixo.

Tabela 2 – Indicadores do Retalho de Artigos Desportivos

Indicadores fornecidos pela APED referentes a 2008	Posição Competitiva no Segmento	Posição Competitiva no Segmento Não Alimentar	Posição Global no Retalho em Portugal	Quota de Mercado em Valor no Sector	Volume de Vendas em Milhões de Euros	Crescimento das Vendas em 2008	Crescimento das Vendas em 2007	Área de Venda em Mil m2	Crescimento da Área de Vendas em 2008	Crescimento da Área de Vendas desde 2006
SportZone	1º	5º	10ª	18%	197	13%	15%	44	17%	15%
Decathlon	2º	14º	14ª	11%	120	11%	37%	31	0%	46%
Nike	3º	-	24ª	2%	16	0%	11%	-	-	-

Seguidamente analisa-se mais pormenorizadamente cada uma.

¹⁰ APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição <http://www.aped.pt/> ver Rankings

Sport Zone

A *Sport Zone* é a empresa líder do sector desde 1998. Esta liderança foi conseguida sobretudo devido à política de abertura de lojas, sendo a 8ª maior cadeia de lojas em Portugal e a 11ª maior empregadora na área do retalho global.

No Capítulo 8 é feita uma análise interna mais extensiva, tanto à organização no seu global, como às suas áreas financeiras, dos recursos humanos e tecnológicos.

Decathlon

A multinacional francesa *Decathlon*, que abriu a sua primeira loja em Portugal em 2001, é a empresa sub-líder do mercado nacional. Actualmente com 11 lojas, conseguiu ser a empresa que mais cresceu ao nível das vendas em 2006 e 2007, a uma taxa de 54% e 37% respectivamente.

A missão da *Decathlon* é de oferecer produtos para todas as modalidades desportivas, de diferentes marcas e a preços acessíveis para os seus clientes.

Assim, pelo seu posicionamento, e pela sua gama de produtos é a principal concorrente da *Sport Zone*.

Nike

A *Nike*, marca internacional de forte reconhecimento, é a terceira empresa com maior volume de vendas no segmento.

Outro facto onde a *Nike* se destaca é a distinção por parte da APED, como a empresa do segmento com maior eficiência na gestão dos seus recursos, ou seja, a que melhor se posicionou nos rácios de total de vendas para número de trabalhadores e para área total.

Outros Competidores

Este mercado competitivo, onde se inserem as empresas atrás referidas, tem ainda a concorrência indirecta dos retalhistas de vestuário e calçado, como *Zara*, *H&M*, *C&A*, *Quebra-Mar*, *La Redoute*, e dos grandes retalhistas em geral, como o *Continente*, *Jumbo*, etc., que vendem produtos que podem ser considerados substitutos.

4. Motores de Desenvolvimento no Retalho de Artigos Desportivos

Caracterizado o mercado, a preocupação seguinte foi entender os principais motores de desenvolvimento do mesmo.

Segundo o Dr. Nuno Jordão, CEO da *Sonae Distribuição*¹¹, o mercado retalhista em Portugal, tem vindo a registar alterações sucessivas, sendo actualmente um mercado muito competitivo com a presença das principais empresas internacionais.

Em linha com autores como a Dr^a Teresa Barata Salgueiro¹² ou o Dr. Herculano Cachinco¹³, as principais tendências no sector do retalho que a empresa identifica são:

1. Declínio do comércio tradicional;
2. Modernização do tecido retalhista;
3. Aumento da área de vendas e das vendas brutas derivado do “fenómeno centro comercial”;
4. Forte aumento da competição internacional;
5. Aumento do peso do canal on-line.

Estas tendências são acompanhadas pela DGCC¹⁴ que quantifica as mesmas.

Em seguida, será efectuada uma breve análise sobre cada tendência, focando sobretudo na que mais se relaciona com este plano, que no caso é a tendência do aumento do peso do canal on-line.

4.1. Declínio do Comércio tradicional

A DGCC alerta que o retalho tradicional, embora continue a representar o maior número de lojas em Portugal, cerca 88% do total, é o modelo que detém a menor percentagem de vendas em volume e valor, encontrando-se em declínio, e verificando-se o encerramento exponencial de lojas neste formato retalhista.

¹¹ <http://www.sonaedistribuicao.com/>

¹² Barata Salgueiro, Teresa, “Do Comércio à Distribuição-Roteiro de uma Mudança”, Editora Celta, 1996

¹³ Cachinco, Herculano, “O Comércio Retalhista Português”, GEPE - Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação, 2001

¹⁴ DGCC – Direcção Geral do Comércio e da Concorrência <http://www.dgcc.pt/> consultar: “Observatório do comércio: As recentes transformações no retalho de artigos desportivos”, DGCC, 2001

Os autores analisados, explicam que este declínio se deve a outras tendências apresentadas seguidamente, mas sobretudo devido às alterações psicossociológicas nos consumidores, e à crescente abertura de novos formatos de retalho.

4.2. Modernização do tecido retalhista

O rejuvenescimento do tecido empresarial, fica patente no facto de que 60% do total de estabelecimentos em Portugal serem lojas que abriram desde 1990, e que detêm cerca de 50% da quota de mercado em valor.

Esta modernização está também relacionada com a progressiva segmentação e aparecimento de novos conceitos, como os “*Category Killers*” e “*Hard-Discount*”;

Assim, são exemplos de segmentação empresas como *Worten, Vobis, Media Markt* (área de material de informática); *Modalfa, Zara, H&M* (área de vestuário); *Habitat, IKEA, Moviflor* (área de mobiliário); entre outras insígnias que exploram um segmento especializado do mercado retalhista.

Dentro de alguns segmentos, surgiram “*Category Killers*”, empresas que dominam um segmento e eliminam a possibilidades dos concorrentes, como *Toys "R" Us* ou *FNAC*.

Outro conceito que surgiu no mercado, o “*Hard Discount*”, está associado à abertura de lojas onde são reduzidos ao máximo os custos e a aposta é o preço baixo, destacando-se empresas como o *MiniPreço, Dia, Lidl* e *Aldi*.

4.3. Fenómeno “Centro Comercial”

As grandes superfícies, embora representem apenas 5,5% do total de número de lojas do mercado retalhista, detêm uma quota de Mercado de 38,1% (em valor).

O crescimento desta tipologia de retalho é mensurado em vários estudos, sendo de destacar a publicação do Observatório do comércio da APCC¹⁵.

¹⁵ APCC – Associação Portuguesa de Centros Comerciais <http://www.apcc.pt/>
Ver: Cachinho, Herculano, “Centros Comerciais em Portugal: Conceito, Tipologias e Dinâmicas de Evolução”, APCC, 2000

Segundo a APPC, o “fenómeno” é evidenciado pelo aumento da área deste tipo de superfície em Portugal entre 1976 e 2003, respectivamente de 3.6 mil m^2 para 3 milhões m^2 .

A mesma associação, nos seus dados oficiais, lista actualmente a existência de 98 centros comerciais associados, com 8.288 lojas, dando emprego a 74.430 pessoas.

De forma complementar, a consultora imobiliária global *Cushman & Wakefield*¹⁶ identifica que actualmente a oferta total de conjuntos comerciais atingiu os cerca de 3,4 milhões de m^2 , sendo prevista a abertura de 18 novos centros em 2010, e até 2012 estimam-se que sejam inaugurados mais de 1.2 milhões de m^2 .

4.4. Entrada de Empresas Internacionais

Progressivamente assistimos à maior presença de empresas de origem internacional, que detêm cerca de 20% quota de mercado em valor.

São exemplos bem recentes, a entrada do grupo *El Corte Inglés* em 2001, ou da *Media Markt* e *IKEA* em 2004.

É importante registar ainda, que a nacionalidade dos grupos e empresas que entram é heterogénea, a exemplo, da Alemanha (*Aldi* e *LIDL*), da França (*E.LECLERC*, *Auchan* e *Intermarché*), Espanha (*Grupo INDITEX*) e da América (*Footlocker*).

4.5. Aumento do Peso do Canal On-line

Segundo os estudos das empresas *Intel*, *Capgemini*, *GCI*¹⁷ e da *PriceWaterHouseCooper*¹⁸, a principal tendência do mercado retalhista é o crescente peso do *e-Commerce*¹⁹.

Nick Earl e Peter Keen²⁰ caracterizam esta tendência com três adjectivos: “*Better, Bigger & Faster*”. Estes adjectivos descrevem a propensão actual do investimento feito

¹⁶ “European Shopping Centre Development”, Cushman & Wakefield, 2009

¹⁷ “2016: The Future Value Chain” Intel, Capgemini e da GCI, 2006

¹⁸ “Retailing 2015: The New Frontiers”, PricewaterhouseCoopers/TNS Retail Forward, 2007

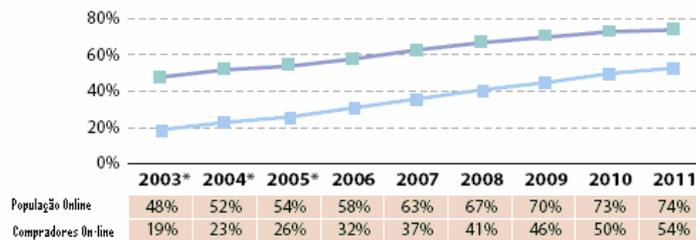
¹⁹ Do Inglês electronic commerce, é a designação genérica para as operações de comércio electrónico que utilizam a Internet como ferramenta ou meio de transacções.

²⁰ Earl, Nick e Keen, Peter, “From .com to .profit – inventing business models that deliver value and profit”, Jossey Bass, 2000

pelas empresas no meio digital, do número de utilizadores das plataformas on-line, das receitas obtidas, das preocupações com a segurança, das perdas financeira ou dos preços dos negócios.

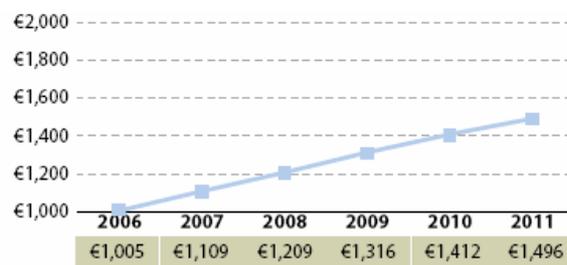
Assim, nos gráficos abaixo, podemos observar não só o crescimento da percentagem de cidadãos Europeus utilizadores de plataformas on-line, como também da percentagem de compradores e do valor média de compras anuais destes.

Gráfico 1 – Evolução da % de população com mais de 16 anos que efectua compras On-line na Europa



Fonte: Forrester Research, INC

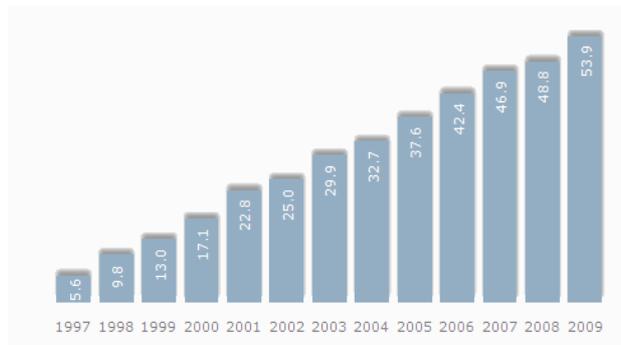
Gráfico 2 – Evolução do Montante Gasto Anualmente pelo consumidor on-line europeu



Fonte: Forrester Research, INC

Portugal segue as mesmas tendências, tendo vindo a crescer anualmente o número de utilizadores, e o valor das transacções on-line (de natureza B2B e B2C).

Gráfico 3 – Evolução da % de Residentes em Portugal que utilizam a Internet

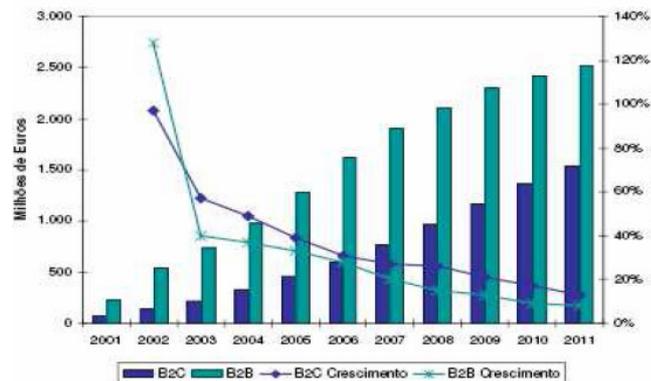


Fonte:Marktest

A empresa *Marktest* contabiliza actualmente em Portugal Continental 4,5 milhões de utilizadores de Internet, um número que cresceu quase dez vezes nos últimos 13 anos.²¹

O paralelo crescimento das transacções electrónicas, é acompanhado e contabilizado pela *ACEPI*.²²

Gráfico 4 – Evolução do Comércio Electrónico em Portugal



Fonte: ACEPI

Segundo essa associação²³, em média 3.2% dos gastos para compra de material desportivo são feitos on-line, e 17.1% dos gastos efectuados em loja são influenciados pelo canal on-line (efeito ROPO – *research on-line purchase off-line*).

Estes dados são complementados pela *The Nielsen Company*²⁴, que publica que os artigos desportivos são comprados em média por 7% dos utilizadores de Internet em Portugal (o dobro quando comparado com os dados de 2005).

Se actualmente o peso do canal On-line é reconhecido, no futuro ainda será maior, isto porque segundo as previsões da consultora *Forrester*²⁵, estima-se que até 2011 o valor comércio do retalho on-line em Portugal cresça a uma taxa média de 40%.

No Anexo 1, encontram-se outras informações complementares sobre este fenómeno.

²¹ <http://www.marktest.com> dados publicados na versão de 2009 do Bareme Internet

²² ACEPI - Associação de Comércio Electrónico e Publicidade Interactiva
<http://www.comercioelectronico.pt/>

²³ “Estudo Sobre o Comércio Electrónico em Portugal”, ACEPI e NETSONDA, 2008

²⁴ “Trends in Online Shopping”, Nielsen, 2008

²⁵ Ver <http://www.forrester.com/>; Favier, Jaap, “Europe’s eCommerce Forecast: 2006 to 2011”, Forrester, 2006

5. Motores de Desenvolvimento no Sector de Retalho On-line

Em linha com a análise efectuada anteriormente, foi também efectuada uma análise aos motores de desenvolvimento do sector de retalho on-line.

Utilizando o mote do Prof. Filipe Carrera²⁶, a Internet hoje em nada se compara com a função inicial dos finais dos anos cinquenta, onde o objectivo era meramente militar e académico.

Desde então múltiplas empresas, pessoas e projectos, acrescentaram inovações e valor, sendo que as alterações continuam diariamente.

No entanto, nas últimas décadas, o ritmo e a importância destas alterações tem vindo a acelerar, sobretudo desde a invenção da *Web Browser*²⁷ em 1993.

Pelo reconhecimento das potencialidades deste canal, surgiram diversos formatos de negócio entre os diversos agentes económicos. Destas relações, surgiram vários tipos de produtos/serviços *Web*. A tabela abaixo identifica as principais.²⁸

Tabela 3 – Formatos de Negócio On-line e Exemplos de Serviço

Formatos	Descrição	Exemplos de Serviços
B2C	Relações entre a Empresa e Clientes	Sites Institucionais, e-Shop
B2B	Relações entre Empresas	e-Procurement, e-Mall
B2E	Relações entre Empresa e os Empregados	Intranets
G2B	Relações entre os Órgãos de Estado e as Empresas	e-Procurement
G2C	Relações entre os Órgãos de Estados e os Cidadãos	e-Gov
C2G	Relações entre os Cidadãos e os Órgãos de Estado	Sites de Procuradorias
C2C	Relações entre utilizadores	Leilões, Comunidades Virtuais, blogs

Neste plano realçam-se as relações *B2C*, ou seja, entre as empresas retalhistas e os consumidores, vocacionadas para a venda directa.

²⁶ Carrera, Filipe, “Marketing Digital na versão 2.0 – O que não ignorar”, Edições Sílabo, 2009

²⁷ Web Browser é um programa de computador que permite aos seus utilizadores a interacção com documentos virtuais da Internet, também conhecidos como Navegadores

²⁸ A tabela resulta da análise dos livros: Catalini, Luciane, “e-Commerce”, Publicações FGV Management, 2009; Crespo de Carvalho, José, “Economia Digital: Segundo acto”, Bertrand Editora e Indeg; 2002; e Crespo de Carvalho, José, “e-Business e Distribuição Sectores em Mudança”, Bertrand Editora e Indeg, 2001

É por isso importante referir, que também as relações *B2C* na Internet têm evoluído fruto de um conjunto de alterações significativas.

Segundo a empresa *Accenture*²⁹ as principais alterações que têm ocorrido são:

1. ao nível **Estratégico**, por exemplo no modelo de negócio escolhido;
2. no plano **Tático**, por exemplo nas variáveis da Experiência de Compra fornecida ao Consumidor e nas Ferramentas de Venda disponibilizadas;
3. e um conjunto de **Tendências** que representam diversas oportunidades para os envolvidos na área.

São esses os pontos que seguidamente se expõem.

5.1. Evoluções Estratégicas

5.1.1. Da Web 1.0 para a Web 2.0 e 3.0

A empresa *Intel*³⁰, defende que na primeira fase da *Web*, agora apelidada de *Web 1.0*, a troca de informação por e-mail e *instant messengers* online, foi a atracção e benefício principal da rede para os negócios.

A rapidez e a agilidade de comunicação ajudaram não só funcionários, mas também clientes e fornecedores.

As empresas aprenderam a usar a Internet para expandir os seus negócios. A troca de informação em redes de computadores possibilitou, além da economia de papel, telefone e fax, a tomada de decisões mais precisas e oportunas, acelerando o fluxo de informação dentro da empresa.

Já o termo *Web 2.0*, foi divulgado pela primeira vez em Outubro de 2004, na primeira *Web 2.0 Conference*, organizada pela *O'Reilly Media*.³¹

A ideia central do conceito da *Web 2.0* é a mudança para uma Internet como plataforma.

²⁹ <http://www.accenture.com/> vide: Kemp, Lorna e Ghafoor, Mohsin, "Effective On-line Communication & Using Technology Effectively", Accenture, 2006

³⁰ <http://www.intel.com/> palestra na Nextgenerationcenter, segundo semestre de 2009

³¹ Tim O'Reilly é considerado o "Pai" do conceito web2.0, com o seu texto, "What is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software", O'Reilly Media, 2005

No formato de “Plataforma Web”, os softwares funcionam pela Internet, possibilitando que vários programas se integrem, formando um único sistema.

Entre outras, a regra mais importante é as empresas desenvolverem aplicativos que aproveitem os efeitos de rede, para se tornarem melhores quanto mais são utilizados pelas pessoas, aproveitando a inteligência colectiva.

Especialistas da área de Tecnologias de Informação e do Marketing, apontam como principais diferenças entre a Web 1.0 e a Web 2.0 os seguintes paralelismos³²:

- A primeira é estática e a segunda dinâmica;
- Uma é proprietária (de sistemas e softwares fechados, que são vendidos) e outra aberta;
- A Web 1.0 é institucional e a Web 2.0 é rede social;
- A Web 1.0 é um canal e a Web 2.0 configura-se como uma plataforma.

A tabela abaixo explica as principais diferenças.

Tabela 4 – Principais diferenças entre a Web 1.0 e a Web 2.0

Web 1.0	Web 2.0
Informação	Interacção
Sociedade de Informação	Sociedade do Conhecimento
Empresas Publicam -Utilizadores Lêem	Todos Publicam -Todos Lêem
Empresas Fornecem	Todos Partilham
Era da Produção	Era da Colaboração
Webpages, sites	Wikis, Blogs, CMS, LMS
Web-Servers	Peer-to-Peer
	

Com estas alterações, os conteúdos dos *websites* sofreram um incremento, dando ao utilizador a possibilidade de participar, produzir ou organizar as informações.

Mesmo quando o conteúdo não é gerado pelos utilizadores, este pode ser enriquecido por meio de comentários, avaliações ou personalizações/customizações.

³² Diferenças validadas pelo IAB Brasil - Internet Advertising Board <http://iabbrasil.ning.com/>

No entanto, actualmente já se fala em *Web 3.0* e *Web 4.0*, como a organização e o uso de forma mais inteligente de todo o conhecimento disponível na Internet.

Fig. 3 – Empresas de Referência na Web 3.0

Os estudos identificam-na como sendo uma rede na qual os computadores entendem a semântica, ou seja, os softwares dos sites conseguem compreender o significado das palavras que são utilizadas na rede, e fazem associações de ideias a partir delas.

Este tipo de *Web* permite que um utilizador, mesmo que não saiba digitar exactamente o que quer num motor de busca ou num site de compras on-line, obtenha os resultados de sites ou produtos que realmente lhe interessam, pois os computadores daqueles serviços interpretam o pedido.



Segundo a consultora *Gartner*, se a *Web 2.0* era sobre dar o controlo ao consumidor, a *Web 3.0* é aumentar esse controlo com inteligência artificial.³³

Os primeiros passos nessa direcção já foram dados, por vários motores de busca e sites, por exemplo na área de retalho a livraria on-line *Amazon*³⁴.

Neste site, quando um utilizador compra ou visita regularmente, a plataforma interpreta as suas preferências e arrisca recomendações sobre livros que este potencialmente gostaria de ler. Também quando efectua uma procura, os resultados são condicionados pelos comportamentos anteriores.

5.1.2. Evolução da filosofia comercial B2C

Para entender as mudanças comerciais foram analisados diferentes teorias.

Magdalena Yesil³⁵ alerta para o facto de ser urgente o entendimento que os “sites museus”³⁶ fazerem parte do passado, e de estarmos a avançar na actualidade da “Era das Transacções” para a “Era das Relações”.

³³ <http://www.gartner.com/> consultar: Davison, John e Burt, Mim, “2012: The Store of the Digital Native”, Gartner, 2007

³⁴ Consultar: <http://www.amazon.com> Ver: Saunders, Rebecca, “Big Shots, Business the Amazon.com Way: Secrets of the Worlds Most Astonishing Web Business”, Capstone, 2002

O significado deste alerta é também explicado por Judy Strauss e Raymond Frost³⁷ que descrevem a evolução das “*tipologias de sites B2C*”, de uma vertente de **Branding e Geração de Leads**, para **Serviço de Apoio ao Cliente**, e mais recentemente para as **Vendas**.

Esta evolução, também admitida por Charles F. Hofacker³⁸, ocorre em paralelo com a alteração dos objectivos dos sites de retalho on-line:

- desde a Atracção (atrair utilizadores ao site);
- à Retenção (reter o utilizador no site);
- à Conversão (efectuar transacções no site);
- para a Repetição e Relação (trazer o utilizador de volta ao site e vender outros produtos).

Com estas percepções, todos os autores concordam que o factor chave do comércio on-line, não está apenas na capacidade de atrair visitantes ao site e retê-los, mas sim, na capacidade de converter e sobretudo levar à repetição e recomendação aos seus pares.

As melhores práticas anunciadas por estes autores, e por Evan Schwartz,³⁹ são que as empresas não podem esperar ter tráfego no seu site apenas por estarem na Internet. As empresas terão de o conquistar, mas o objectivo do site não pode ser só e apenas esse.

Também por outro prisma, usar a *Web* apenas para promover a empresa, é uma fraca estratégia, e os autores desafiam à aposta no serviço ao cliente, à venda directa de produtos, ao diálogo com os consumidores. Tudo isto, porque o utilizador da *Web* procura mais do que informação. A Internet é cada vez mais um veículo de interacção com outras pessoas, sendo o seu objectivo, criar relações e comunidades on-line unidas por interesses comuns. E isso deve ser reflectido nas relações *B2C*.

Por último, a estagnação na *Web* pode ser sinónimo de morte, por isso, a adaptação permanente do site é a chave para vencer no mercado *Web*.

³⁵ Yesil, Magdalena, “Creating the Virtual Store- taking your website from browsing to buying”, Wiley, 1997

³⁶ A expressão “site museu”, caracteriza um site no qual o cliente tem uma experiência de visita guiada, apenas vendo, com pouca interacção, e apenas para receber informação.

³⁷ Strauss, Judy e Frost, Raymond “Marketing on the Internet – Principles of Online Marketing”, Prentice Hall, 1999

³⁸ Hofacker, Charles F., “Internet Marketing”, Wiley and The Wall Street Journal, 2001

³⁹ Schwartz, Evan, “Webonomics: Nine essential principles for growing your business on the world wide web”, Penguin Books, 1997

5.1.3. Evolução das tipologias de sites de comércio electrónico B2C

Profissionais, empresas e agências, reconhecem a existência de diversas tipologias de sites. As alterações das tipologias de sites de retalho on-line ocorreram em paralelo com a evolução da filosofia comercial.

O formato inicial das páginas *Web* foi o de *eLeaflet*. Esta tipologia de página correspondia a panfletos electrónicos, normalmente páginas únicas, onde os conteúdos eram apenas os contactos da empresa, algumas imagens, e informação *teaser* sobre produtos disponíveis.

Com o reconhecimento do valor da Internet, surgiu o formato *eBrochure*, correspondendo a páginas com mais informações da empresa e dos produtos disponíveis, com catálogos, mas que não permitiam a compra online, remetendo para a compra off-line.

Seguidamente surgiram as *eShops*, que representam lojas on-line, onde todos os conteúdos estão actualizados (em tempo real), desde produtos, preços, promoções e onde se podem efectuar compras, pela existência de carrinhos e sistemas de pagamento.

Nos dias de hoje, existem exemplos de vários destes formatos, bem como a inclusão de novas características e conteúdos, devido às inovações e potencialidades introduzidas com a nova Web, como veremos em seguida.

Fig. 4 – Exemplos de tipologias de Sites



Site do Carrefour Portugal em 1998
Tipologia - *eLeaflet*

Site da Intersport em 2008
Tipologia - *eBrochure*

Site da Throttelman em 2009
Tipologia - *eShop*

5.2. Evoluções Táticas

5.2.1. Variáveis da Experiência de Utilização

Entre as empresas é cada vez maior a preocupação com a Experiência de Compra ou Experiência de Utilização fornecida, ou seja, impressão geral sobre a empresa, baseada em cada interação com a Marca⁴⁰.

É de consenso geral entre autores, que quanto melhor a Experiência de Compra/Utilização on-line, maior a probabilidade de o utilizador voltar a utilizar o site e de o recomendar aos conhecidos.

Assim é importante conhecer os factores e variáveis que a influenciam.

Recentemente o Dr. Tomás Parreiro⁴¹ defendeu que uma Experiência de Utilização deveria satisfazer as expectativas e necessidades dos utilizadores pela combinação de três variáveis: **Design, Usabilidade e Conteúdo**.⁴²

Para cada uma destas variáveis existem preocupações emergentes que os gestores de canais on-line devem ter em consideração.

A tabela seguinte resume algumas destas recomendações.

Tabela 5 – Variáveis de Experiência de Utilização e Principais Preocupações

Variável	Preocupações
Design	Estética, Cor, Beleza
Conteúdo	Útil, Satisfazer, Educar, Memorável, (Único)
Usabilidade	Intuitividade, Performance, Relacional, Personalização

Os autores, Dave Chaffey⁴³ e Steve Krug⁴⁴, exploram o tema em maior profundidade, defendendo que a nível de **Design**, se deve ter em atenção o estilo e o visual do site, de modo a passar notoriedade, confiança e credibilidade ao cliente/utilizador.

Deve-se ter em atenção também as cores, os tipos e tamanhos de letra utilizados, bem como as imagens que se fornecem.

⁴⁰ Preocupação latente no estudo “Global Powers of Retailing 2009”, Deloitte, 2009

⁴¹ Responsável pelos sites temáticos do Portal SAPO da PT.Com

⁴² “Workshop: Produção de Sites Web 2.0” organizado pela Restart nos dias 12, 13 e 19 de Abril de 2009

⁴³ Chaffey, Dave, “Internet Marketing Strategy, Implementation and Practice”, Prentice Hall, 2006

⁴⁴ Krug, Steve, “Don’t Make Me Think! A Common Sense Approach to Web Usability”, Que, 2000

Por exemplo, deve ser evitado a utilização de imagens que não sejam demonstrativas e concretas, ou mesmo, evitar produtos com imagens pequenas ou sem imagens, pois isso condicionará a venda.

Outro exemplo, utilizar cores vermelhas, pretas e laranja em botões e *links* para acções como Comprar, Avançar, Efectuar Registro, etc., não é uma boa prática, isto porque este tipo de cores, inconscientemente nos recordam de acções de Perigo, algo que seja errado ou que nos faz ficar em alerta. É justamente o oposto disso que se quer que o utilizador sinta ao fazer uma compra na Web, então a recomendação é utilizar cores mais suaves, como verde ou azul.

Ao nível do **Conteúdo**, os autores advogam que deve existir um grande cuidado não só com a actualização, como com a relevância e pertinência do mesmo.

Os autores previnem que se deve oferecer conteúdos diferenciados, memoráveis, que possam ser repetidos e melhorados.

Outra preocupação deve ser, tornar o conteúdo “*scannable*”, através da utilização de pontos/bullets, cabeçalhos, *subheaders*, e tudo o que ajude o leitor a filtrar o que vê, pois a Internet não é um livro.

Por último, dentro do factor da **Usabilidade**, as preocupações devem recair na disponibilidade, performance e na facilidade e rapidez de utilização.

No entanto, as variáveis Interactividade, Componente Social e Personalização estão a ganhar cada vez mais importância.

A consultora *Gartner*⁴⁵ concretiza, advogando que “*Metade dos consumidores que visitam uma landingpage abandonam-na em menos de oito segundos. (...) O consumidor actual deseja que os sites acelerem o processo de procura de produtos, diminuindo o tempo de equações, permitindo comparações, fornecendo ferramentas que o auxiliem a perceber o produto, e que tenham informação sobre a opinião de redes sociais para a tomada de decisão. Tudo isto com o conhecimento de a quem estão a vender nos múltiplos pontos de interacção (...)*”.

⁴⁵ “Magic Quadrant for eCommerce”, Gartner, 2008

5.2.2. Ferramentas de Venda

O objectivo principal das plataformas de *e-Commerce* é o lucro, ou seja, gerar receitas suficientes ou superiores para pagar custos directos com o site e com as vendas.

Este lucro, pode ser obtido de várias formas: modelos publicitários, modelos de subscrição, modelos de mercado on-line, modelos corroborativos, modelos de afiliação, infomeiação, ou simplesmente por venda directa.⁴⁶

O modelo que mais interessa aos retalhistas on-line é no entanto o de venda directa.

Assim, existe um conjunto de soluções utilizadas pelos retalhistas para esse objectivo, sendo que as mesmas são utilizadas em conjunto ou em separado, consoante a estratégia definida por cada. As ferramentas mais conhecidas e utilizadas são resumidas na tabela abaixo.⁴⁷

Tabela 6 – Tabela de Ferramentas de Venda

Ferramentas de Venda	Características
Carrinho de Compras e Sistemas de pagamento	Permite que o cliente escolha vários produtos antes de efectuar a transacção. Permite numa transacção a compra de diversos produtos.
Ver Disponibilidade em Loja	Permite ver a disponibilidade do produto numa loja.
Ferramenta de Comparação de Produtos	Permite a um cliente comparar diversos produtos para melhor efectuar a sua decisão de compra.
Efectuar Pré-Reserva	Permite efectuar a reserva do produto numa loja. Ou seja, a compra é transferida do On-line para o Off-line.
Ferramenta de Chat	Permite a troca de dados entre um cliente e um assistente via uma sessão de chat on-line. Esta ferramenta pode ser usada para tirar dúvidas sobre produtos, auxiliar a navegação, e em última instância para efectuar a compra.
Click to Call (ou Call Center)	Permite a sincronização entre o site e o <i>call center</i> ou telefone da empresa. As suas funções e objectivos são similares ao Chat, mas por agregar a voz, é uma solução menos impessoal.
1-Click Ordering	São mecanismos que guardam os dados dos clientes, para que em cada processo de compra, a mesma esteja apenas à distância de um <i>click</i> .
Sites Associados	Permite que outros sites revendam produtos do site principal obtendo uma comissão
Wishlists	Permite a um utilizador criar listas de presentes para que outras pessoas comprem por elas.
Círculo de Compras	Permite ao cliente saber o que os outros utilizadores compram. Estas ferramentas permitem saber os artigos mais vendidos em geral ou de forma mais específica, numa área ou de um grupo de pessoas.

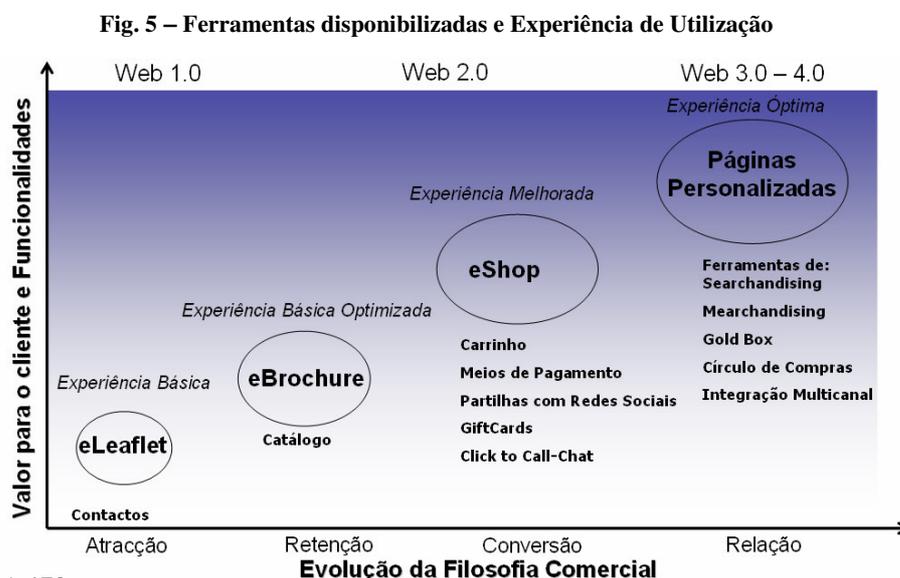
⁴⁶ Consultar: Dionísio, Pedro, Rodrigues, Joaquim Vicente, Faria, Hugo, Canhoto, Rogério, Nunes, Rui Correia, “b- Mercator – Blended Marketing”, Dom Quixote, 2009, pag 105

⁴⁷ Usando como base o livro Catalini, Luciane, “e-Commerce”, Publicações FGV Management, 2004, pags.58 a 60

Gold Box	Conceito criado pela <i>Amazon</i> , tratando-se de uma “caixa com descontos secretos”, em teoria, artigos personalizados para o indivíduo, que de lhe são recomendados de forma promocional, que dificilmente obterá novamente.
Novidades e Recomendações	Baseando-se no perfil do cliente (extraído por compras anteriores, pesquisas, perfil de navegação, etc.) o site é capaz de recomendar itens específicos para o cliente.
Filtragem Colaborativa – Mearchandising	Ao exibir um determinado produto, o site indica itens relacionados com o item seleccionado, baseado no perfil do cliente. Auxilia o cliente a rapidamente visualizar itens similares, relacionados ou complementares aos exibidos.
Ferramenta de Procura por Palavras	Permite ao Cliente encontrar mais facilmente o que procura.
Ferramenta de Searchandising	Ao ser efectuada uma pesquisa (search) os resultados apresentados são influenciados tendo em conta o perfil do utilizador (óptica 3.0)
Vales Presentes	Permite a compra e envio de um presente a outra pessoa. Funciona pelo envio de um código via correio electrónico que permite a validação ou escolha de outro produto pelo mesmo valor.
Partilha e Integração com redes Sociais	Permite a um utilizador partilhar a aquisição, intenção de aquisição, experiência ou opinião de um produto em redes sociais. (normalmente <i>Facebook, Myspace, LinkedIn,...</i>)
Opinião dos Clientes	Permite que os clientes façam comentários sobre os produtos, trocando opiniões e avaliações na página.
Recomendações Livres – Indicações	Permite ao utilizador recomendar ou indicar livremente um produto a amigos (via <i>e-mail</i> ou <i>sms</i>)
Informações sobre a Conta	Permite ao utilizador pesquisar as compras efectuadas e recuperar produtos que pesquisou ou que teve interessado em.
Alertas Informativos por e-mail	Comunicação com os clientes via correio electrónico ou <i>sms</i> com ofertas do seu potencial interesse.

Nota: No Anexo 2, encontram-se ilustrados, através de exemplos, a utilização deste tipo de ferramentas

As ferramentas e funcionalidades oferecidas ao cliente para efectuar as suas compras, têm impacto não só nas vendas, como também na Experiência de Utilização vista anteriormente. Assim quanto mais funcionalidades (e quanto mais personalizadas) maior o valor para o cliente. A figura abaixo ilustra isso mesmo.



5.3. Tendências e Futuros Desafios no Retalho On-line

O Futuro do retalho on-line parece não ser uma incógnita, uma vez que existe algum consenso entre consultoras, empresas e técnicos em relação aos futuros desafios e tendências da Web.

*ReadWriteWeb*⁴⁸, um dos *blogs* mais reconhecido na área, lista como principais desafios e futuras tendências, os seguintes itens:

- a *estruturação da data* e a *linguagem de programação*, que deve ser universal, para a utilização por todas as máquinas e sistemas, e não apenas por humanos;
- a *inteligência artificial* e a *web semântica*, que deve permitir a interpretação de todas as interações com os sistemas;
- a *mobilidade web*, ou seja, o funcionamento deve ser possível em todos os novos suportes (TV Digital, telemóvel, *Smartphones*, Consolas), e não apenas no PC;
- A Internet em *Real-Time*, ou seja actualizações constantes (conceito *Twitter*, *Facebook*, *friendfinder*);
- *Internet of Things*, ou seja a aplicação da Internet em tudo, através de sensores e RFID, e cruzamento de dados em formato multicanal;
- e finalmente a *personalização*, contextualização baseada nas características e comportamento da pessoa que a utiliza.

Também a *Microsoft*⁴⁹ reconhece estas tendências, dando especial ênfase aos novos ecrãs disponíveis, como os *smartphones*, à realidade aumentada, ao 3D e à exploração das capacidades dos vídeos e da TV online.

A *Microsoft* alerta ainda para a necessidade de estar atento a estas tendências, como forma de responder a uma nova geração Digital, que apelida de *Better, Faster and more Personalized*.⁵⁰

Assim, seguidamente aprofundamos a última vertente, ou seja, a Personalização.

⁴⁸ <http://www.readwriteweb.com/>

⁴⁹ <http://www.microsoft.com>

⁵⁰ Estudo “Europe Log On: European Internet Trends of Today and Tomorrow”, Microsoft, 2009.

5.4. Experiência Personalizada On-line

Como visto nos pontos anteriores, a personalização on-line é uma das variáveis que mais influenciará o consumo futuro.⁵¹

Existe ainda a concordância que a personalização – como conjunto de táticas e técnicas que auxiliam o consumidor a completar as tarefas, fornecendo reconhecimento pessoal – é a forma mais eficiente para atingir a fidelização on-line.⁵²

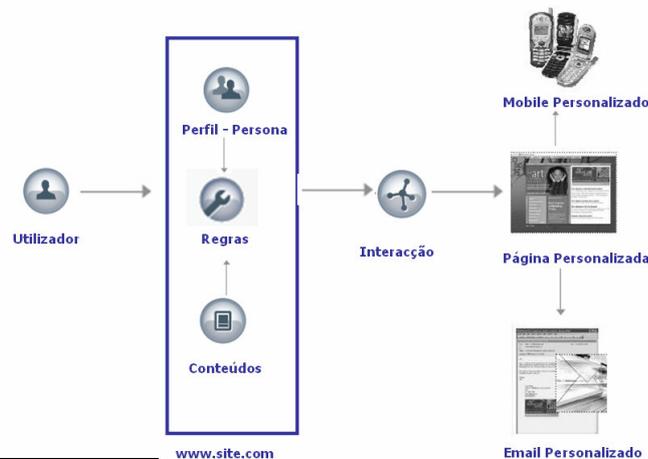
Aprofundando um pouco mais, a personalização on-line corresponde à interacção entre consumidores e empresas, executada através de um diálogo, na qual a empresa escuta e percebe o consumidor, de forma passiva e/ou activa, e lhe oferece algo que este poderá desejar.

Esta estratégia é realizada utilizando um conjunto de ferramentas, que colocam o utilizador como o Centro do Negócio, por isso apelidado por muitos autores como “*User Centric Model*” e a Experiência final como “*You Experience*”.⁵³

O seu funcionamento é baseado no cruzamento de um perfil de cliente, recolhendo dados implícitos ou explícitos, com conteúdos e regras definidas pela empresa, como demonstra a figura abaixo.

Mediante as leituras e cruzamentos, o resultado é a interacção, que é efectuada, através da apresentação de uma página, produto, e-mail, banner personalizado ao cliente.⁵⁴

Fig. 6 – Funcionamento dos mecanismos de Personalização on-line



Fonte: Adaptado de ATG e Lokion

⁵¹ “Future Consumer – How Shopper Needs and Behaviour Will Impact Tomorrow’s Value Chain”, Capgemini, 2007

⁵² Reconhecido pela JupiterResearch em 2005

⁵³ Ver: <http://www.capgemini.com/services/technology-services/technovision/the-you-experience/>

⁵⁴ Material Explicativo das empresas ATG e IBM

Este conceito utiliza ferramentas que influenciam os conteúdos da página, sejam imagens, preços, promoções, artigos, ou resultados de buscas, de forma a aumentar a relevância dos mesmos.

Segundo Frank Feather⁵⁵, existem diferentes formas de executar estas estratégias, podendo ser utilizadas em conjunto ou separadas.

Em primeiro lugar, pode ser feito através de “*Personal Profiling*” ou “*Filtering Systems*”, no qual os clientes colocam as suas preferências explícitas, sendo que o conteúdo do site é depois adaptado a essas informações. (ver exemplo da *yahoo.com* ou *bbc.com* no Anexo 3)

Em segundo lugar, também pode ser executado através de “*Configurating Systems*”, no qual o cliente pode efectuar o design total ou parcial do produto ou serviço (ver exemplo da *dell.com*, *teamworkathletics.com*, ou *nikeid.com*, no Anexo 3).

