

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

Comunicação Integrada - Plano de Comunicação de Marketing para a nova *Box* Crossfit Solum Arena

Quirino André Neto de Sousa Marques

Coimbra, 2019

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Quirino André Neto de Sousa Marques

Comunicação Integrada - Plano de Comunicação de Marketing para a nova *Box* Crossfit Solum Arena

Relatório de Estágio em Marketing e Comunicação, na especialidade de Gestão de Marketing, apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof. Doutor Nuno Miguel Fortes Fonseca Santos

Arguente: Prof.^a Doutora Alexandra Maria Fernandes Leandro

Orientador: Prof.^a Doutora Rosa Maria Campos Sobreira

Janeiro, 2019

Agradecimentos

Agradeço primeiramente à ESEC e à ESTGOH, e a todos os professores que me acompanharam, pela oportunidade de aprofundar os meus conhecimentos e de diversificar a minha formação, no Mestrado em Gestão de Marketing.

Um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Doutora Rosa Sobreira, pelo seu profissionalismo, ajuda e acompanhamento prestado neste período.

Ao Phive, pela oportunidade de realizar este projeto de lançamento do seu novo espaço, bem como, pelo acolhimento demonstrado e ensinamentos partilhados durante o estágio curricular.

Agradeço ainda a toda a minha família e, em especial, à minha namorada, por me terem apoiado e ajudado ao longo do meu percurso académico.

Agradeço a todos, sem exceção, que estiveram presentes nesta longa caminhada.

Comunicação Integrada - Plano de Comunicação de Marketing para a nova *box* Crossfit Solum Arena

Resumo: A crise instaurada desde o ano de 2008 foi sentida em todos os setores económicos, particularmente na indústria *fitness*. Deste modo, surgiram alternativas à prática em ginásios e os treinos em exterior ganharam visibilidade. Como resposta a esta alteração no mercado, os ginásios reforçaram as suas ofertas e investiram na introdução de novas modalidades, por forma a responder mais eficazmente às exigências e necessidades do consumidor.

A modalidade Crossfit veio propor um conceito inovador e facilmente se expandiu a todo o país. O Phive decidiu investir de forma exclusiva nesta modalidade, criando as instalações Crossfit Solum Arena.

Assim, é nesta realidade que o presente relatório de estágio foi desenvolvido, sendo realizado um trabalho de análise focado nas temáticas da comunicação de marketing. O relatório tem como base a proposta da elaboração de um plano de comunicação adequado às necessidades do Phive, para o lançamento da nova *box*.

Ao analisar o historial de comunicação do Phive em geral, através de uma metodologia de observação participante (qualitativa), foi possível perceber quais as propostas que poderiam diferenciar o projeto Crossfit Solum Arena. Sendo este um tipo de conceito nunca antes adotado pela empresa, foi necessário adequar a sua comunicação e respetivos canais ao público-alvo e ao projeto em questão.

Deste modo, e apesar das avaliações dos resultados não serem as mais exatas, foi possível chegar à conclusão que a diferente comunicação construída para esta nova vertente desportiva, continuará a contribuir para o bom sucesso que o Phive apresenta nos seus restantes projetos.

Palavras-chave: Crise, *Fitness*, Crossfit, Comunicação, Plano de Comunicação

Integrated Communication - Marketing Communication Plan for the new Crossfit Solum Arena box

Abstract: The crisis launched since 2008 has been felt in all economic sectors, particularly in the fitness industry. As a result, alternatives to practice in gym have emerged, and outdoor training has gained visibility. In response to this change in the market, gyms have strengthened their offerings and invested in the introduction of new modalities in order to respond more effectively to the demands and needs of consumer.

The Crossfit modality has come to propose an innovative concept and has easily expanded throughout the country. Phive decided to invest exclusively in this modality, creating the Crossfit Solum Arena facilities.

Thus, it is in this reality that the present internship report was developed, being carried out a work of analysis focused on the topics of marketing communication. This report is based on the proposal of the elaboration of a communication plan adequate to the needs of Phive, for the launch of the new box.

In analyzing Phive's communication history in general, through a methodology of observation (qualitative), it was possible and important to understand which proposals could differentiate the Crossfit Solum Arena project. Being this one type of concept never before adopted by the company, it was necessary to adapt its communication and respective channels to the target public and the project in question.

In this way, and although the evaluations of the results are not the most accurate, it was possible to reach the conclusion that the different communication built for this new sport, will continue to contribute to the success that Phive presents in its other projects.

Keywords: Crisis, Fitness, Crossfit, Communication, Communication Plan.

Sumário

Lista de Abreviaturas	VII
Índice de Tabelas.....	IX
Índice de Figuras	X
I PARTE.....	1
1. INTRODUÇÃO	3
1.1. Contextualização e Relevância do Tema.....	5
1.2. Objetivos do Relatório.....	7
2. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	9
2.1. A Organização	11
2.2. Conceito/Posicionamento	11
2.3. Missão	11
2.4. Visão e Valores	12
2.5. Nome, Logótipo e Slogan.....	13
2.6. Estrutura Organizacional	14
2.7. Serviços	15
2.8. Cliente Phive	16
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	17
3.1. Comunicação Organizacional.....	19
3.2. Comunicação Integrada de Marketing	19
3.3. Objetivos da Comunicação.....	21
3.4. Planeamento Estratégico de Comunicação.....	22
3.5. Comunicação Externa.....	22
3.6. Mix de Comunicação de Marketing	24
3.7. Comunicação Online	28
3.8. Comunicação para o Desporto	30
3.9. Plano de Comunicação de Marketing.....	31
II PARTE	39
4. ATIVIDADES DE ESTÁGIO	41
4.1. Enquadramento.....	43
4.2. Descrição das Atividades.....	44

4.3. Diagnóstico de Práticas de Comunicação do Phive.....	45
4.3.1. <i>Análise</i>	46
5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	51
5.1. Plano de Comunicação – Crossfit Solum Arena	53
5.1.1. <i>Situação Atual</i>	53
5.1.2. <i>Definição dos Objetivos e Posicionamento</i>	54
5.1.3. <i>Seleção do Público-Alvo</i>	55
5.1.4. <i>Objectivos de Comunicação e Mensagens</i>	55
5.1.5. <i>Escolha dos Canais de Comunicação</i>	56
5.1.6. <i>Determinação do Orçamento do Programa</i>	61
5.1.7. <i>Execução do Plano de Comunicação</i>	62
5.1.8. <i>Avaliação dos Resultados</i>	63
6. REFLEXÃO CRÍTICA	67
7. CONCLUSÕES.....	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS.....	77

Lista de Abreviaturas

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

CRM – *Customer Relationship Management*

ESEC – Escola Superior de Educação de Coimbra

ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital

ROI – *Return On Investment*

SEO – *Search Engine Optimization*

VALS – *Values and Lifestyle Program*

Índice de Tabelas

Tabela 1. Atividades de Comunicação de Marketing que contribuem para o brand equity.....	25
Tabela 2. Comparativo de ações - Comunicação Phive	45
Tabela 3. Pontos fortes e pontos fracos - Comunicação Phive	49
Tabela 4. Relação entre técnicas, meios/instrumentos, alvo e objetivos	60
Tabela 5. Cronograma de ações	62
Tabela 6. Ações e forma de avaliação.....	64

Índice de Figuras

Figura 1. Logótipos Phive – Health & Fitness Centers	14
Figura 2. Organograma Phive	15
Figura 3. Etapas fundamentais para o desenvolvimento de uma comunicação externa eficaz	24
Figura 4. Três funções da comunicação em desporto	30
Figura 5. Objetivos da Comunicação	56
Figura 6. Canais de Comunicação	57

I PARTE

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização e Relevância do Tema

Atualmente o cliente tem um papel primordial, comandando a organização e influenciando em grande escala as decisões tomadas pelas empresas. As organizações são sistemas abertos para o exterior e, nesse sentido, devem responder às necessidades e exigências dos seus públicos. O marketing assume um importante posicionamento na gestão das empresas, tendo a função de perceber e satisfazer essas mesmas necessidades e exigências do mercado (Linndon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2011).

“A comunicação de marketing abrange um conjunto de meios de que uma empresa se serve para trocar informação com o seu mercado. Por conseguinte, contempla tanto a comunicação de fora para dentro, como a comunicação de dentro para fora.” (Castro, 2007, p.29). O que faz a especificidade da comunicação de marketing enquanto forma de comunicação humana é o seu propósito comercial. Naturalmente, tudo o que uma empresa faz, comunica algo ao público. Todos os elementos do seu marketing-mix participam nesse processo, pois o público forma uma ideia positiva ou negativa sobre a empresa em qualquer situação em que entre em contacto com ela, com os seus produtos ou com os seus colaboradores (Castro, 2007).

Segundo Kotler & Keller (2006), a comunicação de marketing é o meio utilizado pelas empresas para informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre os produtos e marcas que comercializam. A comunicação de marketing é um fator fundamental na relação das empresas com os seus públicos. Assim, esta vertente da comunicação possibilita às empresas associar as suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sensações e objetos. A comunicação de marketing permite às empresas criar uma imagem de marca e contribuir para a formação do *brand equity*. As últimas duas décadas têm sido marcadas pela globalização, com um consumidor cada vez mais informado e exigente. Esta mudança exige, por parte das empresas, a necessidade de obter vantagens competitivas, com ofertas orientadas para o cliente. Na

atual conjuntura empresarial, não basta ter um bom produto, é igualmente importante “dar a conhece-lo” e valorizá-lo na ótica do consumidor. Segundo Brito & Lencastre (2014), mais do que oferecer um mix de comunicação de marketing, as ações devem ser concebidas na procura de satisfazer as necessidades e expectativas individuais de cada cliente, envolvendo o mesmo no processo de fidelização e na construção de *brand equity*. Neste sentido, a comunicação é fundamental para a criação, desenvolvimento e gestão de relações de forma sustentável. A adoção de uma estratégia de comunicação opera de forma a manter as empresas competitivas, permitindo a geração de valor organizacional para as empresas e para os clientes.

Instaurada em 2008, a crise foi sentida em todos os setores económicos e a indústria do *fitness* não foi exceção, dado não ser considerada um bem essencial e devido às variáveis a que está exposta. Como consequência, os treinos em exterior ganharam maior visibilidade como alternativas à prática desportiva em ginásios. Para combater esta alteração no mercado, os ginásios investiram na introdução de novas modalidades, reforçando as suas ofertas, de forma a responder mais eficazmente às exigências e necessidades dos praticantes de atividade física.

Introduzida em Portugal, no ano de 2012, em Palmela, a modalidade de Crossfit veio propor um conceito inovador, baseado num programa funcional de força e condicionamento, com a realização de exercícios com o peso corporal e combinação de diversos exercícios. A adesão ao Crossfit foi positiva e a modalidade rapidamente se expandiu a todo o país. Passados quatro anos, o Phive decidiu investir de forma exclusiva nesta modalidade, criando as instalações Crossfit Solum Arena, unicamente canalizadas para esta prática desportiva. Assim, torna-se interessante e importante analisar, se a diferente comunicação construída para esta nova vertente desportiva, continuará a contribuir para o bom sucesso que o Phive apresenta nos seus outros dois projetos. Com o presente relatório o autor pretende realizar um trabalho de análise focado nas temáticas da comunicação de marketing, tendo como base a proposta da

elaboração de um plano de comunicação adequado às necessidades da empresa onde foi realizado o estágio curricular, *o health e fitness center*, Phive.

O presente trabalho organiza-se em oito capítulos distintos. No primeiro capítulo é feita uma introdução, onde se apresenta a contextualização geral do tema abordado, justificando-se a relevância do mesmo e definindo os objetivos. O segundo capítulo descreve a organização na qual o autor realizou o estágio curricular. O terceiro capítulo expressa um enquadramento teórico aos conceitos que o tema transporta. No capítulo seguinte são expostas as atividades de estágio desenvolvidas no Phive. A proposta de intervenção é apresentada no quinto capítulo. Segue-se a reflexão crítica e, por último, as conclusões do presente trabalho.

1.2. Objetivos do Relatório

O presente relatório tem dois principais objetivos: apresentar o plano de comunicação, elaborado pelo autor, e utilizado pelo Phive na inauguração das instalações do Crossfit Solum Arena e perceber a eficácia do mesmo, analisando criticamente as práticas de comunicação de marketing.

O trabalho tem como foco a elaboração de um plano de comunicação para a abertura e implementação do novo conceito de Crossfit, que sirva de base para a construção de uma eficaz comunicação com o público-alvo. Para que a estratégia de comunicação seja adequada ao lançamento da *box*, o plano de comunicação é delineado com base na análise das necessidades da envolvente e do contexto circundante.

O plano de comunicação visa atingir o máximo nível de divulgação dos serviços oferecidos pelo Crossfit Solum Arena, indo ao encontro dos potenciais interessados nas atividades do novo conceito da empresa. Este plano tem por objetivo fomentar uma

estratégia de comunicação coordenada e corretamente direcionada, de forma a garantir visibilidade ao novo conceito.

