



CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

ZIPPY

Making the world a playground

Estudo de Caso

Este estudo de caso foi preparado por Susana Costa e Silva (Católica Porto Business School). O estudo de caso foi desenvolvido para ser usado como base de discussão em aula e não procura ilustrar nenhuma situação de melhores ou piores práticas de gestão. O caso foi desenvolvido em cooperação com a Zippy.

©2015, Católica Porto Business School. Nenhuma parte ou o todo deste estudo de caso pode ser copiado, arquivado, transmitido, reproduzido ou distribuído, qualquer que seja a forma, sem a autorização do detentor dos direitos.

Resumo

Num mundo cada vez mais competitivo, as empresas procuram conquistar um lugar de destaque junto dos consumidores, recorrendo para tal ao talento de equipas multidisciplinares que lhes permitam obter uma vantagem competitiva claramente diferenciadora, numa envolvente em permanente mudança. Neste seguimento, a crescente aposta das empresas na internacionalização das suas marcas tende cada vez mais a ser alicerçada em propostas de valor fortemente alavancadas pela gestão do talento dos seus colaboradores e em propostas de valor consentâneas com as idiossincrasias dos vários mercados servidos. Deste modo, as insígnias procuram desenvolver e expandir a sua presença - e por conseguinte a sua escala - para mercados com elevado potencial e acentuado crescimento através das suas equipas de gestão, compostas por elementos com diferentes formações, abordagens, experiências e conhecimentos e através de um ajustamento permanente entre os seus recursos internos e a envolvente que a caracteriza. Nesse sentido, o presente estudo de caso pretende demonstrar como uma empresa consegue acelerar o seu crescimento e consolidar a sua existência em diferentes geografias, tendo como base as sinergias resultantes da sua experiência em diferentes áreas e em mercados diversos.

O estudo de caso foi realizado junto da Sonae SR, área de negócio de retalho especializado do grupo Sonae, mais concretamente sobre a Zippy, a unidade da empresa dedicada ao vestuário, calçado e artigos de puericultura para crianças dos 0 aos 14 anos. Desta forma, são estudados os elementos que compõem a estratégia de internacionalização da marca, não só em termos de seleção de mercados e modos de entrada, como também na necessidade de adaptação ou standardização das diferentes variáveis que definem o *marketing mix* da insígnia. Do mesmo modo, procuraram-se derivar conclusões que colocam em evidência a definição de objetivos por parte da marca, tendo sempre presente a necessidade de levar em atenção a experiência e o talento da uma equipa de gestão, enquanto recursos intangíveis de capital importância no processo, assim como a capacidade de adaptação à envolvente, em permanente transformação.

Palavras-chave: Internacionalização, marketing internacional, modos de entrada, *marketing mix*, Zippy, *Franchising*, retalho especializado, cultura nacional, recursos, envolvente.

Nos primeiros nove meses de 2014, a Sonae SR - unidade de negócios da Sonae responsável pela área de retalho não alimentar - atingiu um volume de negócios de 913 milhões de euros em termos mundiais, dos quais 260 milhões foram arrecadados no âmbito da sua atividade em mercados externos (Sonae, 2014c). Quando a insígnia deu os primeiros passos em 2003, no Gaiashopping, o Grupo Sonae estava longe de imaginar o percurso que em dez anos a marca seria capaz de percorrer por todo o mundo. Porém, a experiência com outras insígnias de retalho especializado como a Worten (desde 1996) e a SportZone (desde 1997), augurava bons resultados. O caminho para chegar ao estádio de global *player* que a insígnia hoje detém, com presença em mais de vinte países, em todos os continentes, à exceção da Oceânia, não foi imediato nem fácil. Todavia, com uma experiência de largos anos no retalho não alimentar e no serviço de mercados internacionais, este projeto parece que tinha tudo para dar certo.