Por último, existem ainda ferramentas de “*Filtragem Colaborativa*”, que utilizam os dados implícitos que vão sendo recolhidos, por exemplo em páginas como o “*carrinho de compras*”, palavras procuradas, comportamento na página, etc.. Estas ferramentas funcionam na forma de Recomendação – “*Recommendations Systems*” – efectuando a personalização de forma dinâmica, através de “*Mearchandising*” e “*Searchandising*”, vistos no ponto anterior (ver exemplo da *amazon.com* no Anexo 3).

Segundo a Forrester⁵⁶, entre um terço a um quarto das empresas nos Estados Unidos utilizam estes conceitos.

As vantagens competitivas da utilização destas ferramentas são adquiridas, pois o cliente encontra o que procura, ou que lhe é recomendado, de forma mais rápida, simples e eficaz, permitindo economizar tempo (de procura) e dinheiro (pois compra o que necessita e não bens supérfluos).

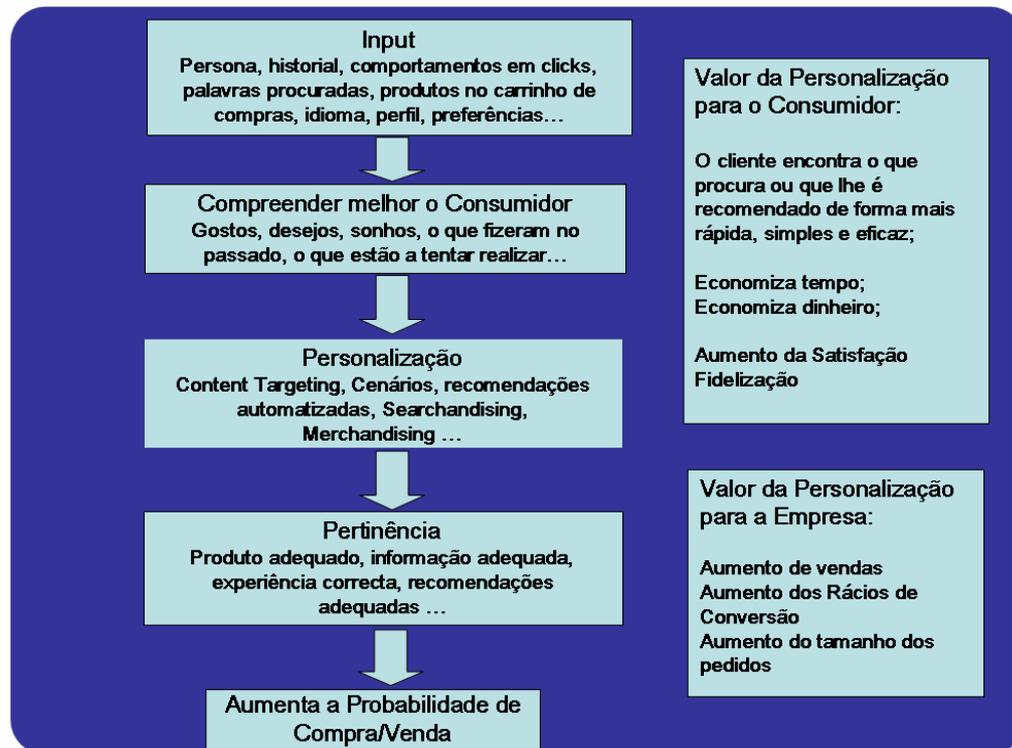
Logo, a relação e experiência de utilização do cliente é melhorada de forma substancial, e isto leva ao aumento da sua satisfação e fidelização

⁵⁵ Feather, Frank , “Futureconsumer.com – the webolution of shopping to 2010”, Warwick Publishing, 2000

⁵⁶ “The state of Retailing Online ”, Forrester e Shop.org, 2007

Essas vantagens competitivas traduzem-se no aumento de vários indicadores, como as vendas, os rácios de conversão, a dimensão dos pedidos e o número de clientes frequentes.

Fig. 7 – Valor da Personalização para o Consumidor e para a Empresa



Fonte: ATG

Segundo a empresa ATG⁵⁷, alguns dos resultados obtido pelos seus clientes, em média anual, são o aumento da base de clientes em 50%, o aumento das vendas em 55%, e outros efeitos registados são o duplicar do numero de páginas vistas por utilizador e do tempo de visita.

Seguidamente apresentam-se alguns *Benchmarkings* da utilização destas práticas.

O primeiro exemplo de utilização e de resultados obtidos é o da empresa *RoadRunner*.

Nos seus sites www.roadrunnersports.com e www.activasports.com, iniciou-se em 2007 a utilização de tecnologias de personalização na Experiência de Compra, através de ferramentas de *Mearchandising*, *Searchandising*, *Recomendações* e *e-mails* segmentados.

⁵⁷ Fonte: diversos materiais e exemplos em <http://www.atg.com/personalization-resource-center/>

Com uma aplicação (*widget*), o utilizador poderia descobrir qual os ténis aconselhados às suas características explícitas (dados fornecidos pelo cliente), ou simplesmente seriam efectuadas sugestões de produtos, com base nas preferências implícitas (dados recolhidos durante a sessão).

Com esta estratégia, num ano, a empresa conseguiu que o tráfego no site passasse de 496 mil visitantes por mês para 600 mil, que com um paralelo aumento da taxa de conversão de 4%, obteve uma receita de mais 2.88 milhões de dólares por mês.

No final do ano, o retorno do investimento totalizou 34.5 milhões de dólares.

O segundo exemplo, o site www.Finishline.com, construiu uma experiência de compra centrada no cliente, e no primeiro ano de utilização de ferramentas de personalização conseguiu crescer 240% as vendas on-line, e aumentar em 100% a taxa de conversão.

No Anexo 4, encontram-se discriminadas algumas das ferramentas e acções, utilizadas por ambas as empresas como forma de *Benchmarking*.

6. Análise da Envolvência

A análise de envolvência relativo a este projecto incluiu quatro áreas: económica, político legal, tecnológico e sociocultural.

Seguidamente apresentam-se as principais conclusões.

6.1. Análise Económica

As perspectivas para a economia portuguesa no período de 2010, segundo os relatórios do Banco de Portugal⁵⁸, são marcadas por um quadro de interacção entre uma crise sem precedentes nos mercados financeiros internacionais e um forte abrandamento da actividade económica à escala global, sendo expectável a ocorrência de um cenário recessivo na generalidade das economias avançadas e um baixo crescimento nas economias de mercado emergentes.

Assim, os actuais indicadores e projecções para a economia portuguesa, apontam para que após uma contracção da actividade económica em 2009, viremos a assistir a uma recuperação moderada em 2010, num contexto em que a persistência de um conjunto de fragilidades de natureza estrutural continuará a condicionar o desempenho da economia.

As previsões apontam para que este abrandamento da actividade económica, a redução das perspectivas de crescimento e da procura interna e mundiais, irão afectar negativamente quer a procura externa dirigida às empresas nacionais, quer o preço das matérias-primas nos mercados internacionais, em particular do petróleo.

Também as expectativas dos agentes económicos nacionais tenderão a ser negativamente afectadas pela envolvente e pela elevada incerteza quanto à magnitude e duração da actual fase descendente do ciclo económico.

Numa breve síntese dos principais indicadores:

- **Indicador de actividade económica** - manteve no 2º trimestre de 2009 o perfil negativo observado nos cinco trimestres anteriores. Em Junho de 2009, este indicador estabilizou no mínimo histórico da série iniciada em 1991,

⁵⁸“ Síntese Económica de Conjuntura”, Banco de Portugal, 2009
Consultar: Banco de Portugal <http://www.bportugal.pt/>

interrompendo a acentuada trajetória descendente registada desde Janeiro de 2008. Assim, o indicador de clima económico aumentou no 2º trimestre de 2009, após ter diminuído nos quatro trimestres anteriores;

- **Consumo** - o indicador quantitativo do consumo privado manteve-se negativo em 2009, no entanto, diminuiu menos intensamente no 2º trimestre, interrompendo o perfil descendente registado nos dois trimestres anteriores;
- **Desemprego** - de acordo com o Inquérito ao Emprego, a taxa de desemprego no 2º trimestre de 2009 fixou-se em 9,1%, mais 1,8 p.p. que no trimestre homólogo, fixando o valor mais elevado da série iniciada em 1998 e prolongando o movimento verificado nos trimestres anteriores;
- **Preços** - o Índice de Preços do Consumidor tem vindo a apresentar taxas de variação homóloga mensal negativas desde Março de 2009.

Segundo o Eurostat⁵⁹, toda a envolvência económica tem afectado o retalho, e isso fez-se sentir em 2009 e o mesmo se espera para 2010.

Portugal, em Setembro de 2009, foi o terceiro país com uma maior queda nas vendas do comércio a retalho.

No Anexo 5, encontram-se identificadas, através de diversos gráficos, as principais tendências económicas.

6.2. Análise Político Legal

6.2.1. Envolvente Política

A envolvente Política é marcada por uma série de políticas de fomento e estratégias para promover o desenvolvimento e reforçar a competitividade do País nomeadamente pela Tecnologia e Inovação.

Um exemplo, é o “*Plano Tecnológico (do XVII Governo Constitucional)*”, que se caracteriza por ser uma agenda de mudança para a sociedade portuguesa, que visa

⁵⁹ Segundo o EuroStat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

mobilizar as empresas, as famílias e as instituições para que, com o esforço conjugado de todos, possam ser vencidos os desafios de modernização que Portugal enfrenta.

Dentro deste programa pode-se realçar os objectivos de: *“Vencer o atraso científico e tecnológico, apostando no reforço das competências científicas e tecnológicas nacionais, públicas e privadas, reconhecendo o papel das empresas na criação de emprego qualificado e nas actividades de investigação e desenvolvimento”*, bem como de: *“Imprimir um novo impulso à inovação, facilitando a adaptação do tecido produtivo aos desafios impostos pela globalização através da difusão, adaptação e uso de novos processos, formas de organização, serviços e produtos.”*

6.2.2. Envolvente Legal

A envolvente legal do comércio electrónico funciona com o objectivo de criar um clima de confiança propício ao desenvolvimento de interacções, que derivam (ou não) em transacções, servindo de sistema de auto-regulação das mesmas.

A principal legislação relativa a protecção de dados e relacionamento electrónico entre agentes económicos inclui, entre outros, a seguinte legislação:

- Decreto-Lei nº143/2001 de 26 de Abril, que regula os contractos celebrados à distância;
- Lei nº67/98 de 26 de Outubro, lei da protecção dos dados;
- Decreto-Lei nº290-d/99 de 2 de Agosto, que regula a validade dos documentos electrónicos e assinaturas digitais;
- Decreto-Lei nº95/206 de 29 de Maio, que regula a informação pré-contratual e aos contractos celebrados através de meios de comunicação à distância;
- Resolução do Conselho de Ministros nº94/99, que aprova o documento Orientador da Iniciativa Nacional para o Comércio Electrónico;
- Decretos-Lei nº62/2003 e 165/2004 e Decreto Regulamentar nº25/2004, que regula os requisitos e a emissão de certificados qualificados.

Para além da legislação em vigor, que pode ser consultada junto da ANACOM⁶⁰, existe também a CNPD⁶¹ que garante a legalidade no que se refere à protecção da privacidade dos indivíduos.

Em paralelo, existem programas de entidades reguladoras que visam contribuir directamente para o aumento da confiança dos consumidores nas iniciativas e transacções realizadas por via electrónica.

Um dos principais exemplos é o “Programa de Acreditação do Comércio Electrónico” (PACE), que surge por iniciativa da ACEPI, estabelecendo-se a mesma como Entidade Acreditadora, que agindo seguindo um Manual de Conformidade, procede à entrega de selos de certificação que ajudam os Internautas a encontrar empresas on-line de confiança e seguras, que se distinguem por terem assumido voluntariamente elevados níveis de compromisso ético e de responsabilidade.

Para além de garantir que o site que encontra registado legalmente, e que são aplicados princípios de segurança e privacidade no tratamento de dados pessoais e de carácter financeiro, o mesmo selo revela ainda que as condições de venda e os procedimentos de entrega da empresa são transparentes e íntegros.

6.3. Contexto Tecnológico

Dentro do contexto tecnológico, um dos principais destaques é o crescimento da importância da Internet.

Segundo a Microsoft⁶² a utilização da Internet pelos Europeus vai superar o uso da TV em 2010.

As previsões apontam para que os europeus irão gastar cerca de 14 horas por dia na Internet, o que representará um aumento de 3 horas em relação ao ano anterior. Com este número, a Internet ultrapassa a TV pela primeira vez, sendo que em média, as horas passadas em frente à TV irão baixar para 11,5 horas.

⁶⁰ Autoridade Nacional de Comunicações <http://www.anacom.pt/> ver a publicação “O comércio Electrónico em Portugal: O quadro Legal e o Negócio”, ANACOM, 2006

⁶¹ Comissão Nacional de Protecção de dados <http://www.cnpd.pt/>

⁶² Estudo “Europe LogOn: European Internet Trends of Today and Tomorrow”, Microsoft, 2009

Em Portugal, a empresa *Google* disponibiliza actualmente dados, nos quais a Internet ultrapassa meios tradicionais como a rádio e a imprensa, ocupando cerca de 25% do tempo gasto a consumir media, contra os 22% e 20%, respectivamente.

Segundo a *Google*, a Televisão que em 2007 registava 33%, deverá no entanto ceder alguma da quota para a Internet nos próximos anos.

Este crescimento deve-se sobretudo aos seguintes factores:

- Aumento do número de casas com computadores;
- Aumento do número de casas, empresas, escolas e pessoas com acesso à Internet;
- A generalidade dos portugueses utiliza mais o PC e acede à Internet mais do que uma vez ao dia;
- Aumento do número de utilizadores de banda larga, entre outros.

No Anexo 6 encontram-se identificadas, através de diversas tabelas, as principais tendências tecnológicas.

6.4. Contexto Sociocultural

6.4.1. Visão geral da Envolvente Social

O Gabinete de Relações com os Investidores da *Sonae Distribuição*, que segue atentamente a envolvente social do seu mercado, caracteriza esta envolvente por ser pautada por tendências como:

- a **alteração do papel da mulher na sociedade** – derivado da diminuição da dimensão dos núcleos familiares, como consequência da estabilização e envelhecimento da população;
- o **processo acelerado da globalização** – potenciando o comércio e trocas internacionais;
- o **maior associativismo desportivo** e participação nas actividades desportivas, resultante da crescente preocupação com a saúde, bem-estar e desporto;

- a **alterações no perfil de consumo** – sobretudo com o primado dos preços baixos, maior repartição de compras entre lojas, maior frequência de compras, maior importância da conveniência, etc.;
- a ascensão de um novo tipo de consumidor – **Consumidor Digital** – que está em múltiplos lugares, mas sempre com acesso à Internet, que se informa sobre as opiniões dos seus pares, que interage, opina e recomenda na *Web*, sendo também co-autor, ou “*prosumer*”⁶³.

Dado a pertinência para este plano, faz sentido explorar em profundidade a última tendência apontada.

6.4.2. Novo Consumidor 2.0

Num relatório publicado pela *Capgemini*⁶⁴ são identificadas as principais alterações do comportamento do consumidor durante a próxima década.

Segundo a consultora, o consumidor irá tornar-se mais educado, informado, culto e utilizador de novas tecnologias.

Os clientes vão desejar ter diálogos verdadeiros com as empresas e estarão dispostos a fornecer informações que sejam relevantes, se isso resultar em melhoria de produtos ou serviços.

Segundo a mesma, os clientes vão cada vez mais valorizar a personalização e adaptação, bem como a opção online.

As variáveis apontadas para influenciar o consumo futuro são as Tecnologias emergentes, a Partilha da informação, a Personalização e a Inovação.

O sucesso das empresas parece depender da forma como percebem e maximizam estas variáveis.

⁶³ Prosumer é um termo originado do inglês que provém da junção de producer (produtor) + consumer (consumidor). Este termo foi pela primeira vez apresentado por Toffler, Alvin, “The Third Wave”, Bantam, 1984

⁶⁴ “Future Consumer: How shopper needs and behaviour will impact tomorrow Value Chain”, Capgemini, 2007

Outro estudo, publicado pela *Deloitte*,⁶⁵ corrobora com o anterior estudo, sustentando o desejo do cliente pela disponibilidade total da empresa, dos produtos e de uma crescente conexão entre plataformas e canais.

A consultora *Deloitte* reitera que, sendo o “novo consumidor” cada vez mais “adepto” das novas tecnologias, é natural que a sua preferência recaia sobre a vertente on-line.

Isso explica, o desejo de que este canal tenha Performance de *Broadband*, com interfaces robustos, eficientes, interactivos, e estando o mesmo ciente de possíveis falhas de privacidade.

O “consumidor digital” terá à sua disposição mais produtos e forma de os atingir, tornando-se mais exactos e com maiores exigências no que toca à experiência de compra.

Tornando-se mais exigente e sofisticado, ao não sentir as suas aspirações alcançadas, será pouco fiel, não tendo problemas em comprar no site de outro competidor, que estará apenas a um *click* de distância.⁶⁶

Em 1998, o jornal *Financial Times Business* mencionava "*O consumidor de hoje, foi várias vezes descrito como exigente, volúvel, informado, sofisticado, desleal, individual e facilmente entediado. Supõe-se que todos os consumidores podem identificar-se através de uma combinação de algumas ou todas estas características*". Esta descrição tornou-se cada vez mais actual.⁶⁷

⁶⁵ “What Consumer Want in their Shopping Experience”, Deloitte, 2007

⁶⁶ Visão confirmada em Correira, Eduardo, “Gest@o.com – Gestão de clientes no Século XXI”, Edições Sílabo, 2004

⁶⁷ Visão Actualizada em Lewis, David, “The Soul of the New Consumer”, Nicholas Brealey Publishing, 2001

Parte III - Quadro Metodológico

7. QUADRO DE REFERÊNCIA

Após a concretização do quadro teórico, apresentado nos capítulos anteriores, este plano dedica agora atenção à análise prática, fazendo uso dos conhecimentos adquiridos.

O objectivo global dos próximos capítulos é apresentar numa perspectiva de evolução das actividades de Marketing On-line, qual a situação actual da *Sport Zone*, bem como dos retalhistas de artigos desportivos competidores, face à abordagem do *e-Commerce*.

Quando analisamos o sector de retalho de artigos desportivos on-line em Portugal, surgem um conjunto de questões, como “Qual a evolução do mercado de retalho de artigos desportivos on-line?”; “Terão as empresas percebido que existe uma pressão do mercado que exige maiores preocupações com o *e-Commerce*?”; “Terão as empresas, adaptado a sua filosofia e estratégia para o comércio on-line?”; “Terão as empresas prestado atenção às principais variáveis de experiência de utilização/compra?”; “Caso a mudança já se encontre em progresso, quais são as ferramentas que as empresas utilizam e em que medida são rentáveis?”; “Estarão as empresas a depositar a atenção suficiente nas principais tendências emergentes?”; “Quais as formas de adquirir vantagem competitiva neste mercado?”

Quando analisamos em maior e detalhe, e mais especificamente as empresas envolvidas neste mercado, as questões a colocar são:

- ❖ **A empresa reconhece um aumento da utilização do canal on-line como uma ferramenta de vendas?**
- ❖ **A empresa dispõe de Sistemas de Informação e Recursos Humanos para coordenar os projectos On-line?**
- ❖ **Qual a filosofia do site da empresa?**
- ❖ **A empresa utiliza ferramentas de venda Web 1.0?**
- ❖ **A empresa utiliza ferramentas de venda Web 2.0?**
- ❖ **A empresa utiliza ferramentas de venda Web 3.0?**
- ❖ **A empresa tem adaptado o site com vista a acompanhar as principais tendências do retalho on-line?**

Foram estas as questões que este projecto levantou junto dos competidores.

As respostas a estas questões, permitirão identificar as principais lacunas face à nova abordagem, e perceber as eventuais formas de criação de vantagem competitiva.

A análise das mesmas, auxiliará na definição da estratégia e táticas a aplicar, que será a temática explorada no capítulo seguinte.

Para tal, foi efectuado um conjunto de análises, visando dar respostas às questões. A primeira vertente da análise, residiu na recolha de dados, documentação e teste das plataformas analisadas, e a segunda vertente consistiu no contacto com as pessoas envolvidas nos projectos em causa (via *e-mail*, telefone ou presencial).

Esta metodologia foi aplicada com principal foco na empresa *Sport Zone*, mas para maior riqueza científica dos dados, a análise incidiu sobre 24 empresas, 12 nacionais e 12 internacionais.

Os sites analisados constam na tabela abaixo.

Tabela 7 – Tabela da Empresas estudadas no Quadro Metodológico

Empresa	Site	Pais
Sport Zone	http://www.sportzone.pt/	Portugal
Dechatlon	http://www.decathlon.pt/	Portugal
Mega Sport	Inexistente	Portugal
Ericeira	http://www.ericerasurfshop.pt/	Portugal
TAF	http://www.mytaf.pt/	Portugal
Conitnente	http://www.continente.pt/	Portugal
ElCorteIngles	http://www.elcorteingles.pt/	Portugal
Reebok	http://www.reebok.com/PT/	Portugal
Adidas	http://www.adidas.com/pt	Portugal
La Redoute	http://www.laredoute.pt/	Portugal
ROX	http://www.rox.pt/	Portugal
FutGol	http://www.efutgol.com/	Portugal
Footlocker	http://www.footlocker.com/	USA
Decathlon	http://fr.decathlon.com/	Espanha e França
Nike	http://www.nike.com/	World Wide
Puma	http://www.puma.com/	World Wide
Road Runner	http://www.roadrunnersports.com/	USA
Finish Line	http://www.finishline.com/	USA
Go Sport	http://www.go-sport.com/	França
Made In Sport	http://www.madeinsport.com/	França
InterSport	http://www.intersport.com/	França
JJB	http://www.jjbsports.com/	UK
Netshoes	http://www.netshoes.com.br	Brasil
ForumSport	http://www.forumsport.com/	Espanha

Os sites estudados a nível nacional, foram escolhidos tendo em conta a sua identificação no Capítulo 3, como as empresas de maior peso e importância no sector.

No caso dos sites internacionais, a escolha deveu-se ao papel de cada empresa nos países em questão, ou pelo destaque que têm a nível internacional, sendo considerados muitos destes as “Referências” ou os “Casos de Estudo”.

A nível de documentação estatística, foi produzida uma tabela agrupando todos os dados recolhidos, que pode ser consultada em anexo.

Esta tabela, aprofunda as variáveis estudadas, e no seu teste, foi considerado como “Positivo”, a validação da existência de preocupação com as mesmas, e “Negativo” o contrário. Denote-se que existiu uma “abstinência” avaliativa relativamente a tópicos de Design e Conteúdos. Esta opção deveu-se pelo carácter pouco objectivo que esta mesma avaliação poderia ter.

Durante estas análises foram desenvolvidos dois indicadores: o **índice de inovação da empresa**, e o **grau de saturação/penetração de uma variável** (no mercado nacional e internacional).

O grau de inovação de um site foi medido pela percentagem de validações positivas obtidas perante o total de elementos analisados.

O grau de saturação/penetração de uma variável, foi medida pela percentagem de validações positivas entre todas as empresas estudadas.

Assim, seguidamente na Análise Interna e na Análise Competitiva serão apresentados os resultados da *Sport Zone* e da Competição, respectivamente.

No Anexo 7, ficam registadas algumas imagens dos sites analisados.

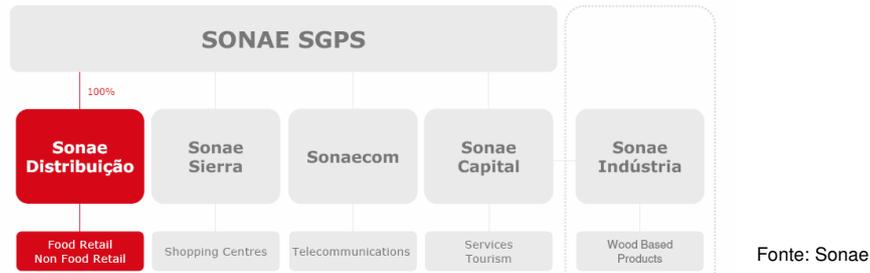
8. ANÁLISE INTERNA

8.1. Análise Organizacional

8.1.1. Grupo Sonae

A empresa *Sport Zone* faz parte do grupo *Sonae Distribuição*, o qual é detido pela *SonaeSGPS*.

Fig. 8 – Estrutura Organizacional da SONAE



A *Sonae SGPS* é o maior grupo privado português, com interesses em diversas áreas de negócio: retalho alimentar e não alimentar, desenvolvimento e gestão de centros comerciais, telecomunicações fixas e móveis, media, internet e novas tecnologias.

O Grupo opera em 16 países, com um volume de negócios consolidado que ronda os 4.627,7 milhões de euros.

A *Sonae Distribuição* é uma sub-holding do *Grupo Sonae* na área de Retalho, sendo uma referência na mesma, após ter iniciado uma verdadeira revolução nos hábitos de consumo e no panorama comercial português, com a implementação do primeiro hipermercado português em 1985.

8.1.2. Unidades Estratégicas de Negócios da Sonae Distribuição (SBUS)

A empresa opera hoje um conjunto de insígnias:

- de base alimentar - *Continente* (hipermercados), *Modelo* (mini-hipermercados), *Modelo Bonjour* (supermercados) e Bom Bocado
- e de vários formatos de retalho especializado - *Sport Zone* (equipamento e vestuário desportivo), *Worten* (electrodomésticos e electrónica de consumo), *Vobis* (equipamento informático), *Modalfa* (vestuário), *MaxMat* e *MaxGarden* (construção, bricolage e jardim), *Zippy* (vestuário de bebé e criança), *Star* (agências de viagens), *Worten Mobile* (telecomunicações móveis), *Área Saúde* (parafarmácias), *Book.it* (livraria/papelaria) e *Loop* (calçado).

8.1.3. Situação económico-financeira da Sonae Distribuição

Os resultados e informações comunicadas ao mercado e aos accionistas são bastante positivos⁶⁸.

A Empresa realizou no total do ano de 2008 um volume de negócios de 4.220 milhões de Euros, com um crescimento muito significativo, cerca de 25% face ao ano anterior.

O agregado de insígnias de base não alimentar registou uma evolução anual do volume de negócios de 16%, para um montante global de 1.172 milhões de Euros.

A Informação por segmento, está patente na tabela abaixo.

Tabela 8 – Demonstração de Resultados por Segmentos da SONAE

Ano	Volume de negócios		Cash-flow operacional				EBIT	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
	M.€	M.€	M.€		% v.n.		M.€	
Insígnias de base alimentar	2.889	2.368	262	208	9,1	8,8	182	145
Insígnias de base não alimentar	1.172	1.009	76	71	6,4	7,1	46	47
Activos imobiliários com rendimento	7	7	7	20			4	18
Activos imobiliários sem rendimento	0	0	9	0			9	0
Investimentos financeiros	0	0	0	0			0	0
Outros	151	0	1	0			0	0
Consolidado	4.220	3.385	355	299	8,4	8,8	240	211

Fonte: Sonae

Ao nível da geração de *cash-flow* operacional, ficou patente o bom desempenho alcançado em 2008. Em termos consolidados, o EBITDA da *Sonae Distribuição* atingiu 355 milhões de Euros. Este valor representa um aumento de 56 milhões de Euros em relação a 2007 e traduz um rácio sobre vendas líquidas totais de 8,4%.

A nível de investimentos, a *Sonae Distribuição* concretizou ao longo de 2008 um investimento líquido global de cerca de 350 milhões de Euros. Estes investimentos visaram sobretudo a abertura de novas lojas, a internacionalização das marcas (sobretudo da *Sport Zone* em Espanha), a aquisição do grupo *Carrefour* e o lançamento de uma insígnia para agência de viagens.

Dado a boa performance financeira, mesmo no actual clima financeiro, a administração da *Sonae Distribuição* pretende continuar a crescer, e atingir os 5.000 milhões de volume de negócios até 2010.

⁶⁸ Dados consultados nos Relatórios e Contas da SONAE: http://www.sonae.pt/pt/dados_financeiros.asp

Assim, a nível de investimentos, a Empresa manter-se-á empenhada no importante desafio de constituição de uma operação internacional de relevo.

Neste sentido, antecipa alcançar já em 2010 mais de 80.000m² de área de venda no mercado espanhol, nas suas cadeias de desporto e de electrónica de consumo.

Também o mercado Turco ganhará uma especial ênfase no futuro.

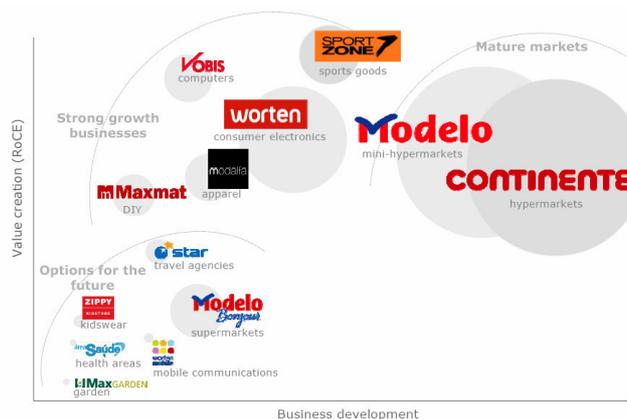
A *Sonae Distribuição* prevê um investimento de 900 milhões euros para este período, no entanto, não antecipa aumentar a sua exposição bancária em 2010.

A manutenção dos patamares de endividamento financeiro, aliada à elevada maturidade das suas linhas de financiamento, confere total tranquilidade à posição da Empresa no actual contexto de forte volatilidade dos mercados financeiros.

8.1.4. Análise Estratégica da Sonae Distribuição

Segundo os dados fornecidos aos investidores, dentro do portefólio de unidades estratégicas de negócio do grupo, a *Sport Zone* é marca que mais valor cria em termos de retorno sobre os capitais próprios, sendo o seu mercado considerado como um mercado em forte crescimento. A seguinte figura ilustra isso mesmo.

Fig. 9 – Análise Estratégica das insígnias



Fonte: Sonae

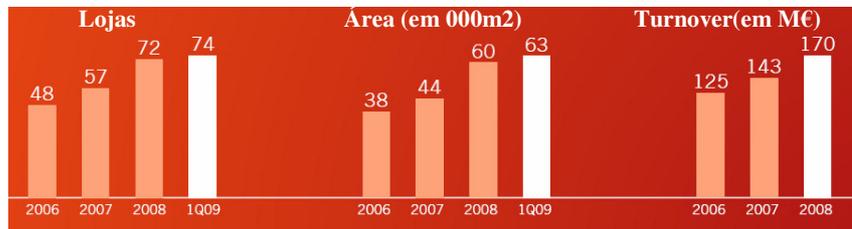
8.2. Empresa Sport Zone

Actuando no mercado desde 1997, a *Sport Zone* é actualmente a maior cadeia retalhista de desporto em Portugal.

Com mais de 70 lojas e com uma área média de 1000m² por estabelecimento, detêm a maior quota de mercado deste segmento, e obteve um *turnover* de 170 M€ em 2008.⁶⁹

Os indicadores abaixo, demonstram o crescimento sustentado da marca.

Gráfico 5 – Indicadores de Performance da Sport Zone



Fonte: Sonae

8.3. Produtos/Serviços

A missão da empresa é promover e democratizar a prática desportiva através da comercialização de uma vasta gama de artigos para desporto (a preços competitivos).

A *Sport Zone* disponibiliza aos seus Clientes cerca de 15.000 artigos desportivos de mais de 300 marcas, oferecendo uma grande variedade de opções para um vasto número de modalidades desportivas.

8.4. Recursos Humanos

A *Sport Zone* emprega cerca de 1.050 trabalhadores, divididos entre as diferentes lojas, e o seu centro administrativo situado na Maia.

Dentro da sua organização, destaca-se a existência de um gabinete de Desenvolvimento de Produto, que trabalha diariamente na adequação da oferta ao mercado, responsável por reforçar a dinâmica de inovação da *Sport Zone*.

A responsabilidade pela gestão e manutenção do canal On-line está a cargo da Direcção de Marketing. Assim, todos os projectos são encabeçados pelo próprio Director de Marketing, actualmente a Dr^a Susana Barros⁷⁰, sendo auxiliada por duas outras pessoas, *Webmaster*, actualmente Dr^a Marisa Ferreira, e um Gestor de Projectos, Campanhas e Conteúdos.

⁶⁹ Ver Sonae Circle <http://www.sonae-circle.com/>

⁷⁰ <http://www.linkedin.com/pub/susana-barros/2/68/689>

9. Análise da Sport Zone On-line

9.1. Perspectiva Geral

A *Sport Zone* tem um *site* na *Internet* desde a sua fundação. No ano de 2004, foi efectuada a primeira grande alteração, passando de um *site* de características de *eLeaflet*, para uma *eBrochure*, ou seja, ocorreu a inclusão do catálogo de produtos.

Desde então, a única alteração profunda ocorreu no ano de 2007, num projecto que visava sobretudo a optimização a nível de Design e Usabilidade.

Segundo a Direcção de Marketing, e de acordo com os dados da empresa Alexa⁷¹, o tráfego do *site* tem sido constante desde 2008, não se registando sazonalidade, nem variações posicionais no ranking das páginas de *Internet* em Portugal (em Outubro de 2009 posicionava-se em 680º). O tráfego do *site* corresponde a cerca de 2.000 visitantes únicos por dia, que resultam em cerca de 16.748 páginas únicas vistas diariamente, e 930.000 páginas vistas por mês.

O perfil de utilizador do *site*, é normalmente jovem (entre 18 e 34 anos), com educação superior, frequentemente do sexo feminino, e acesso feito a partir de casa.

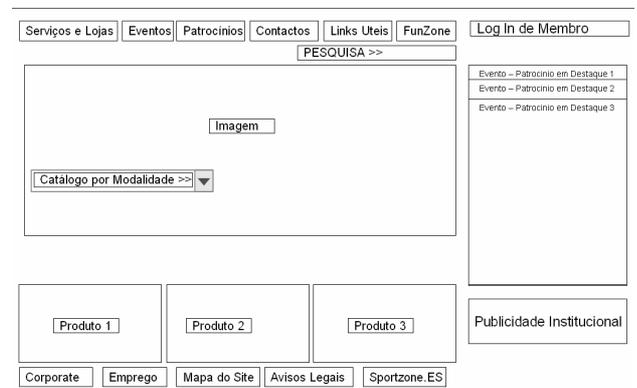
Seguidamente efectua-se uma análise mais aprofundada do *site*.

9.2. Análise do site Sport Zone

Para a análise do *site* da empresa, foi construída a respectiva *Wireframe*, técnica utilizada no Design de Interfaces On-line, com o intuito de guia visual, representando todos os elementos presentes na página, a sua estrutura e funções.

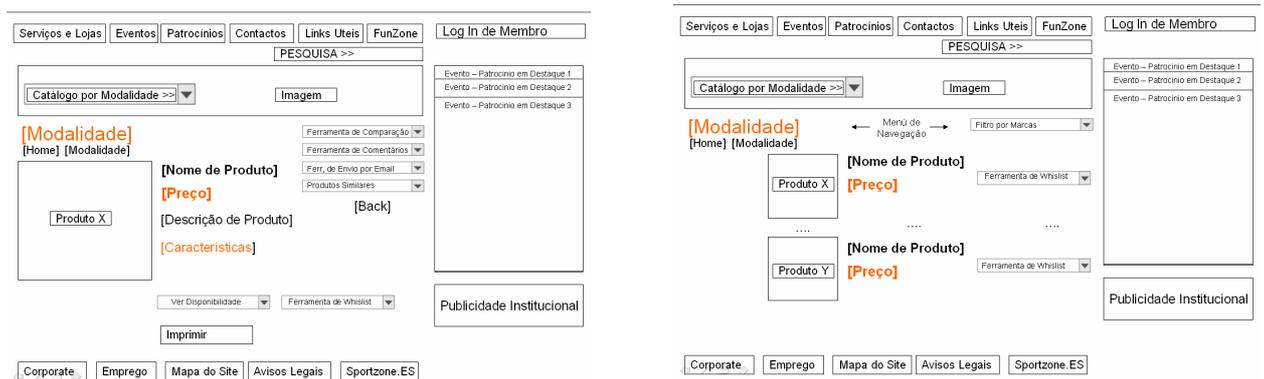
A *wireframe* está representada nas figuras seguintes, mas o Anexo 8, pode ser consultado para melhor entendimento das mesmas.

Fig. 10 – Wireframe da página Principal



⁷¹ Alexa Internet- The web Information Company <http://www.alexa.com/siteinfo/sportzone.pt> e <http://websiteshadow.com/sportzone.pt>

Fig. 11 – Wireframe das páginas de Produto e de Modalidade



Esta técnica auxilia-nos também a perceber as ferramentas e conteúdos existentes no site, bem como a experiência que se fornece ao utilizador.

Seguidamente avaliou-se de forma extensiva as questões levantadas no quadro de referência.⁷²

❖ **A empresa reconhece um aumento da utilização do canal on-line como uma ferramenta de vendas?**

A empresa reconhece a nível internacional essa tendência e “pressão”.

No entanto, dado a dimensão do mercado nacional, e a inadaptação da concorrência, a empresa não sente a necessidade de fornecer essa opção aos seus clientes.

A empresa pondera ser o “*first mover*”, se o cenário se mantiver nos próximos dois anos. Caso exista uma alteração radical da envolvimento, a empresa pondera executar um movimento de adaptação.

❖ **A empresa dispõe de Sistemas de Informação e Recursos Humanos para coordenar os projectos On-line?**

A empresa investiu fortemente em Sistemas de Informação capazes de fiabilizar os seus projectos tecnicamente, e possui no seio da sua organização exemplos de aplicações bem sucedidas, como o Caso do *ContinenteOnline* ou da *Vobis*.

A empresa tem ainda ao seu dispor uma boa ferramenta de Gestão de Conteúdos e a possibilidade de aproveitar sinergias de outras áreas do retalho on-line.

⁷² Questões validadas juntamente com a Dr^a Susana Barros, numa reunião no dia 13 de Junho de 2009, na sede (na Maia)

A nível de Recursos Humanos, a equipa responsável pelos projectos on-line é visivelmente pequena, acumulando demasiadas tarefas e responsabilidades.

Por exemplo, a gestão de Conteúdos, Campanhas e Promoções é da responsabilidade de uma única pessoa, que é responsável por introduzir todos os dados, características, informações, fotos de produtos, e ao mesmo tempo definir o seu posicionamento nas páginas.

❖ **Qual a filosofia do site da empresa?**

O formato actual da página da *Sport Zone* é um formato de eBrochure, não permitindo a venda on-line, apenas contendo uma versão digital do catálogo de produtos.

A filosofia do site é apenas de Atracção, pois o site não origina vendas directas, apenas poderá gerar lucro pelo efeito *ROPO* (*research on-line purchase off-line*), sendo que a empresa não consegue estimar o valor deste efeito.

Segundo a Direcção de Marketing, actualmente o objectivo do seu site não é a venda directa, sendo apenas mais um ponto de comunicação ao cliente, servindo para reforço de marca, e fornecimento de informações e notícias.

❖ **Existem preocupações com a Experiência de Utilização? A nível do Design, dos Conteúdos e da Usabilidade do site?**

Verifica-se a existência de preocupações, e como foi explicado anteriormente, foi essa a razão das alterações efectuadas da anterior versão para a actual.

No entanto, feita uma análise das três variáveis da Experiência de Utilização, conclui-se que o Design é aquela que se encontra mais trabalhada.

O Design do site está em sintonia com o *Branding* e Posicionamento da Marca, conseguindo transmitir ao cliente a sua notoriedade e obtendo mais facilmente a confiança do mesmo.

De realçar que se nota, e se validou, uma grande preocupação com as cores, imagens e estrutura estética escolhida.

A Usabilidade do site é sofrível. Os pontos positivos são que o site tem uma boa performance, sendo bastante fácil de manusear, e tendo algumas componentes de cariz social, como: a Whishlist, a possibilidade de enviar a um amigo, ou de efectuar comentários.

No entanto, falha em componentes chaves pela inexistência de cariz de interactividade e personalização.

Os Conteúdos são a variável mais negativa da Experiência de Utilização, uma vez que não estão suficientemente actualizados, sendo por vezes pouco pertinentes, dado que o catálogo não abrange a totalidade dos artigos existentes nas lojas.

Assim, no global, a Experiência de Utilização é negativa e desapontante, tendo em conta que embora mesmo com um bom Design, e uma Usabilidade sofrível, os Conteúdos não acrescem valor e não existe personalização ou interacção com o cliente.

❖ **A empresa utiliza ferramentas de venda Web 1.0?**

Foi verificada a inexistência de ferramentas como o Carrinho de Compra, Opções de Pagamento, Informações de Conta Cliente, Ferramenta de *Chat – Call*, possibilidade de Pré-Reserva em Loja, ou oferta de Vales Presentes.

Apurou-se que as ferramentas utilizadas são um motor de busca por palavras, uma ferramenta de comparação de produtos, a opção de ver a disponibilidade em loja, e o envio de notificações e alertas informativos por correio electrónico.

Em suma, existe uma utilização “sofrível” deste tipo de ferramentas.

❖ **A empresa utiliza ferramentas de venda Web 2.0?**

Neste ponto validou-se a utilização de ferramentas que incluem a opinião dos clientes, permitindo o site a indicação ou recomendação livre de produtos a amigos, e a construção de *Whishlists*. No entanto, muitas outras ferramentas não existem.

Em suma, existe uma utilização “sofrível” deste tipo de ferramentas.

❖ **A empresa utiliza ferramentas de venda Web 3.0?**

Foi constatada a inexistência de qualquer deste tipo de ferramentas.

❖ **A empresa tem adaptado o site com vista a acompanhar as principais tendências do retalho on-line?**

Durante a análise concluiu-se a não adopção por parte da Sport Zone às novas tendências. Não existindo por isso conteúdos *vídeos*, versão *mobile*, ou qualquer aplicação que inicie a experiência de multi-canal.

Registou-se no entanto, que em Abril de 2008, a empresa desenvolveu uma aplicação em parceria com a marca *Depply*, que permitia a todos os utilizadores o acesso a tabelas sobre as marés das principais praias portuguesas. A informação era disponibilizada através do telemóvel, em plataformas *Symbian*, e era gratuita, tal como o serviço. O serviço foi cancelado, no entanto a empresa obteve uma experiência que poderia ser essencial para o actual projecto.