A estratégia é baseada na apresentação e introdução do novo conceito ao público-alvo junto dos clientes fidelizados do Celas Fitness Club e do Lágrimas Health Club e na divulgação do Crossfit Solum Arena junto dos potenciais clientes. Num contexto extremamente competitivo, com ofertas semelhantes às deste novo projeto, pretende-se formular uma estratégia diferenciadora, que garanta o sucesso do lançamento da *box* Crossfit

2. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.1. A Organização

A empresa Bom Pulso, sediada em Coimbra, atualmente detentora de quatro projetos na área da manutenção e reabilitação desportiva, criou em 2007, a marca Phive Health & Fitness Centers. A cadeia de ginásios possui quatro instalações, que apresentam diferentes tipos de ofertas: o Celas Fitness Club, o Lágrimas Health Club, o Crossfit Solum Arena e, mais recentemente, o Leiria Health Club. Como o estágio foi realizado antes da abertura do Phive em Leiria, este não será abordado no relatório, uma vez que poderá estar a ser desenvolvida uma estratégia e organização diferente.

2.2. Conceito/Posicionamento

A cultura organizacional do Phive remete para a ocupação de um lugar diferenciador na mente do cliente. A empresa rege-se pela apresentação de um serviço diferenciador na vertente do *Fitness* e bem-estar com segmentos-alvo variados, adequados a cada um dos três *clubs*. Para se distanciar da concorrência, o Phive oferece aos seus clientes um vasto conjunto de modalidades e diversos serviços (treinos personalizados, avaliações físicas, acompanhamento nutricional, massagens, SPA, medicina estética, hidroterapia, fisioterapia e fisioterapia). A pensar nas faixas etárias mais baixas, a empresa criou recentemente o espaço Phive Kids, com atividades dedicadas aos acompanhantes dos clientes adultos. Além das modalidades e dos serviços adicionais, o Phive posiciona-se como *player* incontornável na área do *Fitness* pelos equipamentos e instalações de alta qualidade que apresenta.

2.3. Missão

Esta cadeia de ginásios entende como missão a prestação de serviços no ramo do *health* e *fitness*, com o objetivo de melhorar a vida das pessoas, contribuindo para o seu bem-estar físico e emocional, através de experiências únicas que os fazem voltar dia após dia, pelo exercício físico, convívio e ambiente familiar. Para isso, dispõe de um vasto conjunto de modalidades e serviços, suportados por equipamentos e instalações de

grande qualidade, mas sobretudo acompanhados por uma equipa de profissionais qualificados¹.

2.4. Visão e Valores

Visão

A empresa ambiciona manter-se como referência no âmbito do bem-estar, proporcionando uma melhor qualidade de vida aos seus clientes, a partir da aquisição de uma harmonia entre a saúde do corpo e da mente, através da excelência dos seus serviços e da elevada formação e compromisso profissional dos seus colaboradores.²

Valores

O principal objetivo a que a empresa se propõe é orientar os seus clientes para o seu melhor estado físico e psicológico, proporcionando uma vida ativa e saudável a cada um dos utilizadores dos seus serviços. No sentido de alcançar o principal objetivo definido, o Phive orienta-se por seis valores fundamentais, são eles:

- Compromisso, por parte da equipa técnica na concretização dos objetivos dos clientes;
- Superação, de expectativas dos sócios Phive;
- Cumplidade, na procura pelo bem-estar e satisfação das necessidades dos clientes;
- Família, cultivando um ambiente seguro, cómodo e acolhedor para todos os sócios;
- Conhecimento e progresso, com a apresentação de uma equipa de técnicos especializados que proporciona serviço de *personal training*, fisioterapia e nutrição;

¹ Informação recolhida no decorrer do Estágio Curricular, cedida pela Gerência da Empresa.

² Informação recolhida no decorrer do Estágio Curricular, cedida pela Gerência da Empresa.

- Criatividade e inovação, com aposta numa oferta de diversas modalidades, aulas e serviços, e apresentação de instalações e estúdios com condições diferenciadoras.³

2.5. Nome, Logótipo e Slogan

Nome

O nome Phive significa “cinco”, sendo ela própria uma palavra constituída por cinco letras. O número cinco simboliza o equilíbrio, a união, a harmonia, os sentidos e a perfeição, ou seja, tudo o que o Phive assume diariamente com os seus clientes. Para além disto, o nome está associado a mais alguns simbolismos como: os cinco sentidos propostos por Aristóteles (audição, visão, olfato, paladar e tacto), os cinco aspetos do ser humano (físico, emocional, mental, anímico e consciente), os cinco elementos da energia chinesa (água, madeira, fogo, terra e metal), as cinco pontas de uma estrela pentagonal e as cinco partes em que o homem está dividido (quatro membros e a cabeça que os controla).⁴

Logótipo

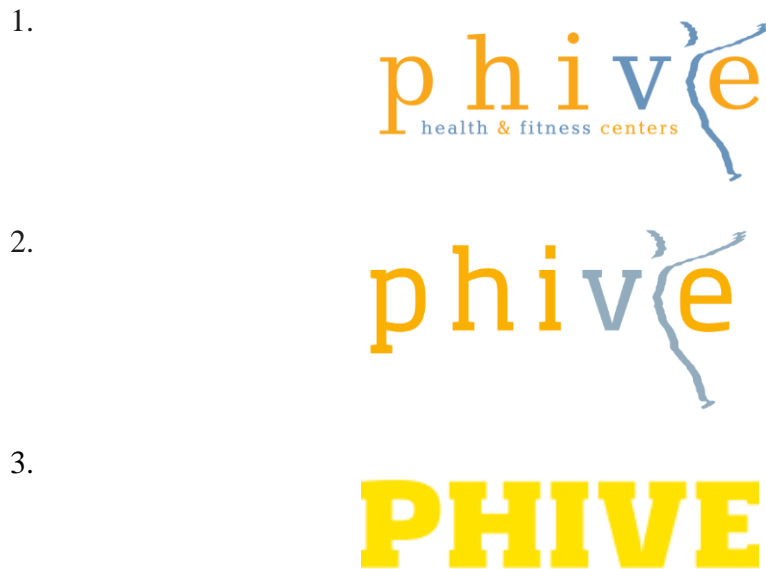
Paralelamente à empresa, o seu logótipo vem evoluindo ao longo dos anos. Do inicial para o seguinte, o logótipo em si permaneceu idêntico, apenas mudou a fonte para *SOHO STD*. A alteração mais recente foi um *rebranding* total da marca, transformando por completo todo o logótipo.⁵

³ Informação recolhida no decorrer do Estágio Curricular, cedida pela Gerência da Empresa.

⁴ Informação recolhida no decorrer do Estágio Curricular, cedida pela Gerência da Empresa.

⁵ Informação recolhida no decorrer do Estágio Curricular, cedida pela Gerência da Empresa.

Figura 1. Logótipos Phive – Health & Fitness Centers



Fonte: Elaboração própria

Slogan

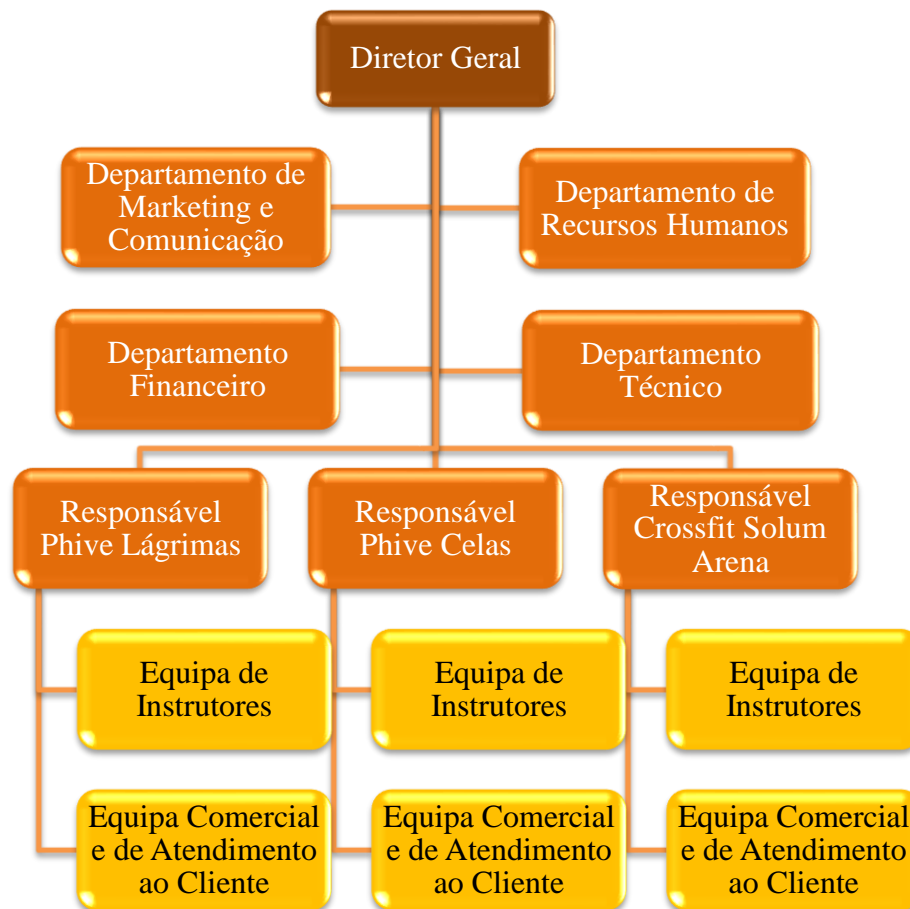
O Slogan sempre se manteve até aos dias de hoje. “Ativa os teus sentidos”, enquadra-se na perfeição com o perfil Phive.⁶

2.6. Estrutura Organizacional

No total, a cadeia de ginásios Phive, conta com 4 instalações. O *back-office* da empresa localiza-se no Celas Fitness Club, onde o Departamento de Marketing e Comunicação, o Departamento Financeiro, o Departamento de Recursos Humanos e o Departamento Técnico se apresentam. A gestão de cada uma das instalações do Phive é assegurada por um Responsável, que coordena a respetiva equipa de profissionais. Alguns membros da equipa de instrutores realizam as suas tarefas diárias em sistema rotativo entre as várias instalações da cadeia de ginásios.

⁶ Informação recolhida no decorrer do Estágio Curricular, cedida pela Gerência da Empresa.

Figura 2. Organograma Phive



Fonte: Elaboração própria

2.7. Serviços

O Phive disponibiliza uma série de serviços nos seus espaços, de forma a oferecer aos seus clientes tudo o que eles possam necessitar, sendo alguns em comum a todos os *clubs*, outros exclusivos de um só. Em comum têm as diversas modalidades de grupo, sala de musculação e sala de cardio, treinos personalizados (*coach*), avaliações físicas e acompanhamento nutricional. As modalidades lecionadas são as seguintes: Body Pump; Step; Power Jump; Gap; Cx Worx; Body Step; Trx; Body Balance; Pilates; Yoga; Flyoga; Kangoo; Body Attack; Body Combat; Body Jam; Body Vive; Zumba; Spinning e RPM. Para os mais pequenos existe: Yoguitos; BPM; Ballet nível 1 e 2; Born To Move e Gym Phit Kids.

A *Phive Clinic*, inserida no *Celas Fitness Club*, é uma clínica desportiva que oferece aos clientes serviços de massagens, medicina estética, fisioterapia e fisioterapia. Igualmente exclusivo deste *club*, é o espaço *Phive Kids*, onde os clientes podem deixar os seus filhos, supervisionados e acompanhados, enquanto fazem o seu treino. Exclusiva do *Lágrimas Health Club*, a piscina coberta permite a realização hidroterapia e de modalidades aquáticas, tanto para adultos, como para crianças. Essas modalidades são: Hidro Bike; Aqua Circuit; Hidroginástica; Hidro Hit; Swim Coach; Natação e Estrelas do Mar (1ª contacto da criança com a água) para os mais pequenos. O serviço de SPA com jacuzzi, sauna e banho turco, oferece aos clientes a oportunidade de relaxar e cuidar de si sempre que quiserem.

As instalações do *Crossfit Solum Arena* possuem um conjunto de aulas únicas que permitem a prática de modalidades, tais como, *Crossfit*, *Bootcamp*, *Kickboxing*, *Halterofilismo* e *Mobilidade*. Independentemente do *club* onde estão inscritos, os clientes podem usufruir de serviços exclusivos dos outros *clubs*, mediante um pagamento extra. Num mercado extremamente competitivo, esta cadeia de ginásios possui, desta forma, um conjunto de meios e serviços para garantir uma maior satisfação e fidelização do cliente.

2.8. Cliente Phive

O cliente *Phive* aprecia a alta qualidade das instalações, os serviços de excelência e o acompanhamento técnico que lhe é dado diariamente. Deste modo, pode ser definido como um cliente altamente fidelizado e exigente, que procura um serviço de qualidade com uma oferta variada. A faixa etária abrangida é bastante alargada, compreendendo desde crianças, jovens, adultos e seniores. Nesse sentido, o *Phive* pensa, cria e desenvolve ações para garantir a satisfação total dos seus sócios, de acordo com as suas necessidades.

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1. Comunicação Organizacional

“A Comunicação Organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a Comunicação Organizacional pode ser vista como um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes” (Goldhaber, como referido em Kunsch, 1997, p.68).

Lampreia (2003) define comunicação como “o processo de transmitir informação de um indivíduo para outro e conseguir que ambos se compreendam” (p.13), sendo este último aspeto de importância, uma vez que para a existência do processo é necessário que tenha havido compreensão mútua. Comunicar é tornar comum uma informação, uma ideia ou atitude. Linndon et al. (2011) afirmam que a comunicação pressupõe a existência de quatro elementos essenciais: a fonte/emissor, o destinatário/recetor, a mensagem e o vetor, que permite o encaminhamento da mesma.