Zippy: breve apresentação

A Sonae SR tem atualmente 579 lojas espalhadas pelo globo, através das suas quatro insígnias: Worten (eletrodomésticos, eletrónica de consumo e entretenimento); Sport Zone (vestuário e equipamento desportivo); MO (vestuário, calçado e acessórios); e Zippy (vestuário, calçado e acessórios para crianças dos 0 aos 14 anos). Através destas marcas a Sonae SR procura sempre a liderança nos segmentos a que se dirige. De acordo com a empresa, "o crescimento foi especialmente sentido ao nível da Zippy e da MO, que ao longo de 2013 investiram na internacionalização crescente das suas atividades, nomeadamente através de lojas próprias, acordos de franquia e exportação de produtos"¹.

Segundo Edgar Ferreira, diretor geral da Zippy, a forma como a marca tem vindo a desenvolver a sua expansão além-fronteiras permitiu que, em 2013, 60% das suas receitas fossem provenientes dos mercados externos, onde a Zippy está presente com mais de 80 lojas, em geografias tão distintas como Espanha, Arábia Saudita, Turquia, Egipto, Cazaquistão, Malta, República Dominicana, Azerbaijão, Venezuela, Marrocos, Líbano, Jordânia, Estados Unidos, Qatar, St. Maarten, Arménia e Chile.

O facto de, no espaço de cinco anos, a Zippy - através do conceito de marca para crianças, com lojas de ambiente projetadas a pensar no seu *target*, onde é possível encontrar todo o tipo de produtos para os mais novos (desde roupa, pijamas e calçado até artigos de puericultura e brinquedos) - ter entrado e consolidado a sua presença em dezassete países

¹ Sonae, 2014c.

espalhados por quatro continentes, revela o seu potencial de crescimento e relevância no segmento de mercado em que atua.

O crescimento acelerado da marca em solo nacional e estrangeiro não se deve apenas à sua oferta e espaço de loja, mas também, indubitavelmente, ao talento da sua vasta equipa (da qual fazem parte elementos com larga experiência em internacionalização), que é responsável pelo desenvolvimento de todo o processo, o qual envolve não só a seleção de mercados e modos de entrada, como também a criação de produtos, a sua comunicação e embalagem, bem como a gestão e coordenação da compra e produção de todos os artigos que compõem o portefólio da Zippy. Pode em abono da verdade dizer que na génese da marca de pronto-a-vestir e puericultura, especialmente criada pela Sonae para atuar no segmento infantil, se encontra uma equipa talentosa e multidisciplinar, que procura ativamente novas oportunidades e mercados para expandir o seu negócio, de modo a transformar a Zippy numa marca transversal e, acima de tudo, multicanal. Para além do aproveitamento da experiência internacional de alguns membros da equipa, o sucesso da Zippy é também explicado pela própria cultura da Sonae e pelas sinergias resultantes das diferentes áreas funcionais que constituem a empresa, as quais assumem um papel preponderante no lançamento de novos modelos de negócio e na procura e conquista de novas geografias.

Sonae: a empresa por detrás da marca

A Sonae, Sociedade Nacional de Estratificados, começou a sua atividade empresarial em 1959 como produtora de painéis de estratificados de madeira. Ao longo dos anos, a empresa foi aumentando e diversificando as suas áreas de negócio e em 1984, após uma *Joint Venture* com o grupo de retalho francês Promodès, deu início à sua atividade como retalhista. Após a abertura do primeiro hipermercado em Portugal - no ano de 1985 - a Sonae começou a sua expansão de forma orgânica e através de Aquisições, com o objetivo de enriquecer o seu portefólio com novos negócios em áreas de atuação distintas (Imprensa, Turismo, Retalho especializado, Telecomunicações e Imobiliário). Assim, no início do século XXI a Sonae procurou reorganizar a sua carteira de negócios, apostando na internacionalização da empresa através das marcas que detinha.

Com base nos três pilares estratégicos definidos pela Sonae, conforme nos revela a brochura corporativa da empresa ² - Internacionalização, Diversificação de tipo de investimento e Potenciar os ativos da empresa em Portugal - a multinacional procurou

² Sonae, 2011.

expandir o seu portefólio de marcas para novas geografias, através de modelos de negócio menos exigentes do ponto de vista do esforço financeiro, seguindo uma estratégia de *capital light* baseada em parcerias, onde a marca fornece todos os elementos que compõem o seu *marketing mix*, deixando a cargo dos seus parceiros os aspetos relacionados com o investimento na loja e o processo de gestão da insígnia nos mercados em que atuam.