Tabela 9 – Tabela Resumo das Análises efectuadas à Sport Zone

Variáveis Tácticas Estudadas	Sport Zone
Tipologia de site já utilizada	
eLeallet	Positivo
eBrochure	Positivo
eShop	Negativo
Experiência de Utilização	
Desjgn	*
Conteúdo	*
Usabilidade	
Perfomance	Positivo
Facilidade de Utilização	Positivo
Capacidade Social	Positivo
Interactividade	Negativo
Customização	Negativo
Personalização	Negativo
Ferramentas de Venda Web 1.0	
Caminho de Compras	Negativo
Ferramenta de Chat	Negativo
Click to Call (ou Call Center)	Negativo
1-Click Ordering	Negativo
Vales Presentes	Negativo
Informações sobre a Conta	Positivo
Alertas Informativos por e-mail	Negativo
Ver Disponibilidade em Loja	Positivo
Pré-Reserva	Negativo
Ferramenta de Procura por Palavras	Positivo
Ferramenta de Comparação de Produtos	Positivo
Ferramentas de Venda Web 2.0	
Sites Associados	Negativo
Círculo de Compras	Negativo
Partilha e Integração com redes Sociais	Negativo
Opinião dos Clientes	Positivo
Recomendações Livres – Indicações	Positivo
Wishlists	Positivo
Ferramentas de Venda Web 3.0	
Gold Box	Negativo
Novidades e Recomendações	Negativo
Filtragem Colaborativa – Meachandising	Negativo
Ferramenta de Searchandising	Negativo
Tendências	
Mobile	Negativo
Video	Negativo
Multicanal	Negativo
Índice de Inovação Resultante	36,36%

* abstinência de avaliação devido a subjectividade

9.3. Quadro Síntese e Conclusões

Das análises efectuadas, concluiu-se que a *Sport Zone* apresenta bastantes pontos fracos na sua estratégia e táctica on-line.

Este resultado deve-se em parte, da opção estratégica e comercial de manutenção de modelo *eBrochure*, desaproveitando todas as potencialidades do modelo *eShop*.

No entanto, o resultado é influenciado sobretudo, pela carência de acompanhamento das ferramentas de venda *Web 2.0 - 3.0* e das novas tendências tecnológicas.

A plataforma actual da *Sport Zone* está bastante desactualizada, relativamente às possibilidades existentes e ao esperado pelos utilizadores, pelo que o índice de inovação (calculado tendo em conta o quadro metodológico), apresenta um resultado de cerca de 36%.

Esta análise aponta para uma necessidade de reformulação Estratégia e Táctica da Plataforma.

10. ANÁLISE COMPETITIVA

A análise efectuada para o site da *Sport Zone*, foi replicada no site dos 23 competidores escolhidos no quadro de referência.

Tabela 10 – Tabela Resumo dos Resultados obtidos pelos competidores

	Competidores	Índice de Inovação
Nacionais	La Redoute	51,52%
	Sport Zone	36,36%
	Decathlon	27,27%
	TAF	27,27%
	Continente	27,27%
	EICortelngles	27,27%
	Adidas	27,27%
	Reebock	24,24%
	FutGol	21,21%
	Ericeira	18,18%
	ROX	15,15%
	MegaSport	0,00%
Internacionais	Nike (Int)	87,88%
	Finish Line (USA)	72,73%
	Footlocker (USA)	66,67%
	Road Runner (USA)	63,64%
	Decathlon (Int)	60,61%
	Puma (Int)	60,61%
	Netshoes (Brasil)	57,58%
	JJB (UK)	51,52%
	Made In Sport (França)	33,33%
	InterSport (França)	27,27%
	ForumSport (Espanha)	27,27%
Go Sport (França)	24,24%	

A tabela ao lado resume os índices obtidos pela competição, e a informação mais extensa pode ser consultado no Anexo 9, onde se encontram os resultados de cada variável por empresa. No entanto, das análises podem-se retirar várias conclusões.

Sobre as empresas envolvidas, em primeiro lugar, **o desfasamento entre sites nacionais e internacionais**. Em média, nos sites analisados, os sites internacionais adoptaram metade das tendências e tecnologias emergentes, enquanto os sites nacionais se ficaram pelos 25%.

A nível nacional, o site que melhor pontuação obteve, foi o site da **La Redoute**, estando o seu resultado ao nível da média internacional.

O site de referência internacional é o da **Nike**, que adoptou quase 90% das variáveis analisadas, sendo a plataforma que mais se tem adaptado às novas tecnologias e tendências, e podendo ser considerado um exemplo para “*Benchmarking*”.

A **Sport Zone**, embora tenha obtido um segundo lugar nacional, está muito distante dos valores internacionais. É por isso importante salientar, que caso a *Decathlon Portugal* adopte a mesma plataforma que a *Decathlon Internacional*, a diferença entre plataformas será bastante significativa, cerca de 24%.

Sobre as estratégias e variáveis estudadas, a nível nacional, regista-se uma ligeira penetração do formato *e-Shop*, presente em 42% dos sites analisados, o que pode

representar uma real desvantagem competitiva para os que “persistem” no modelo *eBrochure*. (o mesmo não ocorre a nível internacional, visto que 92% das empresas analisadas utilizam o formato *e-Shop*).

Enquanto que a nível internacional as vantagens competitivas passam pela utilização de ferramentas *Web 2.0/3.0*, em Portugal ainda existem oportunidades competitivas na própria *Web 1.0*, visto o atraso tecnológico patente.

Tornou-se importante e interessante compreender o desempenho da *La Redoute*.

Segundo Paulo Pinto, director-geral da empresa, a marca já assegura 40% do seu negócio pela Internet. A empresa admite que o canal de comércio electrónico tem-se tornado cada vez mais central na estratégia da empresa e revelou-se um bom elemento para assegurar a estabilidade da empresa em momento de crise.

De registar que a *La Redoute* admite que aumentou as vendas on-line do primeiro semestre deste ano em cerca de 10%.

Segundo a mesma, dois terços dos seus clientes estão a aderir à possibilidade da compra *on-line*, sobretudo os que se encontram na faixa etária entre os 35 e os 45 anos.

Para consolidar esta vertente do negócio a empresa anunciou aliás um investimento de 3 milhões de euros para 2010. Este investimento irá servir para promover o site e tentar transformar a Internet no principal balcão de vendas.⁷³

Esta tendência é seguida por outros players do sector do retalho, que em resposta ao encerramento do PingoDoceOnline (primeiro site retalhista em Portugal, criado em 1998 e encerrado em Junho de 2003), têm demonstrado que “embora a realidade de hoje não seja brilhante, as perspectivas a médio prazo são animadoras”⁷⁴. Dois exemplos disso: a plataforma @Jumbo, que contribuiu para o crescimento de 13% das vendas do grupo Auchan em 2007, e a plataforma ContinenteOnline, que conseguiu estabelecer relações com mais de 180 mil utilizadores registados desde 2008.

Novamente, a análise de toda a informação recolhida aponta para uma necessidade de reformulação Estratégia e Tática da Plataforma da Sport Zone Online, de forma a se adaptar às práticas dos concorrentes nacionais e internacionais.

⁷³ Entrevista do Dr. Paulo Pinto, Lusa, 11 de Outubro de 2009

⁷⁴ Adaptado da nota de imprensa da Dr^a Rita Sousa Coutinho aquando do encerramento do PingoDoceOnline

11. ANÁLISE ESTRATÉGICA

Efectuadas as análises Internas e Externas, apresentadas nos capítulos anteriores, foi elaborada uma matriz *SWOT*, que nos permite ter uma visão global dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como das oportunidades e ameaças que se apresentam.

A tabela seguinte, é um resumo das análises efectuadas⁷⁵:

Tabela 11 – Análise SWOT à Sport Zone

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Líder do Mercado Nacional • Marca <i>Sport Zone</i> como uma referência no Mercado • Sólida Estrutura Organizacional da <i>Sonae Distribuição</i> • Aposta na Liderança e Inovação no sector do retalho de artigos desportivos • Experiência do Grupo na área de <i>eRetailing</i> • Capacidade Financeira para Investimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Actual Plataforma On-line <ul style="list-style-type: none"> ○ Inadequação Comercial Estratégica e Técnica ○ Experiência de Utilização sofrível ○ Poucas Ferramentas de Venda ○ Inadequação perante as tendências Web. • Recursos Humanos para gestão de Projecto On-line limitados
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do Mercado On-line • Conjuntura Social <ul style="list-style-type: none"> ○ Novo Consumidor ○ Crescentes expectativas por uma experiência de Marca • Conjuntura Tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores Nacionais e Internacionais • Grau de Inovação dos sites dos Competidores • Infidelidade do Novo Consumidor • Envolvente Económica

A Conjugação em diamante das análises internas e externas, ou seja a *SWOT Dinâmica*, permite-nos perceber: os principais **desafios** (resultantes do cruzamento entre os principais pontos fortes e oportunidades da empresa) e os principais **riscos** (resultantes do cruzamento entre os principais pontos fracos e ameaças da empresa) para a *Sport Zone*.

Dado a confluência de duas variáveis, a filosofia de liderança e inovação da empresa, e a actual conjuntura Social e Tecnológica, o principal desafio à *Sport Zone* é: **liderar o mercado de retalho de artigos desportivos on-line.**

⁷⁵ Análise Estratégica Baseado nos ensinamentos e no livro de Carvalho, José Crespo e Filipe, José Cruz, “Manual de Estratégia”, Edições Sílabo, 2006

Por outro lado, dado a confluência das variáveis, desactualização da plataforma on-line da *Sport Zone* e o domínio das novas tendências *Web* dos seus competidores, levantam-se diversos riscos à empresa. Desde logo, a perda de notoriedade da Marca, a possibilidade de afectação do canal off-line pela má experiência on-line e a criação de desvantagens competitivas difíceis de recuperar.

Logo, a conjugação matricial destas análises apontam para uma necessidade de mudança radical de Estratégia On-line, devendo a empresa defender-se dos riscos e mover-se no sentido de superar os principais desafios que se colocam.

Dado a Posição Competitiva da empresa no On-line (ténue) e dado a fase do ciclo de vida do Mercado de retalho de artigos desportivos on-line (embrionário ou em crescimento), as principais directrizes estratégicas são exactamente a necessidade de crescimento com a indústria, procurando o crescimento pela focalização ou apostas em nichos.

Estas conclusões estão na base das decisões reflectidas no Plano que seguidamente se apresenta.

Parte IV – Plano

12. Objectivos do Plano

Tendo como base as análises anteriores, onde foi apurado a necessidade de mudança de Estratégia On-line da *Sport Zone*, este plano tem como finalidade, apresentar à empresa, um conjunto de soluções que permitam atingir cinco grandes objectivos globais:

- Reformular a Estratégia On-line da empresa;
- Ajustar a Filosofia Comercial do site;
- Optimizar a Experiência de Utilização do site;
- Tornar o site www.sportzoneonline.pt uma plataforma adaptada às actuais necessidades do consumidor e tendências digitais;
- Tornar a empresa *Sonae* uma referência a nível do retalho de artigos desportivos on-line em Portugal.

13. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO ON-LINE

13.1. Reformulação da Visão, Missão e Objectivos On-line

A tabela abaixo resume as principais directrizes propostas para uma nova estratégia on-line redefinida para a *Sport Zone*.⁷⁶

Tabela 12 – Tabela Síntese da Estratégia da SportZoneOnline

Reformulação Estratégica	
Visão	Ser o Líder do Retalho On-line em Portugal
Missão	Ter uma plataforma on-line de Excelência
Objectivo Global	Ter um canal que dê lucros
Objectivos Específicos	Conseguir obter 7% das vendas totais da empresa pelo site no ano de 2016

A visão estratégica será: “*Ser e ser reconhecido como o líder de retalho on-line em Portugal*”. Esta visão segue em sintonia com a visão global da empresa.

A missão da empresa deve vir a ser: “*Disponibilizar através do canal Web, produtos e soluções com qualidade para os amantes do desporto, numa plataforma de excelência*”

Os objectivos globais desta reformulação estratégica, serão: “*Tornar o canal Web um canal capaz de gerar lucro, e capaz de produzir mais vendas que a sua concorrência*”.

De uma forma mais específica, e formulada de forma SMART, o principal objectivo será: “*Conseguir nos próximo 6 anos, obter uma percentagem de vendas on-line, superior ou ao nível da média do mercado, actualmente 7%*”.

As estratégias para alcançar esta visão são aprofundadas seguidamente.

13.2. Estratégia Organizacional de Liderança On-line

Assumindo a posição de líder no sector, a estratégia on-line da *Sport Zone*, passará por promover novas formas de utilização do canal e aumentar a qualidade dos seus serviços.

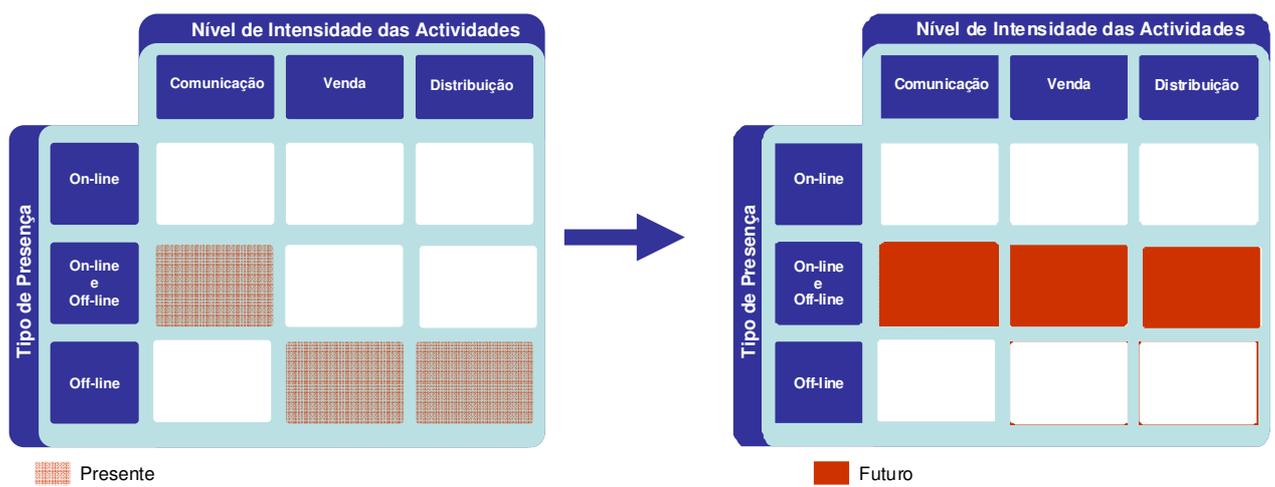
Assim, as linhas gerais da estratégia serão de **Extensão de Serviços e Diferenciação**, sempre geridas de forma **Evolutiva**.

⁷⁶ Formulação Estratégica Baseado nos ensinamentos e no livro de Carvalho, José Crespo e Filipe, José Cruz, “Manual de Estratégia”, Edições Sílabo, 2006

A estratégia de desenvolvimento deste plano, dado recair sobre um mercado já existente, o mercado de retalho de artigos desportivos on-line, e sobre a adopção de serviços, ferramentas e preocupações novas, como as que foram apresentadas nos capítulos anteriores, é uma **Estratégia de Extensão de Serviços**.

Esta Estratégia de Extensão de Serviços, visa potenciar a Comunicação, a Venda e a Distribuição On-line, como a figura seguinte ilustra.⁷⁷

Fig. 12 – Mapa de Actuação Estratégica Presente e Futura



A estratégia é também de diferenciação, pois visa facultar vários serviços, neste caso on-line, com qualidades distintivas para o consumidor e que se diferenciem da oferta da concorrência nacional.

A aposta nesta estratégia visa a nível concorrencial, reduzir o carácter substituível dos seus produtos, aumentar a fidelidade, diminuir a sensibilidade ao preço, e logo, melhorar a rentabilidade. Esta diferenciação torna ainda a entrada de novos concorrentes mais difícil, bem como constitui uma protecção face a produtos substitutos.

O carácter das mudanças pretendidas é de lógica incremental (e não de *Big Bang*), e a amplitude da mudança é de transformação (não de realinhamento), logo o tipo de mudança a executar é de evolução. Esta tipologia de mudança, não sendo abrupta e radical, deve ser efectuada com a necessária rapidez para responder aos desafios colocados à empresa.

⁷⁷ Usando como base a Mapa de actuação estratégica no blended marketing apresentado em Vide Dionísio, Pedro, Rodrigues, Joaquim Vicente, Faria, Hugo, Canhoto, Rogério, Nunes, Rui Correia, “b- Mercator – Blended Marketing”, Dom Quixote, 2009, pag 105

13.3. Políticas

O plano que se apresenta, tendo em vista atingir a missão e objectivos definidos, obriga à tomada de políticas em quatro grandes áreas. São elas:

A nível Tecnológico:

- Implementação de uma tipologia de site em formato *e-Shop*;
- Implementação de ferramentas que permitam melhorar as variáveis da Experiência de Utilização – Usabilidade e Conteúdos – como filtros Interactivos e aplicações de Partilhas em rede Social⁷⁸;
- Implementação de um Portefólio de ferramentas de venda (*web 1.0, 2.0 e 3.0*) como o carrinho de compras, *click to call-chat*, etc;
- Implementação de ferramenta vídeo.

A nível do Marketing-Mix:

- Definição do *Product Mix*;
- Definição da política de preços *on-line*;
- Definição de novos objectivos Comunicacionais (*on-line e off-line*);
- Definição da política de Distribuição.

A nível Logístico:

- Definição da rede e canais de Distribuição;
- Incorporação do *Call Center*.

A nível de Recursos Humanos:

- Selecção e organização da Equipa de Gestão de Conteúdos On-line;
- Organização da Equipa Logística;
- Organização da Equipa de Atendimento ao Cliente;
- Formação dos diferentes intervenientes.

São estes os pontos que seguidamente se apresentam.

⁷⁸ Design não foi tido em conta, dado a subjectividade do tema

14. DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO

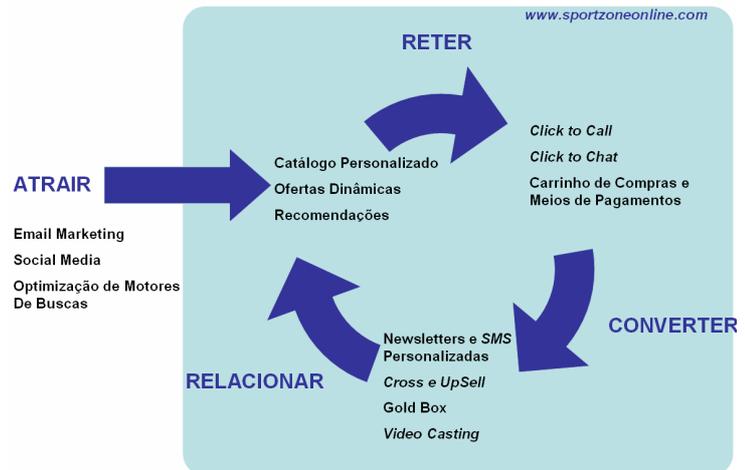
14.1. Áreas de Intervenção a Nível de Tecnologia

A nova plataforma de Vendas On-line da *Sport Zone*, apelidada de *SportZoneOnline*, será o produto/serviço final que se pretende alcançar com este projecto.

Fig. 13 – Representação da Filosofia da SportZoneOnline

A figura ao lado ilustra como a *SportZoneOnline* funcionará. De forma resumida, o principal destaque é o funcionamento com um formato *eShop*, com uma visão mais comercial, relacional, personalizada, interactiva, dispondo de aplicações 2.0 e 3.0, bem como adaptada às novas tendências *Web*.

As diversas alterações, e necessárias intervenções, são seguidamente descritas.



14.1.1. Alteração da Tipologia do Site

Um dos objectivos globais do plano é ajustar a filosofia comercial do site, tornando-o capaz de gerar lucros, através da venda e da relação com o utilizador/cliente *on-line*. Assim sendo, é fundamental que a *SportZoneOnline* adapte uma tipologia de site de *eShop*.

A diferença entre um modelo de *eBrochure* e *eShop*, como visto anteriormente, em “teoria” está sobretudo na possibilidade de o utilizador efectuar a compra do produto que visualiza por este canal. Na “prática”, esta possibilidade está dependente de um mecanismo de encomenda (do lado do fornecedor), na existência de uma ferramenta de compra e de Métodos de pagamentos e, finalmente, da existência de formas de entrega. Assim, este plano vai assegurar que esses pressupostos serão cumpridos.

A nível de mecanismo de encomenda e de ferramenta de compra, estes tópicos serão abordados em seguida, no entanto adianta-se, que dado a existência de um sistema de

registo de cliente, o mesmo será utilizado em conjugação com uma ferramenta de “Carrinho de Compras” para efectivar os pedidos.

Os meios de pagamento que serão disponibilizados estão resumidos na tabela abaixo.

Tabela 13 – Meios de Pagamento a disponibilizar na SportZoneOnline

Métodos de Pagamento	Descrição
Cheque	O cheque só deverá ser preenchido no momento da recepção da encomenda, ou seja, quando o motorista da <i>SportZoneOnline</i> chegar a casa do cliente.
Transferência Bancária	Através da transferência bancária, o cliente poderá pagar as suas compras, por débito directo na sua conta de depósitos à ordem. Este método de pagamento necessitará de activação prévia.
Cartão de Crédito	Na colocação de uma encomenda na <i>SportZoneOnline</i> , e utilizando este meio de pagamento, a empresa irá reservar o seu valor total. A efectiva transferência de fundos, só será realizada após o cliente ter recebido e aceite a sua encomenda.
Multibanco	O pagamento por cartão Multibanco será feito no momento da entrega da encomenda ao cliente, através de um terminal para esse fim.

A existência de quatro métodos de pagamento procura dar ao cliente várias alternativas, dando ao utilizador a possibilidade de eleição do método da sua preferência.

As formas de entrega possíveis serão em loja ou ao domicílio. Sendo que a estratégia definida neste plano privilegia a entrega ao domicílio, pelo que logo, será este o método seleccionado por defeito.

Novamente a lógica é não restringir a liberdade de escolha ao cliente, dando ao utilizador o máximo de opções, para que este se sinta confortável, aumentando a probabilidade que termine a operação.

14.1.2. Melhoria da Experiência de Utilização Fornecida

Não querendo dissertar sobre temas de Design (Estética, Cor e Beleza) da *SportZoneOnline*, este plano visa melhorar sobretudo as variáveis Usabilidade e Conteúdos, dentro da temática da Experiência de Utilização.

Fig. 14 – Principais Alterações ao Nível da Experiência de Utilização

Assim, a nível destas variáveis, o plano visa melhorar as componentes identificadas na figura ao lado e apresentadas seguidamente.

		Presente	Futuro
Componentes da experiência de Utilização	Social Networking		
	Facebook	✗	✔
	Twitter	✗	✔
	Hi5	✗	✔
	Blog	✗	✔
	Personalização		
	Personal Profiling	✗	✔
	Configuring Systems	✗	✔
	Filtragem Colaborativa	✗	✔
	Interactividade		
	Filtros	✗	✔
	Widgets	✗	✔
Acessibilidade			
Outros Idiomas	✗	✔	
Preocupações com Deficiências Visuais	✗	✔	

Componente Social

A *SportZoneOnline* deverá produzir conteúdos que sejam partilháveis pelas redes sociais mais utilizadas actualmente, a saber: *Facebook*, *Myspace*, *Hi5*, *Twitter*, etc.

A marca deverá conseguir promover-se e comunicar com os seus clientes por estes *new media*, devendo ter aplicações que permitam a integração dos seus conteúdos nestes canais, e vice-versa.

Estes canais deverão ser encarados por dois primas:

- Comunicação directa ente *SportZone* e seus utilizadores/clientes;
- Comunicação indirecta entre os utilizadores/clientes da *SportZone* “evangelizadores” e a sua rede de contacto.

Assim, a empresa terá de cuidar dos seus “perfis” empresariais, e promover acções regulares de angariação de “fãs”, e de comunicação com e entre os mesmos. Estes canais serão por isso integrados na política de comunicação empresarial.

Seria importante ainda, a criação de um “*Blog oficial*” e de “*Fóruns on-line*”, formatos menos formais de interagir com o cliente/utilizador, mas que transmitirão maior confiança entre pares, dado a partilha de opiniões e ideias.

Componente Interactiva

A interacção com o cliente será melhorada, com vista a potenciar o seu interesse e a sua atenção. Assim, o plano contém a preocupação de criação de filtros que sejam interactivos, e facilitem a utilização da plataforma.

Por exemplo, ao filtro modalidade desportiva (na Homepage), existirá o cuidado de adicionar o filtro Marca e o filtro Género.

Outra ferramenta de filtro será adicionada na página de modalidade, permitindo novamente filtrar os produtos por Cor, Marca e Preço.

Por fim, e para melhorar a capacidade Interactiva, o plano prevê a criação de um “*widget*” Interactivo. Este “*widget*”, não é mais que uma aplicação que de forma rápida interaja com o utilizador e lhe facilite encontrar um conteúdo que procura.

Componente de Personalização

A componente de personalização será a variável que mais alterações irá provocar.

Assim, este plano prevê a criação de vários mecanismos de personalização. Desde logo a personalização dos elementos da página, ou seja “*Personal Profiling*”, autorizando o cliente a definir:

- Fundo;
- Cor das Letras;
- Tamanho das Letras;
- Modalidades em Destaque, etc..

Esta capacidade de personalização, permitirá que o cliente adapte a *SportZoneOnline* às suas preferências e necessidades, obtendo a “**mySPORTZONE!**”.

Outra das componentes de personalização que o plano inclui é a de Personalização do Conteúdo, utilizando ferramentas de Recomendação (*Recommendations Systems*).

Assim, ao invés de existir uma página com conteúdos rígidos e predefinidos, existirão áreas do site que se alterarão dinamicamente, com o objectivo de colocar os conteúdos com maior relevância visíveis ao cliente/utilizador da *SportZoneOnline*.

Isto obrigará à construção de uma página dinâmica (e não estática como actualmente), bem como um processo de definição de regras e conteúdos a demonstrar aos utilizadores.

De forma sintetizada, numa primeira fase, os passos necessários serão:

- Definição de diferentes segmentos, perfis ou “*personas*” que utilizarão o site;⁷⁹
- Organizar um pequeno número de regras e campos dinâmicos;
- Estabelecer e implementar um processo de recolha de dados do utilizador (sejam eles explícitos ou implícitos), como buscas efectuadas, navegação, historial, etc.

Estes passos serão a “base” da personalização on-line.

Estabelecidas as “bases”, deverão ser iniciadas diferentes campanhas, medidos os resultados e ir adaptando as variáveis da “base”, de forma a estabelecer maior confiança e melhor relação.

Deverão ainda ser utilizados diversos cenários, regras avançadas, e usadas informações históricas e de comportamentos em *real-time*.

Por exemplo, pode ser definido um perfil de utilizador, que aqui se apelida de “Surfista”, que uma vez identificado por ter entrado no site *Sport Zone* via um motor de busca onde escreveu o termo “prancha”, encontrará um site onde os produtos relacionados com surf estão em destaque.

Na aplicação de cenários, ao utilizador deste exemplo, na próxima visita ao site serão demonstrados produtos relacionados com os adquiridos anteriormente, ou que não tendo adquirido, estiveram no carrinho de compras.

Este processo pode ser complexo, mas o importante é iniciar de forma faseada, ser rigoroso na definição dos “perfis” e das “regras”, e crescer ao longo do tempo.

Outras Componentes Tecnológicas a ter em mente

Outra preocupação prende-se com a criação de condições para a acessibilidade. Esta preocupação deve ser levada a cabo, usando regras especiais de programação HTML. Exigirá que a estrutura do portal seja particularmente cuidada, permitindo que os utilizadores cegos ou com dificuldades/doenças (por exemplo do foro neurológico,

⁷⁹ Personas são utilizadas em projectos centrados no utilizador, definindo os objectivos e desejos dos mesmos, orientando decisões como: a interface, a navegação, os recursos e restantes elementos do projecto de design on-line. Consultar: Mulder, Steve, “The User is always right – a practical guide to creating and using Personas for the Web”, New Riders, 2006

como a esclerose múltipla ou o daltonismo) tirem o máximo partido das suas tecnologias de leitura de ecrã.

As regras de programação, para que um sítio on-line seja acessível a cidadãos com necessidades especiais, têm por isso de respeitar algumas normas básicas, como, por exemplo, as imagens serem legendadas (processo vulgarmente conhecido por “alt text”) ou os elementos Flash terem textos equivalentes alternativos.⁸⁰

Deverá ser também preocupação da *SportZoneOnline* a existência de versão da plataforma em outros idiomas (Inglês e Espanhol), com vista a responder a duas tendências, a Internacionalização da Marca, e a nível do Mercado Português, a presença de diversas comunidades de imigrantes em Portugal. Devem ser por isso criadas condições para que estes utilizadores/clientes usem a *SportZoneOnline*.

14.1.3. Ferramentas de Venda

Assegurada a existência de mecanismos de encomenda e de pagamento, a preocupação maior está na existência de ferramentas que potenciem as transacções.

A ferramenta de “*Carrinho de Compras*” foi já anteriormente referida como uma das ferramentas incluídas neste plano. No entanto, está planeado que as transacções possam também vir a ser finalizadas via contacto “*Chat*” ou “*Telefónico*”, através das soluções *Click to Call* e *Click to Chat*.

A inclusão destas soluções visa integrar o *Canal Web* e o *Call Center*, de forma que o contacto seja estabelecido, com total conhecimento por parte do agente de quais são os itens seleccionados pelo cliente/utilizador.

Outra das possibilidades a incluir será a de “Reserva em Loja”, dando ao cliente a possibilidade de finalizar a compra *off-line*, ou seja, o cliente visualiza a disponibilidade do produto em loja, e efectua a reserva do mesmo, para no prazo de três dias o ir levantar.

⁸⁰ “Relatório Vector21 sobre Acessibilidade Web em Portugal”, Unicre e Vector 21, 2007
http://www.vector21.com/docs/ficheiros/Relat_V21_Acessibilidade_web_Pt.doc

Nesta estratégia comercial, serão também potenciados os Vales Presentes (ou *GiftCards*), fornecendo esta opção como forma de surpreender um amigo.

Para potenciar ainda mais o carácter comercial da plataforma, e com vista a torná-la mais personalizada, serão adoptadas soluções de *Web 3.0*, com vista a suscitar maior valor às ofertas e conteúdos demonstrados aos clientes, como visto anteriormente.

Serão por isso adoptados mecanismos de *Filtragem Colaborativa*, de *Searchandising* e *Mearchandising*, e de *Recomendações*, descritos anteriormente. A utilização destas ferramentas e a replicação do conceito *Gold Box*, são a maior forma de obtenção de vantagem competitiva sobre o mercado nacional.⁸¹

A utilização destas permitirá: aumentar as vendas, aumentar os rácios de conversão e aumentar o tamanho dos pedidos, ao mesmo tempo que aumentará a satisfação e fidelização do cliente.

A figura abaixo sintetiza as principais alterações.

Fig. 15 – Principais Alterações a Nível de Ferramentas de Venda Incluídas

		Presente	Futuro	
Web 1.0	Carrinho de Compras	✗	✓	
	Ferramenta de Chat	✗	✓	
	Click to Call (ou Call Center)	✗	✓	
	1-Click Ordering	✗	✗	
	Vales Presentes	✗	✓	
	Informações sobre a Conta	✓	✓	
	Alertas Informativos por e-mail	✗	✓	
	Ver Disponibilidade em Loja	✓	✓	
	Pré-Reserva	✗	✓	
	Ferramenta de Procura por Palavras	✓	✓	
	Ferramenta de Comparação de Produtos	✓	✓	
	Web 2.0	Sites Associados	✗	✗
		Círculo de Compras	✗	✓
Partilha e Integração com redes Sociais		✗	✓	
Opinião dos Clientes		✓	✓	
Recomendações Livres – Indicações		✓	✓	
Wishlists		✓	✓	
Web 3.0	Gold Box	✗	✓	
	Novidades e Recomendações	✗	✓	
	Filtragem Colaborativa – Meachandising	✗	✓	
	Ferramenta de Searchandising	✗	✓	

⁸¹ Ver definições e explicações destas ferramentas na tabela 6 da página 22-23 e Anexo 2

14.1.4. Tendências Vídeo e Mobile

Incluir na *SportZoneOnline* elementos das principais tendências *vídeo* e *mobile*, será outra das preocupações deste plano.

Assim, a nível de *vídeo*, fará todo o sentido incluir este recurso nas páginas de Modalidade e de Produto. Esta inclusão tem como objectivo dar ao cliente uma visão mais real e objectiva do produto, diminuindo a incerteza e desconfiança. A tipologia de vídeos deve ser de demonstração de produto, suas características e performance.

A utilização deste recurso será feita via um dos actuais detentores de leitor e vídeos *on-line*, por exemplo *Youtube*, ou através da produção de um leitor e de vídeos próprio.

O recurso vídeo pode ser utilizado de forma *VideoCasting*⁸² e de *WebTV*⁸³, sendo outra possibilidade, integrar a produção de vídeos pelos próprios clientes, de formar a suscitar interesse duplo, uma em redor do vídeo por si só, e outra no conceito “*user generated content*”, que garantirá maior efeito “boca-a-boca” ou viral sobre a acção.

Relativamente à segunda grande temática, a utilização do recurso *mobile*, foi incluída neste plano de diversas formas. Uma das utilizações previstas, será para a comunicação entre a *Sport Zone* e o cliente/utilizador, substituindo as correspondências por correio, por SMS e por ligações com mensagens pré-gravadas.

A tecnologia *mobile*, permitirá também guardar algumas das informações dos produtos e lojas no telemóvel, sendo por isso integrado uma tecnologia denominada “*SaveandSend*”⁸⁴, que permite exactamente a transferência destes dados via SMS.

14.1.5. Wireframe da nova SportZoneOnline

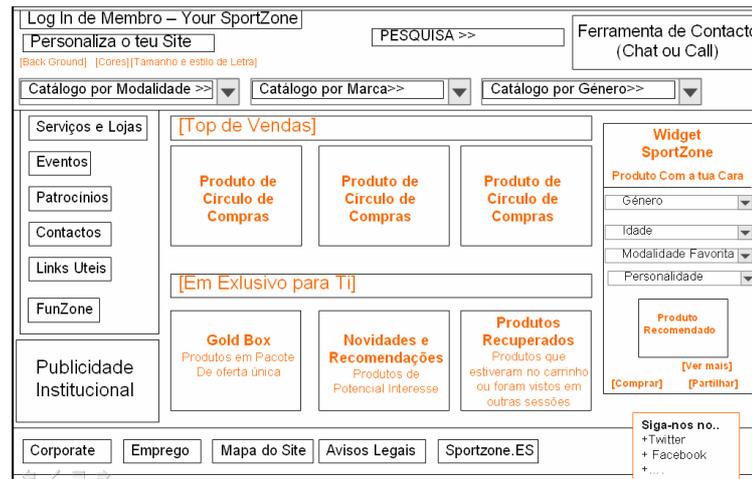
A nova *Wireframe* da página, incluindo as alterações decorrentes do novo formato de *eShop* e das novas ferramentas, é apresentada no Anexo 10, mas a nível da *Homepage*, o resultado seria o apresentado na figura seguinte.

⁸² Vídeo Casting, do Inglês: Video podcast ou vodcast, representa a entrega em formato podcast, via RSS ou Atom de ficheiros de vídeo

⁸³ WebTV é distinto de TV por Internet, pois representa um novo formato digital distinto do tradicional, onde são demonstradas peças curtas, que podem ser assistidas a qualquer instante, ou seja, a programação é flexível, e permitindo o download dos conteúdos expostos.

⁸⁴ A Tecnologia SaveandSend autoriza um utilizador a guardar informações em diferentes formatos e em diferentes suportes, por exemplo, SMS ou MMS para Telemóvel, PDFou Favoritos para PC

Fig. 16 – Nova Wireframe da Página Inicial – Homepage



14.2. Áreas de Intervenção a Nível de Marketing Mix

A *SportZoneOnline* obrigará à revisão das variáveis de Produto, Preço, Comunicação e Distribuição que seguidamente serão abordadas.

Produto

A Gama de Produtos da *SportZoneOnline* será a mesma das lojas, sendo proposto ainda que sejam acrescentados alguns produtos exclusivos *on-line*, através das Marcas Próprias (*Deeply e SportZone*). Por exemplo, uma gama de produtos *SportZoneOnline* vocacionada para produtos de treino de alto rendimento, comercializada por este novo canal, ou outros tipos de produtos cuja escolha seja repetida, e não necessite de experimentação, como meias, bolas, pins, raquetes, etc..

A política de garantia e devolução será a mesma do canal *off-line*, sendo que as mesmas serão sempre efectuadas pelos processos actuais.

Preço

A estratégia para a política de preços, e definição de Preço de Venda ao Público (PVP) neste novo serviço, será de *skimming* ou desnatação, ou seja, fixação de um preço mais alto inicial, na expectativa de conquistar parte da quota de mercado pelo posicionamento associado a uma qualidade superior, sendo que esse preço sofrerá depois uma redução gradual. Esta estratégia visa também cobrir os custos de distribuição ao domicílio.

Assim o PVP *on-line*, surgirá da soma do PVP *off-line* com uma Taxa Premium (por exemplo 5% sobre o PVP *off-line*) e com a Taxa de Entrega (5€ em linha com as outras insígnias do grupo).

Existirão modulações ou variações, aos preços apresentados, como por exemplo:

- Descontos sobre quantidades compradas *on-line* (que poderão implicar a bonificação das taxas anteriores);
- Descontos promocionais temporários (e personalizados);
- Cuponagem cruzada apenas *SportZoneOnline* (ou seja, atribuição de descontos em artigos comprados no canal *on-line*);
- Prémios, ofertas e brindes aos utilizadores *SportZoneOnline*.

Os clientes que preferirem a recolha em loja, pagarão o PVP *on-line*, sendo no entanto isentos de Taxa de Entrega, e recuperando a Taxa Premium em cupão para futuras compras, pelo que no final não existirá desvantagem relativamente ao PVP *off-line*.

Por exemplo, uma encomenda cujo PVP *off-line* seja 150€, a encomenda e entrega *on-line* custará 162.5€ (150€+5€+7.5€), e a encomenda *on-line* e recolha *off-line* custará 157.5€ (162.5€–5€), mas o cliente beneficiará de 7.5€ de desconto em futuras compras *on-line*, não ficando prejudicado em relação ao cliente puramente *off-line*.

Comunicação

Para o sucesso da nova plataforma, deverá existir preocupação em fomentar o uso do site e em realçar os benefícios da utilização do canal de vendas *SportZoneOnline*.

Assim, a comunicação da *SportZoneOnline* deverá ser feita em todos os canais utilizados (digital e não digital), a saber: folhetos, *outdoors*, TV, rádio, *newsletters*, motores de busca e *banners*.

Nesta comunicação, será importante disseminar o *domínio URL* da mesma, para aumentar o tráfego e para que o utilizador memorize a mesma.

Os benefícios a comunicar deverão por exemplo ser: a Comodidade, a Disponibilidade, a Rapidez, a Facilidade de Utilização, e o **Atendimento Personalizado**.

Esta mesma comunicação deverá ainda ser efectuada nos pontos de venda, nos eventos patrocinados, e usando a técnica de recomendação ou “*boca-a-boca*”, através de utilização de marketing *viral* e de estratégias *member get member*.

Este esforço deverá ocorrer para conseguir: Suscitar interesse – informando e sugerindo; Suscitar a experimentação – persuadindo e convencendo; e Suscitar a repetição – valorizando e relembrando.

Abaixo segue um *Benchmarking* da Comunicação efectuada pelo Continente com os mesmos objectivos.

Fig. 17 – Benchmarking para Comunicação



Publicidade do *ContinenteOnline* nos meios tradicionais comunicando a Comodidade e Suscitando o interesse



Banner com Promoção do *ContinenteOnline* Comunicando a Rapidez e a Entrega Grátis Suscitando a Experimentação

Outra das grandes preocupações será em gerar tráfego no site via motor de buscas, pelo que será efectuado um investimento em optimização dos mesmos (*SEO* e *Adwords*), bem como um investimento extra em *banners* nos sites de desporto e das redes sociais onde a *SportZoneOnline* estará presente.

A comunicação utilizará ainda os formatos *new media* apresentados anteriormente, sendo previsível distintas interacções estratégicas junto ao público-alvo, por exemplo a criação de interacções entre desportistas patrocinados pela *Sport Zone* e os seus fãs e seguidores. Através de vídeos, *posts*, *tweets* e outras técnicas de social marketing, o objectivo será criar relações e interacções que potenciem o tráfego e as vendas da *SportZoneOnline*.

Distribuição

A nível de distribuição, a *SportZoneOnline* abrirá um novo canal de Venda, o *on-line*.

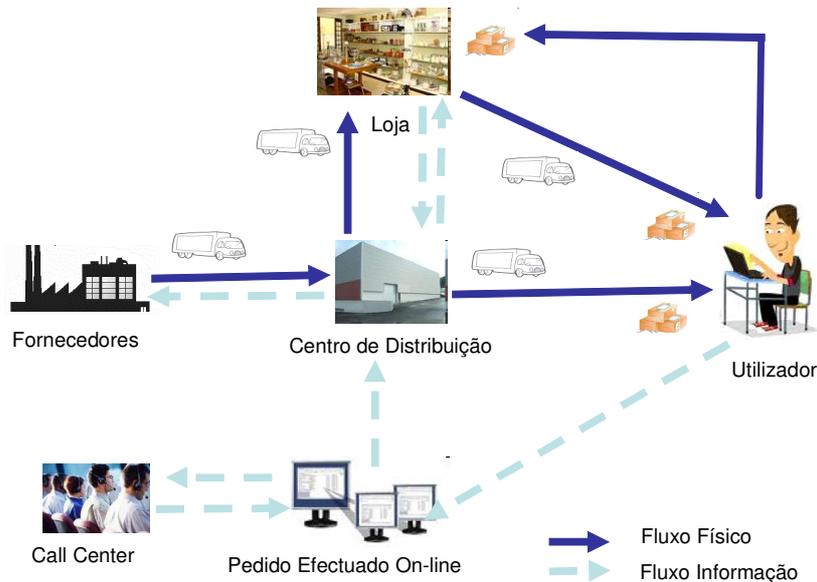
A *SportZoneOnline* embora utilize a recolha em loja, inclui também a entrega ao domicílio.