No contexto organizacional, a comunicação assume um papel fundamental, no estabelecimento, não só, das relações internas, mas contemplando a vertente externa, com os consumidores e com os *stakeholders*. A comunicação organizacional centra-se na construção e melhoria da imagem corporativa da organização, devendo ser percebida como uma ponte entre a organização e o consumidor. Posto isto, a comunicação torna-se uma ferramenta indispensável ao bom funcionamento entre a organização e os seus *stakeholders*.

3.2. Comunicação Integrada de Marketing

Comunicação integrada de marketing é um conceito de planeamento de comunicação de marketing, que reconhece o valor de um plano, capaz de avaliar os papéis estratégicos de disciplinas de comunicação, como por exemplo, publicidade, resposta direta, promoção de vendas, relações públicas e combiná-las para oferecer clareza,

coerência e impacto através de mensagens integradas sem coesão. (*American Association of Advertising Agencies*, como referido em Kotler & Keller, 2006)

Segundo Belch & Belch (2003), foi durante os anos 80 que as empresas vieram a descobrir a necessidade de integração estratégica das suas ferramentas de promoção. Foi desde aí que as organizações começaram a ir ao encontro do processo de CIM, que envolve coordenar os vários elementos promocionais e outras atividades de marketing de forma a comunicarem com os seus *stakeholders*.

A comunicação integrada visa o desenvolvimento de uma estratégia organizacional para o mercado, posicionando, promovendo e divulgando marcas, produtos e serviços. Utiliza como ferramenta base o composto da comunicação – propaganda, publicidade, assessoria de imprensa, promoção de vendas, patrocínios, venda pessoal, internet, marketing direto, eventos culturais e relações públicas. Tem como principal objetivo lembrar, persuadir e informar, chamando a atenção do público com uma mensagem desejada, de forma a criar interesse no mesmo e, conseqüentemente estimular à compra. A CIM aprimora a capacidade da empresa de atingir os clientes certos, com as mensagens certas, no momento e local certo. É capaz de produzir uma mensagem mais coerente e um impacto mais expressivo nas vendas.

A ampla quantidade de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos torna imprescindível que as empresas se encaminhem para uma comunicação integrada. Segundo Kotler & Keller (2006) é necessário adotar uma “visão 360 graus” do consumidor para compreender todas as diferentes formas pelas quais a comunicação pode influenciar o seu comportamento.

Uma comunicação eficaz é crucial para a criação de consciência da marca e para o estabelecimento de uma imagem positiva, baseada na identidade corporativa e

representada pelos seus produtos e serviços. Uma marca pode possuir valor e qualidade e, ainda assim, não atingir os objetivos pretendidos a nível de vendas e, conseqüentemente, o lucro desejado, se os clientes não tiverem uma percepção benéfica a seu respeito. Regra geral, a qualidade não difere significativamente de fornecedor para fornecedor, o que os vai distinguir é a sua capacidade de adaptação à mudança, compreender as necessidades do consumidor e, sobretudo, a constante inovação.

“Por filosofia da comunicação integrada entendemos as orientações que as organizações, por meio dos seus Departamentos de Comunicação, devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas atividades comunicativas. Isto é, aliada às políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos globais da organização”. (Kunsch, 2003, p.179-180)

3.3. Objetivos da Comunicação

A determinação de objetivos adequados e relevantes para a comunicação de marketing é considerada uma das etapas mais importante para uma organização. Segundo Castro (2007), a experiência prática demonstra que, sem objetivos bem fixados, é impossível orientar e controlar corretamente o processo de gestão da publicidade. Assim, os objetivos devem fornecer uma orientação para o trabalho a realizar, determinando, com a máxima clareza e numa linguagem comum, o propósito visado pela comunicação, de forma a permitir a avaliação *a posteriori* dos resultados da mesma. Castro (2007) afirma que os objetivos impõem uma disciplina ao processo de gestão da comunicação, apontando-lhe um rumo, garantindo a coerência entre meios e fins e permitindo o seu controlo efetivo.

3.4. Planeamento Estratégico de Comunicação

O planeamento estratégico de comunicação tem como pré-requisito a pesquisa e a auditoria de comunicação. Esta pesquisa traz-lhe a informação e o conhecimento que necessita para a tomada de decisão. “A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para os seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, porque é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual é o vínculo com as metas comerciais. Porém a parte mais importante da estratégia de comunicação é o ambiente de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa de liderar o planeamento das comunicações”. (Corrado, 1994, p.34)

Para se alcançar os objetivos de comunicação de uma empresa, segundo Kunsch (1997), o planeamento de comunicação deve estar alinhado com o planeamento estratégico, fortalecendo a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais definidas. Só desta forma a comunicação será vista como um recurso estratégico para a organização. Independentemente do tipo de comunicação, a mesma só será considerada estratégica se, efetivamente, for organizada e planeada.

Com o passar do tempo, as organizações sentiram a necessidade de começar a comunicar com os seus públicos e serem mais ativas nessas comunicações. Foi desde então que passou a haver um cuidado especial com os Departamentos de Comunicação. A partir daí, a comunicação passou a ter uma visão mais estratégica, ser planeada e não ser realizada por mero acaso.

3.5. Comunicação Externa

Na procura de desenvolver de forma sustentada os seus negócios, na sua relação com os mercados em que atuam, as empresas necessitam de desenvolver uma análise

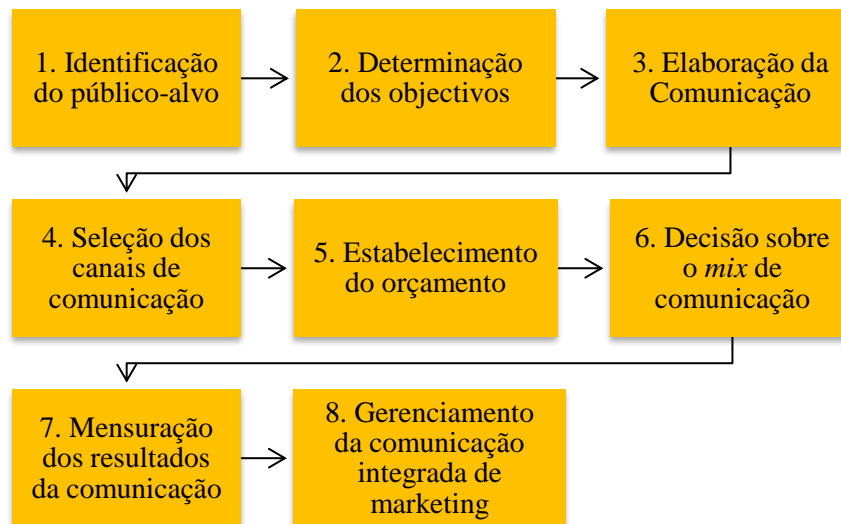
constante da sua envolvente e adaptar as suas estratégias aos diferentes contextos. Durante décadas, a gestão organizacional centrou a sua atenção em recursos financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, etc. No entanto, atualmente não é suficiente gerir recursos, é necessário gerir competências, processos e relacionamentos. Neste sentido, tem-se verificado uma gradual alteração da perceção de comunicação organizacional. As empresas sabem que a sua sobrevivência dependerá da capacidade de comunicar, da imagem que construírem e da notoriedade que conseguirem obter. É necessário criar, desenvolver e “cultivar” uma rede de comunicação externa, com ligações aos fornecedores, clientes, concorrentes, consultores, etc. (Linndon et al., 2011)

A comunicação externa é fundamental para a criação, desenvolvimento e gestão de relações de forma sustentável, sejam elas de carácter externo ou interno. A adoção de estratégias de comunicação externa opera de forma a manter as empresas competitivas, permitindo a geração de valor organizacional para as empresas e para os clientes.

Para um sistema de comunicação eficaz, o emissor precisa saber que público deseja atingir e as reações que pretende gerar, codificando a mensagem, para que o público-alvo a descodifique. A mensagem é transmitida pelo emissor, por meios que alcançam o público-alvo. Para atingir os alvos de comunicação, as organizações dispõem de um conjunto de meios que lhes permite atingir os destinatários, entre os quais: a publicidade, as relações públicas, a força de vendas, o *packaging* de produtos, a promoções de vendas, o merchandising e o patrocínio. As respostas emitidas pelo público-alvo são monitorizadas por canais de *feedback* e direcionadas para a empresa/organização, emissora da mensagem.

Kotler & Keller (2006) definem oito etapas fundamentais para o desenvolvimento de uma comunicação externa eficaz, são elas:

Figura 3. Etapas fundamentais para o desenvolvimento de uma comunicação externa eficaz



Fonte: Kotler & Keller (2006, p.539)

3.6. Mix de Comunicação de Marketing

Kotler & Keller (2006) definem um conjunto de formas essenciais de comunicação:

- **Publicidade**

Toda a forma paga de promoção de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado. Pode ser utilizada para desenvolver uma duradoura imagem de um produto ou para estimular vendas rápidas. Esta permite que a mensagem que quer transmitir seja repetida várias vezes, para que o consumidor a receba em larga escala e a perceba da melhor maneira. A publicidade é capaz de melhorar a reputação da empresa e aumentar as possibilidades de uma rápida adoção do produto.

- **Promoção de vendas**

Conjunto de ferramentas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade. Podem ser cupões, vales de desconto, brindes, pacotes promocionais, entre outros. Utilizada principalmente para obter efeitos a curto prazo, como chamar mais a atenção ou aumentar vendas em declínio.

- **Eventos e experiências**

Programas patrocinados pela organização para criar interação à marca. Inclui patrocínio em eventos como festivais ou feiras para criar e/ou aprofundar relacionamentos entre a organização e o seu público.

- Relações públicas e assessoria de imprensa

Têm como principal objetivo promover e proteger a imagem da empresa e dos seus produtos.

- Marketing direto

Conjunto de ferramentas para comunicar diretamente com um cliente específico.

Pode-se utilizar o telemóvel, e-mail, fax ou até correio.

- Vendas pessoais

Interação “cara a cara” com um potencial consumidor, implicando um relacionamento imediato e interativo, onde são apresentados os produtos e tiradas logo as dúvidas, que faz com que este se sinta “obrigado” a comprar.

Tabela 1. Atividades de Comunicação de Marketing que contribuem para o *brand equity*

Publicidade	Promoção de Vendas	Eventos/ Experiências	Relações Públicas	Vendas Pessoais	Marketing Direto
Anúncios impressos e electrónicos	Concursos, jogos, lotarias e sorteios	Desporto	Kits para a imprensa	Apresentações de Vendas	Catálogos
Espaços externos das embalagens	Prémios e Brindes	Festivais	Palestras	Reuniões de Vendas	Telemarketing
Encartes da embalagem	Amostragem	Artes	Seminários	Programas de incentivo	Vendas pela TV
Filmes	Feiras sectoriais	Causas	Relatórios anuais	Amostras	E-mail
Manuais e Brochuras	Exposições	Passeios pela Fábrica	Doações	Feiras e Exposições	Correio de Voz
Cartazes e Folhetos	Demonstrações	Museus Corporativos	Publicações		

Catálogos	Cupões	Atividades de rua	Relações com comunidade
Reimpressão de anúncios	Reembolsos parciais		<i>Lobby</i>
<i>Outdoors</i>	Financiamento a juros baixos		<i>Media</i> de identidade empresarial
Painéis	Programas de Fidelização		Revista Corporativa
<i>Displays</i> nos pontos de venda	Concessões de troca		
Material audiovisual	Promoção nos pontos de venda integrada com publicidade		
Símbolos e Logótipos			
Fitas de Vídeo			

Fonte: Kotler & Keller (2006, p. 533-534)

Todas estas formas e técnicas de comunicação devem estar integradas entre si, de forma a transmitir uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico. No início do planeamento da comunicação é importante observar e perceber todas as interações potenciais que os clientes no mercado-alvo possam ter com a marca e a empresa.

Numa abordagem menos tradicional à de Kotler e Keller, João Pinto e Castro apresenta uma proposta para o mix de comunicação de marketing mais atual. O autor define mix de comunicação como a combinação de instrumentos de comunicação utilizados pela empresa, nas suas atividades de comunicação de marketing. Cada empresa deve

selecionar, de acordo com as características do mercado em que atua e com os objetivos que pretende alcançar, o mix de comunicação que melhor se adequa. (Castro, 2007) O autor baseia o seu mix de comunicação em cinco pontos essenciais:

- Publicidade

Considerada uma das mais populares ferramentas de comunicação, a publicidade consiste nas “comunicações de marketing que as empresas pagam para difundir determinadas mensagens através dos meios de comunicação de massas” (p.96). Na comunicação publicitária as empresas compram o espaço nos meios de comunicação para transmitirem a mensagem comercial que pretendem. Nos últimos anos, a comunicação não *media* tem vindo a crescer consideravelmente em comparação com a comunicação *media*, sendo a publicidade um dos meios mais visados, com a diminuição do seu peso nos orçamentos de comunicação de marketing das empresas.

- Marketing Relacional

Castro define marketing relacional como “a comunicação concebida, não em função de vastos mercados anónimos, mas de consumidores individualizados” (p.97).

Tradicionalmente, o marketing relacional contempla meios como o correio e o telefone. Atualmente, com a era digital, há uma série de novas possibilidades abertas através da utilização da Internet, que permitem comunicar de forma direcionada e interativa. A televisão, a rádio e a imprensa são outros dos meios de massa que visam o estabelecimento e o desenvolvimento de relações com o cliente.

O surgimento da Internet veio revolucionar o panorama da comunicação de marketing, permitindo o estabelecimento de contacto com cada pessoa individual de forma diferenciada e a interação entre o emissor e o recetor com uma eficácia nunca antes conseguida.