Deste modo, através dos seus recursos - equipas de gestão, conhecimento, experiência e reputação - a Sonae procurou desenvolver e expandir a sua presença - e por conseguinte a sua escala - para mercados com elevado potencial e acentuado crescimento através de duas situações distintas: o investimento direto (i.e. abertura de lojas próprias) e o estabelecimento de parcerias.

Seguindo esta estratégia de crescimento e após uma avaliação do formato e potencial das marcas detidas pela Sonae SR, a Zippy - devido ao seu conceito mais fechado, exportável e, ao mesmo tempo, mais atrativo para o exportador, associado ao formato das suas lojas - foi a insígnia selecionada para dar início à expansão internacional da empresa.

Zippy: a história

Originalmente, a Zippy surge como uma marca própria da cadeia de hipermercados Continente. No entanto, o seu conceito rapidamente se converte em Zippy Store, através da abertura de lojas próprias. Assim, em março de 2004, com a inauguração da primeira superfície comercial da insígnia, a Sonae SR entra no segmento de retalho especializado dedicado à roupa e acessórios para crianças dos 0 aos 14 anos, com uma aposta clara na oferta de produtos com uma excelente relação preço-qualidade. Para tal, desde o início dispõe de uma equipa especializada que procura sempre aliar o *design* nacional ao conforto e à segurança para criar artigos de criança acessíveis a todas as famílias. É um facto que a Sonae tem apostado fortemente no *design*, como é visível no número elevado de *designers* nacionais, quer residentes quer convidados (estes últimos são integrados com o objetivo de introduzir novas abordagens), que a empresa emprega na marca Zippy. Outra evidência que aponta para o talento desta insígnia é o estabelecimento de equipas de trabalho, onde *designers* de moda, *designers* gráficos e especialistas em modelação trabalham lado a lado com elementos da área de merchandising (a equipa que define a estrutura da coleção e os preços), bem como com a parte de *sourcing* (que indica quais as matérias primas que serão utilizadas na coleção). Contudo, a proposta de valor da Zippy procura ir além do produto e do preço, recorrendo ao desenvolvimento de um ambiente de loja especificamente projetado para as crianças, onde se inclui uma área de lazer destinada exclusivamente aos mais

novos, bem como um fraldário, para que pais e filhos se sintam à vontade enquanto fazem compras.

Em 2009, seguindo a estratégia de expansão internacional orgânica da Sonae SR - iniciada no ano anterior em Espanha com a Worten e a Sport Zone - a Zippy abre a sua primeira loja em solo espanhol, num centro comercial madrilenho. Como parte da estratégia de comunicação, é realizada uma *Flash Mob*, protagonizada pelo Conservatorio Superior de Danza de Madrid, a qual permite uma maior exposição da marca não só ao mercado Espanhol mas também a outros *players* internacionais que atuam nesse mesmo país. Segundo Filipe Rios, ex-diretor de marketing da Zippy, o *buzz* originado pela entrada da Zippy em Espanha permite que, pouco tempo depois, a marca seja contactada pelo grupo retalhista Fawaz Alhokair, para expandir a presença e relevância da insígnia em diferentes países do Médio Oriente, seguindo uma estratégia de *Franchising*.

Assim, no alinhamento da estratégia estabelecida pela Sonae e de forma a tornar possível a aplicação de modelos de negócio como o *Franchising* e as *Joint Ventures* às diferentes marcas do universo da empresa multinacional, a equipa de gestão internacional da Sonae SR, liderada por Maria Teresa Castro, diretora de Expansão Internacional, começa por readaptar os processos e procedimentos da empresa, centrando a sua atenção na Zippy.