A entrega ao domicílio leva a necessidade de intervenções a nível de logística que serão observados no ponto seguinte.

14.3. Áreas de Intervenção a Nível de Logística

A *SportZoneOnline* irá necessitar de uma estrutura Logística que permita a entrega ao domicílio das encomendas e que permita a reserva de artigos nas lojas. Os fluxos que irão ocorrer são os descritos na figura abaixo.

Fig. 18 – Fluxos Logísticos de Carácter Físico e de Informação



A nível de estrutura de recolha em loja, a actual estrutura logística permite efectuar a reserva telefónica, e os actuais mecanismos permitem ver a disponibilidade em loja, pelo que não são necessárias quaisquer intervenções.

A nível de estrutura de entrega ao domicílio, essa estrutura será partilhada sinergicamente com as outras insígnias da *SonaeDistribuição* como a *Vobis*, a *Worten* e o *ContinenteOn-line*. Os mecanismos existentes são capazes a nível de fluxo de informação, no entanto será necessário, reforçar os mecanismos físicos, nomeadamente a frota de veículos para entrega ao domicílio.

Outro novo interveniente no processo logístico, serão os agentes de *Call-Center* que auxiliarão os Utilizadores a completar os seus pedidos *on-line*.

14.4. Áreas de Intervenção a Nível de Recursos Humanos

A *SportZoneOnline* irá necessitar de mais Recursos Humanos envolvidos directa e indirectamente na gestão da mesma. Assim, a gestão do Canal *On-line* deve ser mantida

na “Direcção de Marketing”, no entanto, este plano defende a futura existência de um “Gestor de Canal” que faça a ponte entre todos os envolvidos nos projectos da *SportZoneOnline* e a direcção de Marketing.

O papel de “Webmaster” deve continuar a existir, e o de “Gestor de Conteúdos e Campanhas” deverá ser partilhado entre duas pessoas, o “Gestor de Conteúdos” e o “Gestor de Campanhas”. As alterações definidas no plano prevêem um maior envolvimento dos “Gestores de Modalidade” e de “Produto”, que ficarão responsáveis por introduzir no sistema as respectivas informações (preços, características, fotos, vídeos, etc.), sendo controlados directamente pelo Gestor de Conteúdos.

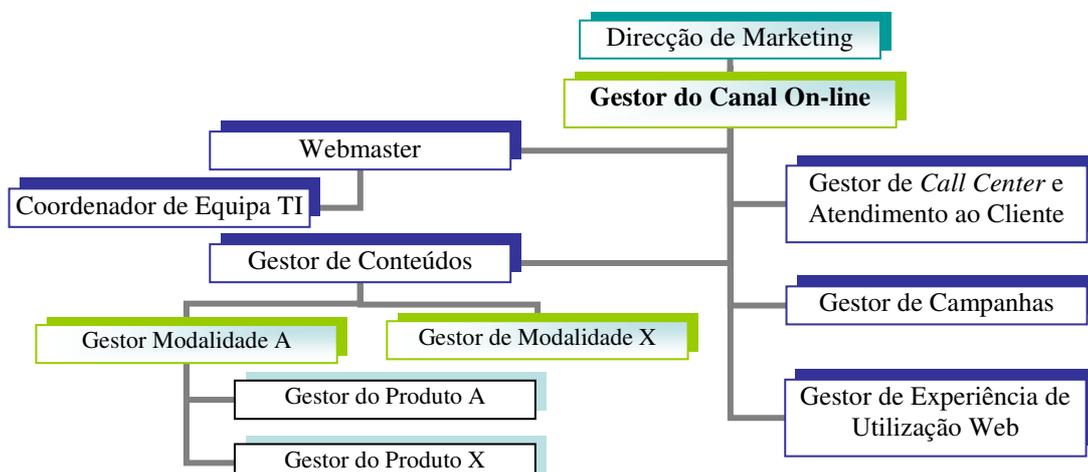
Dado as preocupações com a Experiência de Utilização, o plano prevê a criação de um novo cargo, o “Gestor de Experiência de Utilização”, responsável por monitorizar os aspectos relacionados com a mesma.

Outra das alterações previstas, a incorporação do *Call Center*, obrigará a existência de uma equipa de atendimento e apoio ao cliente, composta por dois agentes e um supervisor – “Gestor de Call Center e Atendimento ao Cliente”.

Para finalizar, a nível de equipa de Tecnologias de Informação (TI), esta deverá estar em constante contacto com o *Webmaster*, pelo que deve ser alocado um técnico para efectuar a coordenação das eventuais necessidades do projecto – “Coordenador de Projecto da Equipa de TI”.

O organigrama representado na figura seguinte exemplifica as relações hierárquicas entre os envolvidos.

Fig. 19 – Novo Organigrama da Equipa de Marketing On-line



15. REQUISITOS, CUSTOS E PROCEDIMENTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO

15.1. Requisitos e Custos

Neste plano foi sempre tentado aproveitar ao máximo os recursos existentes, as sinergias, soluções que fossem não onerosas, e só em último caso, nas soluções onerosas foram procuradas as soluções com um melhor rácio qualidade/preço, que pudessem realizar todos os objectivos pressupostos. Seguidamente apresentam-se os requisitos e custos associados a este plano.

Requisitos e Custos a Nível de Marketing e Comunicação

Este plano prevê a utilização dos actuais recursos *off-line*, quer a nível de tipologia, quer de frequência (mantendo o Orçamento e Acções planeadas), não sendo custos incrementais, pelo que o custo considerado deve ser zero.

Os principais requisitos incrementais estão relacionados com a realização do Estudo Quantitativo e Qualitativo e o Investimento em Comunicação On-line. Sendo eles:

- Selecção da empresa responsável pelo Estudo Quantitativo e Qualitativo;
- Realização do Estudo Quantitativo e Qualitativo;
- Selecção da agência criativa para o Marketing e Comunicação;
- Investimento acrescido em Publicidade e Campanhas On-line;
- Investimento em cupões e promoções.

A exemplificação da natureza dos custos é apresentada nas tabelas abaixo, e sumariada no final.

Tabela 14 – Discriminação do Investimento de Marketing em Publicidade On-line

Publicidade em Banners	CPM	Investimento a realizar Mensal	Total de Impressões
O Jogo (www.ojogo.pt)	50 €	1.250 €	25000
Infordesporto (infordesporto.sapo.pt)	50 €	1.250 €	25000
Surf (surf.sapo.pt)	60 €	1.500 €	25000
Sporting CP (www.sporting.pt)	30 €	750 €	25000
SL Benfica (www.slbenfica.pt)	30 €	750 €	25000
Site Record	50 €	1.250 €	25000
Site FCP	30 €	750 €	25000
Redes Sociais (hi5 , MySpace, MSN)	30 €	7.500 €	250000
TOTAL		15.000 €	425.000

Tabela 15 – Discriminação do Investimento em SEO e Adwords

Publicidade em Motores de Busca	CPC	Investimento a realizar Mensal	Total de cliques
Google	1 €	5.000 €	5000
Sapo	1 €	2.500 €	2500
IOL	1 €	2.500 €	2500
TOTAL		10.000 €	10.000

Requisitos e Custos a Nível de Logística

Como visto anteriormente, embora a *SportZoneOnline* venha a partilhar de sinergias logísticas com actuais projectos, existem requisitos, como:

- Aquisição de frota para reforçar a actualmente existente (Taxa de amortização a 20%);
- Selecção de *Call-Center* para atendimento ao Cliente (em formato *outsourcing*).

A exemplificação da decomposição dos custos associados é apresentada nas tabelas abaixo.

Tabela 16 – Discriminação do Investimento Logístico em Call Center e Frota

Custo de Call Center	CPA	Investimento a realizar Mensal	Total de Agentes
Agentes Call e Chat	2.000 €	6.000 €	3

Custo da Frota	CPV	Investimento	Total de Veículos	Manutenção Anul	Custo Anual
Veiculo	30.000 €	150.000 €	5	5.000 €	25.000 €

Requisitos e Custos a Nível de Recursos Humanos

Os requisitos e custos a nível de recursos humanos são:

- Selecção do Gestor de canal On-line dentro da actual equipa;
- Alocação de um técnico de TI para efectuar a ponte com o *Webmaster*;
- Formação teórica, através de *Workshops* sobre as ferramentas, à equipa de Marketing, Comercial, e de TI;
- Selecção, acolhimento e formação da Equipa responsável pelo atendimento ao Cliente no *Call Center*;
- Reforço das Remunerações/Compensações aos envolvidos no projecto

Requisitos e Custos a Nível Tecnológico

As intervenções a nível Tecnológico serão incrementais de custos, sendo que os mesmos serão originados por várias naturezas e projectos, como por exemplo:

- Selecção da(s) empresa(s) responsável(eis) por fornecer as soluções necessárias;
- Selecção da empresa de integração das mesmas;
- Implementação e Personalização das diversas ferramentas.

Com estes dados, conseguimos apurar os custos da aplicação do projecto, que são resumidos na tabela abaixo.

Tabela 17 – Custos do Projecto SportZoneOn-line

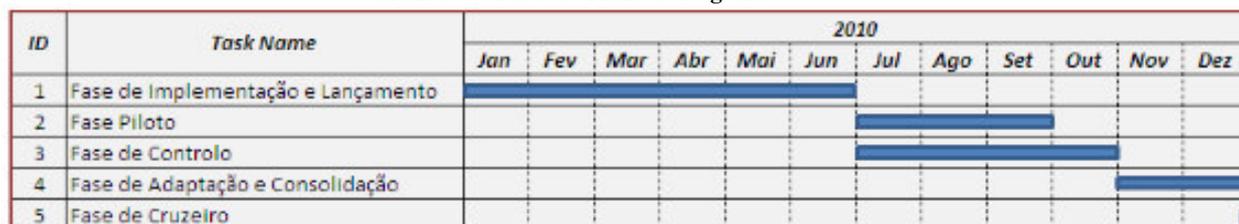
Descrição dos Custos de Marketing	Custo de Implementação	Custo Anual
Adjudicação do Projecto a uma Agência de Digital e de Criatividade	75.000	
Estudo Quantitativo e Qualitativo	50.000	10.000
Investimento em Adwords, SEO, banners	25.000	120.000
Cupões, Descontos e Afins	50.000	120.000
Sub-Total	200.000 €	250.000 €
Descrição dos Custos de TI	Custo de Implementação	Custo Anual
Adjudicação do projecto a uma empresa de Consultoria e Integração	50.000 €	-
Incorporação da Ferramenta de Carrinho de Compras	10.000 €	-
Criação dos Filtros Interactivos	10.000 €	-
Incorporação das Ferramentas Web 2.0	5.000 €	-
Incorporação das Ferramentas de Click to Call e Chat	10.000 €	30.000 €
Incorporação de Plataforma de Vídeos (Videos, VideoCasting e WebTv)	25.000 €	30.000 €
Estruturação do site de forma dinâmica (Replicar Tags no Código Fonte)	25.000 €	5.000 €
Parameterização do Widget Interactivo	10.000 €	-
Parametrização das Ferramentas de Searchandising, Mearchandisng, Recomendações e GlodBox	55.000 €	60.000 €
Sub-Total	200.000 €	125.000 €
Descrição dos Custos de GRH	Custo de Implementação	Custo Anual
Formação à Equipa de Marketing e Comercial	75.000 €	7.500 €
Formação à Equipa de TI	50.000 €	5.000 €
Custos com o Pessoal (Recrutamento e Remuneração)	20.000 €	72.500 €
Formação à Equipa de Call Center	5.000 €	3.000 €
Reforço da Remuneração às Equipes Envolvidas (Prémios)	50.000 €	140.000 €
Sub-Total	200.000 €	228.000 €
Descrição dos Custos de Logística	Custo de Implementação	Custo Anual
Custos com Frota (Veículos para Zona Norte, Centro, Lisboa, Algarve, Alentejo)	150.000 €	25.000 €
Custos com Call Center	5.000 €	72.000 €
Sub-Total	155.000 €	97.000 €
Custos Totais	Custo de Implementação	Custo Anual
GRH + TI + MKT+LOG	755.000 €	700.000 €

15.2. Procedimentos – Plano de Actividades para Implementação

Dada a complexidade do projecto e a interdisciplinaridade do mesmo, as actividades devem ser feitas de forma faseada.

Foram definidas cinco grandes fases como se pode observar no gráfico de GANTT abaixo.

Gráfico 6 – Fases do Plano de Negócios



A fase de Implementação e Lançamento é aquela que se revela de maior importância, pelo que foi mais detalhada.

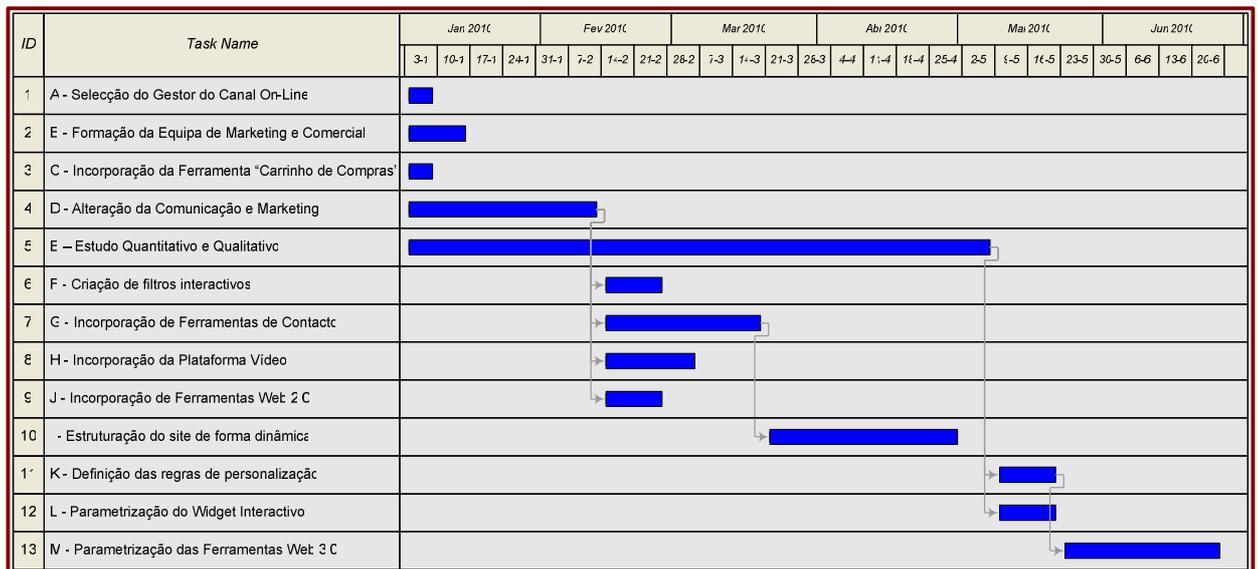
Foi definido um conjunto de actividades, para a fase de Implementação e Lançamento, descritos na tabela abaixo.

Tabela 18 – Tabela de Actividades na Fase de Implementação Lançamento

Actividade	Identificação	Duração (em dias)	Precedências
A	Seleccionar os Gestores de Canal On-line, da Equipa Técnica e de Atendimento ao Cliente	15	-
B	Formar a Equipa de Marketing e Comercial	10	-
C	Incorporação da Ferramenta de Carrinho de Compras	5	-
D	Alterar a Comunicação de Marketing	30	-
E	Estudo Quantitativo e Qualitativo tendo em vista a definição de Personas/Perfis	90	-
F	Criação dos diferentes Filtros Interactivos	10	D
G	Incorporação de Ferramentas de Contacto Telefónico e Chat	30	D
H	Incorporação da Plataforma Vídeo	15	D
J	Incorporação das Ferramentas Web 2.0	10	D
I	Estruturação do Site de Forma Dinâmica	30	D
K	Definição das Regras de Personalização	10	E
L	Parametrização do <i>Widget</i> Interactivo	10	E
M	Parametrização das Ferramentas de <i>Searchandising</i> , <i>Mearchandising</i> , <i>Recomendações</i> e <i>GlodBox</i>	25	K

O diagrama de GANT desta fase do projecto é o apresentado no gráfico abaixo.

Gráfico 7 – Diagrama de GANT da fase de Implementação



A duração total prevista para esta fase do projecto é 125 dias, ou seja, 25 semanas, iniciando-se na primeira semana de Janeiro de 2010, e finalizando-se na última semana de Junho de 2010.

O Caminho Crítico identificado incorpora as Actividades E – K – M, sendo estas as actividades críticas, ou seja, actividades sobre as quais se deve ter uma especial atenção, uma vez que se alguma destas se atrasar, também o projecto se atrasará.

Todas as outras actividades têm folga.

O projecto não se esgota nos 125 dias - *Fase de Implementação* - sendo que em seguida se segue em simultâneo a *Fase Piloto* e a *Fase de Controlo*, onde o projecto é colocado *on-line*, e ao mesmo tempo é necessário ir efectuando o controlo, ou seja, medindo os resultados.

Estas fases ocorrerão entre Julho e Outubro de 2010, sendo que em Novembro e Dezembro de 2010, existirá uma *Fase de Adaptação e Consolidação*, onde se procederá á incorporação de novas regras e novos perfis, adaptados aos dados recolhidos nas fases anteriores.

Em Janeiro de 2011, o projecto entrará em *Fase Cruzeiro*, sendo necessário recorrer a novas fases de controlo e adaptação de forma cíclica.

16. AVALIAÇÃO FINANCEIRA

16.1. Pressupostos

Os pressupostos da avaliação financeira são os indicadores presentes na tabela abaixo.

Tabela 19 – Indicadores usados nos cálculos Financeiros

Indicadores	Taxa usada
RF ⁸⁵	3,60%
Bu ⁸⁶	2,89
Prémio de Mercado ⁸⁷	4,30%
RM	7,90%
$R0 = Rf + (Rm - Rf)$ Bu	16,03%

Outras Indicações: O período em análise é de Dezembro de 2009 a Dezembro de 2015. O Investimento Inicial será realizado em Dezembro de 2009 e os custos fixos anuais iniciam-se em 2010. A geração de *Cash-flow* apenas ocorrerá em Junho de 2010.

16.2. Investimento

Foi anteriormente estimado o montante necessário para o procedimento das alterações mencionadas no plano.

Este investimento é composto por um custo inicial de 755 mil Euros, e acrescendo 750 mil euros aos custos fixos anuais.

Este investimento inicial representa cerca de 0,1% do montante que a *Sonae Distribuição* pretende investir, pelo que o mesmo deverá ser obtido sem necessidade de novo endividamento, recorrendo aos actuais orçamentos.

Os custos fixos anuais devem ser pagos com os *Cash-flows* gerados pela própria plataforma.

⁸⁵ Rendimento Fixo das Obrigações do Tesouro consultados junto do Banco de Portugal, Ver <http://pt.legislacao.org/segunda-serie/aviso-n-o-10766-2009-juros-tesouro-serie-obrigacoes-886493>

⁸⁶ Utilização do Beta Levered e Unlevered da Indústria fornecido pela Documentação do Insead, Ver <http://faculty.insead.edu/peyer/FFE/Betas%20per%20industry%20based%20on%20US%20COMPANIES.doc>

⁸⁷ Prémio de Mercado consultado junto do Banco de Portugal Ver http://www.bportugal.pt/publish/bolecon/docs/2008_3_2_p.pdf

16.3. Estimativa de Vendas SportZone On-line

Para a estimativa das vendas on-line da plataforma *SportZoneOnline* foram utilizados os métodos quantitativos e qualitativos.

O primeiro passo foi prever as vendas da *Sport Zone* para os períodos seguintes. Para tal, foi utilizado o método da Regressão linear. Recolhidos os dados, efectuados os cálculos, e validados os pressupostos do método, as previsões estão documentadas no Anexo 11.

O segundo passo, utilizando um método qualitativo, foi extrapolar o total das vendas na Internet pela % que as mesmas representariam no Total das Vendas da Empresa. Este método, embora “*naife*”, foi a forma de efectuar uma previsão aproximada deste indicador.

Com estas previsões, os valores estimados apontam para no mínimo um retorno de 1 milhão de euros no primeiro ano. As estimativas efectuadas apontam ainda que o canal on-line da *Sport Zone* em 2015 poderá gerar cerca 17 milhões de Euros, como pode ser observado na tabela abaixo.

Tabela 20 – Previsão do Total de Vendas On-line

Ano	% das Vendas na Internet no Total das Vendas	Total das Vendas na Internet
2010	1%	1,01
2011	2%	4,40
2012	3%	7,12
2013	4%	10,19
2014	5%	13,61
2015	6%	17,38

Nota: Vendas em Milhões de €

16.4. Resumo da Análise de Viabilidade Económica

Utilizando os dados anteriormente apresentados, foi efectuada uma análise de Viabilidade Económica ao projecto. No Anexo 12 encontram-se aprofundados os cálculos efectuados.

Tomando em consideração os pressupostos apresentados, e descontando os *cash-flows* gerados a uma taxa de remuneração de cerca de 16% (R0 calculado com os dados apresentados como pressupostos), o Valor Actual Líquido do Projecto (VAL) é cerca de 24,4 milhões de Euros. Assim, este projecto teria uma Taxa Interna de Rentabilidade

(TIR) de 224% para o período em análise. Ainda segundo os cálculos apurados, por cada euro investido irá obter-se 8 € (IR – Índice de Recuperação).

Foi também analisado *o payback period* do projecto, ou Período de Recuperação de Investimento (PRI), e constatou-se que seria de 15 meses, ou seja, em Abril de 2011.

Assim, estamos perante um projecto economicamente viável, uma vez que o VAL permite cobrir o investimento inicial, bem como a remuneração mínima exigida pelo investidor, e ainda gerar um excedente financeiro. O projecto consegue gerar uma taxa de rendibilidade superior ao custo de oportunidade do capital, pelo que estamos perante um projecto de extrema atractividade para os investidores.

16.5. Resumo da Análise de Sensibilidade

Não obstante os bons indicadores, foi efectuada uma análise de sensibilidade, para medir o impacto nos resultados atrás indicados, caso o cenário se alterasse.

Assim, foram efectuados os mesmos cálculos em dois cenários pessimistas, ou seja, no cenário do aumento de 50% dos custos apurados, e no cenário de apenas se alcançar 50% das vendas previstas.

Nestes cenários, os indicadores continuam a ser positivos, embora exista uma ligeira descida, por exemplo e respectivamente, o VAL do projecto passa para 22,5 milhões e 10,5 milhões de Euros, e a TIR para 160% e 125%. Também a nível de PRI, este alterar-se-ia para 18 meses no primeiro caso, e para 23 meses no segundo, sendo o mesmo sempre alcançado em 2011.

Por outro lado, foi também simulado um cenário mais optimista e mais adaptado à realidade, onde a % das Vendas na Internet cresce a uma taxa de 2% ao ano, sendo incluído nos cálculos uma taxa estimada de inflação anual de 1%, e sendo os investimentos iniciais em Marketing, Logística e Recursos Humanos reforçados em cada dois anos, de modo a manter a estrutura viável e operacional.

Neste cenário, os indicadores continuam a ser positivos e são ainda mais atractivos, sendo o VAL do projecto cerca de 52.3 milhões de Euros, a TIR 544%, o IR cerca de 11€, e o PRI inferior a um ano.

Pode por isso concluir-se que o projecto é pouco arriscado, embora com algum grau de sensibilidade, e que a variável mais crítica do modelo não são os Custos mas as Vendas, sendo que a eventualidade de reinvestimentos necessários, deve ser encarada de forma positiva como forma de potenciar ainda mais os resultados.

16.6. Outras Métricas de ROI

Este plano prevê ainda conseguir atingir outras métricas não financeiras, mas não menos importantes, como um total de 3.000 seguidores/fãs nos canais de social media, alcançar um lugar no Top500 do tráfego nacional, obter pelo menos 1.000 subscrições da newsletter, RSS e do VideoCasting, alcançar um melhor posicionamento nos motores de busca (nos lugares cimeiros, e à frente da sua competição), alcançar o número de 4 mil visitantes únicos dia e o número de 2 milhões de visitas mensais, e por último uma média de 146 mil interacções/ano via *Chat e Call*.

Embora não sejam indicadores económicos, são indicadores que fortalecem o valor da Marca, sua notoriedade e posicionamento para com o cliente final.

16.7. Planos de Contingência

Para melhor lidar com a incerteza e com os cenários futuros, foi construído uma série de planos de contingência que se encontram resumidos na tabela abaixo.

Tabela 21 – Planos de Contingência definidos

Cenários	Efeitos Colaterais	Medidas a serem tomadas
Pouca utilização da plataforma	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas <i>On-line</i> abaixo do esperado 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço da comunicação ao cliente das vantagens de utilização da plataforma, por exemplo nas Próprias lojas, ou sem sites associados
Lançamento de plataforma similar por parte da competição	<ul style="list-style-type: none"> • Quebra nas Vendas <i>On-line</i> • Aumento da Infidelidade do Consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da periodicidade de contacto • Aumento da personalização dessa comunicação • Melhoria das propostas e promoções efectuadas • Maior preocupação com o posicionamento em Motores de Busca
Lançamento de plataforma superior por parte da competição	<ul style="list-style-type: none"> • Quebra nas Vendas <i>On-line</i> • Desvantagem Competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação das ferramentas ou tendências emergentes, ou causadoras de desvantagem
Atraso significativo nas actividades da Fase de Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso da data de lançamento e consequentemente do PRI • Possibilidade de perda do efeito de pioneirismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento da plataforma assim que as actividades C, F e G estejam completa
Utilização da plataforma acima do esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento nas Vendas <i>On-line</i> • Possibilidade de Existência de Problemas Tecnológicos e Logísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização do <i>cash-flow</i> excedente para garantir a operacionalidade dos sistemas de TI e Logísticos.
Agravamento dos Custos (Tecnológicos ou Logísticos)	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição do ROI 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do <i>PVPon-line</i> ou criação de limites mínimos de entrega (por ex: 150 €)

Parte V – Conclusões

17. Conclusões

O objectivo desta parte final do trabalho, é apresentar as principais conclusões sobre a temática de fundo do Projecto, sobre o Plano de Negócio desenvolvido e sobre todo o Projecto em si, bem como uma reflexão sobre as limitações encontradas e o valor dos *insights* resultantes.

Sobre a temática de fundo, “*A evolução do retalho de artigos desportivos on-line*”, uma das principais conclusões que se pode retirar é a grande importância e peso que este canal está a ganhar. Em segundo lugar, ficou patente como a evolução das potencialidades do comércio *on-line* tem sido constante, passando o sector por diversas mutações.

Muitas destas alterações estão associadas ao progresso tecnológico, mas também se apresentaram outras, associadas às alterações estratégicas empresariais e à alteração do papel do novo consumidor digital e das suas necessidades.

Neste projecto, foi valorizado a importância de entender as alterações, os influenciadores e os potenciais resultados obtidos. Assim, concluiu-se a importância de uma estratégia ou filosofia de relacionamento com o cliente, fornecendo ferramentas e experiências de utilização personalizadas, como forma de aumentar os resultados, mas também, garantir a sua satisfação, fidelidade e papel evangelista.

Sobre o Plano de Negócios em si, ou seja, o *Projecto de Inovação apresentado à Sport Zone*, o principal objectivo, foi aplicar os conceitos teóricos numa empresa, cujo posicionamento de liderança, obrigaria a um primado de excelência *on-line*.

Este objectivo, obrigou à realização de um quadro metodológico, que permitiu entender no campo, o *status quo*, o grau de preocupação com determinadas questões, e a forma como determinadas variáveis se encontram num estágio de desenvolvimento ou maturidade em determinados mercados.

Este quadro metodológico e sua análise, permitiu ainda perceber a forma como certos factores podem ser potenciadores de vantagens e desvantagens competitivas.

O papel de alavanca do formato *eShop*, das tecnologias *Web 2.0/3.0* e dos novos formatos *vídeo* e *mobile* no mercado de retalho on-line em Portugal, é o principal resultado de uma análise exaustiva de vinte e quatro sites de referência.

Partindo deste pressuposto, o plano de negócios apresentado, resume as principais alterações e medidas a executar, para atingir os objectivos de liderança e excelência.

A elaboração do plano obrigou ao melhor entendimento das necessidades tecnológicas, de recursos humanos, de marketing e logísticas, nomeadamente na forma de implementação, funcionamento e custos.

Outro dos pontos, a Análise Económica e de Viabilidade do Projecto, que se revelou positiva, leva à conclusão da necessidade de investimento no projecto e a segurança que o mesmo terá retorno.

Não caindo em “*excessivas utopias*”, que foram a origem do “estoiro” da bolha da Internet na década passada, estes números são explicáveis pela etapa do ciclo de vida do mercado e pela crescente demanda do lado do utilizador.

Para finalizar, algumas conclusões sobre o Projecto em si, é importante realçar a forma transversal do mesmo, abarcando temáticas de âmbito das Gestão Geral, de Tecnologias, de Marketing, Estratégia, Gestão de Recursos Humanos, Finanças, ou Gestão de Projectos.

Esta Tese, reflecte por isso, muitos dos ensinamentos de cadeiras da Licenciatura e do Mestrado, não obstante os múltiplos enriquecimentos obtidos em outras fontes de sabedoria, como os Eventos e Seminários da temática, ou as principais publicações e opiniões de autores desta área científica.

Uma das principais dificuldades do trabalho foi mesmo essa, seguir o ritmo estonteante que o Marketing *On-line* revela, sendo que o acompanhamento de todos os estudos, publicações, eventos, seminários, *webinars* se revelou enriquecedor, mas ao mesmo tempo, numa fonte inesgotável de adaptações e novas temáticas para este projecto.

Uma das limitações do trabalho, foi a possibilidade de acesso a dados, que seguramente poderiam enriquecer ainda mais todo o projecto, mas infelizmente, como em outros

sectores, a elevada concorrência, e as políticas de privacidade empresarial limitam a publicação e partilha dos mesmos.

Também o quadro metodológico analisado, poderia ter sido reforçado com uma óptica quantitativa, mas tendo em conta toda a base teórica e estudos externos, considerou-se que seria uma duplicação da informação, pelo que foi preferida a óptica apresentada.

O valor acrescentado deste Projecto de Mestrado, está na abordagem de uma temática que muitas vezes é ignorada pelos próprios Gestores, e considerada papel de Designer ou de Agência.

Escolher um tema actual, mas ao mesmo tempo pouco explorado e disruptivo, foi outro dos propósitos desta temática, nunca descorando objectivo de apresentar um valor acrescentado à comunidade científica.

Esse objectivo é atingido, na forma em que este projecto revela a importância da preocupação com variáveis relacionadas com a Experiência de Utilização, Ferramentas, Aplicações e Tendências Web, bem como os potenciais resultados a tirar destas utilizações.

Outro valor deste projecto, é a forma como se analisa no campo tanto as empresas, como as suas estratégias, e as variáveis atrás descritas, fornecendo uma linha orientadora para encarar uma reformulação de uma plataforma *on-line*.

Utilizando uma frase de Mahatma Gandhi, “*O Futuro depende do que fazemos no Presente*”, pelo que este projecto pretende incitar todos os seus leitores, a replicarem/adaptarem nas suas empresas, ou nos seus projectos, algumas das conclusões aqui retiradas.

18. BIBLIOGRAFIA

MONOGRAFIAS (LIVROS):

Antunes, Marco, *Comércio Electrónico*, Editora Companhia Própria, 2004

Barata Salgueiro, Teresa, *Do Comércio à Distribuição-Roteiro de uma Mudança*, Editora Celta, 1996

Cachinco, Herculano, *O Comércio Retalhista Português*, GEPE, 2001

Carrera, Filipe, *Marketing Digital na versão 2.0 – O que não ignorar*, Edições Sílabo, 2009

Catalini, Luciane, *e-Commerce*, Publicações FGV Management, 2004

Cavallini, Ricardo, *O Marketing depois de amanhã: Explorando novas tecnologias para revolucionar a comunicação*, Edição do autor, 2008

Chaffey, Dave, *Internet Marketing Strategy, Implementation and Practice*, Prentice Hall, 2006

Correira, Eduardo, *Gest@o.com – Gestão de clientes no Século XXI*. Edições Sílabo, 2004

Crespo de Carvalho, José, *e-Business e Distribuição Sectores em Mudança*, Bertrand Editora e Indeg, 2001

Crespo de Carvalho, José, *Economia Digital: Segundo acto*, Bertrand Editora e Indeg, 2002

Earl, Nick e Keen, Peter, *From .com to .profit – inventing business models that deliver value and profit*, Jossey Bass, 2000

Feather, Frank, *Futureconsumer.com – the webolution of shopping to 2010*, Warwick Publishing, 2000

Hofacker, Charles F., *Internet Marketing*, Wiley and The Wall Street Journal, 2001

Hortinha, Joaquim, *X-Marketing*, Edições Sílabo, 2002

Krug, Steve, *Don't Make Me Think, Second Edition: A Common Sense Approach to Web Usability*, New Riders, 2006

Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien; Dionísio, Pedro e Rodrigues, Joaquim Vicente, *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*, Dom Quixote, 2004

Melo, Margarida; Gouveia, Merícia e Duarte, Teresinha, *Comércio e Distribuição: Os centros comerciais no horizonte 2010*, GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, 2001

Mulder, Steve, *The User is always right – a practical guide to creating and using Personas for the Web*, New Riders, 2006

Rasquilhas, Luis, *Gestão de Clientes e CRM*, LPR Academy, 2008

Rodrigues, Vicente; Nunes, Rui; Dionísio, Pedro; Canhoto, Rogério e Faria, Hugo, *b-Mercator Blended Marketing*, Dom Quixote, 2009

Saloner, Gart e Spence, Michael, *Creating and Capturing Value: Perspectives and Cases on Electronic Commerce*, Wiley, 2002

Scott, David, *As novas regras de Marketing e Relações Públicas*, Ideias de Ler, 2008

Scwhartz, Evan, *Webonomics: Nine essential principles for growing your business on the world wide web*, Penguin Books, 1997

Strauss, Judy e Frost, Raymond, *Marketing on the Internet – Principles of Online Marketing*, Prentice Hall, 1999

Toffler, Alvin, *The Third Wave*, Bantam, 1984

Vasconcelos, Diogo e Martins. Pedro, *Estudo de Casos de Boas Práticas de Negócio Electrónico*, Sociedade Portuguesa de Inovação Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A, 2006

Whiteley, David, *e-Commerce*, McGraw-Hill, 2002

Yesil, Magdalena, *Creating the Virtual Store- taking your website form browsing to buying*, Wiley, 1997

TESES

Canhoto, Rogério, *O marketing interactivo: uma aplicação ao comércio de retalho integrado em Portugal*. INDEG/ISCTE, Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, 1998

Duarte, Miguel, *Sucesso e Insucesso em comércio electrónico b2c*. INDEG/ISCTE, Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação, 2004

Gaspar, Ana Filipa, *A reconstrução da Identidade na Internet*, ISCTE, Tese de Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação, 2008

PERÍÓDICOS CIENTÍFICOS:

Favier, Jaap, *Europe's e-Commerce Forecast: 2006 To 2011*, Forrester Research, 2006

Freedman, Lauren, *Listen, learn and leverage: merchant views of personalization and lasting customer relationships*, The e.tailing Group, 2007

Johnson, Carrie e Davis, Elizabeth, *e-Business Sales Strategies: Room For Improvement*, Forrester Research, 2008

Joyce, Colum, *IMRWorld Global e-Commerce Index*, IMRWorld LTD, 2008

Kingstone, Sheryl (2005), *Customer-Centric Strategies: Balancing Cost Reduction with Value Generation When Delivering Customer-Centric Service*, Yankee Group, 2005

IMPrensa:

Como utilizam os Portugueses os Media? Oje, 30 de Novembro de 2007, pag 10 e 11

Ser criança e não usar a Net leva a exclusão no mundo real, DN, 18 de Novembro de 2009, pag 14

ESTUDOS:

Aberdeen Group, *The 21st Century Retailer - Benchmark Report- Managing Customers, Merchandise & Data*, 2007

APED, *Ranking Anual da APED*, 2006, 2007, 2008

ATG, *ATG e-commerce trends in Europe report: Online consumer buying behaviour and trends across Europe*, 2009

Axciom, *Retail Consumer Dynamics Study*, 2008

Capgemini, *Future Consumer: How Shopper Needs and Behaviour Will Impact Tomorrow's Value Chain*, 2007

Capgemini, *TechnoVision 2012: Bringing Business Technology to Life*, 2008

Commission of the European Communities, *Preparing Europe's digital future*, 2008

Delloite, *What Consumers Want in Their Shopping Experience*, 2007

Deloitte, *Global Powers of Retailing 2009*, 2009

Demandware, *Designing Superior Online Shopping Experiences-Best Practices Guide*, 2008

DGCC – Direcção Geral do Comércio e da Concorrência, *Observatório do comércio – As recentes transformações no retalho de artigos desportivos*, 2001

Forrester Research e Shop.org, *The State of Retailing Online*, 2006 e 2007

- Global Commerce Initiative Capgemini, Intel, 2016: *The Future Value Chain*, 2006
- Global Commerce Initiative, Capgemini, SAP, HP, *Succeeding in a Volatile Market – 2018: The Future Value Chain*, 2008
- IBM, *Why advocacy matters to retailers Insights from five retail segments*, 2008
- INE – Instituto Nacional de Estatística, *Estabelecimentos Comerciais-Unidades de dimensão relevantes 2007*, 2009
- INE, *Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio 2007*, 2008
- INE, *Síntese Económica de Conjuntura - Julho de 2009*, 2009
- JupiterResearch, *Optimizing Online Service to Build Effective Customer Relationships*, 2005
- Lokion, *Real Solutions for Virtual Problems*, 2008
- Microsoft, *Europe Logs On, European Internet Trends of Today and Tomorrow*, 2009
- Nielsen Consumer Report, *Trends in Online Shopping*, 2008
- Omniure, *Using Personas to Skyrocket Conversation*, 2008
- OneupWeb, *Once Again...There is still money on the table – Internet Retailer study 2007*, 2007
- PricewaterhouseCoopers/TNS Retail Forward, *Retailing 2015: New Frontiers*, 2007
- Razorfish – Avenue A, *Digital Outlook Report*, 2008
- Razorfish, *Digital Consumer Behaviour Study*, 2007
- ResourceInteractive, *Decoding the Digital Millennials* , 2006
- SONAE, *Relatórios e Contas de 2007 e 2008 da Sonae Distribuição, SGPS, S.A*, 2009 e 2008
- TNSGlobal, *New Future In Store, How will shopping change between now and 2015?*, 2008

SEMINÁRIOS E WEBINARS:

- Aberdeen Group, *This Time It's Personal: Making Online Experiences Unique*, 2007
- Accenture, *Effective Online Communications & Using Technology Effectively*, 2006

ATG, *Engage Them. Convert Them. Keep Them. Maximizing online interactions in a difficult financial market*, 2008

ATG, *Readying your e-Commerce for the Next Retail Revolution*, 2009

Clickz, *Post-Click Marketing: Maximizing Conversions Once Visitors Arrive*, 2009

Forrester Research, *Maximizing Online Interactions in Challenging Economic Times*, 2008

Intel Next Generation Center, *Empresa Digital – e-Business – Web 2.0*, 2009

ISM, *Meet Your New Customer: The Digital Client*, 2008

Restart, *Web 2.0 Produção e Gestão Web*, 2009

Upload Lisboa, *2.0 meeting*, 2009

REFERÊNCIAS NÃO PUBLICADAS RETIRADAS DA INTERNET:

Bits, Casa dos, *Continente Online reforça plataforma de backoffice para sustentar crescimento*, 2005

http://tek.sapo.pt/noticias/internet/continente_online_reforca_plataforma_de_backo_879376.html

Bits, Casa dos, *Jumbo alarga serviço de compras online a todo o país*, 2007

http://tek.sapo.pt/noticias/internet/jumbo_alarga_servico_de_compras_online_a_todo_880361.html

Bits, Casa dos, *Pingo Doce online e OnTV fecham portas a 1 de Julho*, 2003

http://tek.sapo.pt/noticias/internet/pingo_doce_online_e_ontv_fecham_portas_a_1_de_878575.html

Bits, Casa dos, *Tabela das marés disponível nos telemóveis com aplicação da Sport Zone*, 2008

http://tek.sapo.pt/noticias/telecomunicacoes/tabela_das_mares_disponivel_nos_telemoveis_co_884031.html

Bits, Casa dos, *Vendas online valem 40% na La Redoute*, 2009

http://tek.sapo.pt/noticias/internet/vendas_online_valem_40_na_la_redoute_1023300.html#n

Burga, Sabin, “Why Web 3.0?” *Unpublished manuscript*, University of Iasi – Romania - Faculty of Computer Science, 2008 www.purl.org/net/busaco

Jorge, Vitor, *JM e Sonae entre os gigantes do Retalho*, HiperSuper, 2009

<http://www.hipersuper.pt/2009/02/06/jm-e-sonae-entre-os-gigantes-do-retalho/>

MacManus, Richard, *10 Future Web Trends*, ReadWriteWeb, 2007
http://www.readwriteweb.com/archives/10_future_web_trends.php

MacManus, Richard, *Top5 Web Trends 2009*, ReadWriteWeb, 2008
http://www.readwriteweb.com/archives/top_5_web_trends_of_2009.php

Now, Tom, *20 Marketing Trends for 2009*, StartUpNation, 2008
<http://www.startupnation.com/articles/9298/1/internet-marketing-trends.htm>

O'Reilly, Tim, *What is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, O'Reilly Media, Inc, 2005
<http://www.oreillynet.com/lpt/a/6228>

Revismarket, *Continente Online ganha prémio Melhor Site de Comércio Electrónico Nacional*, 2008 <http://rmelectro.com/cgi/det?i=7076>

Soares, António, *Artigos Desportivos estão na Moda*, HiperSuper, 2007
<http://www.hipersuper.pt/2007/05/07/artigos-desportivos-esto-na-moda/>

IAB BRASIL, *“WEB 2.0 - Mais que um conceito Conexão”*, Meio&Mensagem, 2006
http://www.iabbrasil.org.br/interna.aspx?id_detalhe=69

VÍDEOS:

Understanding the Future Consumer by Capgemini
<http://www.youtube.com/watch?v=H48MD7V6x90>