- Promoções de vendas

A forma específica de comunicação de marketing que tem em vista estimular diretamente comportamentos de experimentação de produtos. Ao contrário de outras técnicas de comunicação, as promoções são mais eficazes a curto prazo do que a longo prazo. Estas recorrem a incentivos temporários, para atrair a atenção dos clientes, como por exemplo os saldos e descontos.

- Relações públicas de Marketing

Para Castro, as relações públicas são uma forma de comunicação destinadas a melhorar a relação da organização com os seus públicos em geral. Para isso utilizam técnicas como a organização de eventos ou a distribuição de *press-releases*.

- Venda Pessoal

A venda pessoal tem um papel cada vez mais importante nas empresas, uma vez que, mal sucedida, pode passar uma mensagem diferente da pretendida. Os serviços de atendimento ao público, estando inseridos nas vendas pessoais, apresentam um papel fundamental nas empresas de serviço, uma vez que sem este, a comunicação da empresa com os seus clientes não será efetivamente planeada, delineada e executada.

3.7. Comunicação Online

Num tempo de mudança e de exigência, as empresas têm de estar a par de novas oportunidades e novos modelos de negócio, desenvolvendo uma mentalidade apta a novos conhecimentos.

Com o aumento da mobilidade e da conectividade, atualmente o consumidor dispõe de tempo limitado para examinar e avaliar as marcas. Com um ritmo de vida acelerado, a capacidade de atenção do consumidor diminui e, conseqüentemente, este sente uma maior dificuldade em se concentrar e selecionar informação. (Kotler, 2017) À semelhança da mudança e evolução do perfil do consumidor, na era digital, as empresas têm que ser ágeis e flexíveis nas suas estratégias de negócio.

A comunicação online e a comunicação offline são similares, sendo a única diferença, o veículo de distribuição da informação, que na última é a Internet. (Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto, & Nunes, 2009) A comunicação online adapta os conceitos do marketing para a realidade digital, permitindo que a mensagem chegue ao consumidor de forma rápida, relevante e personalizada. Hoje em dia, a comunicação online é uma área de negócio em grande expansão, com diversas oportunidades e novas

curiosidades a conhecer. Tendo em conta esta nova realidade, as previsões para os próximos anos apontam para um crescimento da publicidade no digital em prol da publicidade tradicional.

A comunicação online está relacionada com ao aparecimento da Web 2.0, geração em que as empresas e organizações deixam apenas de comunicar com os seus públicos e são obrigadas a interagir com estes de uma forma mais interativa. Nesta nova era, a web é central para a evolução no conceito do cliente. O comportamento de compra do consumidor é alterado e este passa a utilizar diferentes plataformas (online e offline) para fundamentar a sua decisão de compra.

Numa área em constante evolução, a comunicação na era digital vai muito além da presença nas redes sociais e do envio de *newsletters*. É essencial uma presença a 360° online. Vasco Masques (2014) destaca a utilização das seguintes ferramentas: website, imagens, vídeos, social media, e-mail marketing, Google e SEO, Google Adwords, mobile e vendas online. Este tipo de ferramentas auxiliares serve para potenciar o tráfego online, publicitar os produtos disponíveis e, a um baixo custo, personalizar a mensagem e alcançar o consumidor a alta velocidade.

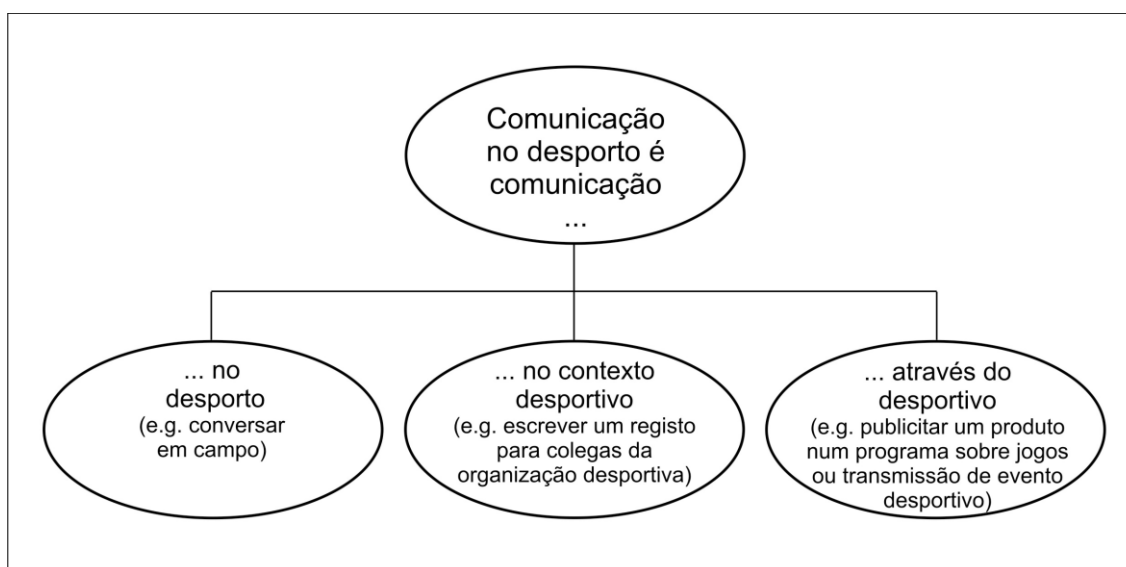
Para que uma empresa garanta a sua sobrevivência no mercado atual é cada vez mais importante uma estratégia de comunicação online. O digital tornou-se um dos espaços preferenciais das empresas na procura pelo fortalecimento das marcas e estreitamento no relacionamento com os clientes. É no ambiente digital que os potenciais clientes estão e, deste modo, torna-se vital o conhecimento detalhado do comportamento do consumidor-alvo, na busca de informações para satisfazer as necessidades e os desejos individuais.

3.8. Comunicação para o Desporto

No caso particular das organizações desportivas, a comunicação parece revestir-se de uma importância muito grande pois o seu impacto não se reduz apenas à imagem e à gestão da organização, mas também porque determina o modo como o público adere ao desporto. As práticas de comunicação são essenciais para o sucesso do desporto profissional bem como das expressões de identidade coletiva, das imagens produzidas pelos *media* e da importância concedida ao desporto na vitalidade de uma comunidade. (Billings, Butterworth & Turman, 2012)

O desporto é, acima de tudo, uma das principais formas de construção, manutenção da identidade pessoal, cultural e social. Muitas vezes é celebrado pela capacidade que tem de promover relacionamentos, desenvolver o espírito de trabalho em equipa e encontrar saídas criativas para a resolução de conflitos. Pelas suas múltiplas funções, a comunicação no desporto desempenha várias funções, como referem Pederson, Miloch & Laucella (2007).

Figura 4. Três funções da comunicação em desporto



Fonte: Pederson, Miloch & Laucella (2007, p. 82)

Pela sua relevância social e pela importância numa organização desportiva, a comunicação constitui um processo essencial no âmbito do desporto. Sem ela não haveria desporto, como afirmam Billings et al. (2012).

Para os autores Pederson et al. (2007), a comunicação desportiva é um processo através do qual as pessoas no domínio do desporto, num contexto de desporto e através da ação do desporto partilham símbolos à medida que criam significado através da interação.

A comunicação no contexto desportivo tem múltiplas facetas na medida em que ultrapassa o conhecimento específico do desporto e do seu contexto, e projeta um impacto que tem consequências ao nível da identidade pessoal e social e também da própria organização.

O conceito de comunicação alterou-se ao longo dos tempos e se bem que ainda tenha a finalidade de sempre, a multiplicidade de meios e de recursos bem como as exigências do público alteraram de forma substancial a forma como se comunica com vista a uma prática estratégica e integrada.

3.9. Plano de Comunicação de Marketing

Para que se perceba o objetivo do presente trabalho, é imprescindível proceder a uma pequena abordagem contextual ao conceito, tendo a noção, porém, de que o mesmo é alvo de desenvolvimento permanente e sofre algumas alterações de autor para autor. Um plano de comunicação é uma ferramenta estratégica para qualquer organização e deve espelhar de forma clara os objetivos que esta pretende atingir.

O ponto de partida do plano de comunicação deve clarificar de modo específico a forma como ele contribui para a realização dos objetivos de marketing. O plano de comunicação pode recorrer a um vasto leque de meios para atingir os seus objetivos. Deste modo, a comunicação pode alavancar as vendas ou promover a imagem da organização. Por isso, segundo Castro (2007), a qualidade da publicidade reflete a qualidade do plano de comunicação e da sua gestão diária, isto só é possível de atingir com uma combinação rara de disciplina e imaginação. O mesmo autor afirma que, o desenvolvimento de qualquer plano de comunicação abrange, pelo menos, oito fases:

1. Análise da situação

É neste ponto que se faz toda a recolha de informação acerca do mercado e da concorrência.

1.1. Caracterização dos clientes

Primeiramente é necessário fazer uma caracterização dos clientes e dos diferentes perfis existentes. Os consumidores podem ser descritos recorrendo a variáveis de diversos tipos:

a) Sociodemográficas – Engloba o sexo, idade, local de residência, tipo de habitat, classe social, nível de rendimento, grau de escolaridade, entre outros. A popularidade destas variáveis, em grande parte, resulta da sua facilidade de utilização. No entanto, estas variáveis não têm um valor muito significativo, quando com elas, se pretende compreender o comportamento efetivo dos clientes. Isto verifica-se dada a baixa correlação existente entre estas variáveis e o comportamento.

b) Psicográfica – Esta variável procura estudar o estilo de vida, atividades, interesses e opiniões dos indivíduos e associá-los a comportamentos de compra. Esta variável é relativamente estável, contudo pouco utilizada uma vez que é dispendiosa. Há muitas metodologias criadas para apoiar os investigadores na segmentação psicográfica, no entanto, sobressai o sistema VALS, desenvolvido pelo *Stanford*

Research Institute. Este sistema classifica os indivíduos em oito segmentos principais, que mostram diferentes atitudes, valores e comportamentos.

c) Situacionais – Também é frequente recorrer-se a esta variável de forma a estudar o cliente. Variam de categorias de produto, porque são específicas da relação dos indivíduos com cada categoria de produto. Classificação mais comum:

- Utilizadores intensivos vs utilizadores ligeiros – No geral das categorias de produtos, uma dimensão reduzida dos consumidores é responsável pelo grosso das vendas e dos lucros.

- Utilizadores regulares vs utilizadores ocasionais – Os utilizadores regulares, desenvolvem uma familiaridade maior com o produto e são mais sensíveis aos seus atributos. No entanto, são mais críticos no que toca a falhas.

- Adotantes precoces vs adotantes tardios – A diferença entre estes dois é mais relevante sempre que se quer lançar um novo produto. Se conseguirmos *a priori* identificar os interessados, é possível poupar recursos.

- Clientes fiéis vs clientes volúveis – As empresas procuram fidelizar os seus melhores clientes, ao invés de desperdiçar recursos a fazê-lo com os outros que, estão constantemente a mudar de marca.

- Tipo de utilização do produto – Em diversas categorias de produto, desenvolvem-se hábitos de utilização variados. Para se conseguir compreendê-los, é necessário ter em atenção as distintas situações em que o consumidor se encontra.

- Tipo de benefício procurado – Este tipo de segmentação é idêntica à anterior. Motivações diferentes dão origem a uma valorização de benefícios particulares.

As variáveis sociodemográficas e as psicográficas são úteis para selecionar canais de comunicação, enquanto as situacionais fornecem informação que ajuda a definir a mensagem e o posicionamento mais indicado.

1.2. Aprendizagem e processamento da informação

De forma a assegurar a eficácia da mensagem publicitária, o gestor de comunicação precisa de entender as atitudes e perceções do público-alvo e a forma como estas podem ser modificadas.

Cada produto é um produto, e os clientes passam por diversas etapas até terem uma opinião formada acerca deles. Estas etapas variam consoante a experiência do consumidor, a forma como processa a informação e o mecanismo de decisão que adota. Distinguem-se três etapas essenciais:

- Resolução extensiva de problema - Acontece quando há um novo produto lançado no mercado e o consumidor não tem qualquer relação com ele. Uma vez que dispõe de pouca informação ou nenhuma. Nesta etapa o processo de decisão é considerado lento.

- Resolução limitada de problemas - Nesta fase o consumidor já sente que tem mais competência para avaliar as marcas concorrentes porque tem experiência pessoal e de outras fontes como a publicidade. Nesta etapa o processo de decisão é considerado moderado.

- Comportamento rotineiro - Nesta etapa o consumidor já não sente que está a tomar uma decisão, as suas escolhas são automaticamente tomadas com base na experiência anterior e não procura informação em publicidade.

É crucial conhecer em que fase se encontram os consumidores, só assim se consegue definir objetivos de comunicação de forma clara.

1.3. Envolvimento

O grau de envolvimento do consumidor com a categoria de produto e marca, dita a forma como este processa a informação recebida e o estilo de decisão de compra. Já

para a organização, condiciona o tipo de comunicação a adotar. O grau de envolvimento varia consoante os fatores económicos e psicológicos. O envolvimento é considerado grande quando depende de uma escolha decisiva para o consumidor, ou seja, bens duradouros e de elevado valor. Neste caso, antes de efetuar a compra, o consumidor procura ter o máximo de informação possível. O baixo envolvimento acontece normalmente com produtos de valor reduzido e aqui o consumidor não procura informação.