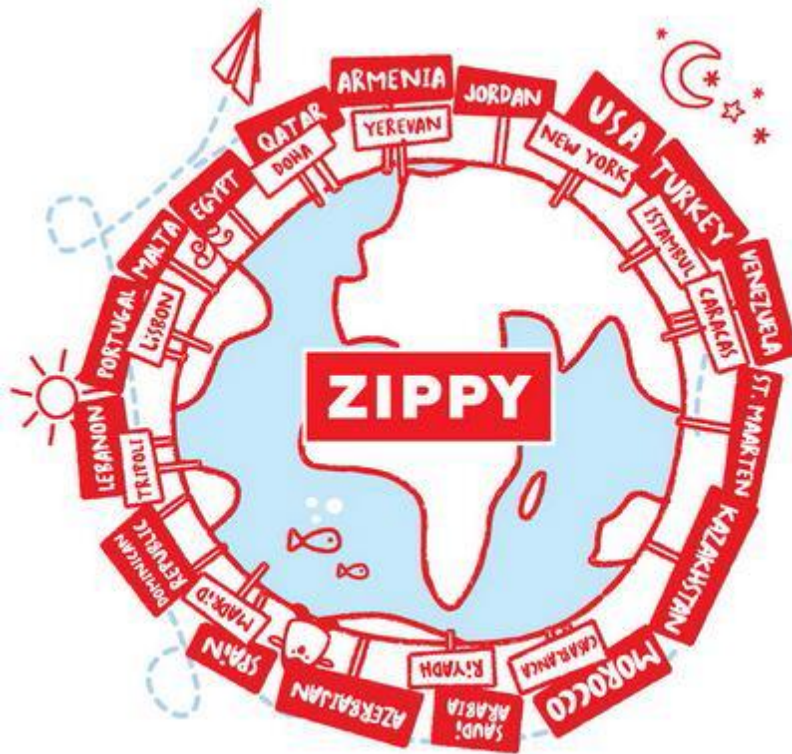
Zippy: "Making the world our playground"

A procura e seleção de mercados da Zippy segue o alinhamento estratégico da Sonae, o qual se baseia nos três pilares anteriormente enunciados: Internacionalização, Diversificação do tipo de investimento e Potenciar os ativos base da empresa em Portugal.

Assim, no que concerne à seleção de mercados, a equipa da Zippy tende a começar por fazer um rastreio dos países, analisando e determinando a atratividade de uma determinada geografia de acordo com variáveis como o PIB *per capita*, o crescimento do PIB e do consumo não alimentar, bem como o risco cambial e as restrições à importação eventualmente apresentadas pelo país de destino. O potencial do mercado, o seu estado de maturidade, a sua intensidade competitiva e a taxa de natalidade são também fatores que contribuem para esta avaliação. Para além destas variáveis, sendo a Zippy uma marca cujo conceito de loja é tendencialmente voltado para uma localização em centro comercial, é dada especial atenção à apetência que determinado mercado apresenta em termos de concentração da sua área de lojas, bem como dos hábitos de consumo que a população tem em ambientes de *shopping*. Assim, a seleção de mercados, feita pela equipa da Zippy

procura aumentar e tornar relevante a marca em novos mercados, dando prioridade aos países que "apresentam interessantes níveis de dinamismo económico"³. (ver Figura 1)

Figura 1 - Zippy no mundo



Fonte: Sonae (2014a)

Após terminado o estudo do potencial de um determinado mercado, torna-se necessário escolher o modo de entrada, o qual poderá ser orgânico (i.e. Investimento Direto Estrangeiro em lojas ou em espaços dentro de *department stores*) ou baseado na celebração de parcerias (i.e. *Franchising*, *Joint Ventures* ou Exportação). Habitualmente, a seleção do modo de entrada tem em conta variáveis como o domínio da língua do país de destino, o conhecimento da cultura local e dos hábitos de consumo de determinada sociedade, bem como do comportamento dos seus consumidores. Outro fator decisivo é a existência de grupos de retalho especializado, no mercado alvo, disponíveis para serem parceiros da Zippy que possuem níveis de talento compatíveis com os patamares de exigência estabelecidos pela insígnia.

³ Sonae, 2013b.