Evolution Web 1.0, Web 2.0 to Web 3.0
<http://www.youtube.com/watch?v=bsNcjya56v8>

Cambios dramáticos en la realidad del marketing
http://www.youtube.com/watch?v=Mc0ggyHcQBk&feature=player_embedded

Did You Know?
<http://www.youtube.com/watch?v=cL9Wu2kWwSY>

Did You Know 4.0
<http://www.youtube.com/watch?v=6ILQrUrEWe8>

Personalizing the Online Shopping Experience
http://www.youtube.com/watch?v=tbnBIUX6MhU&feature=player_embedded

Redes Sociais São Mera Moda?
<http://www.youtube.com/watch?v=W8pL6WXkL4g>

NikeID
<http://www.youtube.com/watch?v=t6-mOkw2g40>

Nike+

<http://www.youtube.com/watch?v=BkfWdwLUZJ4&feature=related>

SITES DE REFERÊNCIA:

<http://www.apcontactcenters.com/>

<http://www.capgemini.com/>

<http://www.comercioelectronico.pt>

<http://www.forrester.com/>

<http://www.gartner.com>

<http://www.gepe.min-edu.pt>

<http://www.idc.com/>

<http://www.marcating.wordpress.com/>

<http://www.marktest.com/>

<http://www.rmelectro.com/>

<http://www.tek.sapo.pt/>

19. Anexos

Índice de Anexos

ANEXO 1 - CRESCIMENTO DO PESO DO CANAL ON-LINE	90
ANEXO 2 – EXEMPLOS DE FERRAMENTAS DE VENDA.....	92
ANEXO 3 – EXEMPLOS DE FERRAMENTAS DE PERSONALIZAÇÃO.....	97
ANEXO 4 – BENCHMARKINGS	102
ANEXO 5 – DADOS DA ANÁLISE DA ENVOLVÊNICA ECONÓMICA	108
ANEXO 6 – DADOS DA ANÁLISE DA ENVOLVÊNCIA TECNOLÓGICA	109
ANEXO 7 – PÁGINAS TESTADAS	110
ANEXO 8 – WIREFRAMES ACTUAIS	137
ANEXO 9 – RESULTADOS DOS TESTES DO QUADRO METODOLÓGICO	139
ANEXO 10 – NOVAS WIREFRAMES DA PLATAFORMA SPORTZONEONLINE.....	144
ANEXO 11 – PREVISÃO DAS VENDAS.....	147
ANEXO 12 – ANÁLISE FINANCEIRA E DE SENSIBILIDADE.....	148

ANEXO 1 - Crescimento do Peso do Canal On-line

- Previsões da *Forrester* para o crescimento das transacções on-line

Country breakdown	2006	2007	2008	2009	2010	2011	CAGR
UK	€43,070	€51,155	€58,579	€65,318	€71,222	€76,412	12%
Germany	€22,892	€29,671	€37,281	€45,444	€53,859	€62,298	22%
France	€12,254	€16,590	€21,675	€27,275	€33,107	€38,844	26%
Italy	€3,765	€5,309	€7,220	€9,444	€11,906	€14,520	31%
Spain	€3,048	€4,077	€5,294	€6,706	€8,279	€10,001	27%
Benelux							
Netherlands	€3,450	€4,752	€6,322	€8,074	€9,926	€11,783	28%
Belgium	€2,652	€3,619	€4,759	€6,007	€7,309	€8,625	27%
Luxembourg	€45	€67	€99	€144	€206	€287	45%
Nordics							
Norway	€1,987	€2,592	€3,244	€3,914	€4,579	€5,233	21%
Sweden	€2,846	€3,874	€5,075	€6,371	€7,705	€9,004	26%
Denmark	€1,356	€1,889	€2,551	€3,321	€4,166	€5,046	30%
Finland	€1,764	€2,170	€2,590	€3,005	€3,408	€3,791	17%
Rest of Europe							
Austria	€1,551	€2,254	€3,172	€4,293	€5,573	€6,926	35%
Switzerland	€1,196	€1,737	€2,445	€3,314	€4,326	€5,422	35%
Ireland	€371	€560	€828	€1,194	€1,662	€2,520	47%
Portugal	€268	€403	€586	€824	€1,117	€1,457	40%
Greece	€101	€159	€246	€372	€550	€785	51%
Total Europe (€ millions)	€102,614	€130,878	€161,966	€195,020	€228,898	€262,954	21%

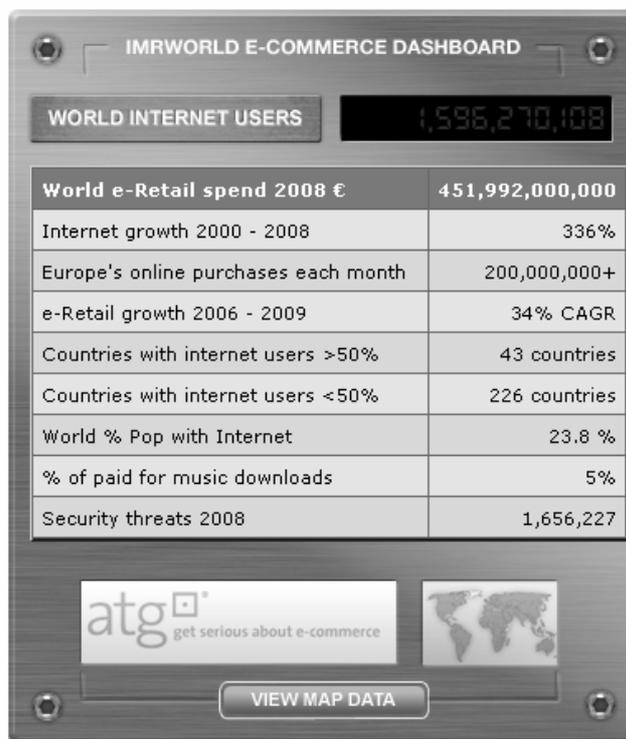
- Ranking Mundial da *IMRWorld* relativo ao número de utilizadores, número de Lojas on-line e transacções efectuadas

Overall, Revenue, Internet User, e-Shopper Rankings

Region	Country	Overall rank	Global revenue rank	Internet user rank	Declared shopper rank
EU	United Kingdom	1	2	6	5
America North	United States	2	1	2	1
Asia	South Korea	3	3	7	6
EU	Germany	4	4	5	4
EU	Sweden	5	10	26	17
Oceania	Australia	6	7	16	13
EU	Denmark	7	14	35	29
Europe other	Norway	8	12	33	27
America North	Canada	9	8	13	9
EU	Netherlands	10	11	19	12
Asia	Japan	11	5	3	2
EU	France	12	6	8	7
EU	Finland	13	18	37	32
EU	Spain	14	13	12	11
EU	Italy	15	9	9	10
Europe Other	Switzerland	16	33	28	20
EU	Belgium	17	25	27	26
Oceania	New Zealand	18	20	38	31
Asia	Taiwan	19	15	17	15
EU	Ireland	20	24	40	34
EU	Portugal	21	22	23	25

Vide <http://www.imrworld.org/>

- *Dashboard* da *IMRworld* relativo ao número total de utilizadores de Internet no mundo, bem como dos gastos totais em *e-Retailing* em 2008, e outros indicadores gerais.



Vide <http://www.imrworld.org/>

- *Tabela da InternetWorldStats* relativo a Portugal

	População (2009 Est.)	Utilizadores de Internet	% da População (Penetração)	Crescimento do número de Utilizadores (2000-2009)	% Relativamente ao total da Europa
<u>Portugal</u>	10,707,924	4,450,800	41.6 %	78.0 %	1.1 %

Vide <http://www.internetworldstats.com/>

Carrinho de Compras



Carrinho

2 artigo(s)

últimos artigos vistos

Junto ao meu carrinho

Ver a disponibilidade por cor e tamanho



0 meu carrinho

Resumo completo de todos os artigos que escolhi.
Deseja alterar o tamanho, a quantidade ou a cor?
Nada mais simples: clique no artigo ou na sua foto.

Para poder decidir calmamente, enquanto não fizer a sua encomenda, o conteúdo do seu carrinho fica guardado durante 2 semanas na sua conta cliente.

	Cor	Tamanho	Disponibilidade	Quantidade	Preço
As sapatilhas para homem Gel Lyte III ASICS Ref.: 7844697	BRANCO/VERDE ANIS	42	Disponível	1	119,90 € PREÇO VERDE
As sapatilhas Stan Smith 2 leather da adidas Originals Ref.: 8882045	BRANCO	42	Disponível	1	59,94 € 99,90 € PREÇO VERDE

Esvaio o meu carrinho

Atualizo o meu carrinho

Anular o(s) artigo(s) selecionado(s)

A minha oferta especial

Escolho outra Promoção.

Índice o respectivo código: Valido esta promoção

Valor total do meu carrinho de compras

Montante da minha encomenda:	219,80 €
Redução promocional:	-39,96 €
Despesas de envio:	3,99 €
Total a pagar:	183,83 €

Continuo as

Encomendo a partir

Confirmo a

Ferramenta de Procura

Homem

Filtros Interactivos

Ordeno os meus artigos por: e selecciono por: Artigos/Página:

Filtros Interactivos

Aprofundar a pesquisa

Para ser mais específica na minha pesquisa, selecciono uma das categorias abaixo indicadas:

Categorias:

Género :
--

Cor :
--

Intervalo de Preços :
--

Boutique :
--

Marcas :
--

Ofertas Especiais :
--

Newsletter

Subscreva-se à Newsletter



Ver outros artigos da mesma marca

Envio a um Amigo e Personalização da página

Zoom do artigo (1) :



- Envio a um amigo
- Aumentar / Diminuir o texto

Wishlist

♥ Junto aos meus favoritos

Círculo de Compras

Os mais pesquisados

- | Marcas | Artigos |
|----------|--------------|
| ▶ adidas | ▶ sapatilhas |
| ▶ Nike | ▶ T-shirts |
| ▶ Puma | ▶ Calças |

Recomendações

Os clientes que pesquisaram este artigo também encomendaram:

		
Os 6 pares de meias curtas NIKE	As sapatilhas CAPRI LEATHER GS da NIKE	As sapatilhas SPRINT BROTHER da NIKE
19,90 €	54,90 €	53,94 € em vez de 89,90 € -40%

Mearchandising

Continuar a pesquisa



Ver toda a lista

Descubra ainda



As sapatilhas Stan Smith 2,5 perf da adidas Originals a partir de 94,90 €



GRANDES OPORTUNIDADES ▶ Ver mais grandes oportunidades

	
> Ver -25 %	> Ver -30 %

NOVIDADES ▶ Ver mais novidades

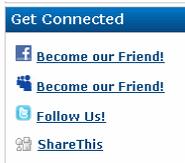
	
> Ver	> Ver

Outros Exemplos

Cartões Presente



Aplicações com Redes Sociais



Pedro Gonçalo Mota Ferreira



Check it out. I designed this at NIKEID.com.

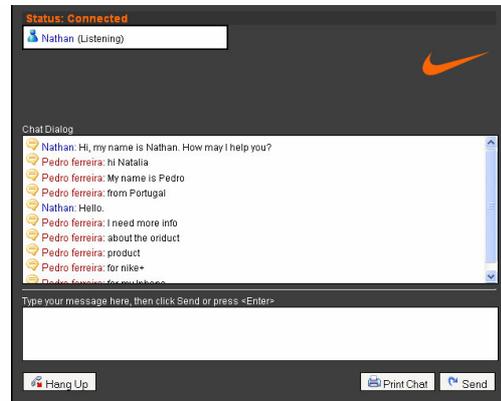
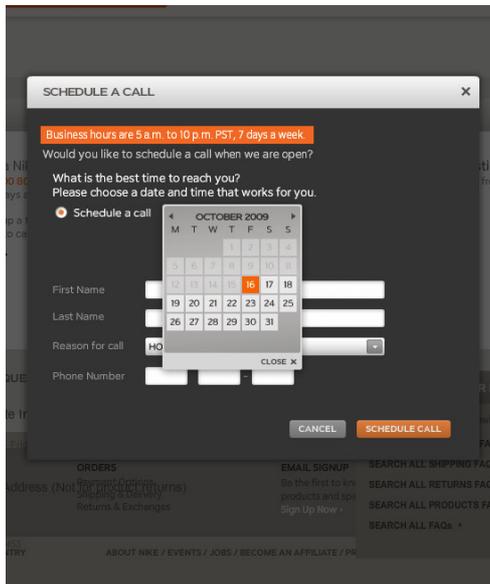
Source: nikeid.nike.com

Get a total customization experience at NIKEID.com. You can customize colors and materials for a totally unique take on kicks, T-shirts and more. Start customizing now at www.nikeid.com.

July 6 at 1:36pm · Comment · Like · Share



Soluções de Click to Call e Click to Chat



Ferramenta de Comparações

SPORT ZONE SURF/BODYBOARD CATALOG

SURF/BODYBOARD

Home > Surf/Bodyboard

VOLTAR AO DETALHE DE SKIMBOARD 35



SKIMBOARD 35
€ 33,00



SKIMBOARD 40
€ 41,00



SKIM FIBRA/FOAM 48"
€ 144,00

Tamanho	35"	40"	48"
Composição	Madeira	Madeira	Fibra e espuma

Pronto-a-Jogar
Tudo para uma época em grande.

PRONTO-A-JOGAR 08/09



CARTÃO CLIENTE

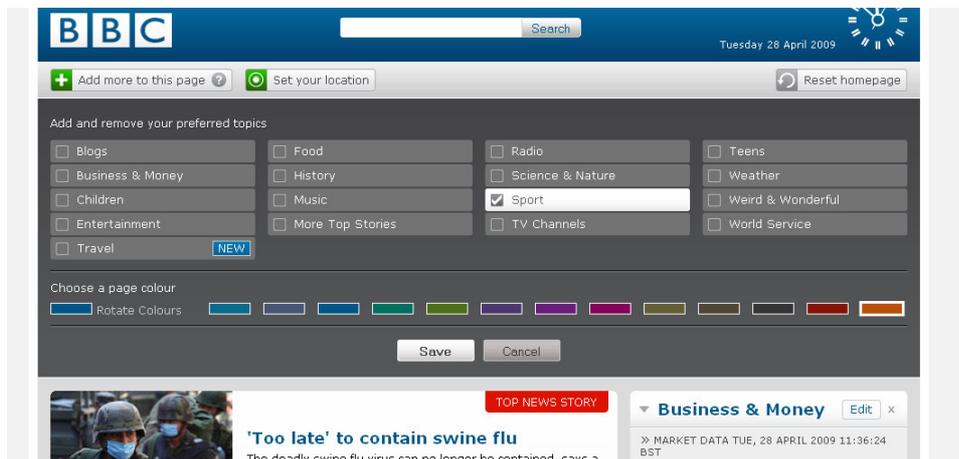
CONSULTA AQUI AS PROM DO TEU CARTÃO

ANEXO 3 – Exemplos de Ferramentas de Personalização

Personal Profiling

Caso BBC

O site da BBC, permite personalizar cor e conteúdos da página:



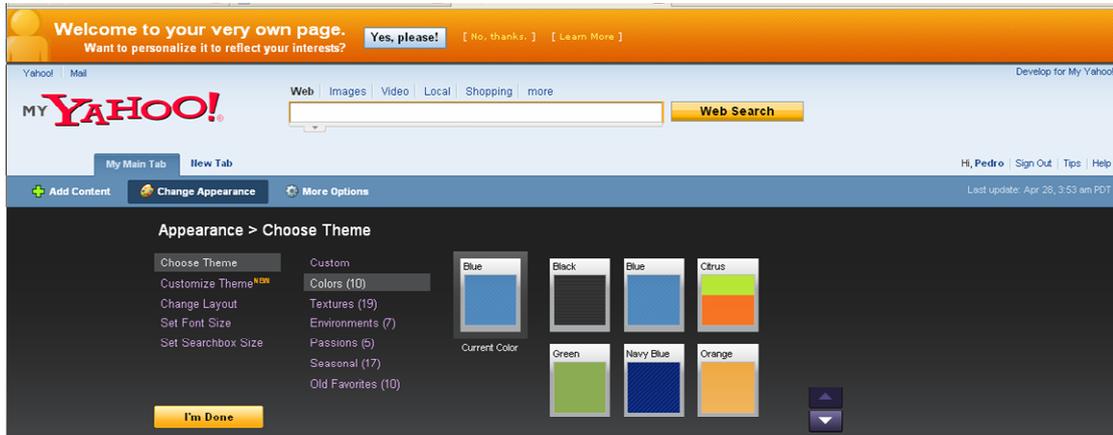
Assim, no mesmo momento, várias possíveis versões da página, consoante os interesses:



(Imagens retiradas do site www.bbc.com em Abril de 2009)

Caso Yahoo.com

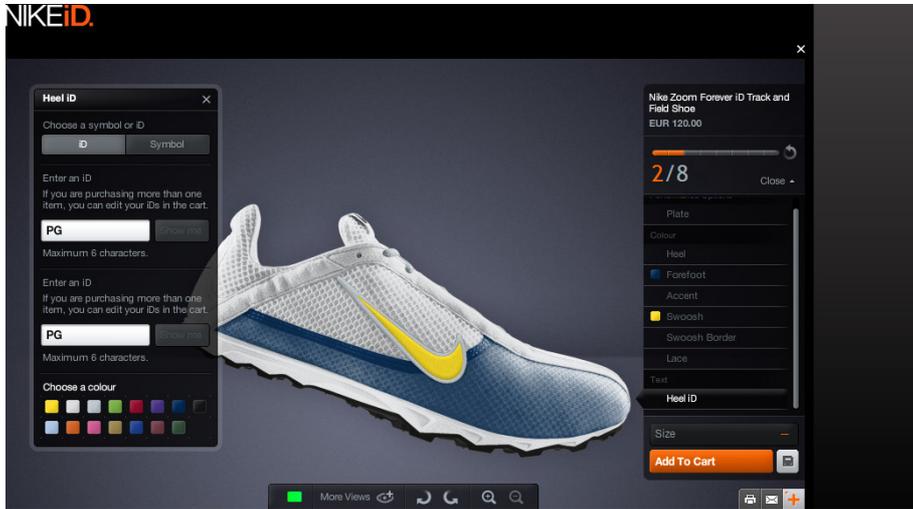
Permite personalizar conteúdos, cores e *widgets* visíveis na página, tornando o *yahoo!* no “*MyYahoo!*”



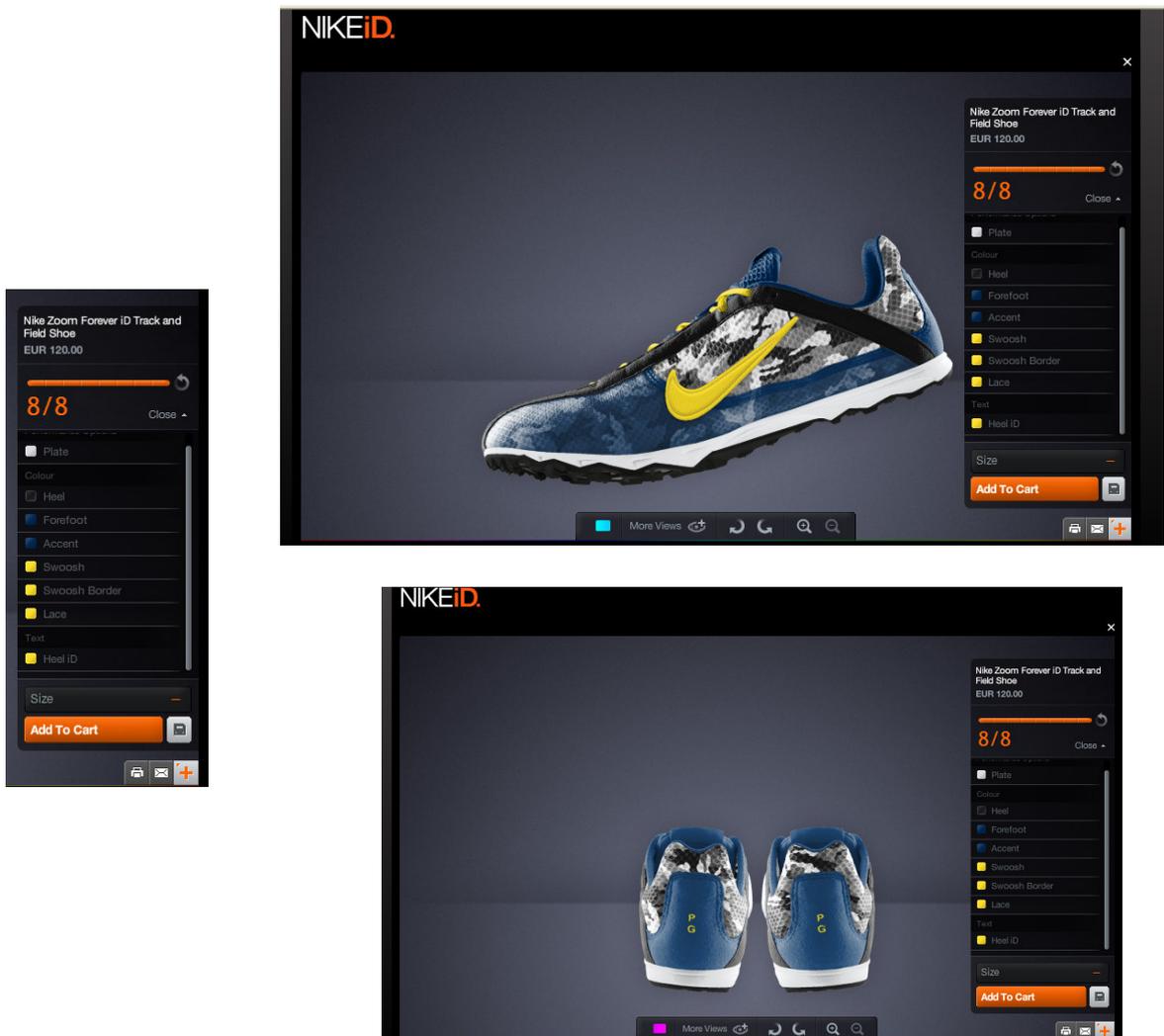
Configurating Systemsms

Caso NIKE ID

Plataforma da Nike permite customizar o produto:



(Imagens retiradas do site <http://nikeid.nike.com/c.com> em Abril de 2009)

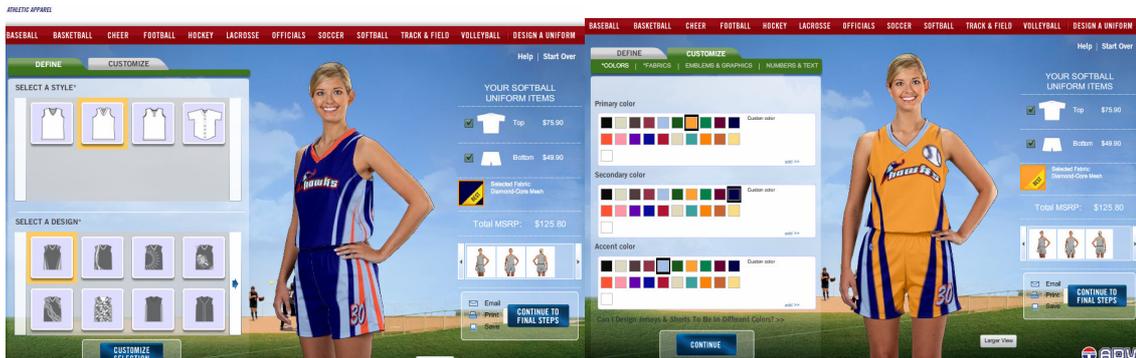


Caso Team Work Athletics

Neste site, qualquer que seja o desporto, o utilizador pode customizar o seu equipamento:



Podendo personalizar vários elementos, desde símbolos, cores, nomes, números:



(Imagens retiradas do site <https://www.teamworkathletic.com/> em Abril de 2009)

Recommendation systems

Caso Amazon.com

Estando o cliente registado ou não, o sistema recolhe dados sobre o comportamento do utilizador, recomendando itens relacionados, ou que utilizadores com comportamento semelhante visualizaram.

amazon.com Hello, Sign in to get [personalized recommendations](#). New customer? [Start here](#).

Your Amazon.com | Today's Deals | Gifts & Wish Lists | Gift Cards | Your Account | Help

Shop All Departments | Search: Cell Phones & Service | GO | Cart | Your Lists

Cell Phones & Service | Browse Brands | Bestsellers | Cell Phones | Service Plans | Unlocked Cell Phones | Mobile Broadband | Accessories | Cell Phone Help Center

Join Amazon Prime and ship Two-Day for free and Overnight for \$3.99. Already a member? [Sign in](#).

Choose your phone

1 PHONE 2 PLAN 3 PLAN OPTIONS 4 ACCESSORIES CHECKOUT

BlackBerry Curve 8330 Phone, Silver (Verizon Wireless)
 Other products by [BlackBerry](#)
 ★★★★★ (11 customer reviews) | [See more about this phone](#)

List Price: ~~\$399.99~~
 Price: **\$0.01** (with service plan)
 You Save: **\$399.98** (100%)
 More Options: [Buy without a service plan](#)

Availability: Ships from and sold by Amazon.com.
 Requirement: This phone can only be used with a compatible service plan.
[How to Transfer Your Phone Number](#)

Free BlackBerry Charger With Purchase
 For a limited time, get a free [BlackBerry charger](#), a \$13.99 value, with the purchase of select BlackBerry cell phones from Amazon.com. Just add both items to

Enter Your Zip Code
 Check to see if service is available for your area
 Enter Zip Code:
 Check availability
 (Selection based on region)

[Share with Friends](#)

What Do Customers Ultimately Buy After Viewing This Item?

- 42% buy the item featured on this page:
 BlackBerry Curve 8330 Phone, Silver (Verizon Wireless) ★★★★★ (11)
 \$0.01
- 20% buy
 3 SCREEN PROTECTOR for BLACKBERRY CURVE 8310 8320 8300 ★★★★★ (75)
 \$0.01
- 13% buy
 Sandisk 4GB MicroSDHC Memory Card with SD Adapter (BULK Packaging) ★★★★★ (187)
 \$5.49
- 13% buy
 BlackBerry Charging Pod for 8300, 8310, 8320, and 8330 Curve Devices (Silver) ★★★★★ (66)
 \$6.18

[Compare these items](#) [Explore similar items](#)

Customers Who Bought This Item Also Bought

Page 1 of:

 BlackBerry HDW-13840-007 Rubberized Skin - Black for 8300 (Curve... ★★★★★ (111) \$3.99	 3 SCREEN PROTECTOR for BLACKBERRY CURVE 8310 8320 8300 ★★★★★ (75) \$0.01	 BlackBerry Mini-USB Car Charger for BlackBerry Curve, BlackBerry... ★★★★★ (1) \$9.49	 BlackBerry Curve 8300, 8310, 8320, and 8330 Leather Swivel Holst... ★★★★★ (135) \$7.51	 LG Dare VX9700 Phone, Silver (Verizon Wireless) ★★★★★ (64) Click for price	 SanDisk 8GB microSDHC Card CLASS 2 (SDSD0-8192 Bulk Package) ★★★★★ (102) \$15.99
--	--	--	--	--	---

Buy This Product and Related Accessories

 **BlackBerry Curve 8330 Phone, Silver (Verizon Wireless)**
~~\$399.99~~ **\$0.01**

Browse by category:

- Chargers & Power Adapters
- Faceplates

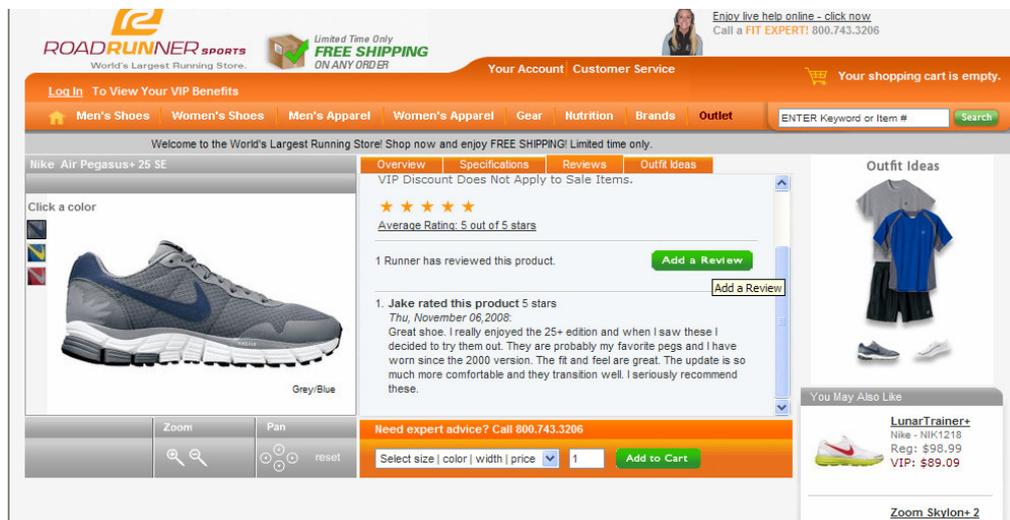
 BlackBerry 8300/8700/8800 Series Leather Desktop Stand In Stock from Webtop \$19.99 \$7.83	 BlackBerry 8300 North American Power Station Plus Extra Battery In Stock and eligible for FREE Super Saver Shipping \$99.99 \$62.90	 BlackBerry 8300 Skin, Pink In Stock from Elosoft \$9.99 \$1.02	 BlackBerry Skin for 8300, 8310, 8320, and 8330 (White) In Stock and eligible for FREE Super Saver Shipping \$9.99 \$4.02	 BlackBerry Skin for 8300, 8310, 8320, and 8330 (Blue) In Stock and eligible for FREE Super Saver Shipping \$9.99 \$4.74	 BlackBerry Skin for 830, 8310, 8320, and 8330 (Orange) In Stock and eligible for FREE Super Saver Shipping \$9.99 \$5.54
---	---	---	--	---	--

(Imagens retiradas do site <http://www.amazon.com/> em Abril de 2009)

ANEXO 4 – Benchmarkings

- Caso *RoadRunner*

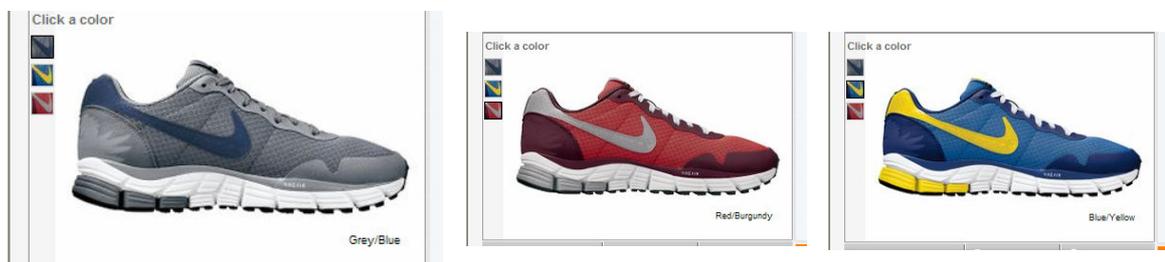
Página de Produto:



Existe a possibilidade de ler e colocar Comentários:

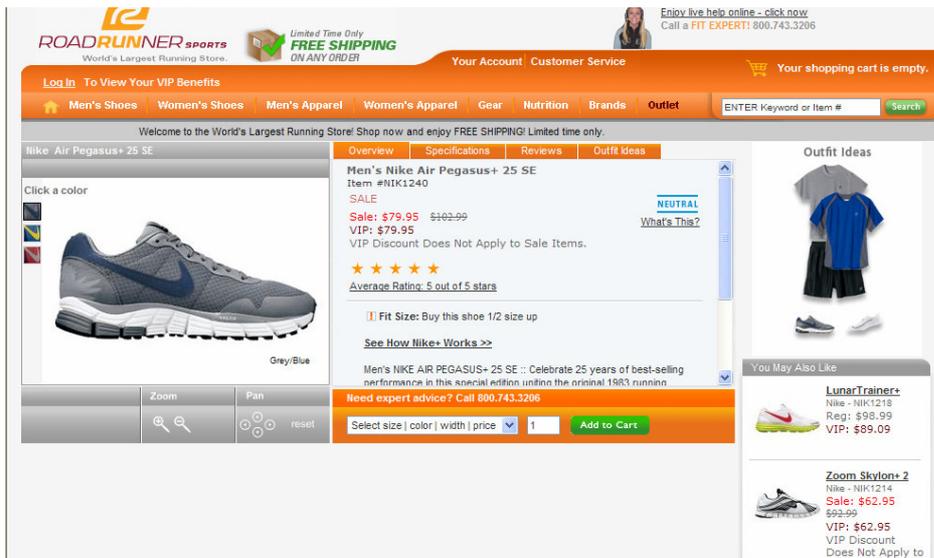


Existe a possibilidade de automaticamente alterar a cor dos tênis;



(Imagens retiradas do site <http://www.roadrunnersports.com/> em Abril de 2009)

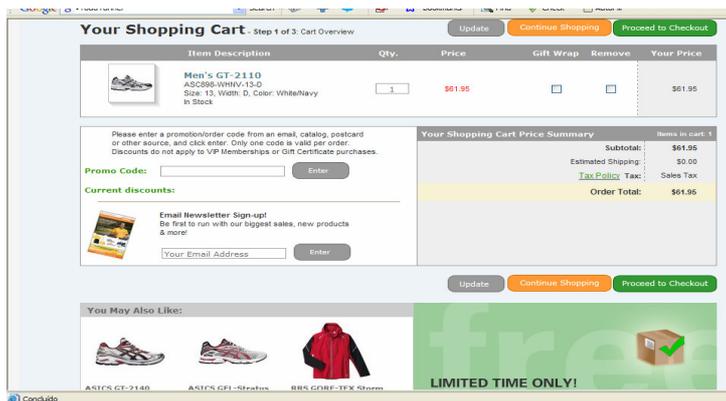
Outro Exemplo, na página de Produto:



Ideia para Outfit

Artigos Similares de Potencial Interesse

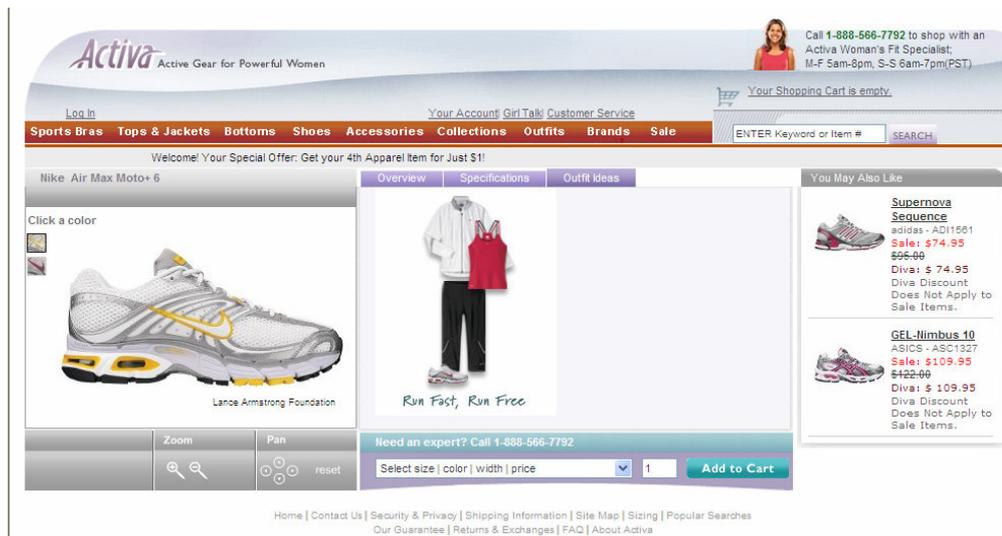
Na página de *Check Out*:



Promoção de Entrega Grátis com tempo Limitado

Mais Upsell

A Roadrunner teve o cuidado de ter um site paralelo www.activasports.com, que funciona exclusivamente para Mulheres, mas cuja UI e estratégia, é similar:



A empresa utilizou também a ferramenta de Recomendações.

O Objectivo é facilitar a vida ao cliente, para de uma forma rápida, demonstrar qual os ténis ideais para o perfil deste.

Para isso a plataforma pede algumas informações:

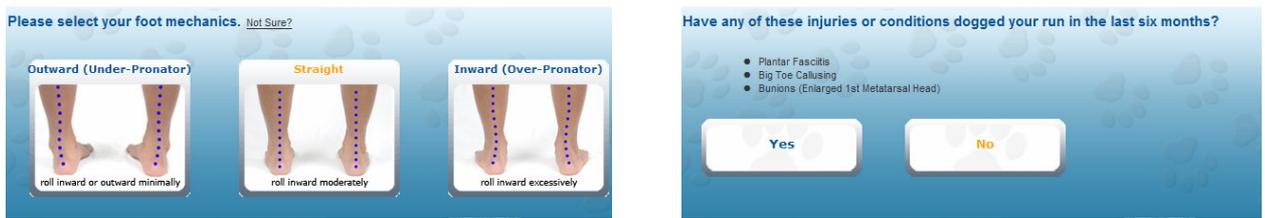
Género:



Tipo de Terreno em que corre e formato de pé:



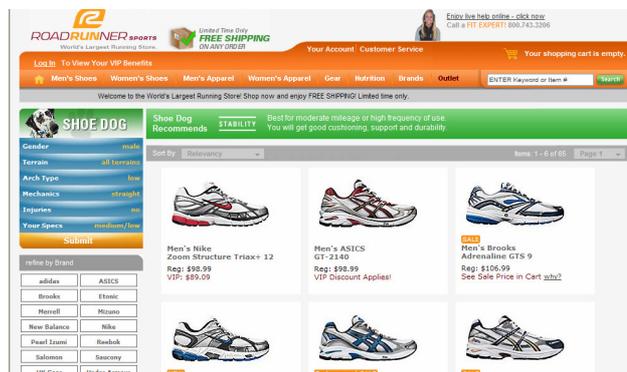
Tipo de estrutura óssea, se sofreu lesões:



Estrutura do corpo:



E com isso demonstra os ténis encontrados:



Os Resultados que a *RoadRunner* obteve demonstram que existe ROI nestas tecnologias e Estratégia.

Com uma plataforma com mais de 60 000 produtos.

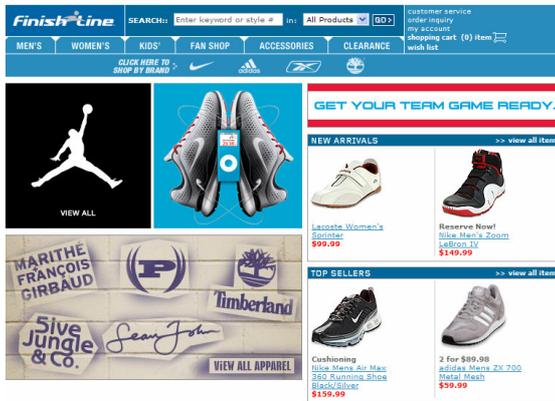
Utilizando as tecnologias de *Mearchandising*, *Searchandising*, *Recomendações e emails segmentados* (mais de 500 000 foram enviados), os resultados obtidos foram:

- O tráfego no site passou de 496 000 visitantes por mês para 600 000 visitantes por mês.
- A média de pedidos cifra-se nos 120 dólares.
- A taxa de conversão aumentou 4%.

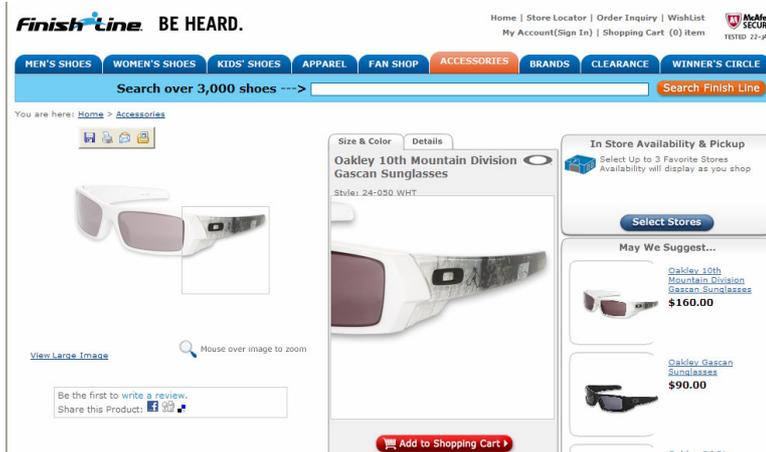
Tudo isto levou a um retorno de mais 2.88 milhões de dólares por mês. No final do ano o investimento retornado totalizou 34.5 milhões de dólares.

- Caso *FinsihLine*

Página Principal:



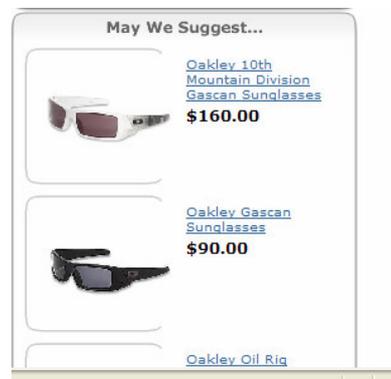
Página de Produto:



Ferramentas de *Review*, *Facebook* e outras Redes Sociais



Função de *Zoom* e *Recomendações*:

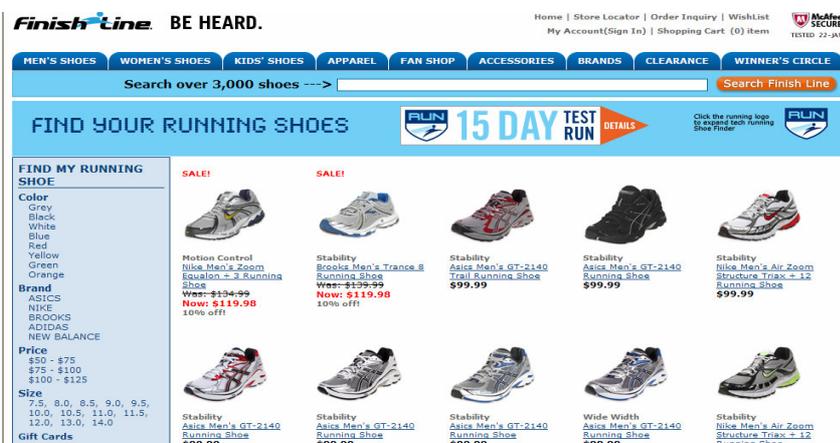


Através de uma UI bastante simples a www.finishline.com auxilia o utilizador a perceber os ténis mais adequados para o perfil de atleta.