1.4. Perceções, concorrência e posicionamento

A forma como os consumidores percecionam uma marca é fundamental para a estratégia de comunicação. As perceções do consumidor chegam a ter mais importância que a opinião do anunciante.

2. Definição dos objetivos e posicionamento

Toda a comunicação tem que ser guiada com base em objetivos operacionais. Os objetivos só são operacionais se permitirem medir com rigor os resultados atingidos.

2.1. Objetivos de comunicação

“O único propósito da publicidade é vender; não tem qualquer outra justificação digna de ser mencionada.” (Raymond Rubicam, como referido em Castro, 2007, p.29). Embora todos os elementos do marketing-mix contribuam para o sucesso das vendas, no final é muito difícil apurar o impacto da comunicação de marketing sobre as vendas concretizadas.

2.2. Posicionamento

É a perceção que o público-alvo tem do produto. Para planear o posicionamento de um produto, é preciso ter em consideração a concorrência, como os seus produtos são

vistos e as necessidades e os desejos do público-alvo. Quanto maior é o mercado, maior é a necessidade de posicionamento, para isso, é necessário este processo ser feito de forma clara, eficiente e criativa.

3. Seleção do público-alvo

Cada objetivo é sempre direcionado a um tipo de público. Para isso é fundamental identificar com rigor o público que se quer atingir. Se a mensagem for direcionada ao público em geral não vai surtir efeito. Por isso, é uma mais-valia apostar numa mensagem motivadora e direta, do que investir monetariamente com quem não tem interesse na proposta.

4. Escolha da mensagem

A primeira etapa deste processo passa por decidir o que vai conter a comunicação. A isto chama-se estratégia da mensagem. Uma mensagem procura comunicar benefícios e sentimentos que por sua vez estimulam à ação. A mensagem deve ser trabalhada, para que o público a compreenda de forma clara.

5. Escolha dos canais de comunicação

Depois de escolhida a mensagem, é tempo de delimitar os canais que serão utilizados para afetar o público-alvo. Em primeiro lugar é preciso limitar quais serão os meios mais adequados e, posteriormente, os veículos a utilizar.

6. Determinação do orçamento do programa

Neste ponto, o objetivo principal é sempre obter o máximo de efeito com o menor custo possível. O primeiro problema é a fixação do orçamento global do programa de

comunicação e o segundo é a sua alocação aos diversos meios e veículos anteriormente considerados.

7. Execução do plano

É neste ponto que o plano de comunicação vai ser implementado. No caso das grandes organizações, é comum a totalidade do trabalho ser entregue a uma agência de publicidade. Embora seja a agência a ficar responsável pelo trabalho, a organização não deve descorar o seu papel neste processo. A organização deve procurar familiarizar-se com os aspetos principais, pois só assim poderá fazer exigências razoáveis e controlar a situação.

8. Avaliação de resultados

O sucesso do plano de comunicação deve ser avaliado em função dos objetivos estipulados anteriormente.

8.1. Avaliação *a priori*

A avaliação pode começar antes de a campanha estar totalmente executada. Recorrendo-se a um grupo de indivíduos considerado uma amostra representativa do público-alvo, é possível fazer-se um pré-teste, onde a campanha é apresentada, com vista a verificar se a mensagem é bem percebida.

Neste processo ocorrem regularmente dois erros. O primeiro é substituir as amostras representativas pelos chamados *focus groups*, o segundo consiste em ouvir opiniões dos inquiridos e procurar entender como interpretam a mensagem e verificar se a interpretação está em linha com o propósito.

No teste de mercado, a campanha é lançada, mas apenas numa fração, ou seja, numa cidade. Se a campanha resultar, procede-se ao seu *roll-out* à escala global do mercado.

8.2. Avaliação *a posteriori*

As duas formas mais comuns de se fazer esta avaliação são, o *day after recall* e a medição dos níveis de notoriedade de uma marca. A primeira consiste em quantificar o número de pessoas que se recordam de ter visto um anúncio no dia anterior. A segunda quer principalmente saber se, ao ser mencionada uma determinada categoria de produto, a marca anunciada ocorre à memória do público.

II PARTE

4. ATIVIDADES DE ESTÁGIO

4.1. Enquadramento

O principal instrumento da recolha e análise de dados é um investigador, sendo o seu trabalho complementado pela entrevista e a observação. (Prodanov & Freitas, 2013)

A partir de revisão da literatura apresentada anteriormente foi traçada a metodologia para o presente relatório, que assenta num estudo qualitativo, utilizando a técnica de observação participante. A referida metodologia obriga a um trabalho de campo intenso e diretamente ligado ao assunto, razão pela qual a observação realizada durante o estágio curricular no Phive ter sido de tamanha importância. A intenção de fundamentar este relatório através desta metodologia tem como propósito analisar e medir a qualidade de comunicação da organização. Desta forma, pretende dar-se a reconhecer os pontos fortes e fracos dos canais e meios utilizados pelo Phive e serão apresentadas alternativas à sua comunicação para o novo conceito de Crossfit.

Para os dois *clubs*, das Lágrimas e de Celas, o Phive, ao nível da comunicação de marketing, investe essencialmente na consolidação da sua imagem, uma vez que já se encontra desde 2007 em Coimbra, e na divulgação de campanhas para angariar novos clientes. Desta forma, esta cadeia de ginásios pretende aumentar a sua notoriedade, reforçar a sua imagem, e atrair potenciais clientes.

Inauguradas no dia 1 de maio de 2016, as instalações do Crossfit Solum Arena vêm apresentar um conceito diferente dos restantes Phive Health & Fitness Centers, possuindo um conjunto de aulas diferenciadas que permitem a prática de modalidades, tais como, Crossfit, Bootcamp, Halterofilismo, Mobilidade e Kickboxing. Sendo este um tipo de conceito nunca antes adotado pela empresa, o Phive, necessitou de adequar a sua comunicação e respetivos canais ao público-alvo e ao projeto em questão. O público deste novo conceito é diferente devendo, por consequência, a forma de atuação ser distinta e diferenciada da adotada nos restantes *clubs*.

4.2. Descrição das Atividades

As atividades de estágio foram desenvolvidas no Departamento de Marketing e Comunicação da empresa, sediado nas instalações de Celas. O departamento é constituído por cinco elementos, o responsável, dois assistentes de marketing e comunicação, a designer e o assistente de CRM.

No decorrer do estágio curricular foram desenvolvidas várias ações e atividades. Ao longo dos quatro meses, o autor efetuou o acompanhamento e apoio de diversas ações de marketing e de comunicação promovidas pelo Phive. Uma das atividades foi a preparação de exposições com *stands* informativos sobre campanhas, serviços e vantagens, em vários locais de referência da cidade, como as faculdades e os espaços envolventes a estas. Outra das ações foi a preparação de aulas de grupo de livre acesso em espaço aberto, como por exemplo na Praça da República e na Baixa de Coimbra. Para os sócios Phive foram igualmente elaboradas estratégias para estes permanecerem fiéis, entre as quais: *Open Days* temáticos, festa de aniversário do Phive e *workshops* nutricionais. Em todas as ações, o autor teve a possibilidade de acompanhar e apoiar a equipa de Marketing e Comunicação na organização, preparação e montagem das mesmas, marcando presença no decorrer destas.

O projeto de abertura da nova *box* foi o foco principal de todo o estágio do autor. Entre as atividades desenvolvidas, a que mais destacou foi a elaboração, desenvolvimento e colocação em prática de um plano de comunicação para a abertura do Crossfit Solum Arena. Tratando-se de uma nova vertente do *Fitness*, com um conceito e público-alvo diferente dos restantes ginásios Phive, o presente plano de comunicação foi indispensável para o sucesso do lançamento da nova *box*.

4.3. Diagnóstico de Práticas de Comunicação do Phive

No presente subcapítulo é feita a análise descritiva e comparação do mix de comunicação utilizado pelo Phive nos dois *clubs* existentes, por forma a diferenciar a comunicação utilizada no Crossfit Solum Arena. Os dados foram recolhidos pelo autor, via observação, ao longo do período de quatro meses de estágio. Com base nas lacunas e pontos fracos na estratégia de comunicação do Celas Fitness Club e do Lágrimas Health Club, é apresentada, na seguinte tabela, os canais e meios utilizados no novo conceito do Phive.

Tabela 2. Comparativo de ações - Comunicação Phive

Canais	Meios	Celas	Lágrimas	Solum
Publicidade	Revistas e Jornais	Red	Red	Green
	Rádio	Red	Red	Green
	Catálogos e Manuais	Green	Green	Red
	<i>Outdoors e Mupis</i>	Red	Red	Green
	Símbolos e Logótipos	Green	Green	Green
Promoção de Vendas	Prémios e Brindes	Green	Green	Green
	Merchandising	Green	Green	Green
	Exposições e Feiras	Red	Green	Red
	Oferta de Vales de descontos	Green	Green	Green
	Campanhas	Green	Green	Green
	Programas de Fidelização	Green	Green	Green
Eventos/Experiências	Competições Desportivas	Red	Red	Green
	Eventos Internos	Green	Green	Red
	Festivais	Green	Green	Red
	Atividades de rua	Green	Green	Red
Marketing Direto	SMS	Green	Green	Green
	Ações de divulgação	Green	Green	Green
	Cartazes e <i>Flyers</i>	Green	Green	Green
	Oferta de experiências	Green	Green	Green
Comunicação Online	Site	Green	Green	Green
	Redes Sociais	Green	Green	Green
	Concursos e Passatempos	Red	Red	Green

	Publicidade Online	Green	Green	Green
	Vídeos Promocionais	Red	Red	Green
	E-mail Marketing	Green	Green	Green
	<i>Influencer</i>	Red	Red	Green
Patrocínios/Parcerias	Marcas Especializadas	Red	Red	Green
	Faculdades	Green	Green	Green
	Equipas/Clubes	Red	Red	Green
	Empresas	Green	Green	Red

Fonte: Elaboração própria, com base na tabela “Atividades de Comunicação de Marketing que contribuem para o *brand equity*” de Kotler & Keller (2006)

4.3.1. Análise

Com base na tabela “Atividades de Comunicação de Marketing que contribuem para o *brand equity*” de Kotler & Keller (2006, p.533-534), o autor apresenta, na tabela anterior, um cruzamento de dados que serviu de base à construção do plano de comunicação para o lançamento da nova *box*.

Relativamente à publicidade, um dos meios utilizados pelo Phive, como nova aposta para o lançamento da *box*, foi a publicidade em revistas, jornais e rádios. A publicidade em *outdoors* e *mupis* foram meios utilizados somente para o Crossfit Solum Arena. A empresa utiliza ainda catálogos e manuais como meios de comunicação com os seus sócios, para informação institucional sobre a essência, valores e serviços do Phive Celas e Lágrimas.

Um dos pontos fortes da marca, para todos os seus ginásios, é sem dúvida, a capacidade de perspetivar e desenvolver estratégias de promoção de vendas. No final de cada mês são apresentadas, nas reuniões do Departamento de Marketing, diversas propostas para novas promoções, campanhas e programas de fidelização para o mês seguinte. Tais como, campanhas para dias específicos com desconto nas inscrições, oferta de vales

de desconto para o serviço de SPA ou de massagens em dia de aniversário do sócio, promoção na mensalidade para estudantes e colaboradores de faculdades e empresas parceiras, entre muitas outras. À semelhança do realizado nos restantes Phive *clubs*, o merchandising utilizado para o lançamento do Crossfit Solum Arena foi: balcões promocionais, *roll-ups* e *pop-ups*, ofertas de t-shirts, canetas e horários das aulas, A oferta de brindes e prémios, recorrendo a equipamentos úteis para desportistas, foi um dos meios que se veio a revelar uma mais-valia no lançamento da nova *box*, sensibilizando o consumidor, atraindo a sua atenção e criando uma representação mental positiva. Relativamente a feiras e exposições, na abertura das primeiras instalações, o Phive Lágrimas, foram realizadas promoções do mesmo nesta tipologia de eventos.

A nova *box*, conta com diversas modalidades profissionais, ou seja, modalidades federadas com possibilidade para entrar em competições nacionais e internacionais. Este é um ponto forte deste novo conceito, sendo uma vantagem diferenciadora dos outros *clubs*. A organização e participação em eventos, é desta forma, um dos meios realizados somente no Crossfit Solum Arena, permitindo atrair um público específico e competitivo. A organização e/ou participação em festivais e atividades de rua, são meios esporadicamente explorados no Phive Celas e Phive Lágrimas, mas que para este conceito tão específico, neste momento de lançamento e crescimento, não foram trabalhados. Igualmente neste contexto, mas realizados diversas vezes, são os eventos internos, como os *Open Days*, as festas de aniversário ou os jantares de Natal.

O Phive é, desde sempre, apologista de manter um contacto direto com o seu público-alvo e, igualmente, com os seus clientes. Deste modo, todos os meios de marketing direto são utilizados de igual modo em todos os seus espaços. As várias ações de divulgação, com esclarecimento de dúvidas e angariação de contactos, distribuição de cartazes e *flyers*, e oferta de experiências/treinos são pontos fortes utilizados de forma regular. Internamente, o envio de SMS para os seus sócios, visa manter uma boa ligação e proximidade.

Na presente era digital, o Phive aposta fortemente na comunicação online para todos os seus ginásios. Mantendo-se sempre ativo nas suas redes sociais e no site, a empresa investe também em campanhas de e-mail marketing, como forma de comunicar com os seus sócios e potenciais clientes.