A expansão internacional da marca

De acordo com Pinto (2013)⁴ "[s]ó o ter ido para fora ajudou a potenciar a marca." De facto, a presença da insígnia em Espanha foi assegurada, na sua maioria, pela abertura de lojas próprias, através de Investimento Direto Estrangeiro. Depois de dado o primeiro passo no sentido da expansão internacional da marca, o ritmo de crescimento do processo de internacionalização tem sido exponencial. Assim, a segunda geografia escolhida pela Zippy foi a Turquia, onde a marca detém duas lojas em Istambul, bem como outras cinco em sistema de Franchising multiponto, situadas fora da capital, de forma a sublinhar a sua presença e simultaneamente criar notoriedade.

Contudo, na sua maioria, os acordos de parceria baseiam-se num modelo de *Area Franchising*, pois a oportunidade de trabalhar com parceiros detentores de uma vasta experiência no setor do retalho, de uma forte capacidade de investimento e que por vezes possuem negócios na área do imobiliário voltada para a gestão de centros comerciais - que possibilitam a obtenção de uma boa localização para as suas lojas - contribui de modo significativo para uma rápida expansão da marca em diferentes pontos do globo.

Seguindo o alinhamento estratégico acima descrito, o acordo de *Franchising* celebrado com o grupo Fawaz Alhokair permite que a Zippy tenha dezanove lojas espalhadas por países tão distintos como Arábia Saudita (10 lojas), Egipto (1 loja), Cazaquistão (1 loja), Azerbaijão (1 loja), Marrocos (1 loja), Jordânia (1 loja), Estados Unidos (4 lojas) e Arménia (1 loja) (Alhokair Fashion Retail, 2014). Por sua vez, a parceria firmada com o Al Mana Group assegura a presença da marca no Qatar, estando prevista, a curto prazo, a abertura de novos espaços em mais duas geografias: Kuwait e Emirados Árabes Unidos. De modo a reforçar a sua presença no Médio Oriente, a marca tem também um acordo de *Franchising* com o grupo Platinum Retail, o que permite a expansão da Zippy no Líbano.

No que concerne à presença da marca no mercado Latino-americano, esta resulta, essencialmente, da relação estabelecida entre a Zippy e o grupo retalhista Phoenix que, através da celebração de acordos de franquia, viabiliza o alargamento da rede de lojas da Zippy a vários países do continente Americano, como a República Dominicana, a Venezuela, St. Maarten e o Chile, estando ainda prevista a abertura de novos espaços comerciais no Panamá e na Colômbia até 2016⁵ (Sonae, 2012a).

⁴ Pinto, 2013:63.

⁵ Sonae, 2012a.

O acordo de *Franchising* celebrado com o grupo Big Bon Family permite à Zippy ter os seus produtos disponíveis em três lojas multimarca da Big Bon. Neste caso, a marca está presente em Malta através do conceito de *store in store*, ou seja, partilha a superfície comercial com outras insígnias, mas mantém sua identidade e ambiente de loja com o mesmo tipo de *visual merchandising* e área de lazer destinada aos mais novos⁶.

No curto prazo, através da exportação para uma das várias províncias da China, a Zippy desde março de 2013 deu início à sua entrada num mercado que, apesar da forte intensidade competitiva, apresenta um enorme potencial para a equipa de gestão da marca, que de forma proactiva procura regularmente novas oportunidades de investimento internacional⁷.

Em suma, com o recurso a modelos de negócio menos exigentes, do ponto de vista financeiro, desde 2009, a Zippy expandiu e consolidou a sua presença internacional através da abertura de lojas em dezassete países distintos: Espanha, Arábia Saudita, Turquia, Egipto, Cazaquistão, Malta, República Dominicana, Azerbaijão, Venezuela, Marrocos, Jordânia, Estados Unidos, Qatar, St. Maarten, Arménia e Chile. No futuro - e de forma a ganhar escala - a Zippy espera que esta lista seja aumentada.

O dilema da standardização versus adaptação do marketing da Zippy

No que diz respeito à **marca**, "[u]ma coisa é ser uma marca em Portugal, outra coisa é ser uma marca no mundo"⁸.