Dados pedidos: Género, Curvatura do arco do pé, Tipo de Corpo, Frequência de corrida e tipo de Piso.

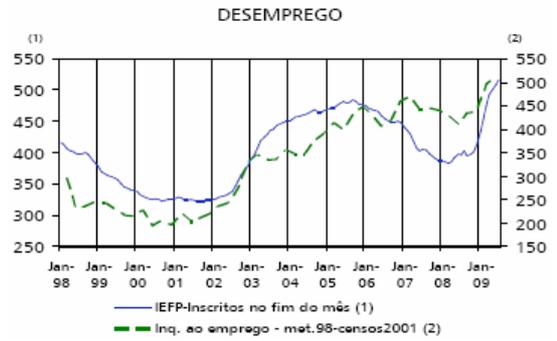
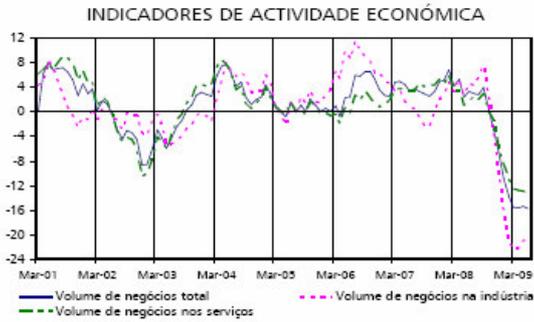


Com estes dados, e em segundos, a plataforma compara os produtos em stock, e apresenta o produto indicado o cliente.



(Imagens retiradas do site <http://www.finishline.com> em Abril de 2009)

ANEXO 5 – Dados da Análise da Envolvência Económica



ANEXO 6 – Dados da Análise da Envolvência Tecnológica

Acesso e Utilização de Tecnologias e Sistemas de Informação em Portugal

Agregados domésticos com TIC

2002-2006, (%) Agregados domésticos com pelo menos um indivíduo entre os 16 e os 74 anos

	2002	2003	2004	2005	2006
Televisão	87	99	99	99	100
Telemóvel	69	80	79	83	86
Telefone (operador fixo)	x	x	75	74	71
Computador	27	38	41	42	45
Desktop	26	x	x	39	40
Consola de jogos	x	x	14	19	18
Computador portátil	3	x	x	12	15
Palmtop	o	2	2	1	2

Agregados domésticos com ligação à Internet

2002-2006, (%) Agregados domésticos com pelo menos um indivíduo entre os 16 e os 74 anos

	2002	2003	2004	2005	2006
Agregados com ligação à Internet	15	22	26	31	35

Frequência de utilização de computador

2002-2006, (%) Indivíduos entre os 16 e os 74 anos que utilizaram computador no primeiro trimestre do ano

	2002	2003	2004	2005	2006
Todos ou quase todos os dias	65	68	69	73	72
Pelo menos uma vez por semana	12	23	21	18	18
Pelo menos uma vez por mês	2	5	7	7	7
Menos de uma vez por mês	5	4	3	3	3

Utilizadores de Internet

2002-2006, (%) Indivíduos entre os 16 e os 74 anos

	2002	2003	2004	2005	2006
Utilizadores de Internet	19	26	29	32	36

Horas dispendidas na Internet

2004-2006, (%) Indivíduos entre os 16 e os 74 anos que utilizaram Internet no primeiro trimestre do ano

	2004	2005	2006
1 hora ou menos	32	22	22
Mais de 1 até 5 horas	34	40	36
Mais de 5 até 10 horas	14	16	17
Mais de 10 até 20 horas	8	10	10
Mais de 20 horas	12	12	14

Taxa de penetração da banda larga

2001-1.º Semestre de 2006, Número de clientes (residenciais e não residenciais) por 100 habitantes

	2001	2002	2003	2004	2005	1ºS/06
Número de clientes de banda larga por 100 habitantes	1	2	5	8	11	13

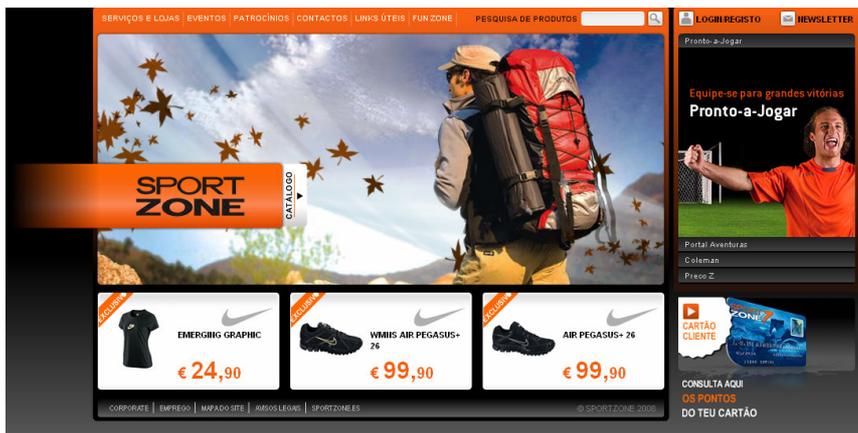
(Dados Fornecidos pelo INE “Inquérito à utilização das Tecnologias de Comunicação pelas Famílias Portuguesas” 2002-2006)

ANEXO 7 – Páginas Testadas

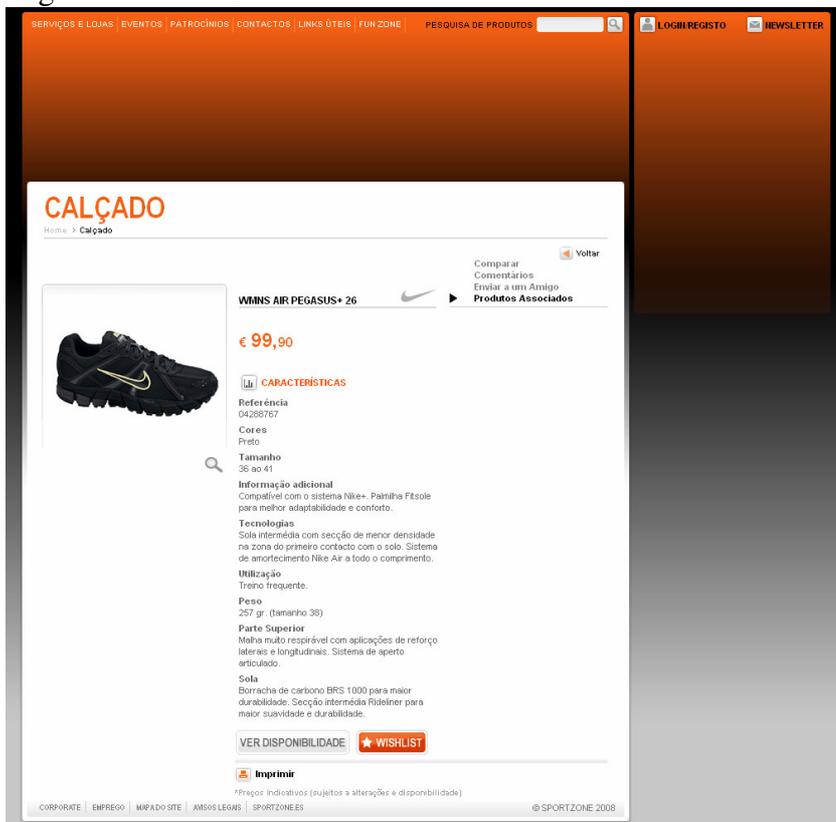
SportZone

<http://www.sportzone.pt/>

Home:



Página de Produto:



DECATHLON
Consulte o preço e a disponibilidade em linha [ESCOLHA UMA LOJA](#) →

Escolha um **desporto** ou uma **marca**
Procurar um produto:
→ Ver os vídeos dos nossos produtos

Recepção > Bicicleta > PLAY BIKE > SUBSIN DOUBLE
→ Voltar PLAY BIKE
artigo seguinte



HD zoom

BTWIN

SUBSIN DOUBLE

Ref: 8102800 - BMX

Concebido para maiores de 10 anos (+145 cm) que pretendem uma playbike para se iniciar em práticas alternativas e para ir para todo o lado.

Consulte a disponibilidade deste artigo na sua loja

Preço recomendado: *

299,00 €

Impressão Enviar a um amigo

Vantagens
Tamanho e cores
Informações técnicas

O melhor da BMX numa bicicleta de adulto.

Polivalência A tampa do espelho do selim permite a sua regulação sentada.

Durabilidade O aço Cr Mo 4130 é utilizado no quadro (2 barras) e na pedaleira.

Compatibilidade Quadro compatível: rodas 24 ou 26 polegadas, 1 ou 8 velocidades, travões discos.

Restrição de utilização: não indicada para utilização intensiva em dirt e park!

Garantia: 5 anos para o quadro e garfo, 2 anos para as peças (excepto peças de desgaste normal).

TAMANHO E CORES

Tamanhos	A TRADURE A TRADURE
Cores	Ice fibre glace/azul.

INFORMAÇÕES TÉCNICAS

Garfo	RST Launch 100 mm com pivot Cr Mo 4130 estudado para atenuar as recepções dos saltos, muito mais do que simples amortecimento. Para garantir a resistência, possui um pivot em Cr Mo 4130 e as pernas são sobredimensionadas (32 mm de diâmetro). Pré-carga e ressaio reguláveis através de 2 roletes. Isto garante um garfo muito rígido ou flexível em terrenos irregulares e mais ou menos rápido ao passar. Garante precisão, conforto e permite atenuar as imperfeições de condução.
Transmissão	pedaleira 3 peças Cr Mo 4130 175 mm com rolamentos anulares estanques, corrente KMC reforçada, coroa em alumínio com 28 dentes anodizado, cãua de roda traseira em alumínio com cassette com corpinho "uma velocidade" 14 dentes, pedais em alumínio. Óptimos por uma pedaleira 3 peças Cr Mo 4130 graças à sua excelente resistência. A desmultiplicação 28x14 favorece a agilidade com um volume reduzido. A coroa é resistente às recepções de "cavalinhos" em pistas de terra com lombas. Os rolamentos anulares
Posição	guidão em alumínio oversize 660 mm (back 10°, up 3°), avanço ahead set em alumínio anodizado, punhos com lamelas 145 mm semi flange com terminais de protecção, selim fino e confortável, espelho do selim em alumínio de 350 mm.
Rodas	rodas dianteira e traseira de parede dupla em alumínio com 32 mm de largura, com flancos maquinados, pneus K-Rad 26 ou 24 x 2.3 à frente e HENDA NPJ 26 ou 24x 2.1 atrás. Óptimos por aros em alumínio com 36 raios de parede dupla (+ resistentes que um de parede simples) associados a cubos de roda em alumínio compatíveis com travões de discos.
Quadro	2 barras Cr Mo 4130 (barra principal e diagonal) + aço Hi ten sobredimensionado 21,8 polegadas barra principal e base de 15,1 polegadas. Este quadro é um concentrado de truques que o tornam único e ultra evolutivo. Evolui com o praticante: rodas de 24 ou 26 polegadas, travões V-Brake ou de discos e montagem de um desviador traseiro se pretender. A geometria é perfeita para "street, park ou pistas de terra com lombas": roda traseira, derrapagens, saltos, figure.
Sistema de travagem	alavanca 2 dedos em alumínio, travão de disco 160 mm Tektro à frente, travão teltro em alumínio V-brake com adaptador 24 ou 26". O travão de disco dianteiro com 160 mm garante uma travagem potente e precisa em todas as condições.

* O preço é o preço recomendado central, datado da véspera e apresentado a título indicativo.
Fotografia não vinculativa.
Informação válida de 15/10/2009.
bicicletas BMX - motocross

→ Voltar ao topo

AS NOSSAS LOJAS

Encontre a loja mais próxima

→ [Clique aqui](#)

→ [Serviços Decathlon](#)

EVENTOS

→ [Descubra os eventos / actividades que temos para si](#)

CARTÃO DECATHLON

A sua preferência recompensada!

→ [Descubra todas as vantagens](#)

→ [Aceda ao espaço pessoal](#)

DECATHLON

→ [O Grupo](#)

→ [Produtos](#)

→ [A Empresa](#)

VEM TRABALHAR CONNOSCO...

Desperta as tuas forças, é a minha missão!

→ [Oferta de emprego](#)

[DECATHLON.TV](#) | [Mapa do site](#) | [Informação legal](#) | [Financiamento](#) | [Top pesquisas](#)

Bicicletas BMX - motocross BTWIN - SUBSIN DOUBLE BTWIN - maiores de 10 anos (+145 cm) que pretendem uma playbike para se iniciar em práticas alternativas e para ir para todo o lado.

Anexos – Pág. 111

Plataforma de Vídeo:

DECATHLON Video

DESPORTOS

DESCRITORES

MARCAS

PUB TV

Desportos

- Acessórios
- Barco
- Basquetebol
- Caça
- Caminhada
- Campismo
- **Ciclismo**
- Desporto para Bebê
- Desportos de Combate
- Equitação
- Fitness
- Futebol
- Ginástica / Dança
- Marcha
- Mergulho
- Musculação
- Natação
- Passeio Aquático
- Patins / Rolar
- Pesca
- Pesca Submarina
- Running
- Snowboard
- Surf
- Tênis
- Tênis de mesa
- Tiro com arco



Dms

Concebido para passear a criança com toda a segurança.

* Preço recomendado:
34,90 € *

Enviar a um amigo [Ver a ficha de produto](#)

OUTROS-OUTRAS [Video Ciclismo](#)

-  **Asento para bebé**
-  **X Snipe 300**
-  **Elops 3 2009**
-  **b'Twin 5**
-  **Elops 5 2009**

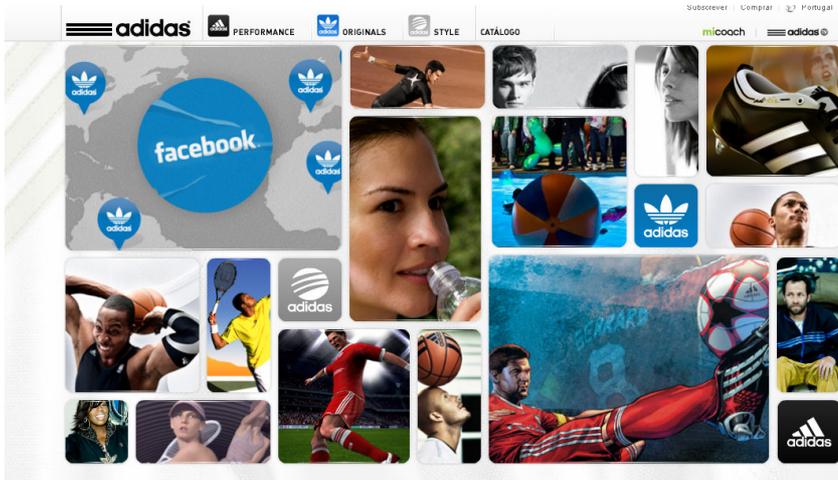
Decathlon.pt

<http://www.decathlon.pt/PT/video-desportos-40092646/>

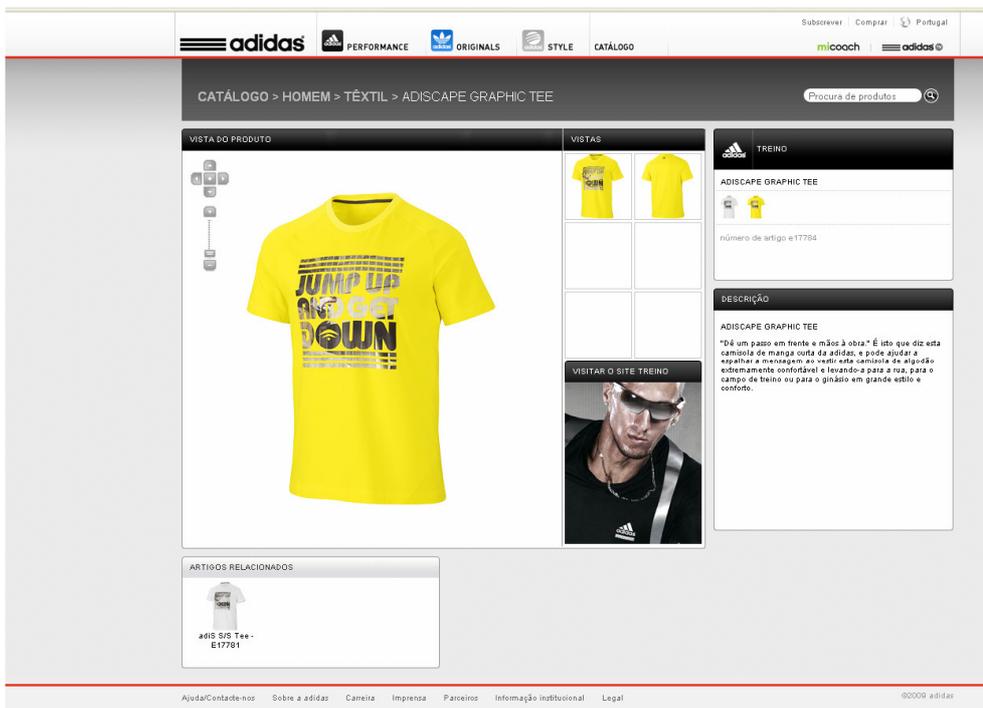
Adidas

<http://www.adidas.com/pt>

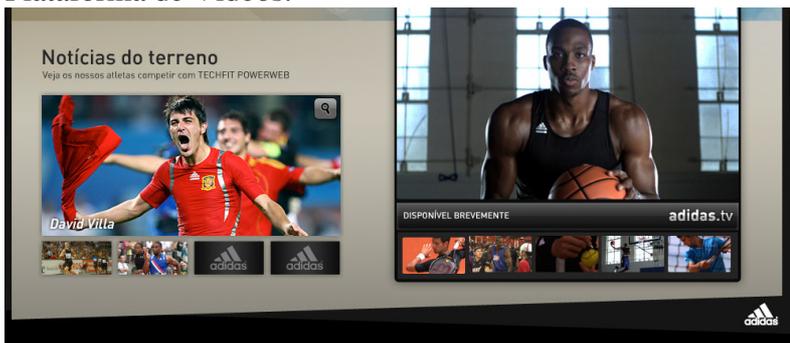
Home:



Página de Produto:



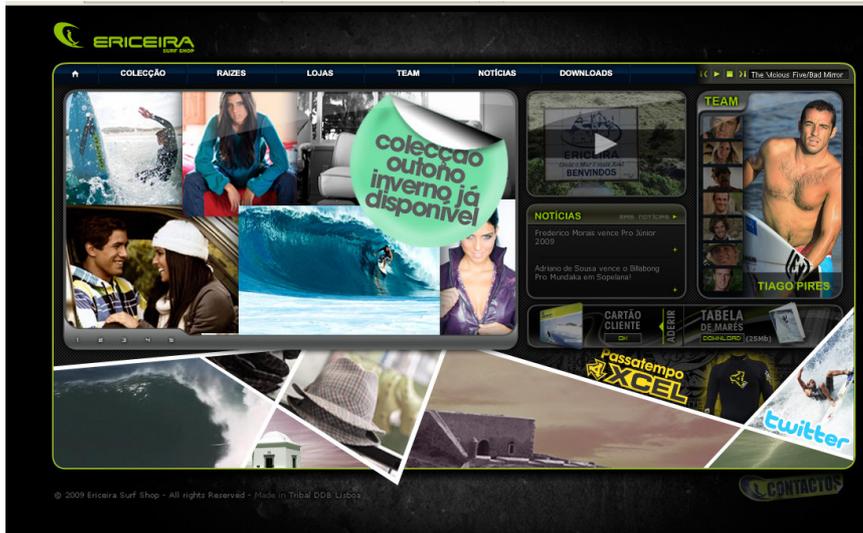
Plataforma de Vídeos:



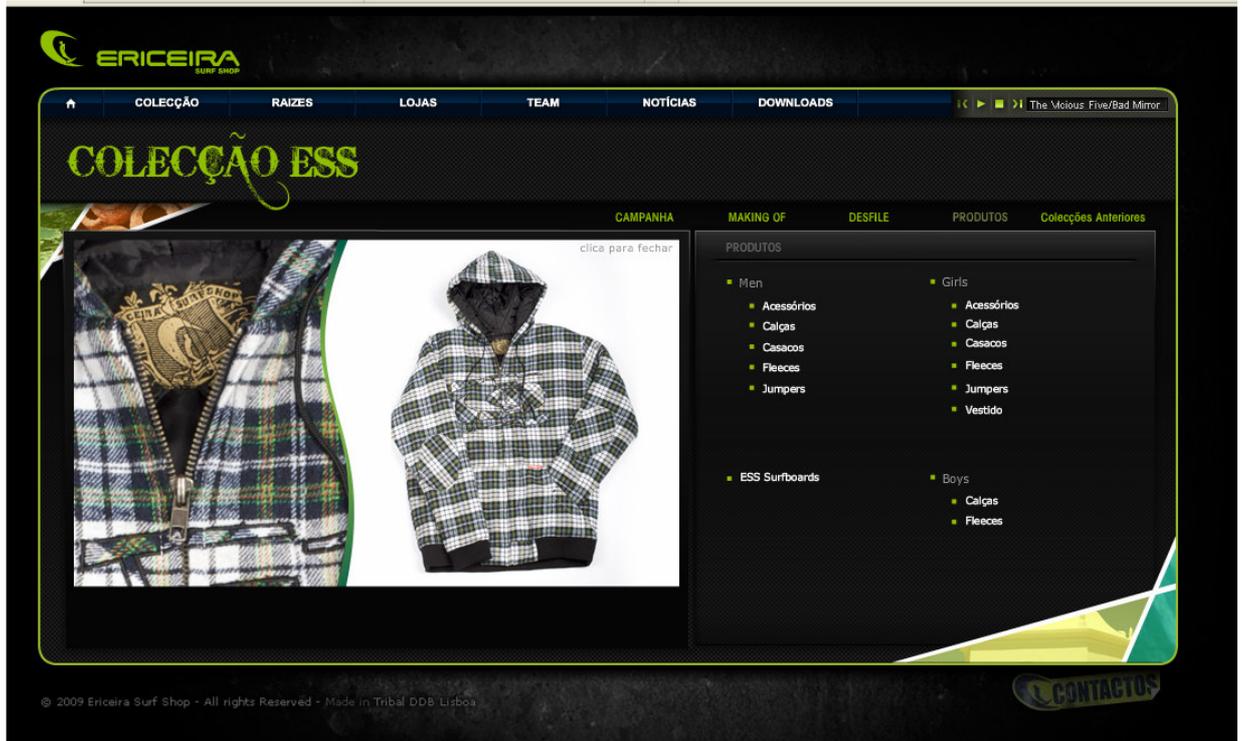
Ericeira

<http://www.ericerasurfshop.pt/>

Home:



Catálogo:



El Corte Inglés
<http://www.elcorteingles.pt/>

Home:

The screenshot shows the El Corte Inglés website home page. At the top, there is a navigation bar with the logo and links for 'Campanhas e Promoções' and 'Informação Corporativa'. Below this is a secondary navigation bar with 'Venda Online', 'Campanhas e Promoções', 'Os Mais Vendidos', 'Actividades nas Nossas Lojas', and 'Serviços'. The main content area features a large banner for 'SEMANA da Moda Intima' with a 20% discount. Below the banner are two promotional tiles: one for 'O SEU SUPERMERCADO NA INTERNET' featuring Nestlé Fitness products, and another for 'O Vinho' featuring 'Cabazes de Natal'. A left sidebar contains a menu with categories like 'Supermercado', 'Campanhas e Promoções', and 'Os mais vendidos'.

Plataforma de e-Commerce:

The screenshot shows the El Corte Inglés e-commerce platform. The page is titled 'e dos dias especiais Club de Gourmet'. It displays a list of sports supplements with their prices and quantities. The products listed are:

Produto	Preço	Quantidade
EAS BEBIDA ISOTONICA DE MORANGO EMB. 330 ML	2,25 € (7,73 € / Litro)	1
EAS BEBIDA ISOTONICA DE BAUNILHA EMB. 330 ML	2,25 € (7,73 € / Litro)	1
ISOSTAR BARRA MULTIVITAMINAS PACK 3 EMB. 30 g	3,99 € (33,25 € / Kg/ilo)	1
ISOSTAR HI-MINT PROTEIN NEUTRO EMB. 400 g	10,98 € (49,95 € / Kg/ilo)	1
ISOSTAR BARRAS DE BANANA PACK 3 EMB. 30 g	3,99 € (33,25 € / Kg/ilo)	1
ISOSTAR POWER TABS LIMAO EMB. 120 g	5,99 € (49,92 € / Kg/ilo)	1
ISOSTAR ACTIFOOD DE PESSEGO EMB. 90 g	2,25 € (28,33 € / Kg/ilo)	1
ISOSTAR ACTIFOOD DE MAÇA EMB. 90 g	2,25 € (28,33 € / Kg/ilo)	1
MUSCLETECH NITRO.TECH CHOCOLATE EMB. 208 g	54 € (95,47 € / Kg/ilo)	1
UNIVERSAL FAT BURNER 55 EMB. 55 UNIDADES	8,48 € (0,15 € / Unidade)	1
ISS SUPER VITAMINA EMB. 30 UNIDADES	27,00 €	1

The total price is 13,19 EUROS. There is a 'INICIAR COMPRA' button and a 'TELEFONE DE AJUDA 707 211 711'.

Puma

<http://www.puma.com/>

Página de Produto:

The screenshot shows the product page for the 'One Day One Goal Men Tee'. The main image features a male model wearing a white t-shirt with the text 'ONE DAY ONE GOAL SEPTEMBER 21' and a Puma logo. The page includes a navigation menu with categories like WOMEN, MEN, KIDS, SALE, SPORT, and PUMAVISION. A shopping bag icon indicates 0 items for €0.00. The product title is 'One Day One Goal Men Tee' with a price of €25,00. It offers size selection (S, M, L, XL) and a 'SIZING CHART' link. The article number is 814751-01, and the color is white. The size selected is L, and the quantity is 1. A 'This item is in stock' message is displayed. A red 'ADD TO SHOPPING BAG' button is prominent. Below this, there are tabs for 'DETAILS', 'DELIVERY', 'MATERIAL', and 'CARE'. The 'DETAILS' tab is active, showing a list of bullet points: 'September 21 - all weapons the world over will go quiet', 'That is the aim of the organization 'Peace One Day'', 'With this T-shirt, you can support this aim', and 'T-Shirt with the motto and emblem of "Peace One Day"'. There is also a 'PVC Free' icon. Other options include 'ADD TO WISHLIST', 'SHARE / BOOKMARK', 'EMAIL ME IF MY SIZE BECOMES AVAILABLE', and 'TELL A FRIEND'. At the bottom, there is a 'PRINT PAGE' button and a 'PUMA NEWSLETTER' subscription field with a 'SUBSCRIBE' button.

WOMEN MEN KIDS SALE SPORT PUMAVISION

SHIPPING BAG: 0 items €0.00

Home > Men > Labels > Life > One Day One Goal Men Tee

BACK

NEW

PREVIOUS NEXT

One Day One Goal Men Tee

€ 25,00
Price including VAT

S M L XL • SIZING CHART

ARTICLE-NO.: 814751-01
COLOR: WHITE
SIZE: L
QUANTITY 1 • This item is in stock.

ADD TO SHOPPING BAG

DETAILS DELIVERY MATERIAL CARE

- September 21 - all weapons the world over will go quiet
- That is the aim of the organization 'Peace One Day'
- With this T-shirt, you can support this aim
- T-Shirt with the motto and emblem of "Peace One Day"

PVC Free

ADD TO WISHLIST

SHARE / BOOKMARK

EMAIL ME IF MY SIZE BECOMES AVAILABLE

TELL A FRIEND

PRINT PAGE

PUMA NEWSLETTER SUBSCRIBE

CONTACT US | IMPRINT | PRIVACY POLICY | TERMS AND CONDITIONS | WISHLIST

© PUMA 2009 | ABOUT PUMA

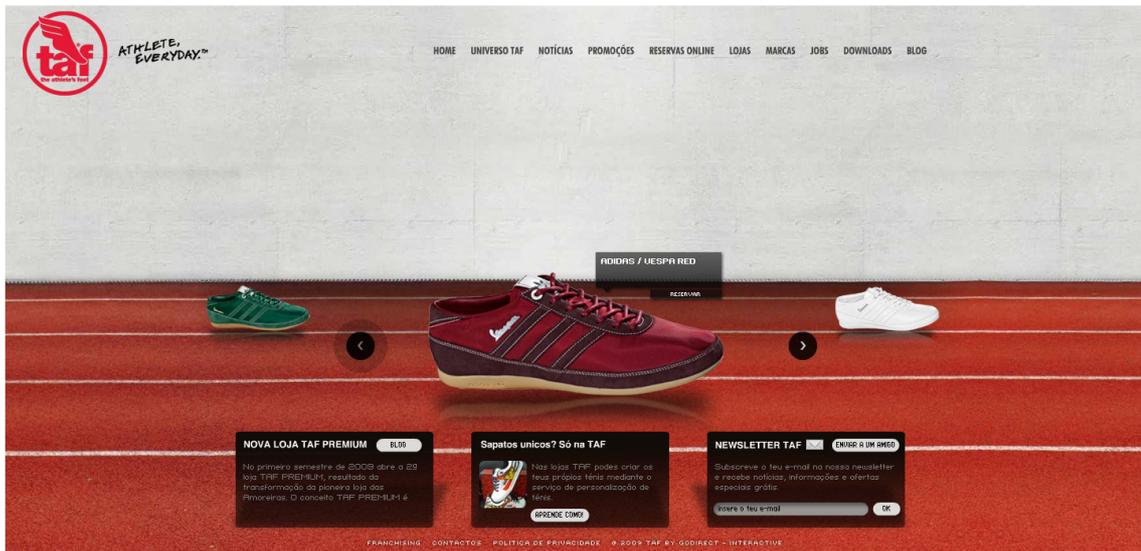
CHANGE COUNTRY AND LANGUAGE

@ PUMA Online Shop - Men - Labels - Life - One Day One Goal Men Tee

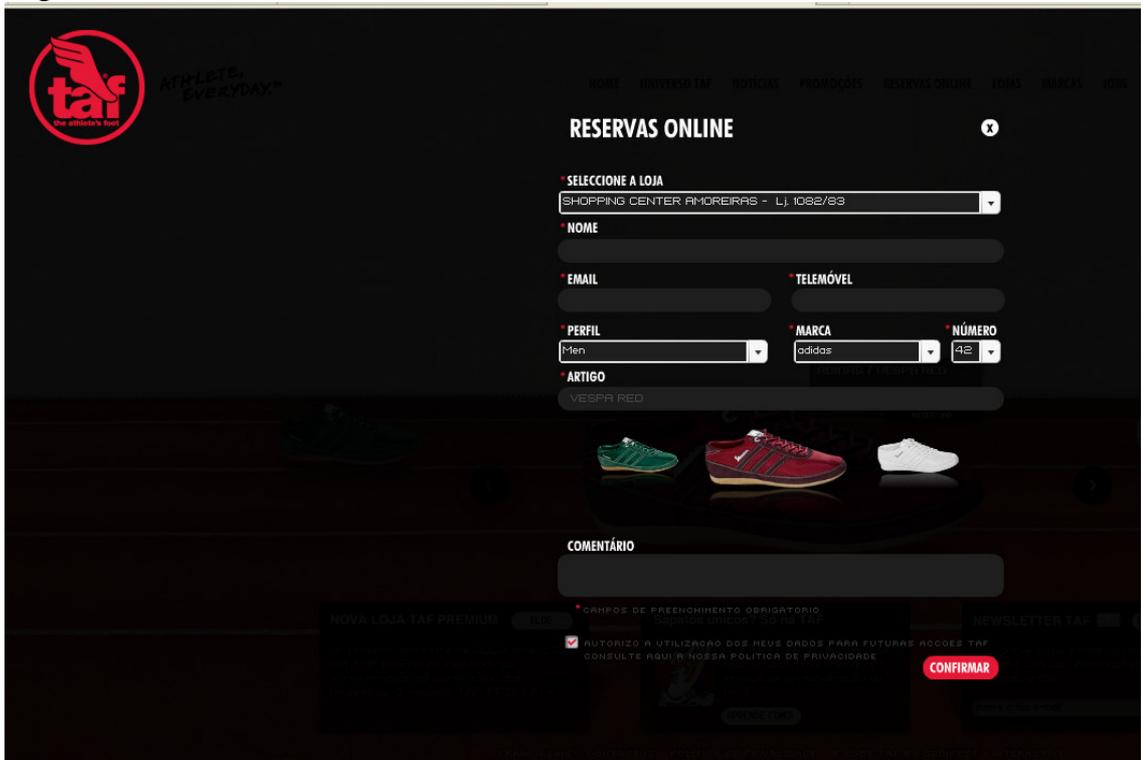
TAF

<http://www.mytaf.pt/>

Página de Produto:



Página de Reserva:



Página de Produto:

LAREDOUTE

É tão divertido jogar com a moda

- Ajuda
- Serviços
- Newsletter

Descobrir e partir de um catálogo

• Pedir um catálogo

Carrinho

4 artigos

• Ver outros artigos visíveis

Identifique-se

• Novo cliente

A MINHA CONTA CLIENTE

Home Page
Mulher
Lingerie
Pré-matã
Graña
Homem
Desporto
Têxtil de decoração
Tenidos grandes
Calçado & Acessórios
Marcas
Códe

Busca por referência, artigo ou cor Em todo o site

Outono-Inverno 2010
PREÇO VERDE

O casaco estampado com fecho adidas

[Voltar à seleção anterior](#)
• JACQUETS & co
• Homem
• Desporto
• O casaco estampado com fecho adidas

Estampado à frente e atrás. Com fecho. Gola solta. Logótipo bordado no peito. 2 bolsos com fecho dos lados. Comprimento atrás aprox. 72 cm. Casaco para homens, em 52% algodão, 48% poliéster. Preço Verde. Artigo apresentado na página 695F do catálogo Outono-Inverno ... [Saber mais](#)

Escolha

mais tamanhos

• Guia de medidas

Cor: 2

AZUL

a partir de

79,90 €

PREÇO VERDE

Quantidade: 1

Disponibilidade

	2S	3M	4L	5L	6TALL
AZUL	14	14	14	14	14
PRETO	14	14	14	14	14

Disponível 3 semanas de entrega Substituição de artigo Empacotado

Juntar ao meu carrinho

• Juntar aos meus favoritos

Serviços

- Entrega em casa
- Entrega em loja
- Entrega em ponto de recolha
- Modos de pagamento
- Modos de entrega

Continuar a comprar

• Ver toda a lista

adidas

• Ver outros artigos da mesma marca

Descubra ainda

A camisola para homens adidas a partir de 39,90 €

As calças para homens adidas a partir de 29,90 €

As sapatas para homens adidas a partir de 49,90 €

Saber

Serviços

Também irá gostar de

O casaco estampado para homens PUMA a partir de 79,90 €

A camisola para homens adidas a partir de 39,90 €

A T-shirt Pressure Core de FOCK a partir de 39,90 €

A T-shirt para homens TIPSTER 34,90 €

• Voltar ao topo

Subscriva-se à Newsletter

Receta o Catálogo

A Qualidade

A Entrega

Pagamento Seguro

As marcas especializadas

- Tallissime
- Anne Weylman
- Vertbaudet
- Somewhere
- Texer
- Todas as marcas

Um mundo de serviços

- Guia das tamanhos
- Cartão La Redoute
- Pedir um catálogo
- Contacto nos
- Ajuda
- Todas as entregas
- Pontos La Redoute

Informações

- Quem somos?
- Os nossos parceiros
- Mapa do site
- Condições gerais de venda
- Pagamento seguro
- Oportunidades de trabalho

Promoções em vigor

A La Redoute, catálogo e loja on-line, oferece aos seus clientes uma vasta gama de produtos: Roupa de Mulher, Lingerie, Roupa de Homem, Roupa de Criança, Roupa de Desporto, Roupa de Marca, Moda Baby, Moda Pré-matã, artigos de Têxtil de decoração e decoração. A sua diversidade não abrange apenas o vestuário, mas também uma vasta gama de artigos para homem, mulher e criança, artigos de Têxtil de decoração e moda de bebé. Conheça os nossos artigos Outer. Descubra também os artigos La Redoute. Faça compras em todo o mundo graças ao nosso serviço de entrega internacional. Os artigos La Redoute são enviados por via aérea e Preço Verde não é aplicável em qualquer promoção, exceto quando indicado nas promoções em vigor. Os artigos de decoração Primavera-Verão 2009 estão válidos até 30 de Novembro de 2009 no catálogo Outono-Inverno 09-10 até 30 de Abril de 2010, dentro do limite dos stocks disponíveis. Os artigos de decoração Primavera-Verão 2009 estão válidos até 30 de Setembro de 2009 e do catálogo Outono-Inverno 09-10 até 30 de Março de 2010, dentro do limite dos stocks disponíveis.

Encontra-se no site

A La Redoute também está presente nos seguintes países:

Anexos – Pág. 118



NO EXISTE UNA ÚNICA CLASE DE CORREDOR



NO SON UNA ÚNICA CLASE DE ZAPATILLAS



NIKE LUNARGLIDE



Atención al cliente
¿Cómo Comprar?
¿Conoces tu talla?
Club Clientes
Carrito Compras
Seguimiento pedidos

Ciclismo

Buscar

Realiza tu pedido **902 11 87 05**

Lunes a Viernes de 09.00h a 19.00h

CICLISMO

Ciclismo

Accesorios

Alforjas

Bidones

Cuernos

Hinchadores

Luces

Mantenimiento

Mochila de hidratación

Multiherramienta

Portabidones

Puños

Rodillos

Seguridad

Varios

Bicicletas

BMX

Carretera

Infantil

Mountain bike

Paseo

Ciclismo

Carretera

Mountain bike

Cascos

Cascos

Despices

Direcciones

Eje Pedalier

Llantas

Pedales

Potencias

Sillines

Tijes

Electrónica

Cuentakilómetros

Electroestimulador

Pulsómetros

Gafas

Gafas

Tusaki

Accesorios

Calcetines

Chalecos

Chubasqueros

Cortavientos

Culottes

Guantes

Maillots

Ropa térmica

Varios

Cuidados e Higiene

Librería

Nutrición

BH - EXPERT FS 09

Referencia: 334603



Ampliar Imagen

BICI MTB SUSPENSIÓN DELANTERA

359,00€

Transporte Gratis Península IVA incluido

--- Selecciona tu talla ---

Si tienes dudas de tu talla consulta al vendedor.



-30%

Antes: 513,00€

Añadir Carrito

Transporte Gratis

Atributos Técnicos:

- Producto indicado para la practica del ciclismo de montaña
- Cuadro de aluminio 7005
- Suspensión XCM bloqueable
- Cambios shimano deore
- Frenos V-brake

Pregunta a nuestros especialistas:

Si tienes dudas acerca del funcionamiento y la forma de operar de Sportara, aquí respondemos a tus preguntas. Para consultarlas, [pulsa aquí](#).

Si tienes alguna duda sobre alguna de las características de este producto, puedes mandar la pregunta a nuestros especialistas, que la contestarán con la mayor brevedad posible. Para hacerlo, [pulsa aquí](#).

Búsquedas Relacionadas:

- [Artículos de Ciclismo y BH](#)
- [Artículos de Ciclismo de similar precio](#)
- [Artículos de Ciclismo en rebajas](#)
- [BICI MTB SUSPENSIÓN DELANTERA de BH](#)
- [BICI MTB SUSPENSIÓN DELANTERA de similar precio](#)
- [BICI MTB SUSPENSIÓN DELANTERA en rebajas](#)

Otras opciones para tu compra

CHAQUETA CICLISMO WINDSTOPPER	CHAQUETA CICLISMO WINDSTOPPER	MAILLOT	MAILLOT
 Marca: SPIUK Ahora: 80,00€ Oferta	 Marca: SPIUK Ahora: 63,90€ Oferta	 Marca: SPIUK Ahora: 33,55€ Oferta	 Marca: SPIUK Ahora: 17,15€ Oferta

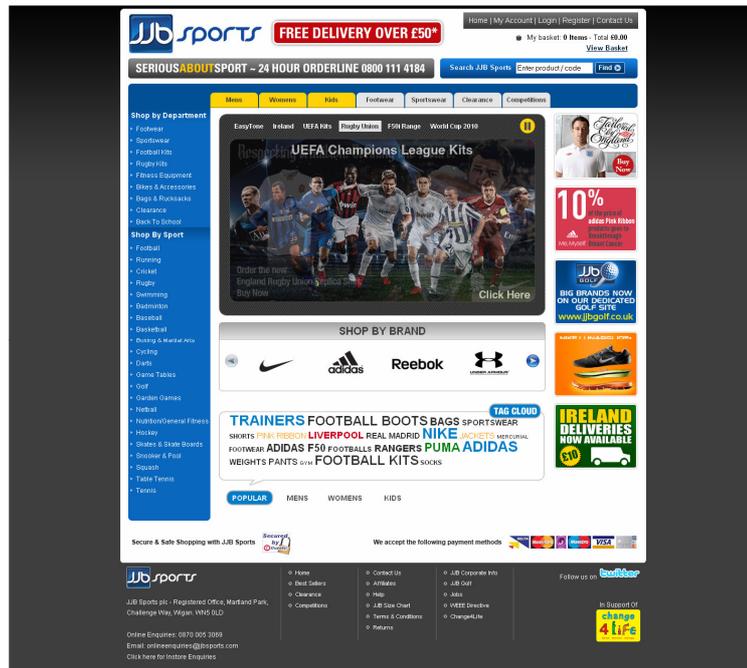



| Home | Atención al Cliente | Privacidad | ¿Quiénes Somos? |

© 2009 Forum Sport S.A. (A-48450456) Todos los derechos reservados.
 IVA e impuestos indirectos incluidos en todos nuestros productos.
 Optimizado para: 800x600 - Internet Explorer 5.0.
 -- Aviso Legal --

JJB
<http://www.jjbsports.com/>

Home:



Página de Produto:





MEU CADASTRO | LISTA DE DESEJOS | CENTRAL DE ATENDIMENTO (11) 3028-5333 | TELEVENDAS (11) 3028-5355

MEUS PEDIDOS | CARRINHO (0 itens)

Identifique-se aqui.