Para aumentar o alcance e a notoriedade nas redes sociais em que a *box* está presente, na fase de lançamento, foi realizado um passatempo na página de Facebook do Crossfit Solum Arena. A publicidade online em *banners* de websites, o investimento em Google Adwords e Facebook Ads e em páginas de marcas parceiras, é uma aposta assumida pelo Phive, que se manteve para o novo conceito. A produção de vídeos promocionais é uma nova forma de comunicar, utilizada no Crossfit Solum Arena, nunca antes implementada. A utilização de um *influencer*, para divulgação e publicitação das marcas, é uma estratégia em tendência. À semelhança do mercado, o Phive pretende acompanhar este meio, como mais-valia para comunicar e alcançar públicos-alvo específicos.

Um dos canais de comunicação, desde sempre, explorado pelo Phive é a procura e estabelecimento de patrocínios e, principalmente, de parcerias, que se possam tornar mais-valias para a empresa. A parceria com Faculdades, Institutos e Politécnicos é um ponto forte utilizado pelo Phive, indo ao encontro do público-alvo jovem, que pratica ou procura praticar exercício físico para se sentir bem física e psicologicamente. Igualmente estabelecida para a nova *box*, foi a parceria com marcas reconhecidas e especializadas em desporto, por forma a retirar vantagens dos canais de comunicação paralelamente utilizados. Neste caso, este tipo de parceria, bem como o patrocínio a clubes/equipas, estão somente canalizados para o Crossfit Solum Arena. Nos dois *clubs*, apesar de atualmente não ser utilizada na *box*, a parceria com empresas continua a ser desenvolvida por estes.

Tabela 3. Pontos fortes e pontos fracos - Comunicação Phive

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Catálogos e Manuais	Revistas e Jornais
Símbolos e Logótipos	Rádio
Prêmios e Brindes	<i>Outdoors e Mupis</i>
Merchandising	Exposições e Feiras
Oferta de Vales de descontos	Competições Desportivas
Campanhas	Concursos e Passatempos
Programas de Fidelização	Vídeos Promocionais
Eventos Internos	<i>Influencer</i>
Festivais	Marcas Especializadas
Atividades de rua	Equipas/Clubes
SMS	
Ações de divulgação	
<i>Cartazes e Flyers</i>	
Oferta de experiências	
Site	
Redes Sociais	
Publicidade Online	
E-mail Marketing	
Faculdades	
Empresas	

Fonte: Elaboração própria

5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: PLANO DE COMUNICAÇÃO

5.1. Plano de Comunicação – Crossfit Solum Arena

Posteriormente à análise realizada, o plano de comunicação surge como proposta de intervenção para uma eficaz comunicação na abertura da na nova *box*, uma vez que se trata de uma nova vertente do *Fitness*, com um conceito e público-alvo diferente dos restantes ginásios Phive. A elaboração do Plano de Comunicação teve como base os oito pontos acima apresentados, no capítulo *Enquadramento Teórico*, segundo Castro.

5.1.1. Situação Atual

Atualmente o Phive encontra-se em crescimento, com a expansão de ginásios e áreas dedicadas à prática de atividades físicas. Após a abertura das instalações do Phive Celas, a empresa avançou com a criação do seu mais recente projeto, Crossfit Solum Arena. A área primária da *box* é predominantemente habitada por uma classe média/alta, com padrões de compra elevados. Contudo, os consumidores estão cada vez mais sensíveis ao preço, e por isso, exigem uma maior valorização do seu dinheiro, o que se traduz num desejo por produtos e serviços que contenham cada vez mais qualidade e benefícios. A faixa etária que normalmente procura este tipo de treinos são jovens/adultos, com idades compreendidas entre os 20 e os 40 anos. Em relação ao género, o masculino é o predominante.

Nos últimos anos, tem-se verificado um aumento na procura por serviços de qualidade, uma crescente preocupação com a saúde e com a aparência física. O Crossfit, sendo ainda um mercado pouco explorado, com algum desconhecimento do conceito em geral, é uma modalidade que se apresenta como uma oportunidade para o Phive. Na cidade de Coimbra, o Crossfit Solum Arena conta com dois concorrentes diretos: o Crossfit Mondego e o Crossfit Coimbra. Como pontos fracos a concorrência apresenta os seguintes fatores: fraca publicidade e divulgação, poucas parcerias e vantagens associadas, localização pouco central e sem serviço de atendimento ao cliente disponível durante o horário de funcionamento. Com a atual conjuntura social esta

modalidade apresenta ainda como ameaça o ritmo de vida acelerado, que se traduz na falta de tempo para a prática de atividades físicas.

5.1.2. Definição dos Objetivos e Posicionamento

A elaboração do presente plano de comunicação tem como foco a abertura e implementação do novo conceito de Crossfit, para servir de base à construção de uma eficaz comunicação com o público-alvo da ação. No sentido de adequar o plano de comunicação ao que se pretende, os principais objetivos são aumentar o número de inscritos na nova *box* e fidelizar novos clientes e sócios Phive.

Para que a estratégia de comunicação seja adequada ao lançamento da *box* Crossfit Solum Arena, o plano de comunicação será delineado com base na análise das necessidades da envolvente e do contexto circundante. A estratégia será baseada na apresentação e introdução do novo conceito aos clientes fidelizados do Celas Fitness Club e do Lágrimas Health Club, e na divulgação do Crossfit Solum Arena junto dos potenciais clientes. Num mercado extremamente competitivo, com ofertas semelhantes às deste novo projeto, pretende-se formular uma estratégia diferenciadora que garanta o sucesso do lançamento.

Como fatores diferenciadores, a *box* do Phive apresenta uma boa localização no centro da cidade, uma equipa de técnicos experientes, instalações modernas e material de apoio de qualidade, bem como um logótipo e slogan, diferentes dos restantes Phives (Anexo I). O Crossfit Solum Arena pretende apostar em segmentos de mercado pouco explorados pelos concorrentes, angariando novos clientes através das campanhas de comunicação, com a oferta de promoções e benefícios de inscrição e estabelecimento de parcerias com empresas já associadas aos restantes ginásios Phive.

A empresa pretende oferecer serviços da melhor qualidade e excelência, que atendam por completo às necessidades do cliente e garantam a sua inteira satisfação. Chegar ao *top of mind* é a meta a longo prazo, aumentando a notoriedade da marca, aferida através de *awareness*, e dando visibilidade ao novo conceito e às novas instalações do Crossfit Solum Arena. Após o lançamento, na fase de crescimento, poderá utilizar-se estratégias de ataque de guerrilha, com a utilização de fortes campanhas relâmpago por forma a destabilizar os concorrentes.

5.1.3. Seleção do Público-Alvo

O público-alvo da *box*, residente em Coimbra, estende-se a jovens e adultos de ambos os sexos, com interesse pelo *fitness*, que apresenta preocupações com o bem-estar e a forma física. Este é um público normalmente adepto de programas funcionais de força e condicionamento, com treinos curtos e intensos, que melhorem a capacidade física através da realização de exercícios com o peso corporal e com a combinação de vários exercícios, como por exemplo, sprintar, remar, saltar e subir à corda, virar pneus, levantar pesos e carregar objetos pesados. Comparativamente aos clientes Phive, o público deste novo conceito apresenta diferentes interesses, com preferência por treinos de alta intensidade e rendimento, devendo por isso, a forma de atuação ser distinta e diferenciada.

5.1.4. Objectivos de Comunicação e Mensagens

Sendo o Crossfit uma modalidade nunca antes adotada pela empresa, o Phive necessita adequar ao seu público-alvo as mensagens que procura transmitir. Para tornar coerente os esforços da estratégia de comunicação e divulgação, as mensagens devem ser fortes, diretas e claras. O objetivo da comunicação é alertar, sensibilizar, cativar e envolver potenciais clientes. Por forma a conseguir o máximo número de inscrições, o Phive pretende evidenciar, através das mensagens, as principais vantagens, atividades, ofertas comerciais e localização do Crossfit Solum Arena.

Figura 5. Objetivos da Comunicação

1. Alertar	<ul style="list-style-type: none">• Mensagem: "Vence as desculpas" ou "Make your life better"• Alvo: Consumidor sem conhecimento (não praticante de desporto)
2. Sensibilizar	<ul style="list-style-type: none">• Mensagem: "Prepare-te para sentir o impacto" ou "Does it for you"• Alvo: Consumidor desinteressado (desportista mas sem conhecimento da modalidade Crossfit)
3. Cativar	<ul style="list-style-type: none">• Mensagem: "Ultrapassa os teus limites" ou "Believe in yourself"• Alvo: Consumidor interessado mas apresentando dúvida (conhecedor do conceito mas com dúvidas se será o melhor para si. Possivelmente praticante de outras modalidades)
4. Envolver	<ul style="list-style-type: none">• Mensagem: "Junta-te à nova família" ou "Nothing is impossible"• Alvo: Consumidor com interesse total (já praticante da modalidade, possivelmente na concorrência)

Fonte: Elaboração própria

5.1.5. Escolha dos Canais de Comunicação

Neste item serão abordados os canais necessários para apresentar o serviço ao público-alvo, atrair clientes e alcançar os objetivos estipulados anteriormente. Deste modo, a estratégia de comunicação e divulgação utiliza os seguintes canais:

Figura 6. Canais de Comunicação



Fonte: Elaboração própria

Publicidade:

- *Outdoors* e *mupis*, na região de Coimbra;
- Publicidade em revistas da especialidade de desporto (Sport Life, Boa Forma, Men's Health e Women's Health), jornais regionais (Diário de Coimbra e Diário As Beiras) e rádios da região de Coimbra (RUC e Rádio Regional do Centro) (Anexo II).

Patrocínio/Parcerias:

- Estabelecimento de parceria com Faculdades, Institutos e Politécnicos;
- Constituição de uma equipa da modalidade de Crossfit, com o apoio à mesma;

- Estabelecimento de parceria com marcas especializadas (ex.: Reebok, Asics, New Balance, Prozis, Lycra Sport).

Promoção de vendas:

Condições válidas para pré-inscrições, antes da abertura, e para inscrições durante o primeiro mês após a abertura das instalações.

- Campanha de Abertura (Sócios Fundadores): Inscrição com acesso a descontos (Anexo IV);
- Merchandising - oferta de brindes para todos os inscritos (garrafas de água, cadernos de apontamento de treino, t-shirts, sacos e canetas) (Anexo V);
- Oferta de um vale de 15% de desconto aplicável a roupa e sapatilhas de uma das marcas parceiras;
- Oferta de *kit* de suplementos (barras energéticas, proteínas, vitaminas) aos 100 primeiros inscritos;
- Sócios Phive, com inscrição a metade do preço;
- Mensalidade reduzida para estudantes de faculdade parceira.

Marketing Direto:

- Distribuição de cartões para treino gratuito;
- Distribuição de *flyers* e afixação de cartazes (Anexo III);
- Ações em locais estratégicos (centros comerciais, escolas/faculdades e cafés), com montagem de *stand* ou não, para recolha de base de dados e esclarecimento de dúvidas (Anexo III);
- Envio de SMS para sócios Phive, com convite e oferta de uma experiência grátis.

Comunicação Online:

- Criação e lançamento de site (www.Crossfitsolum.pt);
- Criação e lançamento de página oficial Crossfit Solum Arena no Facebook (<https://www.facebook.com/Crossfitsolum/>), Instagram (<https://www.instagram.com/Crossfitsolumarena/?hl=pt>), Youtube (<https://www.youtube.com/channel/UCuX4H671sY7y8pzk5hIKmyQ>);
- Publicidade online em *banners* de websites, Google Adwords e Facebook Ads;
- Partilha e divulgação do lançamento e eventos do Crossfit Solum Arena nas páginas de redes sociais e sites das marcas parceiras;
- Envio de convite para a abertura das novas instalações via e-mail marketing para os sócios Phive;
- Passatempos na página de Facebook da *box*, com oferta de inscrição (jóia) aos vencedores;
- Criação de vídeo promocional e sua divulgação na página de Youtube e redes sociais (<https://www.youtube.com/watch?v=tYE3dkSBXdE>) e (<https://www.youtube.com/watch?v=QWNfvAb-3P8>);
- Contratação de *Influencer*, praticante de Crossfit para publicitação do Crossfit Solum Arena.

Eventos:

- Organização e criação de um evento de Crossfit, com a fase de qualificação a decorrer antes da abertura oficial da *box*, até dia 18 de Abril de 2016. Fase final da competição agendada para o dia da inauguração das novas instalações, com o objetivo de as dar a conhecer a todos os praticantes da modalidade a nível

nacional que entrem em prova. Convite para a participação especial das duas duplas mistas campeãs nacionais (Anexo VI);

- Agendamento e organização de futuros eventos competitivos na nova *box*;
- Agendamento para participação da equipa criada nas mais reconhecidas e importantes competições nacionais (Reebox Crossfit Games e Ultimate Power Fitness Games) de forma a aumentar a notoriedade da marca;
- Inauguração oficial do Crossfit Solum Arena no dia 1 de maio de 2016.