De facto, a expansão da Zippy para novos mercados leva a marca a adaptar o seu *marketing mix*, não só ao ambiente físico de cada país, como também ao seu ambiente cultural, à comunicação e à língua. No caso desta última variável, sabemos que por vezes as palavras podem mudar o seu significado conforme a cultura em que se inserem e para a Zippy o aspeto fonético da marca levou a que esta trocasse os seus "p" por "d", adotando a *designação* Ziddy em todos os países onde a sua presença é feita através de acordos de *Franchising* celebrados com os grupos de retalho especializado Alhokair e Al Mana. Segundo Paulo Azevedo, CEO da Sonae, na origem da alteração do nome da marca esteve o facto do significado desta palavra em árabe ser "muito mau", inviabilizando a sua

⁶ Sonae, 2012b.

⁷ Sonae, 2013a.

⁸ Pinto, 2013:63.

utilização no Médio Oriente, pois tal expressão não deve estar associada a uma insígnia que atua no segmento de retalho especializado em vestuário e acessórios para crianças⁹.

De modo a tornar a customização dos seus produtos menos onerosa e ao mesmo tempo simplificar o processo de gestão da marca, a equipa da Zippy optou assim por alterar o seu logótipo, mantendo o mesmo tipo de letra e seleção de cores - o nome em branco inserido num retângulo vermelho - e adaptou as etiquetas, as quais passaram apenas a ostentar as duas letras comuns a todos os mercados: ZY.

Um dos exemplos paradigmáticos da adaptação do **produto** ao ambiente físico do país de destino encontra-se na oferta da loja da Zippy no Cazaquistão. Devido às baixas temperaturas que se fazem sentir neste país a partir de setembro, a marca é confrontada com a necessidade de acelerar o seu processo de criação, produção e distribuição da coleção de Inverno, de modo a poder lançar, com dois meses de antecedência, os seus produtos no Cazaquistão. Por sua vez, para a Arábia Saudita a equipa da Zippy precisa de coordenar todo o processo de modo a antecipar a entrega de vestuário e calçado mais fresco, pois neste país o Verão começa mais cedo - em comparação com países como Portugal, Espanha ou Venezuela¹⁰.

Desta forma, apesar da estrutura da marca, em termos de gama de produto, ser composta por dez coleções - duas principais que se subdividem em duas mais pequenas, as quais por sua vez se desdobram em mais três de cada uma - a equipa da Zippy procura gerir o seu portefólio de dez mil produtos conforme o ambiente físico de cada geografia onde está presente, adequando a escolha dos artigos a cada um dos mercados em que atua¹¹.

Para além das coleções habituais que compõem a extensa oferta de produtos da Zippy, existem ainda países para os quais são criadas edições específicas de artigos, que são desenvolvidas exclusivamente para determinadas celebrações¹². Assim, todos os anos nos países do Médio Oriente é lançada a coleção Ramadan Kareem (Anexo 1), cujo nome está associado não só ao mês em que se celebra o Ramadão, mas também à expressão habitualmente utilizada entre os muçulmanos quando, durante este período sagrado do Islão, se cumprimentam.

⁹ Neves, 2011.

^{10, 11, 12} Pinto, 2013.

No que concerne à variável **preço**, na Zippy esta encontra-se associada ao posicionamento que a insígnia procura ter em todos os mercados onde atua: uma marca que oferece produtos com *design*, acessíveis a todas as famílias. De forma a assegurar este posicionamento, a equipa da Zippy começa por fazer um levantamento dos preços praticados pelos *players* com maior relevância no mercado em análise - independentemente de serem concorrentes locais ou internacionais - e de seguida estabelece um valor para cada produto, o qual permite à marca posicionar-se na mente do cliente como tendo uma excelente relação preço-qualidade. Deste modo, para que a marca consiga garantir o seu posicionamento em termos mundiais, existem países onde os preços são um pouco mais elevados¹³.