- » Lançamentos
- » Ofertas
- » Dia das Crianças
- » Outlet
- » Esportes
 - Adventure
 - Artes Marciais
 - Automobilismo
 - Basquete
 - Bikes
 - Casual
 - Futebol
 - Handebol
 - Jogos de Mesa
 - Motociclismo
 - Running
 - Skate
 - Tênis e Squash
 - Training
 - Vôlei
- » Calçados
 - Chuteiras
 - Sandálias e Papetes
 - Tênis
- » Roupas
 - Agasalhos
 - Calças
 - Camisões de Futebol
 - Camisetas
 - Shorts e bermudas
 - Jaquetas
- » Acessórios
 - Bolsas
 - Bonês
 - Mochilas
 - Óculos
 - Relógios
- » Equipamentos
 - Bolas
 - Elétrônicos
 - Fitness
 - Instrument. de Orientação
 - Medicina Esportiva
 - Monitores Cardíacos
 - Patins
 - Praia e Piscina
 - » Nutrição Esportiva
 - » Buscas Populares

RECEBA NOSSAS OFERTAS

PROMOÇÕES [1] Veja mais

 Tênis Fila Vertice-Exclusivo Netshoes D: R\$ 400,00 Por: R\$ 125,90 ou 6x de R\$ 21,95 sem juros	 Tênis Nike Dart 6 MSL W D: R\$ 400,00 Por: R\$ 119,90 ou 6x de R\$ 19,98 sem juros	 Jaqueta Diadora Fleece Bene D: R\$ 400,00 Por: R\$ 50,90 ou 3x de R\$ 19,97 sem juros	 Camisa Olympikus Flamengo 149-19 s m D: R\$ 400,00 Por: R\$ 99,90 ou 5x de R\$ 19,98 sem juros
--	--	---	---

LANÇAMENTOS [1] Veja mais

 Tênis Nike Shox Classic 2 SI Por: R\$ 599,90 ou 12x de R\$ 49,99 sem juros	 Tênis Puma Cell Inertia Por: R\$ 399,90 ou 12x de R\$ 33,25 sem juros	 Tênis Mizuno Wave Ultima W Por: R\$ 299,90 ou 12x de R\$ 24,99 sem juros	 Camisa Adidas Palmeiras III 99-19 s m Por: R\$ 199,90 ou 10x de R\$ 19,99 sem juros
--	---	--	--

MAIS VENDIDOS DA SEMANA [1] Veja mais

 Tênis Fila On Site D: R\$ 400,00 Por: R\$ 99,90 ou 5x de R\$ 19,98 sem juros	 Tênis Reebok Night DMX Extreme W D: R\$ 300,00 Por: R\$ 249,90 ou 12x de R\$ 20,82 sem juros	 Camisa Nike Barcelona Away Authentic 88-99 s m D: R\$ 400,00 Por: R\$ 99,90 ou 5x de R\$ 19,98 sem juros	 Camisa Nike Arsenal Home Authentic 88-99 s m D: R\$ 400,00 Por: R\$ 99,90 ou 5x de R\$ 19,98 sem juros
--	--	--	---

RECOMENDAMOS

 Camisa Olympikus Flamengo II 89-19 s m D: R\$ 400,00 Por: R\$ 99,90 ou 5x de R\$ 19,98 sem juros	 Tênis Nike Shox Medallion EU Por: R\$ 599,90 12x de R\$ 47,49 sem juros	 Camisa Adidas Palmeiras III 99-19 s m Por: R\$ 199,90 10x de R\$ 19,99 sem juros	 Tênis Nike Shox R4 LE W Por: R\$ 599,90 12x de R\$ 47,49 sem juros
--	---	--	---

DESTAQUE



APROVEITE

BICICLETA CALOI SK - ARO 26

de R\$ 799,00 por R\$ 699,90

12x R\$ 58,25

IMPERDÍVEL

RELÓGIO ADIDAS Performance Lifestyle

de R\$ 119,90 por R\$ 119,90

6x R\$ 19,98

APROVEITE

ELIMINAÇÃO PROGRESSIVA DA GORDURA acelerando a perda de peso! SAIBA MAIS

Desconto de 12% CONFIRA



EM ATÉ 12 VEZES SEM JUROS



TRABALHAMOS COM



NETSHOES AFILIADOS



INSTITUCIONAL

_Sobre a Netshoes
 _Política
 _Tabela de tamanho
 _FAQ

_Ajuda
 _Cadastro
 _Meus pedidos
 _Mapa do Site

_Pagamento
 _Trabalhe Conosco

CENTRAL DE ATENDIMENTO

(11) 3028-5333 | sac@netshoes.com.br
 _Televendas: (11) 3028-5355
 _Horários: 24 horas todos os dias da semana

Copyright © 2000 - 2000 www.netshoes.com.br. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. As fotos aqui veiculadas, logótipo e marca são de propriedade do site www.netshoes.com.br. É vedada a sua reprodução, total ou parcial, sem a expressa autorização da administradora do site.

Página de Produto:

[MEU CADASTRO](#) | [LISTA DE DESEJOS](#) | [CENTRAL DE ATENDIMENTO \(11\) 3028-5333](#) | [TELEVENDAS \(11\) 3028-5355](#)

[MEUS PEDIDOS](#) | [CARRINHO \(0 itens\)](#)

HOMENS | MULHERES | CRIANÇAS | ESPORTES | EQUIPAMENTOS

Identifique-se aqui.

- > Lançamentos
- > Ofertas
- > Dia das Crianças
- > Outlet
- > Esportes
 - Adventure
 - Artes Marciais
 - Automobilismo
 - Basquete
 - Bikes
 - Casual
 - Futebol
 - Handebol
 - Jogos de Mesa
 - Motociclismo
 - Running
 - Skate
 - Tennis e Squash
 - Training
 - Vôlei
- > Calçados
 - Chuteiras
 - Sandálias e Papetes
 - Tênis
- > Roupas
 - Agasalhos
 - Calças
 - Camisas de Futebol
 - Camisetas
 - Shorts e bermudas
 - Jaquetas
- > Acessórios
 - Bolsas
 - Bonés
 - Mochilas
 - Óculos
 - Relógios
- > Equipamentos
 - Bolas
 - Elétronicos
 - Fitness
 - Instrum. de Orientação
 - Medicina Esportiva
 - Monitores Cardíacos
 - Patins
 - Praia e Piscina
- > Nutrição Esportiva
- > Buscas Populares

RECEBA NOSSAS OFERTAS



PASSE O MOUSE NA IMAGEM PARA VER DETALHES

Camisa Nike Arsenal Home Authentic 08/09 s/nº

Ref.: 123-7535-050

PROMOÇÃO
de: R\$-249,90 por: **R\$ 99,90**
Economia de R\$ 150,00 (60,02%) ou
Até 5 x de **R\$ 19,98** sem juros

[ver opções de parcelamento]

CORES: (Vermelho+Branco)

TAMANHO
P M G GG

CUSTOMIZE A SUA CAMISA
Home + R\$ 0,00
Número + R\$ 0,00

Acrescenta 2 dias úteis a entrega do produto
Não trocamos produtos personalizados

QUANTIDADE

AVALIAÇÃO
Avaliar este produto
Ver avaliações (0)

CATEGORIAS: Futebol, Clubes Estrangeiros, Roupas, Camisas de Futebol, Europa, Inglaterra, Arsenal, Orlotas, Champions League, Imperdível, Camisas Autênticas

RECOMENDAMOS TAMBÉM



Camisa Nike Manchester United Home Authentic 08/09 s/nº
De: R\$-249,90
Por: R\$ 99,90
Até 5x de R\$ 19,98 sem juros



Camisa Nike Arsenal Away Authentic 08/09 s/nº
De: R\$-249,90
Por: R\$ 99,90
Até 5x de R\$ 19,98 sem juros



Camisa Nike Arsenal Home Supporter 08/09 s/nº
De: R\$-139,90
Por: R\$ 79,90
Até 5x de R\$ 19,98 sem juros



Camisa Nike Barcelona Home Authentic 08/09 s/nº
De: R\$-249,90
Por: R\$ 99,90
Até 5x de R\$ 19,98 sem juros

DESCRIÇÃO | **PARCELAMENTO** | **AVALIE**

ESTA É A MESMA CAMISA UTILIZADA EM CAMPO PELOS JOGADORES.
O Arsenal Football Club é uma das grandes potências do futebol mundial. Possui cerca de 27 milhões de admiradores pelo mundo. Esta camisa é perfeita para o torcedor engrandecer e intensificar ainda mais a identidade do clube inglês.
Camisa Oficial Arsenal, uniforme 1, modelo 08/09.
Sem número.
Camiseta manga curta.
Cota em V e manga raglan.
Painel costas em mesh para melhor ventilação.
Escudo do clube aplicado do lado esquerdo.
Logo swoosh aplicado do lado direito na altura do peito.
Patrocinator aplicado na parte central.
Tecnologia Nike Sphere que utiliza os espaços de ar formados pela estrutura tridimensional do tecido, maximizando o funcionamento destes espaços através de uma arquitetura de construção das peças. O resultado é um grupo de tecnologias visualmente distintas, que funcionam em conjunto com os mecanismos de resfriamento e de controle de temperatura que o corpo já possui, auxiliando o atleta a atingir um melhor desempenho em qualquer ambiente, independente dos fatores climáticos.
Dimensões: Aproximadas

ITENS QUE VOCÊ NAVEGOU



Camisa Nike Arsenal Home Authentic 08/09 s/nº

EM ATÉ 12 VEZES SEM JUROS






TRABALHAMOS COM





NETSHOES APLAUSADOS | **PATROCINADOR OFICIAL** | **SITE SEGURO CERTISIGN** | **ASSINADO AMERICANAS.COM** | **ikedad e-commerce** | **Fbiz**

INSTITUCIONAL

[_Sobre a Netshoes](#) | [_Ajuda](#) | [_Cadastro](#) | [_Trocas](#)

[_Política](#) | [_Tabela de tamanho](#) | [_Meus pedidos](#) | [_Estréias](#)

[_FAQ](#) | [_Mapa do Site](#) | [_Pagamentos](#) | [_Trabalhe Conosco](#)

CENTRAL DE ATENDIMENTO

(11) 3028-5333 | fas@netshoes.com.br

_Televendas (11) 3028-5355

_Horários: 24 horas todos os dias da semana

Copyright © 2000 - 2009 www.netshoes.com.br. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. As fotos aqui veiculadas, logotipo e marca são de propriedade do site www.netshoes.com.br. É vedada a sua reprodução, total ou parcial, sem a expressa autorização da administradora do site.

Catálogo:

INTERSPORT | Fitness 2008/09 | PDF download | Search... | goto page 1 | page 4 - 5

PRUEBA DE PRODUCTO | **ENERGETICS**

PRUEBA DE PRODUCTO

Todos los productos de la marca **ENERGETICS** se diseñan, desarrollan y producen en su fábrica EN 957.

- Los productos fitness de la marca **ENERGETICS** se diseñan, desarrollan y producen en su fábrica EN 957.
- La fiabilidad y calidad del producto es un objetivo principal para la marca **ENERGETICS** pruebas de producto antes de sacarlo al mercado.
- Gracias a nuestros estándares de calidad ofrecemos una amplia gama de productos.

PLATAFORMAS VIBRATORIAS

El sistema de vibración es una herramienta que ofrece un entrenamiento aeróbico y tonificante. La intensidad de cada sesión se regula a través de un control remoto que permite ajustar la potencia de vibración para adaptarse a las necesidades de cada usuario.

BENEFICIOS PARA TU SALUD

- Mejora de la circulación sanguínea.
- Mejora de la digestión.
- Mejora de la movilidad articular.
- Mejora de la coordinación.
- Mejora de la capacidad de resistencia.
- Mejora de la capacidad de concentración.
- Mejora de la capacidad de relajación.
- Mejora de la capacidad de recuperación.
- Mejora de la capacidad de adaptación.
- Mejora de la capacidad de resistencia.
- Mejora de la capacidad de concentración.
- Mejora de la capacidad de relajación.
- Mejora de la capacidad de recuperación.
- Mejora de la capacidad de adaptación.

Tipe un aparato para uso **INTENSIVO**

Usa de 6 h. a 8 semanas.

OFERTA de lanzamiento

4 funciones presintonizadas y programa configurable.

Monitor regulador para el control de ejercicio de torso superior e inferior.

Plataforma diseñada con movimiento de vibración oscilante.

Consejo

Utilice los programas de calentamiento, de 15 minutos de post-entrenamiento y de 15 minutos de relajación para mejorar la recuperación y aliviar el dolor muscular.

04-05 | FITNESS 2008 | www.intersport.es

INTERSPORT | FRANCE | RECHERCHER SUR LE SITE | Mon panier (vidé) | Mon espace client | Newsletter

REPRISES ESCOLAIRES

Textile | Chaussure | Sports d'hiver | Randonnée & Camping | Running & Trail | Cycle | Forme & Bien-être | Plan de jeu | Sports d'équipe | Sports de racket | Golf | Equitation | Sports d'eau | Combat & arts martiaux | **PETITS PRIX TECHNIQUES** | DESTOCKAGE

RANDONNEE/CAMPING

- TEXTILE FEMME
- TEXTILE HOMME
- TEXTILE ENFANT
- CHAUSSURE FEMME
- CHAUSSURE HOMME**
- SANDALES
- MULTIACTIVITES**
- SENIER
- CHAUSSURE ENFANT
- ACCESSOIRES CHAUSSURES
- SAC A DOS
- COUCHAGE
- TENTE
- MATERIEL DE CAMPING
- BATONS
- PONCHOS
- MATERIEL ESCALADE/ALPINS
- APPAREIL DE MESURE

Accueil > RANDONNEE/CAMPING > CHAUSSURE HOMME > MULTIACTIVITES

CELO

Marque : **MC KINLEY**

Chaussure multi-activités technique pour homme.

Doté d'un excellent chausant et d'une semelle Contagrip.

DESSUS : Synthétique et croûte de cuir.

SEMELLE : Contagrip, intercalaire EVA.

POIDS : 850g la paire en 42.

Accroche ●●●●●

Maintien ●●●○●

Imperméabilité ●●●○●

850 g **contagrip**

Prix : 49,95 €

Couleur: **BROWN/BEIGE/BLA**

Taille: **45**

Quantité: **1**

AJOUTER AU PANIER

Envoyer à un(e) ami(e)

COMMENT BIEN CHOISIR SA POINTURE ?

[La grille des tailles](#)

Les promotions et prix barrés sur ce site sont disponibles uniquement pour un achat en ligne.
 Groupe INTERSPORT | Nos engagements | Conditions Générales de Vente | Mentions Légales | Une question ? | Plan du site | Contactez-nous | Nos magasins

Home:

The screenshot displays the Road Runner Sports website homepage. At the top, the logo and navigation menu are visible, including links for Men's Shoes, Women's Shoes, Men's Apparel, Women's Apparel, Gear, Nutrition, Brands, and Outlet. A prominent banner for the 'TOP SECRET SHOE SALE' is the central focus, advertising 'LOWEST PRICES OF THE YEAR' for '4 DAYS ONLY' with a deadline of midnight on 10/18/09. The banner includes a 'BEST PRICE GUARANTEE' and a 'SHOP NOW' button. Below the banner, there are sections for 'NEW ARRIVALS' and 'WORLD'S BEST RUNNING APPAREL', each featuring product images and descriptions. On the left side, there is a 'SHOP EASY' section with a detailed list of product categories such as Running Shoes, Apparel, and Gear. A 'JOIN VIP CLUB' banner is also present, offering benefits like 'Enjoy great VIP benefits every day!'. The bottom of the page features a 'WEB EXCLUSIVE' banner with a math-based offer: 'DO THE MATH! JOIN NOW & YOU COULD SAVE \$21* OR MORE ON TODAY'S ORDER! GET FREE SHIPPING* SAVE 10% OFF + BEST PRICE GUARANTEE'. Below this, there are sections for 'We value our customers:', 'Company Info', 'Customer Service', and 'Best Price Guarantee'. The footer contains copyright information for 2009 Road Runner Sports, Inc. and a disclaimer about the website's content.

Página de Produto:



World's Largest Running Store.



FREE SHIPPING
limited time only

Questions? Call Your Fit Expert
at 800.743.3206



[Log In](#) To View Your VIP Benefits
Your Account Customer Service Stores
Shopping cart is empty

Men's Shoes
Women's Shoes
Men's Apparel
Women's Apparel
Gear
Nutrition
Brands
Outlet

JOIN VIP CLUB You deserve more!
 Enjoy great VIP benefits every day! [Join today](#)

Welcome to the World's Largest Running Store! You're Guaranteed to Feel Great Shopping with Us.



View Larger

Women's Saucony ProGrid Hurricane 11

With little to improve upon in the last best-selling Hurricane 10, Saucony® made only minor [read more...](#)

Item #SCN885

Top Secret

Reg: \$138.99

See price in cart

Feel Great! Your VIP Benefits Apply!

Average Rating: ★★★★★ (4 out of 5 stars)

[Read all reviews](#) | [Write a review](#)

Make your selection:

Color: [See price in cart](#) Feel Great! Your VIP Benefits Apply!

Size:

[size chart](#)

▲ Fit Size: Buy this shoe 1/2 size up

Width:

Select Qty:

Product Information:

Women's SAUCONY® PROGRID™ HURRICANE 11 :: With little to improve upon in the last best-selling Hurricane 10, Saucony® made only minor refinements to this update. The women's Saucony® ProGrid™ Hurricane 11 brings you the same great stability with a softer ride thanks to a split post for greater flexibility and added cushioning. 11.1 ounces

Category Type: **STABILITY+** [2]

Stability + shoes provides increased cushioning and more guidance for your feet. Determine your body frame by using this chart to get your perfect shoe.
[Use this chart](#) to determine your body frame and get your perfect shoe fit.

Specifications:

- Predecessor Product Type: [ProGrid Hurricane 10](#)
- Country of Origin: Philippines

Latest Reviews:

★★★★★
chill rated this product 2 stars
 Wed, October 14, 2009:
 Same review as 'anonymous'. Exactly the same complaint. I find much stiffer and noisy as well as soreness. Wasn't able to take mine back..

★★★★★
Betty Run rated this product 4 stars
 Tue, October 13, 2009:
 Fantastic shoe. Wont last more then a year for a heavy runner though.

[Read all reviews](#) | [Write a review](#)

WEB EXCLUSIVE
DO THE MATH! JOIN NOW & YOU COULD SAVE \$21* OR MORE ON TODAY'S ORDER! GET FREE SHIPPING • SAVE 10% OFF • BEST PRICE GUARANTEE
BE A VIP ONLY \$1.99

We value our customers:



We proudly accept:



Copyright © 2009 Road Runner Sports, Inc. All rights Reserved

Company Info

Store Locator
 About Road Runner Sports
 Athletes Helping Athletes
 Run Green
 Affiliate Program
 Employment

Site Info

Site Map
 Popular Searches
 Privacy & Security

Customer Service

Contact Us
 Shipping
 Easy Returns
 Gift Certificates
 Running Center



Best Price Guarantee

Shop confident. At Road Runner Sports you always get the biggest bang for your buck with the best prices on the planet!

VIPs, if you find a lower price on our top running shoes we'll match it. No ifs, ands or buts!

P.S. Remember, you also get your 60 Day Perfect Fit™ Guarantee ONLY at Road Runner Sports.



Finish Line

<http://www.finishline.com/>

Home:



Home | Store Locator | Order Inquiry | WishList
My Account(Sign In) | Shopping Cart (0) Item



MEN'S SHOES WOMEN'S SHOES KIDS' SHOES CLOTHING FAN SHOP ACCESSORIES BRANDS SALE WINNER'S CIRCLE

Search over 3,000 shoes --->

Search Finish Line

FREE SHIPPING Everyday on Select Styles

FREE SHIPPING Everyday on Select Styles

Details

Shop By Department

- Men's Shoes
- Women's Shoes
- Kids' Shoes
- Clothing
- Fan Shop
- Accessories
- Sale

Shoe Finder

Select Gender
Select Size
Select Brand

Hot Shoes

- New Shoes**
- Jordan Men's Sixty Plus Basketball Shoe
 - Nike Men's Air Trainer SC Hi Cross Training Shoe
 - Nike Women's Air ACG Change Hiking Shoe
 - View All New Shoes
- Best Selling Shoes**
- Nike Shox
 - Jordan Shoes & Apparel
 - Nike Air Force One
 - Skechers Shape-Ups
 - View All
- New Shoe Brands**
- Sneaux
 - Vision Street Wear
 - Luxury Kicks



Best Selling Shoes Online



Jordan Men's Melo M6 Basketball Shoe



Nike Men's Air Force 1 Low Basketball Shoe



Skechers Women's Shape-ups Walking Shoe



Nike Women's Shox Turmoil+ Running Shoe



Nike Men's LunarGlide+ Running Shoe

Nike Air Max+ 2009 Fossil **Jordan** Converse **adidas**
Lacoste Timberland Limited Edition **Nike+** Dress Code Shoes **New Balance**
Pastry **Puma** Sof Sole Under Armour Retro Vision Street Wear Baby Phat
Reebok



BOOTS
SHOP ALL >



NCAA FLEECE
2 FOR \$40
SHOP ALL >



NIKE LUNAR
SHOP ALL >



Promotions & Catalog

Sign Up for Deals!
Enter email address

[Request Catalog](#)

Get Connected

- [Become our Friend!](#)
- [Become our Friend!](#)
- [Follow Us!](#)
- [ShareThis](#)



Customer Service

1-888-777-3949
M-F: 9am - 11pm EST
Sat: 9am - 8pm EST
Sun: 10am - 6pm EST

[FAQs](#)
[Find A Store](#)
[My Account](#)

New Shoes

Men's Shoes



Nike Men's Air Max Skyline SL Running Shoe



Jordan Men's 16.5 Basketball Shoe



adidas Men's Pro Model 08 Basketball Shoe



Nike Men's Shox O'Nine SL Running Shoe



Nike Men's Air Max+ 2009 Running Shoe

Women's Shoes



Nike Women's Delta Lite High



Nike Women's Shox Classic II Running Shoe



Nike Women's Shox NZ Running Shoe SL



Nike Women's Sweet Classic High



Converse Women's Chuck Taylor Ox

FIND YOUR RUNNING SHOES

Gender? Curve of Arch? Body Type? How Do You Run? Frequent Surface?



Customer Service Our Company Gift Cards Affiliate Program Youth Foundation Employment FAQs

Investor Relations call 1-888-777-3949 or email us Site Map Privacy Statement Terms of Use © 2009 The Finish Line, Inc.

[Nike Shoes](#) • [Nike Shox](#) • [Jordan Shoes](#) • [Puma Shoes](#) • [adidas Shoes](#) • [Running Shoes](#) • [Basketball Shoes](#) • [Casual Shoes](#)



View Large Image

Mouse over buttons for different views

Overall Rating  4.7 out of 5
 Comfort  4.8 out of 5
 Fit/sizing  4.5 out of 5
 Quality  4.8 out of 5
 Value  4.4 out of 5
 Performance  4.7 out of 5
 160 of 169 (95%) customers would recommend this product to a friend.
[Read all reviews](#) [Write a review](#)
 Share this Product: [f](#) [g+](#) [t](#)

Size & Color Details 

Skechers Women's Shape-ups Walking Shoe

Style: 118098KW
Price: **\$99.99**

1 Select Color: 

2 Select Size: Availability Please select a size

5.0	5.5	6.0	6.5	7.0
7.5	8.0	8.5	9.0	9.5
10.0	11.0			

3 Select Quantity:

[In-Store Pickup](#)
[Shipping and Delivery Information](#)
[Return Policy](#)

Online Paying Made Easy:

subject to credit approval. Details

In Store Availability & Pickup

Select Up To 3 Favorite Stores
Availability will display as you shop

May We Suggest...

 [Skechers Women's Shape-ups Walking Shoe](#) **\$99.99**

 [Skechers Women's Shape-ups Walking Shoe](#) **\$99.99**

 [Skechers Women's Shape-Ups Optimize Walking Shoes](#) **\$99.99**

Frequently Asked Questions

PRODUCT REVIEWS

Overall Rating:  5 out of 5

Shaping Up!, October 12, 2009
By [Grandmama](#) from Alabama

Comfort:  5 out of 5
Fit/sizing:  5 out of 5
Quality:  5 out of 5
Value:  5 out of 5
Performance:  5 out of 5

Pros: Comfort, Good Quality, Great with Jeans, Unique

"I was somewhat reluctant to pay so much for these shoes, but I had heard good things from people who are on their feet all day. I'm not since I'm a retired schoolteacher, but I needed some good walking shoes. These are great! I feel myself standing taller--not looking down, and moving much faster than ordinary! No weight loss yet, but I'm hoping..."

Yoursself: Trying to Stay Fit
Was this review helpful to you? [Yes](#) [No](#) [Report Inappropriate Review](#)

Share this Review: [f](#) [g+](#) [t](#)

Overall Rating:  5 out of 5

Skecher Shape-ups, October 12, 2009
By [MissLilly](#) from Youngstown, OH

Comfort:  5 out of 5
Fit/sizing:  5 out of 5
Quality:  5 out of 5
Value:  5 out of 5
Performance:  5 out of 5

Pros: Comfort, Good Quality, Great Value, Great with Jeans

"I love the design. They are more comfortable than walkin in flat cross-trainers. They do take some getting used to, but they are definitely worth the effort. I stand straighter and get so much more out of walking on my treadmill. Want to shape up fast...get the Skecher Shape-ups!!"

Yoursself: Deal Seeker
Was this review helpful to you? [Yes](#) [No](#) [Report Inappropriate Review](#)

Share this Review: [f](#) [g+](#) [t](#)

Overall Rating:  5 out of 5

Buy These Shoes!, October 12, 2009
By [Karl23](#) from Blacklick, OH

Comfort:  5 out of 5
Fit/sizing:  5 out of 5
Quality:  5 out of 5
Value:  5 out of 5
Performance:  5 out of 5

Pros: Comfort, Good Quality, Great Value, Great with Jeans, Unique

"A walking shoe that is stylish, comfortable and you can feel the difference immediately! I could feel my posture straighter as soon as I started walking but they don't hurt or leave you sore."

Yoursself: Trying to Stay Fit
Was this review helpful to you? [Yes](#) [No](#) [Report Inappropriate Review](#)

Share this Review: [f](#) [g+](#) [t](#)

Overall Rating:  5 out of 5

Shape Ups, October 11, 2009
By [JS1972](#) from Bartlesville, OK

Comfort:  5 out of 5
Fit/sizing:  5 out of 5
Quality:  4 out of 5
Value:  3 out of 5
Performance:  5 out of 5

Pros: Comfort, Good Quality, Unique

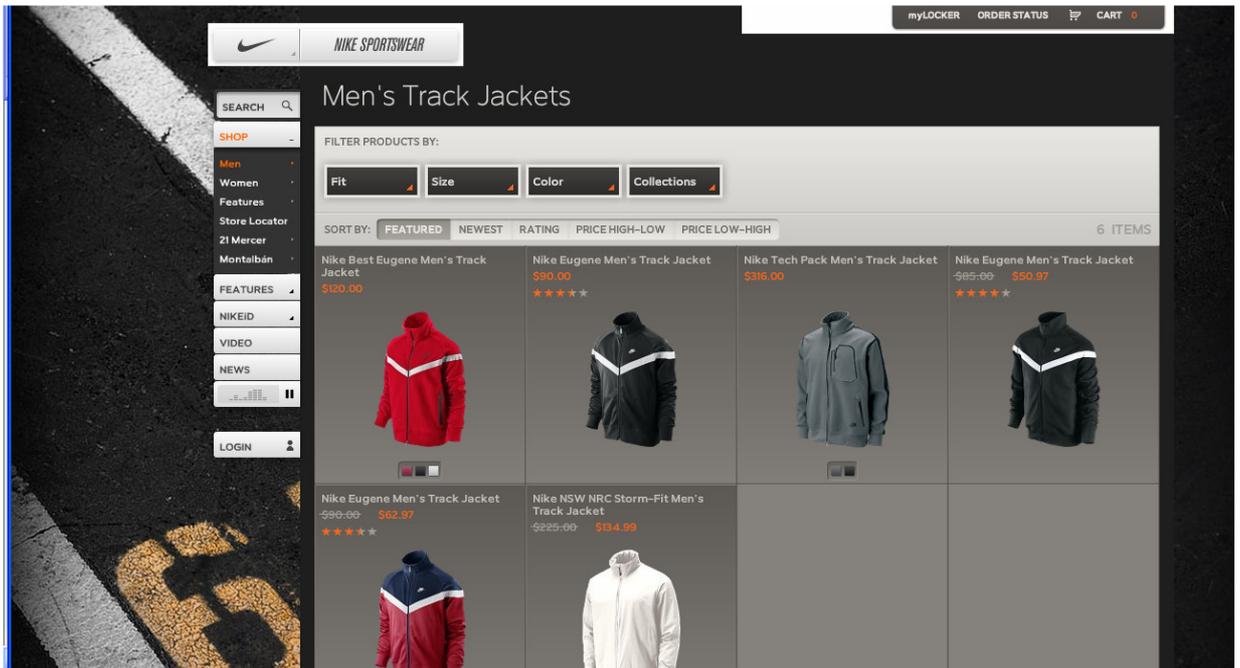
"I love my shoes although they do look a bit strange. I have to make sure that I wear longer jeans since they add about 2 inches to my height (bonus!). They are very comfortable seem to make me stand up straighter and suck in the belly. If you like to walk, these are great, but they are NOT good for running."

Yoursself: Trying to Stay Fit
Was this review helpful to you? [Yes](#) [No](#) [Report Inappropriate Review](#)

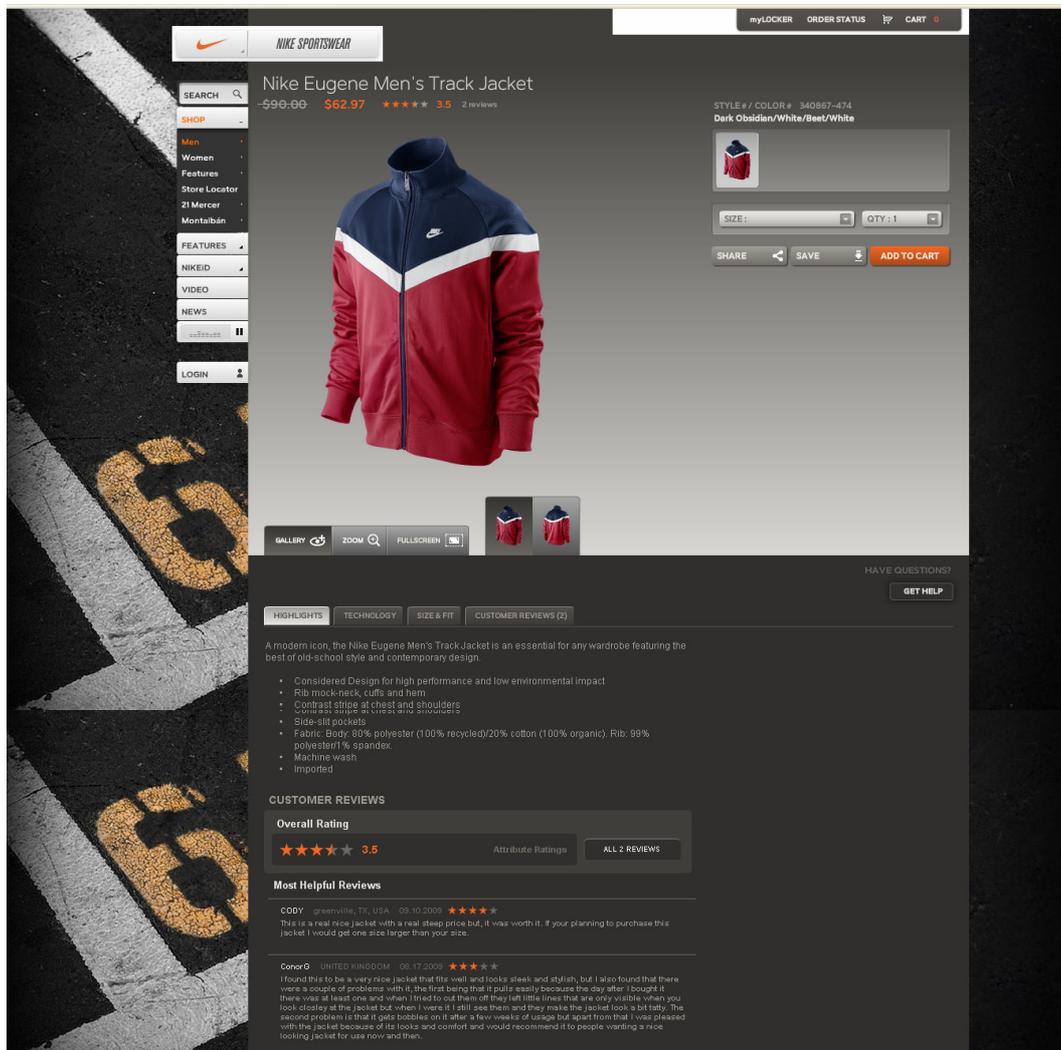
Share this Review: [f](#) [g+](#) [t](#)

<http://www.nike.com/>

Página de Produtos:



Página de Produto:



Continente

<http://www.continente.pt/>

Plataforma de e-Commerce:

The screenshot shows the Continente Online website interface. At the top, there is a navigation bar with the Continente Online logo, a customer support section (Ajuda ao Cliente) with links for CONTACTOS, EMAIL, and AJUDA, and a user login section asking if the user is registered, with fields for identification and password. A shopping cart icon shows 0 items and a total value of € 0,00. Below the navigation bar is a grid of product categories including Mercaria, Bebidas, Frescos, Lacticínios, Congelados, Bebê, Higiene, Limpeza, Casa, Animais, Moda, and Lazer. A search bar for products is also present. The main content area displays a product titled 'Pack 2 Polos Azul Escuro/Branco' with a price of € 1,99 per unit. It includes an image of two polo shirts, a quantity selector set to 0, and an 'ADICIONAR AO CARRINHO' button. Below the product, there are links for 'Ver imagem maior' and 'Voltar Atrás', and a section for 'Talvez esteja também interessado em outros produtos do mesmo tipo...' featuring a 'Saia Praia Azul Poliamida Dora 1 un' product. A sidebar on the left contains a navigation menu with categories like 'Lazer', 'Continente Mobile', 'Livros', 'Música', 'Desporto', 'Bicicletas', 'Fitness / Musculação', 'Bolas / Acessórios', 'Outros Desportos', 'Brinquedos', 'Campismo', 'Papeleria', 'Viagem', 'Automóvel', and 'Tabaco'. At the bottom of the page, there are links for 'Ajuda', 'Contactos', 'Receitas', 'Clube de Vinhos', 'A empresa', 'Emprego', and 'Política de Serviços'. A copyright notice for 2008 and a VeriSign Secured logo are also visible.

€ 4,99

0 + Carrinho
+ Lista

Foot Locker

<http://www.footlocker.com/>

Home:

Welcome, Guest, click here to [login](#) or [register](#) | [Order Status](#) | [Wish List](#) | [My Account](#) | [Log In](#)
Customer Service | 1.800.391.6815

SEARCH

MENS WOMENS KIDS FAN GEAR CASUAL ACCESSORIES BRANDS OUTLET **Foot Locker UNLOCKED** WIN DAILY PRIZES Store Locator Shopping Cart 0 Items

FREE SHIPPING ON ORDERS OVER \$50 USE SOURCE CODE **UNLOCKED** DURING CHECKOUT ON THE SHIPPING METHODS PAGE

JORDAN 60+

NIKE HYPERIZE SHOP 15 COLORS

GET HOOKED UP WITH HOT DEALS! SIGN UP FOR FOOT LOCKER MOBILE MESSAGES

THE 5

- Nike Zoom Kobe IV
- Jordan Retro 1
- Nike Hyperize
- Nike Air Giffey Max I
- Nike Air Max 2009

TOP BRANDS
All Brands

- Jordan
- Nike
- adidas
- PUMA
- asics
- CONVERSE
- Timberland
- Reebok
- Spillpole
- Under Armour
- NEWB
- asics
- soucony
- Champion
- FILA

TOP SELLERS

- Jordan Collection
- Nike Casual Shoes
- Jordan Latest Launches
- Running Collection
- Nike Hyperize
- Nike Shox
- Nike Zoom Kobe IV
- Pick Your Price Shoes
- NFL - Shop by Team

SALE

NEW Basketball Shoe Sale

- Jordan Markdowns
- Jordan Clothing Sale
- Nike Shox Turbo 8 Sale
- Nike Shoe Sale
- Running Sale
- Nike Casual Shoe Sale
- Jordan Dub Zero Sale
- Nike Shox Turbo OZ Sale

FUTURE RELEASES AND OTHER NEWS

BECOME A VIP

CUSTOMER SERVICE

- Ordering Help
- Privacy Policy
- Terms of Use
- Contact Us
- About Us

SHOPPING HELP

- Shipping Info
- Sizing Help
- Returns & Exchanges
- Affiliates
- Job Opportunities

GIFT CARDS

SIGN UP FOR E-MAIL

Enter Your Email Address:

SIGN UP FOR TEXT MESSAGE OFFERS

Enter Mobile Number

PRICES SUBJECT TO CHANGE WITHOUT NOTICE. PRODUCTS SHOWN MAY NOT BE AVAILABLE IN OUR STORES. ([MORE INFO](#)) | © 2009 FOOTLOCKER.COM, INC. ALL RIGHTS RESERVED

McAfee SECURE | [bizrate.com](#) | [PayPal](#) | [Foot Locker SCHOOL REWARDS](#) | [Foot Locker GiftCards](#) | [Foot Locker Europe](#) | [Lady Foot Locker](#) | [Kids Foot Locker](#)

Foot Locker Mobile

Foot Locker

SEARCH [keyword / product #] GO

US SOURCE CODE | **FREE** | **UNLOCKED** | **WIN** | Store Locator | Shopping Cart | **8 Items**

FREE SHIPPING ON ORDERS OVER \$50 USE SOURCE CODE | **FREE** | **UNLOCKED** | **WIN** | CHECKOUT ON THE SHIPPING METHODS PAGE | DETAILS

Foot Locker VIP HIGHLIGHTS

JOIN FOOT LOCKER VIP MOBILE
HERE'S WHAT YOU GET WHEN YOU ENROLL

- A COUPON TEXTED TO YOU FOR \$10 OFF YOUR NEXT PURCHASE (IF \$50 WOULD NOTICE ONLY)
- ACCESS TO YOUR VIP ACCOUNT 24/7 BECAUSE YOU ALWAYS HAVE YOUR VIP NUMBER ON HAND
- ADVANCED NOTICE OF NEW PRODUCT ARRIVALS
- SPECIAL MOBILE VIP OFFERS
- EXCLUSIVE CONTENT AND OFFERS FROM OUR PARTNERS
- CHOOSE YOUR PREFERENCES TO RECEIVE MORE RELEVANT BRANDS AND PRODUCTS YOU WANT TO HEAR ABOUT
- FIND A STORE, GET DIRECTIONS OR CLICK TO CALL - ALL AT YOUR FINGERTIPS

TEXT JOIN TO LOCKER
OR VISIT VIP.FOOTLOCKER.COM FROM YOUR MOBILE DEVICE.

*Providing your cell phone number and/or telephone number through your computer to receive the latest promotional messages in your inbox from Foot Locker Inc. However, all email promotional offers are sent from our servers and are not sent to your phone. Text messages may be sent from Foot Locker Inc. depending on the terms of your cell phone plan. You may incur a charge for received text messages.

GENERAL MEMBERSHIP RULES

BECOME VIP CUSTOMER SERVICE: [Ordering Help](#), [Privacy Policy](#), [Terms of Use](#), [Contact Us](#), [About Us](#)

SHIPPING HELP: [Shipping Info](#), [Returns & Exchanges](#), [Affiliates](#), [Job Opportunities](#)

GIFT CARDS

SIGN UP FOR E-MAIL:

SIGN UP FOR TEXT MESSAGE OFFERS:

PRICES SUBJECT TO CHANGE WITHOUT NOTICE. PRODUCTS SHOWN MAY NOT BE AVAILABLE IN OUR STORES. | [MOBILE INFO](#) | © 2009 FOOT LOCKER.COM, INC. ALL RIGHTS RESERVED.

Produto:

Foot Locker

SEARCH [keyword / product #] GO

US SOURCE CODE | **FREE** | **UNLOCKED** | **WIN** | Store Locator | Shopping Cart | **8 Items**

FREE SHIPPING ON ORDERS OVER \$50 USE SOURCE CODE | **FREE** | **UNLOCKED** | **WIN** | CHECKOUT ON THE SHIPPING METHODS PAGE | DETAILS

Home: Nike • iPod Armband V5

Nike • iPod Armband V5
NEW FEATURE
By the first to [join & follow](#)
\$29.00

Selected Style: Black

ONLINE ONLY

Product #: 1670001
Price: \$29.00
Qty: 1
ADD TO CART

Zoom & Color View

Similar Styles

Description | Reviews | Product Q&A

Wear the stainless Nike • Armband V5 and turn your iPod® nano into a workout companion. View your iPod nano screen through the durable window and use the no-look buttons to control your tunes. Made with ultra-soft, breathable 91% spandex/9% nylon fabric that's lighter than ever and it stretches to securely fit your iPod® nano with or without a receiver. Low-profile, adjustable, D-ring closure now fits a wider range of hips. Enhanced reflective dot pattern for visibility in low-light conditions. Window allows for viewing iPod® nano display.

BECOME VIP CUSTOMER SERVICE: [Ordering Help](#), [Privacy Policy](#), [Terms of Use](#), [Contact Us](#), [About Us](#)

SHIPPING HELP: [Shipping Info](#), [Returns & Exchanges](#), [Affiliates](#), [Job Opportunities](#)

GIFT CARDS

SIGN UP FOR E-MAIL:

SIGN UP FOR TEXT MESSAGE OFFERS:

PRICES SUBJECT TO CHANGE WITHOUT NOTICE. PRODUCTS SHOWN MAY NOT BE AVAILABLE IN OUR STORES. | [MOBILE INFO](#) | © 2009 FOOT LOCKER.COM, INC. ALL RIGHTS RESERVED.