Tabela 4. Relação entre técnica, meio/instrumento, alvo e objetivo

Técnica	Meio/Instrumento	Alvo	Objetivo
Publicidade	- <i>Outdoors</i> e <i>mupis</i> - Revistas, jornais e rádios	- Homens e mulheres de faixa etária entre os 16 e os 50	- Alertar
Patrocínio/ Parcerias	- Equipa de competição de Crossfit - Parcerias com marcas e organizações	- Praticantes da modalidade de Crossfit - Faculdades, Institutos e Politécnicos - Marcas e empresas relacionadas com área do desporto	- Cativar - Envolver
Promoção de Vendas	- Descontos - Merchandising	- Sócios Phive - Homens e mulheres entre os 16 e 50 anos	- Sensibilizar - Cativar
Marketing Direto	- Cartões para treino gratuito - <i>Flyers</i> e cartazes - Ações promocionais - SMS	- Homens e mulheres entre os 16 e 50 anos - Sócios Phive	- Alertar - Sensibilizar

<p>Comunicação Online</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Site oficial - Página oficial no Facebook, Instagram e Youtube - Publicidade: <i>banners</i> de websites, Google Adwords e Facebook Ads - E-mail marketing - <i>Influencers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Homens e mulheres entre os 16 e os 50 anos - Utilizadores de plataformas online 	<ul style="list-style-type: none"> - Alertar
<p>Eventos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Agendamento e organização de eventos - Participação em competições nacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Praticantes da modalidade de Crossfit 	<ul style="list-style-type: none"> - Envolver

Fonte: Elaboração própria

5.1.6. Determinação do Orçamento do Programa

A determinação do orçamento para o lançamento do Crossfit Solum Arena foi o único ponto do plano de comunicação a não ser planeado e elaborado pelo autor. A Direção do Phive entendeu que o mais apropriado era entregar esta tarefa específica ao Departamento Financeiro da empresa, uma vez que estes se apresentam mais qualificados para tal. Por motivos internos, a direção não aprovou a exposição do orçamento no presente relatório.

5.1.7. Execução do Plano de Comunicação

Posteriormente à análise e determinação da estratégia a adotar, segue-se a implementação do plano de comunicação. Deste modo, é importante e imprescindível programar de forma clara e eficiente a sua execução.

Tabela 5. Cronograma de ações

Descrição de Ações:	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Publicidade:				
Publicidade em <i>outdoors</i> e <i>murpis</i>				
Publicidade em revistas, jornais, rádios				
Patrocínios/Parcerias:				
Procura de parceiros				
Criação de Equipa Solum Arena				
Promoção de Vendas:				
Descontos nas inscrições				
Ofertas por inscrição				
Merchandising				
Marketing Direto:				
Distribuição de cartões de treino grátis				
Distribuição de <i>flyers</i> e cartazes,				
Ações em locais estratégicos de Coimbra, com recolha de dados, esclarecimento de dúvidas				
Envio de SMS para Sócios Phive				
Comunicação Online:				
Criação e lançamento de site, redes sociais e canal de Youtube				

adesão (presenciais e via telefone), sendo estes dois dos principais indicadores. É igualmente importante a medição do *feedback* online, contabilizando os *leads* gerados via site/redes sociais e a adesão aos canais digitais (número de interações, partilhas, visualizações e seguidores). Relevante também é analisar o número de entradas diárias no Crossfit Solum Arena, com o intuito de analisar a adesão aos treinos na *box*. A seguinte tabela, identifica cada uma das ações, bem como a forma como devem ser avaliadas:

Tabela 6. Ações e forma de avaliação

Ações	Forma de Avaliação
Publicidade em <i>Outdoors</i> e <i>Mupis</i>	- Motorização dos pedidos de informações e número de inscrições - Questionários físicos e online
Publicidade em Revistas, Jornais, Rádios	- Motorização dos pedidos de informações e número de inscrições - Questionários físicos e online
Procura de parceiros	- Análise de inscrições a partir dos parceiros
Criação de Equipa Solum Arena	- Número de membros da equipa
Descontos nas inscrições	- Contabilização de inscrições durante a campanha de abertura
Ofertas por inscrição	- Número de <i>Kits</i> e vales de desconto oferecidos nas inscrições
Merchandising	- Quantidade de produtos entregues na inscrição
Distribuição de cartões de treino grátis	- Número de treinos efetuados com apresentação do cartão de treino grátis
Distribuição de <i>flyers</i> e cartazes	- Motorização dos pedidos de informações e número de inscrições - Questionários físicos e online

Ações em locais estratégicos de Coimbra, recolha de dados, esclarecimento de dúvidas	- Quantidade de contactos recolhidos
Envio de SMS para Sócios Phive	- Motorização dos pedidos de informações e número de inscrições - Questionários físicos e online
Criação e lançamento de site, redes sociais e canal de Youtube	- Número de visualizações - Número de alcance total - Número de seguidores / Gostos / subscritores - Número de <i>leads</i> gerados - Número de inscritos
Publicidade online em <i>banners</i> de websites, Google Adwords e Facebook Ads	- Cálculo de ROI - Número de alcance total - Número de <i>leads</i> gerados - Número de inscritos - Número de cliques
Divulgação do lançamento e eventos da <i>box</i> nas redes sociais e sites das marcas parceiras	- Número de visualizações - Número de alcance total - Número de seguidores / Gostos / subscritores - Número de <i>leads</i> gerados - Número de inscritos
Envio de convite via e-mail marketing para os sócios Phive	- Número de <i>leads</i> gerados - Número de inscritos
Passatempos na página de Facebook da <i>box</i> , com oferta de inscrição aos vencedores	- Número de participantes no passatempo - Alcance total - Número de novos Gostos / seguidores
Criação e divulgação de vídeo promocional	- Novos subscritores no canal Youtube - Interações nas restantes redes sociais

Publicidade através de <i>Influencer</i> praticante de Crossfit	- Número de inscritos com utilização do código do <i>Influencer</i>
Evento de Crossfit organizado pelo Phive	- Número de inscrições durante o evento - Número de participantes
Agendamento e organização de futuros eventos na nova <i>box</i>	- Número de novos inscritos - Número de participantes
Agendamento para participação nas mais reconhecidas e importantes competições nacionais	- Número de participantes
Inauguração oficial do Crossfit Solum Arena	- Número de novos inscritos - Número de participantes - Número de convidados

Fonte: Elaboração própria

Por último, é indispensável um controlo estimado dos custos, havendo uma comparação entre a faturação planeada e a realizada. A análise dos parâmetros anteriormente referidos deve ser feita trimestralmente. A primeira avaliação será feita três meses após a inauguração da Crossfit Solum Arena, no final do mês de julho.

6. REFLEXÃO CRÍTICA

Neste capítulo é o momento de refletir de forma crítica sobre todo o processo que envolve o estágio realizado e o presente relatório final. O estágio curricular desenvolvido no Phive permitiu ao aluno sedimentar o conhecimento adquirido ao longo do percurso efetuado no Mestrado em Marketing e Comunicação e colocá-lo em prática num contexto profissional.

Para o referido estágio, o primeiro ano de estudos foi essencial no seu contributo com conhecimentos mais aprofundados sobre Marketing e, principalmente, sobre Comunicação Integrada de Marketing. Estando o aluno na especialização de Gestão de Marketing foram as disciplinas opcionais de Técnicas de Comunicação de Marketing e Gestão e Comunicação da Marca, que mereceram especial destaque. As referidas disciplinas permitiram ao autor olhar de forma diferente para a comunicação no contexto empresarial, mostrando-lhe toda a importância e potencialidades desta como complemento indispensável à Gestão de Marketing. As referidas disciplinas foram decisivas e uma mais-valia para o levantamento das necessidades e desenvolvimento do projeto realizado durante o estágio no Phive. O tema do presente relatório suscitou no aluno a inquietude de querer saber sempre mais e permitiu ao autor projetar e colocar em prática um Plano de Comunicação.

As dificuldades sentidas pelo aluno foram essencialmente ao nível da adaptação ao contexto profissional, despertando a necessidade de colocar em prática os conteúdos teóricos adquiridos. O estágio realizado permitiu ao aluno o contacto com uma realidade e uma proximidade com o mundo profissional intensa. Numa primeira fase de adaptação, para analisar e compreender a filosofia e o conceito da marca Phive, foram úteis os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado e as pequenas atividades que foram desenvolvidas, no início do estágio, com todo o apoio do Departamento de Marketing. Sendo uma organização de referência, em claro crescimento, com conceitos definidos, serviços estruturados e colaboradores com um perfil jovem, facilmente o autor se adaptou e identificou com a sua forma de trabalho e objetivos organizacionais.

Numa segunda e principal fase, a oportunidade de iniciar e desenvolver, de forma ativa, o projeto de abertura do Crossfit Solum Arena, que ocupa uma grande parte do percurso de estágio, pode ser definido como a alavanca para a realização do presente relatório. A análise inicial de identificação do público-alvo, a escolha dos meios de comunicação e a implementação do plano de comunicação para a nova *box* são a base do relatório.

A experiência vivida pelo autor permite concluir que a comunicação no Phive surge como uma ferramenta essencial para a *performance* global da organização. A empresa apresenta como prioridade a preocupação com uma comunicação atual, pertinente e adequada ao seu público-alvo. O Phive quer estar na linha da frente na área do *fitness*, com ações constantes, visionárias e surpreendentes. Todo o processo de comunicação é alinhavado de forma a aumentar a notoriedade, reforçar a imagem e atrair potenciais clientes.

Este estágio, decorrido no segundo ano de estudos, permitiu o desenvolvimento de um projeto para a marca Phive, e principalmente, o envolvimento e crescente interesse numa área pouco à vontade para o aluno. Esta foi uma experiência claramente positiva, de crescimento e consolidação de conhecimentos. Foi a escolha acertada nesta fase de formação, sendo o complemento ideal para todo o percurso de estudo no Mestrado.

7. CONCLUSÕES

Após a elaboração do presente relatório, correspondente ao estágio realizado no Phive Health & Fitness Centers, é fundamental referir a pertinência do projeto apresentado e desenvolvido pelo autor. Tendo o estágio curricular sido iniciado no mês de fevereiro e as novas instalações Crossfit Solum Arena inauguradas em maio, a escolha da temática abordada foi determinada pela possibilidade de elaboração e colocação em prática do plano de comunicação para o novo conceito. É necessário destacar a oportunidade, apresentada pela empresa acolhedora ao estagiário, de desenvolver e acompanhar o projeto de lançamento da nova *box* de Crossfit.

Ao iniciar este projeto, mostrou-se que de facto seria essencial analisar o historial de comunicação do Phive em geral. Como base para essa análise, o autor focou-se nas ações e canais utilizados pelos dois *clubs* (Lágrimas Health Club e Celas Fitness Club). Dada a lacuna identificada na empresa foi importante para o estagiário perceber quais as propostas que poderiam diferenciar o projeto Crossfit Solum Arena e marcar pela singularidade. Este relatório vem, não só, propor um plano de comunicação, como também apresenta um conjunto de estratégias diferenciadoras, de forma a destacar e distinguir este novo conceito.

Os resultados da implementação do plano de comunicação foram recolhidos via observação pelo autor. Uma vez que o estágio curricular decorreu entre o período de fevereiro e maio e tendo as instalações Crossfit Solum Arena sido inauguradas no último mês do estágio, não foi possível obter resultados precisos e exatos, de maneira a conferir a relevância que o plano de comunicação conseguiu para o lançamento da *box*. Durante o último mês de estágio foi possível verificar um balanço positivo, com grande adesão por parte dos já clientes Phive e conquista de novos clientes.

Com a inauguração da nova *box* e a apresentação de um novo conceito foi notória uma superior adesão física, em comparação com interação online, O público-alvo mostrou curiosidade por conhecer as instalações do Crossfit Solum Arena, resultando numa

grande quantidade de pedidos de informações e condições de adesão. Um dos pontos muito positivos que sobressaiu ao autor, foi o facto de vários pedidos de informação e até de inscrições realizadas, terem surgido de desportistas que estavam ligados à concorrência.

Por último, é importante realçar a atualidade da modalidade abordada. Nos últimos anos, a prática de Crossfit tem vindo a apresentar uma rede cada vez maior de seguidores, e nesse sentido, a cadeia de ginásios Phive decidiu investir neste conceito. Não sendo pioneiro em Coimbra nesta modalidade, com a oferta deste novo serviço, o Phive pretende reafirmar a sua posição como líder na indústria da prática desportiva.

Em suma, e apesar das avaliações de resultados não serem as mais exatas possíveis, o lançamento do Crossfit Solum Arena revelou-se um bom início para mais um sucesso da marca Phive.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2003). *Adversinting and promotion: an integrated marketing communications perspective*. (6ª ed). New York: McGraw-Hill.
- Billings, A.C., Butterworth, M.L., & Turman, P.D. (2012). *Communication and sport: Surveying the field*. (1ª ed). Thousand Oaks, Califórnia: Sage.
- Brito, C., & Lencastre, P. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. (1ª ed). Lisboa: Dom Quixote.
- Castro, J. P. (2007). *Comunicação de Marketing*. (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Corrado, F. M. (1994). *A força da comunicação*. (1ª ed). São Paulo: Makron Books.
- Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. C. (2009). *B-Mercator – Blended Marketing*. (1ª ed). Alfragide: Dom Quixote.
- Kotler, P., Kartajaya H., & Setiawan I. (2017). *Marketing 4.0*. (1ª ed). Rio de Janeiro: Sextante.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. (12ª ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kunsch, M. (2003). *Planeamento de relações públicas na comunicação integrada*. (2ª ed). São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. (1997). *Relações Públicas e Modernidade*. (5ª ed). São Paulo: Summus.
- Lampreia, J. M. (2003). *Comunicação Empresarial – As Relações Públicas na Gestão*. (2ª ed). Lisboa: Texto Editora.
- Linndon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI*. (14ª ed). Lisboa: Dom Quixote.

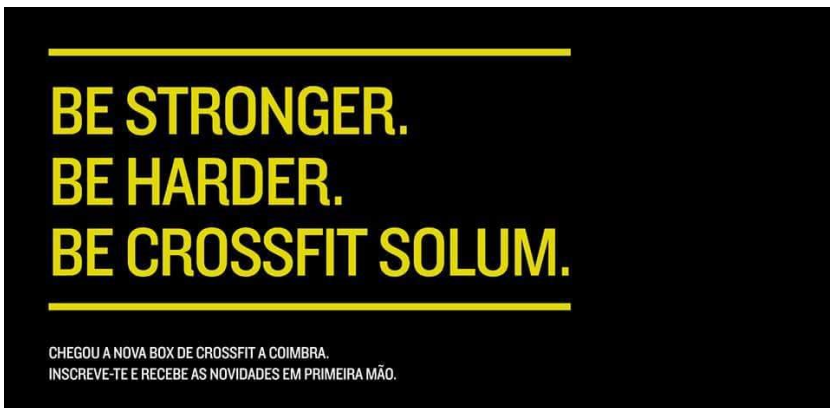
- Pederson, P. S., Miloch, K., & Laucella, P. (2007). *Strategic sport communication*. (1ª ed). Engelska: Human Kinetics Publishers.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. (2ª ed). Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul: Universidade Feevale
- Marques, V. (2014). *Marketing Digital 360*. (1ª ed). Lisboa: Actual Editora.

REFERÊNCIAS WEBGRÁFICAS

- Camelo, M. B., & Vidal, M. B. (2006). *Comunicação Organizacional como Ferramenta Mercadológica: uma Perspectiva Integrada*. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/151.pdf. Consultado a 09 de maio de 2016.
- In Shape (s.d.). *A Evolução do Crossfit em Portugal*. Disponível em: <http://www.inshape.pt/a-evolucao-do-Crossfit-em-portugal>. Consultado a 15 de maio de 2016.
- Associação Educacional Dom Bosco (s.d.). *A Comunicação Organizacional Integrada como Diferencial Competitivo*. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/686_SEGET_Artigo3.pdf. Consultado a 3 de junho de 2016.
- Santiago, M. P. (s.d.) *Comunicação Integrada de Marketing*. Disponível em: <http://www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/midias/planejamento-de-comunicacao-integrada.pdf>. Consultado a 11 de junho de 2016.

ANEXOS

Anexo I – Logótipo e Slogan



CHEGOU A NOVA BOX DE CROSSFIT A COIMBRA.
INSCREVE-TE E RECEBE AS NOVIDADES EM PRIMEIRA MÃO.



Anexo II – Notícia nos Media

Crossfit Solum abre no Estádio

Aposta O crossfit é uma modalidade que combina vários exercícios e assume-se como um estilo de vida

O CrossFit Solum vai abrir portas já este mês, na zona central da Solum, no Estádio da Cidade de Coimbra. A pré-venda já teve início, com condições únicas para os sócios fundadores. Os mais curiosos e amantes da modalidade podem dirigir-se à entrada VIP do Estádio Cidade de Coimbra, sempre a partir das 10h00.

A nova box de CrossFit em Coimbra nasce «para ousar e desafiar a gravidade», de acordo com os promotores. Os



O CrossFit Solum oferece excelentes condições

treinos são curtos mas intensos e «o corpo chega onde a mente acredita».

A modalidade desafia os praticantes a comer bem, treinar melhor e a ultrapassar os seus limites. Definido como uma “droga anti-idade”, os efeitos do CrossFit traduzem-se num aumento de força, velocidade, flexibilidade, coordenação e foco.

A modalidade consiste num programa de treino de força e condicionamento físico geral baseado em movimentos de treino funcional, feitos com alta intensidade, através da realização de exercícios com o peso corporal e da combinação de vários exercícios como sprintar, remar, saltar à corda.

O CrossFit deixa de ser uma modalidade para passar a ser um estilo de vida, acentuam os promotores. Informações em www.crossfitsolum.pt.

Anexo III – Ações de Divulgação, esclarecimento de dúvidas e recolha de contactos





CROSSFIT SOLUM

A NOVA BOX DE CROSSFIT EM COIMBRA.

CONDIÇÕES ESPECIAIS SÓCIO FUNDADOR
PORTA VIP ESTÁDIO CIDADE DE COIMBRA

BE STRONGER | BE HARDER | BE CROSSFIT SOLUM

Anexo IV – Campanhas de adesão



A flyer for CrossFit Solum PT membership. The background is a black rectangle with yellow text and horizontal lines. The text is as follows:

MENSALIDADE — **69€**

SÓCIO FUNDADOR* **49€**
*VAGAS LIMITADAS

ESTÁDIO EFAPEL CIDADE DE COIMBRA

**CROSSFIT
HALTEROFILISMO
BOOTCAMP
MOBILITY
TREINO PERSONALIZADO**

BOX@CROSSFITSOLUM.PT

+912 544 441

WWW.CROSSFITSOLUM.PT

HORARIO FUNCIONAMENTO: 2ª A 6ª 7H — 22H, SÁBADO 9H-14H / 16H-19H









CONDICÕES DE ADESÃO

PROPOSTA RESUMIDA

GESTOR

VALIDADE PROPOSTA

NOME

EMAIL

CONTACTO

PROFISSÃO

PRÁTICA EXERCÍCIO
SIM NÃO

PRÁTICA CROSSFIT/BOOTCAMP/OUTRAS
SIM NÃO

HORÁRIO PREFERENCIAL DE TREINO
MANHÃ ALMOÇO TARDE NOITE

PROPOSTA RESUMIDA



Anexo V – Merchandising e brindes de oferta



	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SÁB
07H15	WOD	WOD	WOD	WOD	WOD	
09H00	BTC	BTC		BTC		
09H30	WOD	WOD	WOD	WOD	WOD	
10H30				BTC		WOD
12H30	WOD	WOD	WOD	WOD	WOD	
17H30						BTC
18H00	MOB		MOB			
18H30	HALTERO BTC	WOD	WOD BTC	WOD	HALTERO BTC	
19H30	WOD	WOD	HALTERO	WOD	WOD	
20H30	WOD	WOD	WOD	WOD	WOD	

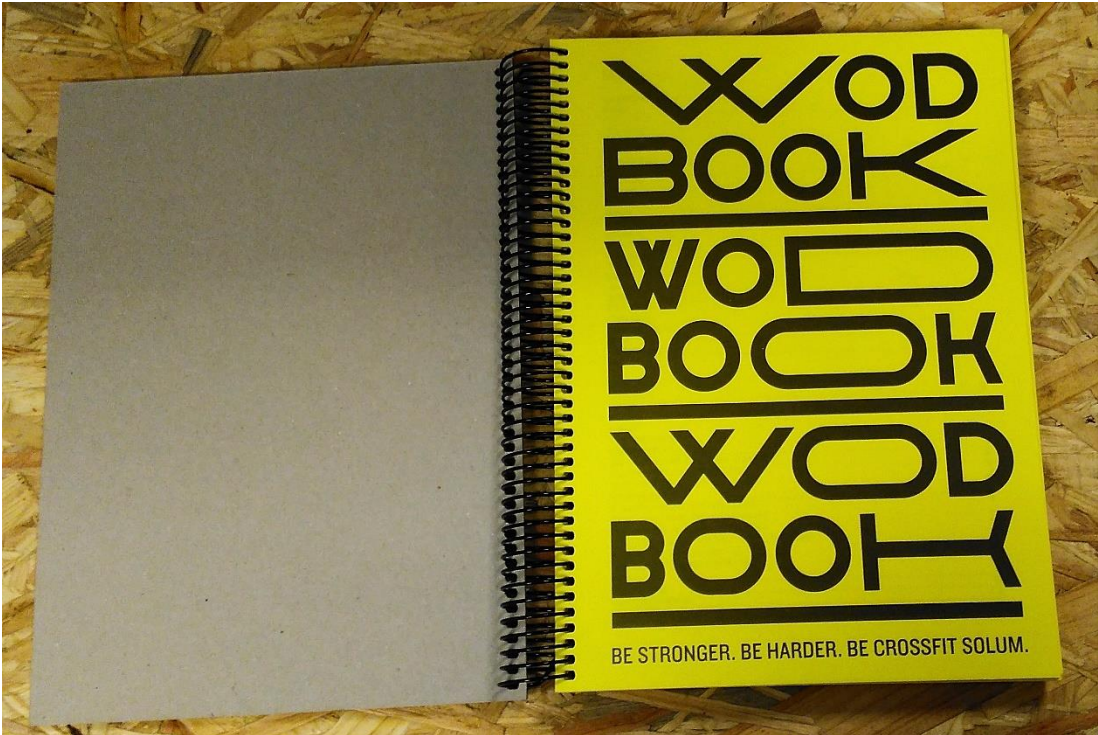
CROSSFITSOLUM.CROSSMANAGER.NET











Anexo VI – Evento Crossfit Solum Arena



ESTÁDIO EFAPEL CIDADE DE COIMBRA
CROSSFIT SOLUM OPENING

CROSSFIT SOLUM

1 MAIO 25€/DUPLA
PROVA MISTA – 9H00 ÀS 18H00

PRIZE MONEY 600€

BOX@CROSSFITSOLUM.PT

CONVIDADOS ESPECIAIS
RICARDO PEREIRA
BRUNO MILITÃO
JOÃO FERREIRA
DIOGO SERRA
JOANA TOMÁS



CROSSFIT SOLUM OPENING

REGULAMENTO

1 - COMPETIÇÃO (FASES)

- a) Fase de Qualificação (até 18 de Abril 2016 - 1 WOD de qualificação até 18 de Abril 2016);
- b) Fase Final (Domingo, 1 de Maio'16, no Estádio Efapel Cidade de Coimbra, com horário das 09H às 18H).

2 - ESCALÃO - EQUIPAS MISTAS (M/F)

- a) Idade mínima de 18 anos
- b) N° mínimo de atletas por equipa: 2 (1 Masculino e 1 Feminino)
- c) N° mínimo de equipas: 10
- d) N° de equipas apuradas: 30

3 - INSCRIÇÕES

- a) O valor de inscrição é de 12,5€ por atleta;
- b) A data limite de inscrição é dia 18 de Abril 2016;
- c) a inscrição deverá ser realizada através do e-mail box@crossfitsolum.pt;
- d) o vídeo de apuramento deverá ser enviado por wetransfer para o e-mail box@crossfitsolum.pt;
- e) deverá ser enviado o nome completo, data de nascimento, e-mail, contacto e comprovativo de transferência.

4 - QUALIFICAÇÃO / APURAMENTO

- a) Serão apuradas para a fase final as 30 melhores equipas classificadas na Fase de Qualificação;
- b) Durante a fase de qualificação, a equipa deve submeter apenas um vídeo com a participação dos dois atletas, feminino e masculino, para que seja válido.

5 - EQUIPAMENTO

Não são permitidos:

- Wrist straps;
- Camisas/Fatos de força;
- Knees Wraps;
- Outros acessórios que possam obedecer vantagem competitiva na execução da prova;
- Outros acessórios não mencionados que suscitem dúvidas deverão ser autorizados pela Organização.

6 - VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS DE QUALIFICAÇÃO

O resultado da prova de qualificação saem de forma provisória a partir do dia 25 de Abril'16.

A organização não será responsável por quaisquer defeitos de visualização dos vídeos ou deficiente qualidade dos mesmos, que venham a comprometer a qualificação das equipas.

A Organização reserva-se ao direito de alterar o resultado da equipa, caso se comprove que o resultado enviado não corresponde ao desempenho real dos atletas.

7 - FASE FINAL

- a) Cada atleta será ajuizado por um Juiz designado pela Organização;
- b) A decisão do Juiz é soberana pelo que deve ser respeitada por todos os atletas;
- c) As classificações afixadas serão provisórias e passíveis de serem corrigidas;
- d) Em cada desafio, a equipa só poderá apresentar 2 atletas.

8 - TABELA CLASSIFICATIVA

Será publicada a classificação do desafio e geral com a maior brevidade possível após o término da prova.

9 - CONDUTA DO ATLETA E OUTROS

- a) Todos os atletas inscritos têm que realizar a Fase de Qualificação;
- b) Existem cinco Wildcards e a organização reserva-se ao direito de entregá-los a quem considere adequado;
- c) A organização reserva-se ao direito de alterar o horário de provas;
- d) Todos os atletas deverão realizar a inscrição na prova até às datas limite estipuladas;
- e) No caso de serem qualificados para a Fase Final, deverão confirmar a sua participação à organização quando solicitados;
- f) Na Fase Final, todos os atletas deverão comparecer no CrossFit Solum para confirmar a sua presença na prova;
- g) Todos os atletas deverão comparecer aos briefings de prova (horários a designar);
- h) Na Fase Final da prova, os atletas serão chamados, junto à zona de aquecimento, para competir; no caso de o atleta não comparecer quando chamado, este não poderá realizar o desafio;
- i) Mau comportamento (insulto e/ou agressão a outro atleta, juiz e/ou voluntário) levará à desqualificação do atleta/equipa;
- j) A utilização de material não permitido levará à desqualificação do atleta/equipa;
- k) Todos os atletas deverão mostrar uma boa conduta desportiva, cumprindo com as regras e standards de movimento dos desafios e respeito por todos os membros da organização e atletas.

10 - PRÉMIOS

- 1º LUGAR - PRICE MONEY NO VALOR DE 300€
- 2º LUGAR - PRICE MONEY NO VALOR DE 200€
- 3º LUGAR - PRICE MONEY NO VALOR DE 100€

BE STRONGER BE HARDER

CROSSFIT SOLUM