Reebok

<http://www.reebok.com/PT/>

Página de Produto:

Reebok Mulher Homens Desporto Clássicos Procura Iniciar sessão | Registrar

Premier SmoothFit Cushion

Produto # R951611

Introduzida em 1997, a Premier SmoothFit Cushion oferece um amortecimento excelente.

- A Biqueira com entalhes maleáveis permite uma maior flexibilidade.
- A tecnologia de topo SmoothFit veda todas as costuras, proporcionando o melhor conforto e ajuste interno.

1. Seleccionar cor

[Localizar Loja](#)

[Alterar a localização](#) [Aviso Legal](#) [Política de Privacidade](#) [Acerca da Reebok](#) [Lembrar Dados](#) [Localizador de Lojas](#) [Apoio ao Cliente](#) [Inscrição no Boletim Informativo](#)

Localizador de Lojas:

Reebok Sair de Localizador de Lojas Iniciar sessão | Registrar

LOCALIZADOR DE LOJAS - RESULTADOS DA PROCURA

Introduza os seus dados

Introduza os seus dados para localizar a loja mais perto de si. Se está à procura de um produto específico, telefone antes de visitar a loja para confirmar que o tem.

Pesquisar:

Morada: (Rua, Cidade e Província ou Código Postal)

País:

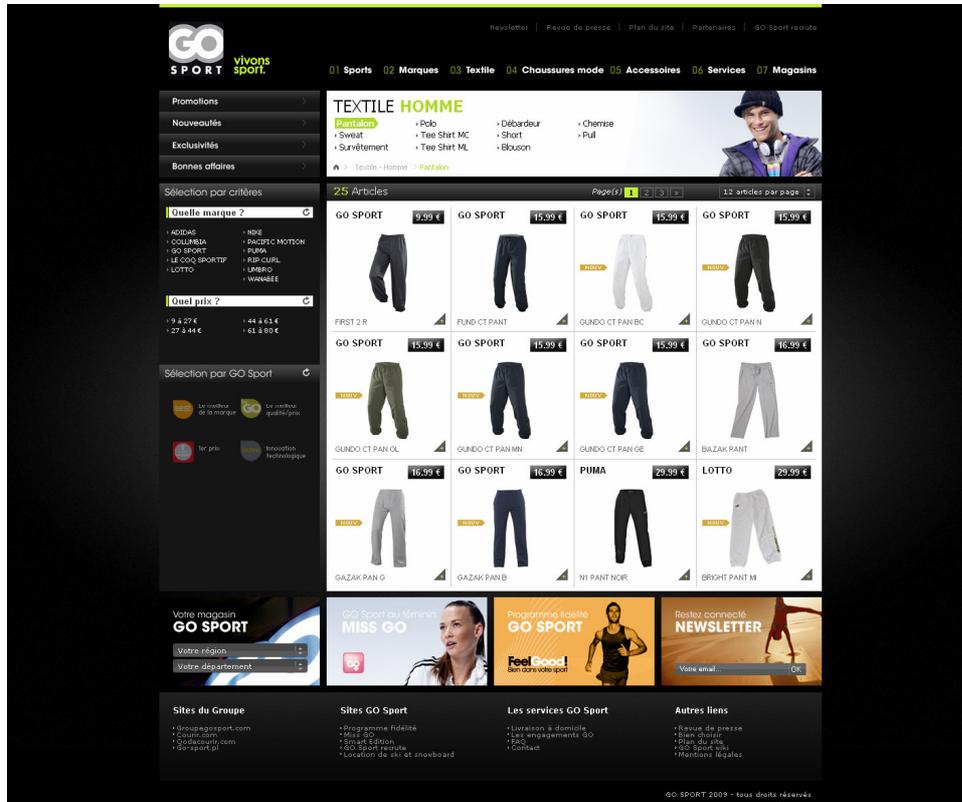
Distância máxima:

[Encontrar novamente](#)

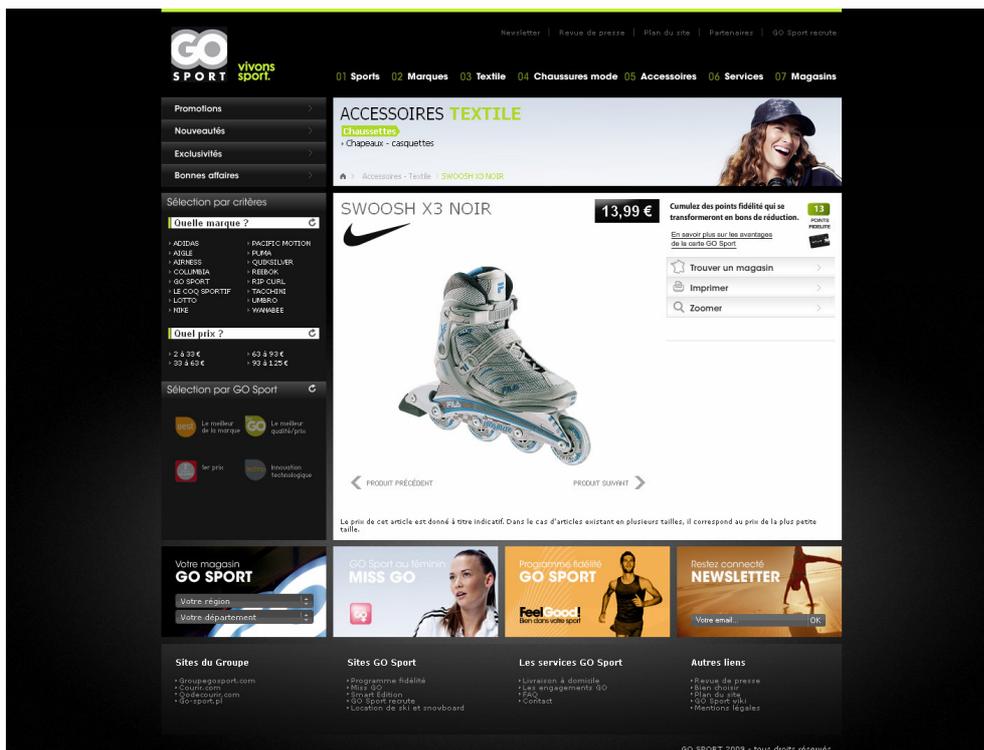
Showing 1-5 of 11 locations

Mapa	Nome / Morada	Informações de contacto	Indicações
	Footlocker Rua De Carmo, 37 Lisboa/Carmo, Southwest 1200-093	00351/213220634	0,6 quilómetro(s) Receber indicações para a loja
	The Athlete's Foot Av. Eng. Duarte Pacheco Lisboa, 1070-103	351 213959307	3,5 quilómetro(s) Receber indicações para a loja
	Sport Zone Amoreiras Av. Eng. Duarte Pacheco II 4002 Lisboa, 1070-103	351 213628361	3,5 quilómetro(s) Receber indicações para a loja

Página de Produtos:



Página de Produto:



The screenshot shows the product page for a 'Maillot OL Europe 2009-2010 - Junior - Umbro'. The page features a navigation bar with categories like Football, Chaussures, and Rugby. A search bar is at the top right. The main content area displays the jersey image, price (55,00€), and options for personalization (official player, personalized, or none). A sidebar on the left contains filters for teams, gender, and age, along with promotional banners for 'Commande directe', 'Nos magasins', 'Contactez-nous', 'Newsletter', and 'Demande de catalogue'. Below the main product, there is a 'À voir aussi' section with four related items. The footer contains a grid of service-related links and contact information.

made in sport
 24 JOURS PROMO
 CHAQUE JOUR COMPTE !

Accueil | Football | Chaussures football | Rugby | Auto-F1 | Sports US | sportstyle | Chaussures Junior | Femme | **MAINTENANT** Affaires

Rechercher

Accueil > MIS - Boutique FOOTBALL > Tous les produits >

BOUTIQUE FOOTBALL
 Recherche par :
 ÉQUIPES : Marseille, Arsenal, ...
 GENRE : Homme, Femme, Junior
 RAYONS : Maillots, Chaussures, ...

Commande directe
 Je commande avec les références catalogues

Nos magasins
 Découvrez le magasin le plus proche de chez vous

Contactez-nous
 0 892 300 900
 0,34 euros/min

Newsletter
 Promotions, lancements en avant première
 email

Demande de catalogue
 Recevez le gratuitement chez vous...

Maillot OL Europe 2009-2010 - Junior - Umbro
 55,00€
 Taille : Choisissez une taille
 DISPONIBLE EN SENIOR
 Quantité : 1
 DESCRIPTION
 Maillot officiel de l'Olympique Lyonnais pour enfants. Porté lors des...
 PERSONNALISATION DU MAILLOT
 Flochage joueurs officiel
 Choisissez votre joueur 15,00€
 Flochage personnalisé
 Aucune personnalisation
 Ajouter au Panier

À voir aussi :

- Maillot OL Domicile 2009-2010 - Femme Umbro 65,00€
- T-shirt bébé OL bleu bébé Umbro 9,99€
- Maillot OL Entraînement - Junior Umbro 30,00€
- Veste OL Fullzip blanc Junior Umbro 50,00€

QUI SOMMES-NOUS? Boutique en ligne, Magasins, Affiliation, Partenariat, Certifications

SERVICE CLIENT Suivi de commande, Effectuer un retour, Remboursement, À votre écoute

NOS ENGAGEMENTS Paiement sécurisé, Livraison, Satisfait ou remboursé, Confidentialité, Qualité et service

1ÈRE COMMANDE 1ère Commande, Service cadeau, Flochage, Code Avantage, Guide des tailles

PRATIQUE Questions fréquentes, Mon compte, Mot de passe oublié, Bon plan newsletter, Contactez-nous

Infos légales - Conditions Générales de Vente - Crédits
 Copyright 2007 Made In Sport ©



FUTGOL
ESPECIALISTAS DO FUTEBOL

EM 48 HORAS NA SUA MORADA

Envios a Portugal e com disponibilidade

Apoio a Clientes
800.834.207

Home Page
Apoio a clientes
¿Cómo encomendar on-line? ?
Siga a minha encomenda
Detalhe Carrinho

A nossa loja

- Equipamentos
- Chandal
- Chuteiras
- Garda-redes
- Acessórios treino
- Bolas
- Merchandising
- Sacos
- Proteção
- Roupa térmica
- Roupa football
- Árbitro

Pesquisar

Fato Club Rojo-Marino SR

Marcas: **FWD FORWARD**

Fato para equipamento da marca Forward da cor Rojo - Marino



Ten **0** unidades no **carrinho da compra**
Preço: **21.95 €**

1.- Tamanhos y Quantidades

Introduzir nos espaços indicados as quantidades correspondentes de cada tamanho.

S	M	L	XL	XXL
<input type="text"/>				

[Cómo calcular seu tamanho](#)

2.- ¿Deseja Serigrafia Publicitaria nas prendas?

A.- Nº de **anunciamientos** que deseja estampar na prenda:

B.- **Escolha Sistema de estampação:**

Impreção Digital (ver)

Serigrafia Standard (ver)

Texto em Vinil (ver)

C.- **Breve descrição**

Poderá enviar a imagem por mail ou por fax.

3.- Aceitar orçamento

Clique para olhar e aceptar o orçamento

Adicionar

Equipamentos forward (fwd) - Equipamentos nike - Equipamentos adidas - Equipamentos umbro - Equipamentos puma - Equipamentos joma - Equipamentos juanvi - Ropa treino - Ropa passeio - Roupa chuva - Acessórios equipamento - Chandal equipamentos - Chuteiras futsal senior - Chuteiras futsal junior - Chuteiras futebol terra adulto - Chuteiras futebol terra junior - Chuteiras futebol céspede artificial adulto - Chuteiras futebol céspede artificial junior - Chuteiras futebol céspede adulto - Chuteiras futebol céspede natural junior - Equipamentos de guarda-redes fwd - Equipamentos de guarda-redes - Luvas guarda-redes palma lisa - Luvas guarda-redes palma rugosa - Luvas guarda-redes junior - Luvas guarda-redes futsal - Acessórios - Bolas futebol - Bolas futebol sete - Bolas futsal - Bolas mini - Acessórios bolas - Liga espanhola - Campeonatos extranxeiros - Seleções - Calças oficiais - Bazar - Sacos grandes - Sacos melanos - Sacos pequenos - Porta sapatos - Neçeseres - Mochilas - Proteção tibia - Punhos - Proteção músculos - Joelheira - Tornozeleiras - Frio - Under armour - Outras marcas - Roupa football inspired - Equipamentos Árbitro - Acessórios Árbitro -

Top 10

- ▶ **Equipamento Completo FWD PREMIER III Sr.**

10.95 €
- ▶ **Chandal Club Encarnado-Azul Sr**

21.95 €
- ▶ **Camiseta Oficial Inglaterra 09/10**

60.00 €
- ▶ **Chuteira Adidas Copa Mundial Sr**

95.00 €
- ▶ **Bola Puma oficial LNFs 08/09 Futsal branco-prata**

42.00 €
- ▶ **Coleta FWD Amarelo SR. ii OFERTA !!**

2.90 €
- ▶ **Posta Tática Fútbol**

18.90 €

SERVIÇOS



Despesas de Envio
iiEnvios Nacionais e Internacionais!!



estampação
Desenha a tua camisola



presente
Envia teus presentes desde a rede



condições
Pagamento sinxelo on-line

800.834.207
www.equipamentosfutebol.com

ANEXO 8 – Wireframes Actuais

Home

Serviços e Lojas	Eventos	Patrocínios	Contactos	Links Uteis	FunZone	Log In de Membro
PESQUISA >>						
Imagem						Evento – Patrocínio em Destaque 1 Evento – Patrocínio em Destaque 2 Evento – Patrocínio em Destaque 3
Catálogo por Modalidade >> ▼						
Produto 1	Produto 2	Produto 3	Publicidade Institucional			
Corporate	Emprego	Mapa do Site	Avisos Legais	Sportzone.ES		

Página de Produto

Serviços e Lojas	Eventos	Patrocínios	Contactos	Links Uteis	FunZone	Log In de Membro
PESQUISA >>						
Catálogo por Modalidade >> ▼						Evento – Patrocínio em Destaque 1 Evento – Patrocínio em Destaque 2 Evento – Patrocínio em Destaque 3
Imagem						
[Modalidade] [Home] [Modalidade]	[Nome de Produto]		Ferramenta de Comparação ▼	[Back]		
Produto X	[Preço]	Ferramenta de Comentários ▼				
	[Descrição de Produto]	Ferr, de Envio por Email ▼				
	[Características]	Produtos Similares ▼				
		Ver Disponibilidade ▼		Ferramenta de Whislist ▼		
Imprimir						Publicidade Institucional
Corporate	Emprego	Mapa do Site	Avisos Legais	Sportzone.ES		

Página de Modalidade

Serviços e Lojas	Eventos	Patrocínios	Contactos	Links Uteis	FunZone	Log In de Membro
PESQUISA >>						
Catálogo por Modalidade >>			Imagem			
[Modalidade] [Home] [Modalidade]		← Menú de Navegação →		Filtro por Marcas		
Produto X		[Nome de Produto]		Ferramenta de Whislist		
.....			
Produto Y		[Nome de Produto]		Ferramenta de Whislist		
.....			
Publicidade Institucional						
Corporate	Emprego	Mapa do Site	Avisos Legais	Sportzone.ES		

ANEXO 9 – Resultados dos Testes do quadro Metodológico

- Resultados das Empresas Nacionais

Variáveis e Hipóteses Estudadas	Sport Zone	Decathlon	MegaSport	Ericeira	TAF	Conitente	EICortelngles	Reebock	Adidas	La Redoute	ROX	FutGol
Tipologia de site já utilizada												
eLeaflet	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo								
eBrochure	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo								
eShop	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo
Experiência de Utilização												
Design	*	*	*	*	*		*		*	*	*	*
Conteúdo	**	**	**	**	**		**		**	**	**	**
Usabilidade												
Performance	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo								
Facilidade de Utilização	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Capacidade Social	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo
Interatividade	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo
Customização	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Personalização	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo
Ferramentas de Venda Web 1.0												
Carinho de Compras	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo
Ferramenta de Chat	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Click to Call (ou Call Center)	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
1-Click Ordering	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Vales Presentes	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Informações sobre a Conta	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo
Alertas Informativos por e-mail	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo
Ver Disponibilidade em Loja	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Pré-Reserva	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo						
Ferramenta de Procura por Palavras	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo
Ferramenta de Comparação de Produtos	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Ferramentas de Venda Web 2.0												
Sites Associados	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Círculo de Compras	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Integração com redes Sociais	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo
Opinião dos Clientes	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Recomendações Livres – Indicações	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Wishlists	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo
Ferramentas de Venda Web 3.0												
Gold Box	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo
Novidades e Recomendações	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Jogos Colaborativa – Meachandising	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo
Ferramenta de Searchandising	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo
Tendências												
Mobile	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Video	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo
Multicanal	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Índice de Inovação Resultante	36,36%	27,27%	0,00%	18,18%	27,27%	27,27%	27,27%	24,24%	27,27%	51,52%	15,15%	21,21%

- Resultados das Empresas Internacionais:

Variáveis e Hipóteses Estudadas	Footlocker (USA)	Decathlon (Int)	Nike (Int)	Runner	Puma (Int)	Finish Line (USA)	Go Sport (França)	Made In Sport (França)	InterSport (França)	JJB (UK)	hoes (Br)	ForumSport (Espanha)
Tipologia de site já utilizada												
eLeaflet	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
eBrochure	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
eShop	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Experiência de Utilização												
Design	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Conteúdo	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Usabilidade												
Performance	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Facilidade de Utilização	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Capacidade Social	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo
Interatividade	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo
Customização	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Personalização	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo
Ferramentas de Venda Web 1.0												
Carrinho de Compras	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Ferramenta de Chat	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Click to Call (ou Call Center)	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo
1-Click Ordering	Positivo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Vales Presentes	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo
Informações sobre a Conta	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo
Alertas Informativos por e-mail	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo
Ver Disponibilidade em Loja	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Pré-Reserva	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Ferramenta de Procura por Palavras	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Ferramenta de Comparação de Produtos	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Ferramentas de Venda Web 2.0												
Sites Associados	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo
Círculo de Compras	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Integração e Integração com redes Sociais	Positivo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo
Opinião dos Clientes	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo
Recomendações Livres – Indicações	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo
Wishlists	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo
Ferramentas de Venda Web 3.0												
Gold Box	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Novidades e Recomendações	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo
Compartilhamento Colaborativa – Meachandising	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo
Ferramenta de Searchandising	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Tendências												
Mobile	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Video	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Multicanal	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Índice de Inovação Resultante	66,67%	60,61%	87,88%	63,64%	60,61%	72,73%	24,24%	33,33%	27,27%	51,52%	57,58%	27,27%

- Análise à Sport Zone

<i>Variáveis e Hipóteses Estudadas</i>	SportZone
Tipologia de site já utilizada	
eLeaflet	Positivo
eBrochure	Positivo
eShop	Negativo
Experiência de Utilização	
Design	*
Conteúdo	**
Usabilidade	
Performance	Positivo
Facilidade de Utilização	Positivo
Capacidade Social	Positivo
Interactividade	Negativo
Customização	Negativo
Personalização	Negativo
Ferramentas de Venda Web 1.0	
Carrinho de Compras	Negativo
Ferramenta de Chat	Negativo
Click to Call (ou Call Center)	Negativo
1-Click Ordering	Negativo
Vales Presentes	Negativo
Informações sobre a Conta	Positivo
Alertas Informativos por e-mail	Negativo
Ver Disponibilidade em Loja	Positivo
Pré-Reserva	Negativo
Ferramenta de Procura por Palavras	Positivo
Ferramenta de Comparação de Produtos	Positivo
Ferramentas de Venda Web 2.0	
Sites Associados	Negativo
Círculo de Compras	Negativo
Integração e Integração com redes Sociais	Negativo
Opinião dos Clientes	Positivo
Recomendações Livres – Indicações	Positivo
Wishlists	Positivo
Ferramentas de Venda Web 3.0	
Gold Box	Negativo
Novidades e Recomendações	Negativo
Compartilhação Colaborativa – Meachandising	Negativo
Ferramenta de Searchandising	Negativo
Tendências	
Mobile	Negativo
Video	Negativo
Multicanal	Negativo
Índice de Inovação Resultante	36,36%

Análises Globais

- Média do Índice de Inovação das Empresas

	IIE
Média Nacional	25%
Média Internacional	53%

- Índices Obtidos pelos Competidores

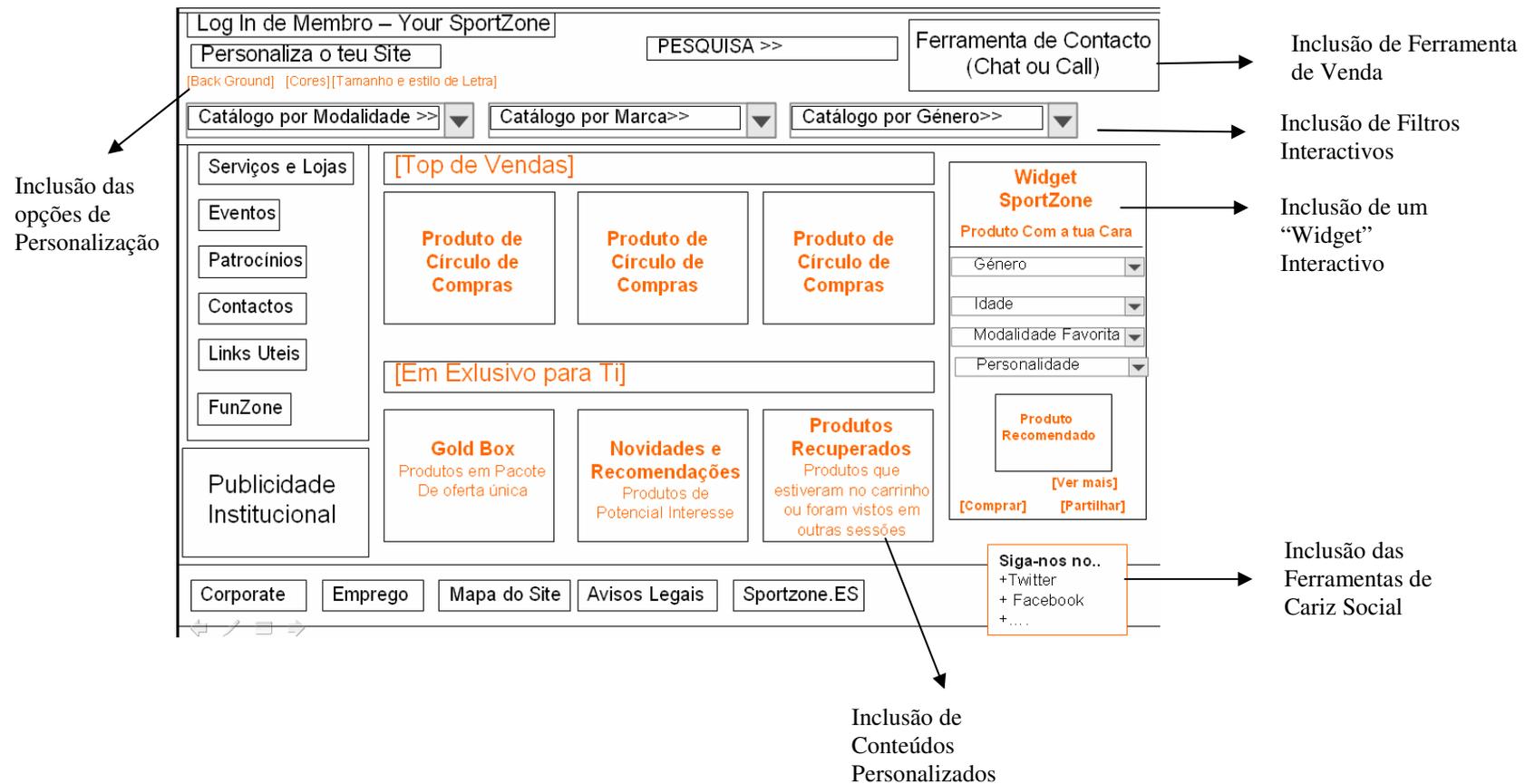
Competidores	Índice de Inovação
Dechatlon	27,27%
MegaSport	0,00%
Ericeira	18,18%
TAF	27,27%
Conitnente	27,27%
ElCortelngles	27,27%
Reebock	24,24%
Adidas	27,27%
La Redoute	51,52%
ROX	15,15%
FutGol	21,21%
Footlocker (USA)	66,67%
Decathlon (Int)	60,61%
Nike (Int)	87,88%
Road Runner (USA)	63,64%
Puma (Int)	60,61%
Finish Line (USA)	72,73%
Go Sport (França)	24,24%
Made In Sport (França)	33,33%
InterSport (França)	27,27%
JJB (UK)	51,52%
Netshoes (Brasil)	57,58%
ForumSport (Espanha)	27,27%

- Índices de Saturação das Ferramentas

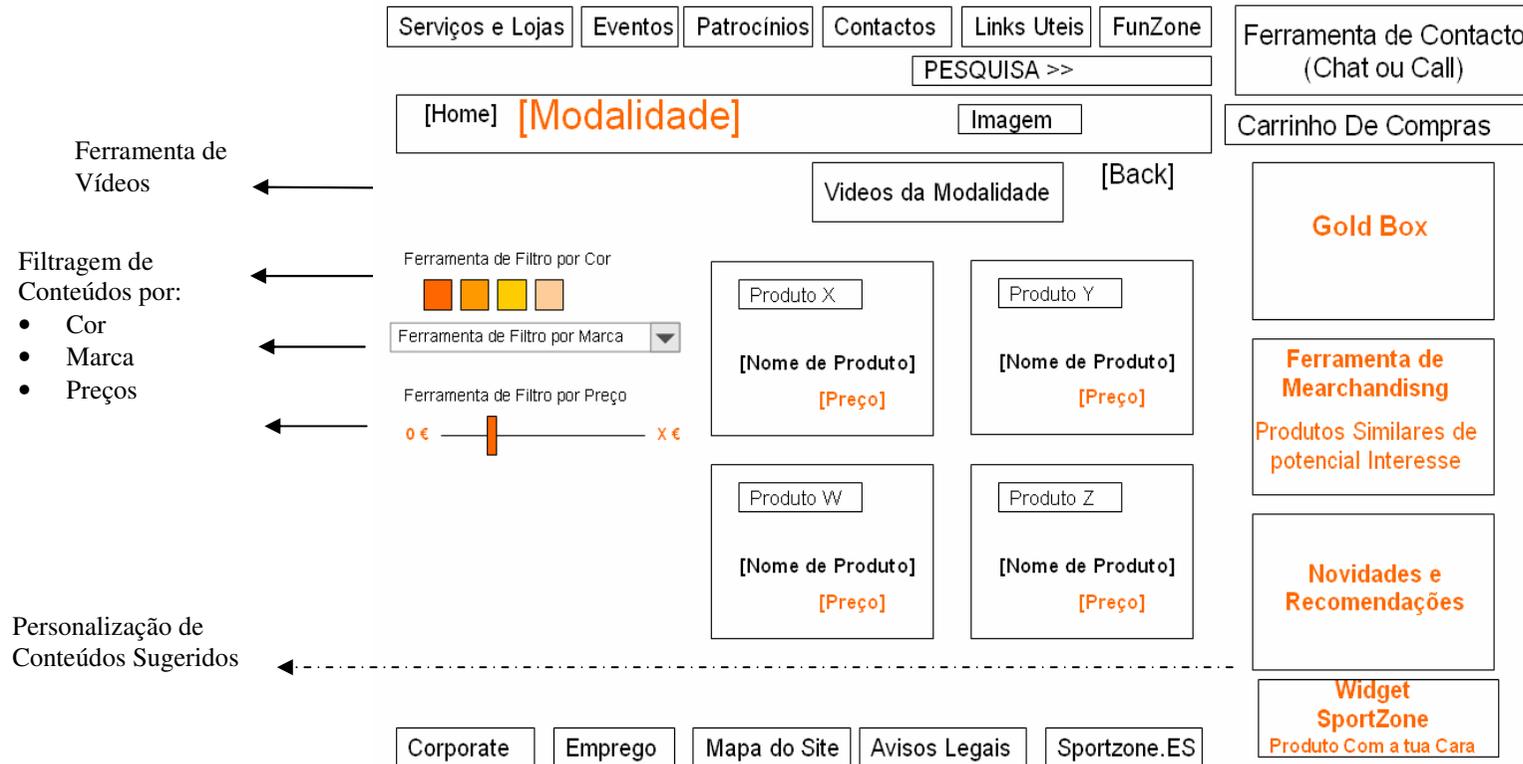
<i>Variáveis e Hipóteses Estudadas</i>	Grau de Saturação da Variável Mercado Nacional	Grau de Saturação da Variável Mercado Internacional
Tipologia de site já utilizada		
eLeaflet	92%	100%
eBrochure	92%	100%
eShop	42%	92%
Experiência de Utilização		
Design		
Conteúdo		
Usabilidade		
Performance	92%	100%
Facilidade de Utilização	83%	100%
Capacidade Social	17%	67%
Interactividade	42%	75%
Customização	0%	17%
Personalização	17%	83%
Ferramentas de Venda Web 1.0		
Carrinho de Compras	33%	92%
Ferramenta de Chat	0%	17%
Click to Call (ou Call Center)	0%	33%
1-Click Ordering	0%	33%
Vales Presentes	8%	42%
Informações sobre a Conta	33%	83%
Alertas Informativos por e-mail	50%	83%
Ver Disponibilidade em Loja	33%	33%
Pré-Reserva	8%	17%
Ferramenta de Procura por Palavras	67%	92%
Ferramenta de Comparação de Produtos	17%	0%
Ferramentas de Venda Web 2.0		
Sites Associados	0%	17%
Círculo de Compras	0%	8%
Partilha e Integração com redes Sociais	8%	50%
Opinião dos Clientes	8%	50%
Recomendações Livres – Indicações	17%	42%
Wishlists	17%	42%
Ferramentas de Venda Web 3.0		
Gold Box	8%	25%
Novidades e Recomendações	8%	67%
Filtragem Colaborativa – Meachandising	8%	83%
Ferramenta de Searchandising	8%	50%
Tendências		
Mobile	0%	17%
Video	25%	17%
Multicanal	0%	17%

ANEXO 10 – Novas Wireframes da Plataforma SportZoneOnline

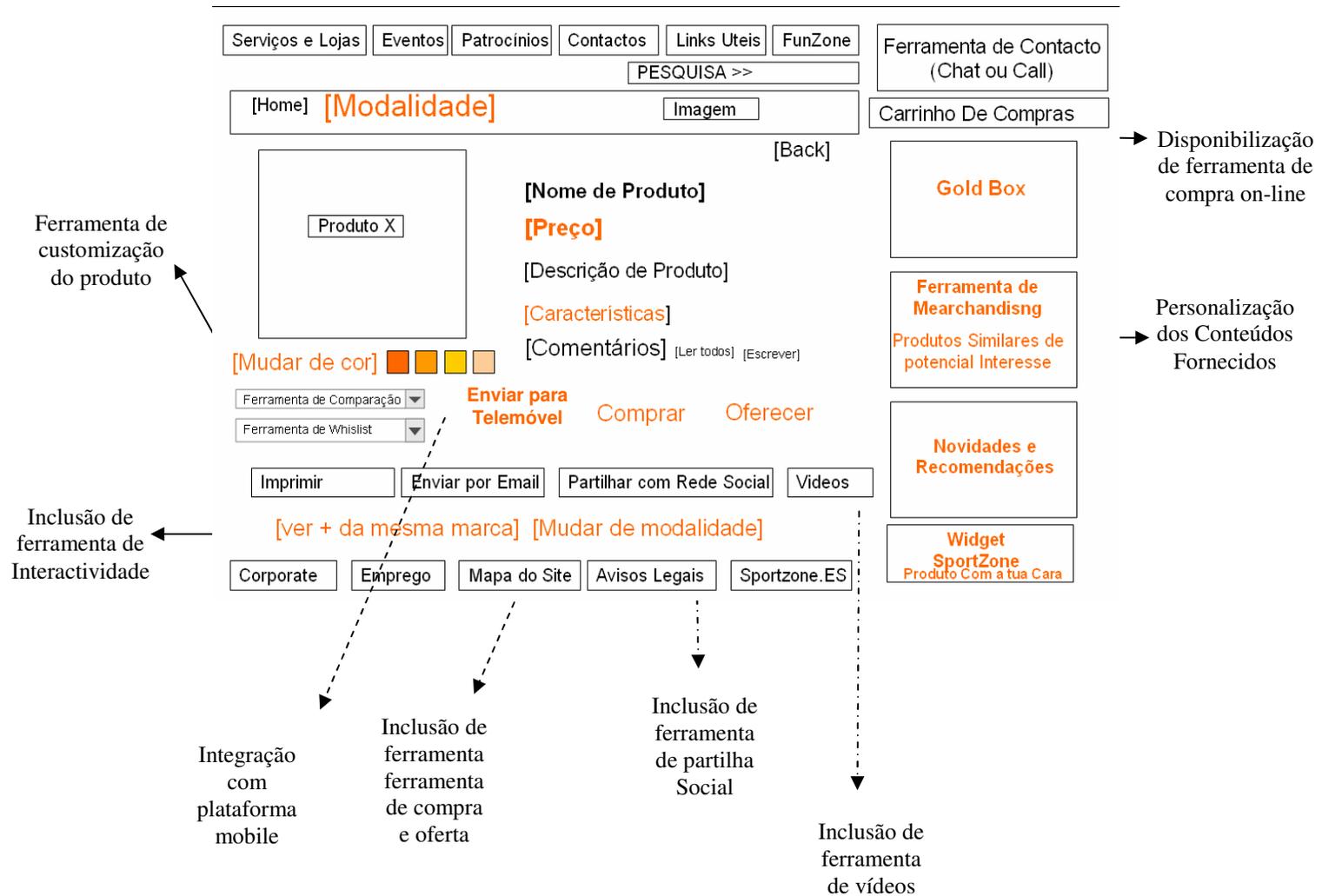
A nível da Página de Modalidade, o resultado seria o seguinte:



A nível da Página de Modalidade, o resultado seria o seguinte:



A nível da Página de Produto, o resultado final seria:



ANEXO 11 – Previsão das Vendas

- Método da Regressão Linear

ANO	PERIODO	VENDAS	PERIODOXVENDAS	PERIODO2	VENDAS2
Ano	Xi	Yi	XiYi	Xi^2	Yi^2
2002	1	61	61	1	3721
2003	2	84	168	4	7056
2004	3	102	306	9	10404
2005	4	121	484	16	14641
2006	5	125	625	25	15625
2007	6	143	858	36	20449
2008	7	170	1190	49	28900
2009	8	190	1520	64	36100

1	n	8
2	Som Xi	36
3	Som Yi	996
4	Som Xi^2	204
5	Som Yi^2	136896
6	Som XiYi	5212
7	(Som Xi)^2	1296
8	(Som Yi)^2	992016
9	Media X	4,5
10	Media Y	124,5
	A	46,28571429
	B	17,38095238
	Y=A+BX	

R	0,99198335
R^2	0,98403096

0,991983348

ANO	Xi	Yi ou VENDAS
2010	9	202,71
2011	10	220,10
2012	11	237,48
2013	12	254,86
2014	13	272,24
2015	14	289,62

Nota: Vendas em Milhões de €

- Extrapolação do Valor Das Vendas On-line

ANO	% das Vendas na Internet	Total das Vendas na Internet
2010	1%	1,01
2011	2%	4,40
2012	3%	7,12
2013	4%	10,19
2014	5%	13,61
2015	6%	17,38

Nota: Vendas em Milhões de €

ANEXO 12 – Análise Financeira e de Sensibilidade

Cash Flow	0	1	2	3	4	5	6
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Recursos Financeiros	- €	1.015.000 €	4.400.000 €	7.120.000 €	10.190.000 €	13.610.000 €	17.380.000 €
Necessidades Financeiras	755.000 €	750.000 €	750.000 €	750.000 €	750.000 €	750.000 €	750.000 €
Cash Flow - (1.-2.)	- 755.000 €	265.000 €	3.650.000 €	6.370.000 €	9.440.000 €	12.860.000 €	16.630.000 €
Cash Flow descontado	- 755.000 €	228.395 €	2.711.282 €	4.078.141 €	5.208.777 €	6.115.693 €	6.816.130 €

VAL	24.403.418 €
TIR	224%

IR	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Soma
	0	1	2	3	4	5	6	
Investimento em Capital Fixo descontado	755.000 €	646.401 €	557.113 €	480.158 €	413.833 €	356.669 €	307.402 €	3.516.576 €
Cash Flow + Investimento Cap Fixo Actualizados	- €	874.796 €	3.268.395 €	4.558.299 €	5.622.610 €	6.472.362 €	7.123.532 €	27.919.994 €
IR	7,9395385							

PR	0	1	2	3	4	5	6
Cash Flows descontados Acumulados	- 755.000 €	- 526.605 €	2.184.677 €	6.262.818 €	11.471.595 €	17.587.288 €	24.403.418 €

Análise de Sensibilidade

- Agravamento em 50% dos custos

Cash Flow	0	1	2	3	4	5	6
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Recursos Financeiros	- €	1.015.000 €	4.400.000 €	7.120.000 €	10.190.000 €	13.610.000 €	17.380.000 €
Necessidades Financeiras	755.000 €	750.000 €	750.000 €	750.000 €	750.000 €	750.000 €	750.000 €
Agravamento do custo em 50%	1.132.500 €	1.125.000 €	1.125.000 €	1.125.000 €	1.125.000 €	1.125.000 €	1.125.000 €
CF	- 1.132.500 €	- 110.000 €	3.275.000 €	5.995.000 €	9.065.000 €	12.485.000 €	16.255.000 €
Cash Flow descontado	- 1.132.500 €	- 94.806 €	2.432.726 €	3.838.062 €	5.001.860 €	5.937.358 €	6.662.429 €

VAL	22.645.130 €
TIR	160%

IR	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Soma
	0	1	2	3	4	5	6	
Investimento em Capital Fixo descontado	755.000 €	646.401 €	557.113 €	480.158 €	413.833 €	356.669 €	307.402 €	3.516.576 €
Cash Flow + Investimento Cap Fixo Actualizados	- 377.500 €	551.596 €	2.989.839 €	4.318.220 €	5.415.693 €	6.294.027 €	6.969.831 €	26.161.706 €
IR	7,4395385							

PR	0	1	2	3	4	5	6
Cash Flows descontados Acumulados	- 1.132.500 €	- 1.227.306 €	1.205.420 €	5.043.482 €	10.045.343 €	15.982.701 €	22.645.130 €

- Descida de 50% da Procura do Serviço

Cash Flow	0	1	2	3	4	5	6
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Recursos Financeiros	- €	1.015.000 €	4.400.000 €	7.120.000 €	10.190.000 €	13.610.000 €	17.380.000 €
<i>Quebra em 50% das Vendas</i>		507.500 €	2.200.000 €	3.560.000 €	5.095.000 €	6.805.000 €	8.690.000 €
Necessidades Financeiras	755.000 €	750.000 €	750.000 €	750.000 €	750.000 €	750.000 €	750.000 €
CF	- 755.000 €	- 242.500 €	1.450.000 €	2.810.000 €	4.345.000 €	6.055.000 €	7.940.000 €
Cash Flow descontado	- 755.000 €	- 209.003 €	1.077.085 €	1.798.992 €	2.397.472 €	2.879.512 €	3.254.364 €

VAL	10.443.421 €
TIR	125%

IR	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Soma
	0	1	2	3	4	5	6	
Investimento em Capital Fixo descontado	755.000 €	646.401 €	557.113 €	480.158 €	413.833 €	356.669 €	307.402 €	3.516.576 €
Cash Flow + Investimento Cap Fixo Actualizados	- €	437.398 €	1.634.198 €	2.279.149 €	2.811.305 €	3.236.181 €	3.561.766 €	13.959.997 €
IR	3,9697693							

	0	1	2	3	4	5	6
Cash Flows descontados Acumulados	- 755.000 €	- 964.003 €	113.082 €	1.912.073 €	4.309.545 €	7.189.057 €	10.443.421 €

- Aumento de 2% das Vendas da Internet ano, inflação anual estimada em 1%, e reforço do Investimento Inicial em Marketing, GRH e Logística

Cash Flow	0	1	2	3	4	5	6
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Recursos Financeiros	- €	4.050.000 €	8.800.000 €	14.250.000 €	20.390.000 €	27.220.000 €	34.750.000 €
Necessidades Financeiras	755.000 €	757.500 €	1.318.050 €	1.085.750 €	1.646.300 €	1.414.000 €	1.414.000 €
CF	- 755.000 €	3.292.500 €	7.481.950 €	13.164.250 €	18.743.700 €	25.806.000 €	33.336.000 €
Cash Flow descontado	- 755.000 €	2.837.702 €	5.557.720 €	8.427.891 €	10.342.346 €	12.272.283 €	13.663.410 €

VAL	52.346.353 €
TIR	544%

IR	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Soma
	0	1	2	3	4	5	6	
Investimento em Capital Fixo descontado	755.000 €	652.865 €	979.070 €	695.109 €	908.391 €	672.441 €	579.555 €	5.242.431 €
Cash Flow + Investimento Cap Fixo Actualizados	- €	3.490.567 €	6.536.790 €	9.123.000 €	11.250.737 €	12.944.724 €	14.242.966 €	57.588.784 €
IR	10,9851295							

	0	1	2	3	4	5	6
Cash Flows descontados Acumulados	- 755.000 €	2.082.702 €	7.640.422 €	16.068.313 €	26.410.659 €	38.682.943 €	52.346.353 €

Para todas a análise foi considerado:

RF ⁸⁸	3,600%
Bu ⁸⁹	2,8900
Premio de Mercado ⁹⁰	4,300%
RM	7,900%
$R0 = Rf + (Rm - Rf)$ Bu	16,0270%

⁸⁸ <http://pt.legislacao.org/segunda-serie/aviso-n-o-10766-2009-juros-tesouro-serie-obrigacoes-886493>

⁸⁹

<http://faculty.insead.edu/peyer/FFE/Betas%20per%20industry%20based%20on%20US%20COMPANIE S.doc>

⁹⁰ http://www.bportugal.pt/publish/bolecon/docs/2008_3_2_p.pdf