Por sua vez, a **comunicação** da marca e os veículos utilizados para a divulgação da mesma são iguais em todos os mercados onde a Zippy se encontra, com exceção da associação da Zippy ao cartão Continente - situação apenas verificada em Portugal¹⁴. Assim, os recursos da Zippy - num esforço de cooperação e de trabalho em equipa sem precedentes - concebem e desenvolvem todas as ferramentas de comunicação utilizadas na promoção da insígnia. Referimo-nos aos catálogos, às brochuras, à organização de eventos e a todo o *visual merchandising* presente nas lojas, independentemente da sua localização. As alterações verificam-se ao nível da língua em que a comunicação é feita, bem como do nome da marca, o qual é unicamente alterado nos mercados onde a insígnia é operada pelos grupos Alhokair e Al Mana. No que diz respeito à produção das campanhas, estas tendem a ser realizadas em Portugal, inclusive no caso da coleção Ramadan Kareem, a qual é feita em território nacional e com manequins portugueses.

O futuro

Nas palavras de Pinto (2013)¹⁵ o objetivo global da Zippy "é ser uma marca transversal e multicanal".

Para além da Zippy ter como mote "making the world our playground", presente no seu ADN desde o início, a internacionalização está também bem vincada na ambição que partilha com a multinacional a que pertence - o grupo Sonae. Assim, pode dizer-se que a filosofia e a cultura Sonae estão vertidas também na gestão da Zippy. Deste modo, a marca procura

^{13, 15} Pinto, 2013.

¹⁴ Sonae, 2014b.

ativamente novas formas de crescer e de expandir a sua presença para mais geografias, bem como para diferentes regiões dentro de países onde a dimensão destes assim o exige. É o caso da China, que está na lista das intervenções presentes e futuras da Zippy e que tem recebido o foco da atenção da sua internacional e competente equipa de gestão.

De acordo com o *Market Based Management* da Zippy espera-se para os próximos cinco anos um forte crescimento da marca. Este crescimento deverá ser complementado com a implementação de novos modelos de negócio e com a presença em diferentes plataformas de distribuição¹⁶. Para tal e aproveitando as sinergias das outras áreas de negócio *core* da Sonae, nomeadamente o Continente, a insígnia tem vindo a desenvolver esforços no canal *online*, através do qual pretende aumentar a sua força e notoriedade em termos globais. Para além disso, é notória a capacidade de visão e antecipação de tendências dos elementos que gerem a marca, mesmo num contexto culturalmente multifacetado, sendo que é de esperar a continuada aposta numa gestão internacional baseada em recursos talentosos e experientes. No *website* da empresa é possível ler-se que: “Os desafios constantes e a disponibilidade para a mudança são fundamentais para atrairmos pessoas ambiciosas. Os nossos colaboradores são fatores determinantes para o desempenho em todos os mercados em que operamos”¹⁷.

Assim, julgamos ter mostrado que a chave de sucesso da Zippy reside inevitavelmente na operacionalização de um conjunto de competências transversais e multidisciplinares combinadas com a experiência internacional e o talento dos recursos humanos da Sonae, a que se somou um ajuste constante entre planeamento, recursos e envolvente de atuação da marca.

¹⁶ Pinto, 2013.

¹⁷ Sonae, 2015.

Anexos

Anexo 1 – Excertos das coleções da Ziddy para o Ramadão

Ziddy Ramadan Collection
De Al Hokair Fashion Retail التجارة الإلكترونية - 24 de Julho de 2013

تنشيكلة رمضان من زدي للأميرات الحلوات (:
Check out Ramadan Collection from Ziddy for the little princesses
(: special occasions



Khalid Khan, Ohud Alhabshi Alhashimi, Alyia Mohammed e 59 outras pessoas gostam disto. Comentários principais ▾


Fayez Kassem
3 · 24 de Julho de 2013 às 17:11
تشكيلة رمضان جنا وزيلا كمان تشكيلة سيرجنت ميحور

Mohammed Ismail Cooooool
3 de Agosto de 2013 às 7:30

Fonte: Alhokair Fashion Retail (2013).

Ziddy Kids
De Al Mana Fashion Group · Atualizado há cerca de 5 meses · Tirado em Store at Dar Al Salam Mall

amazing outfits from Ziddy Ramadan Collection



IT a
CESS

my perfect
65

access

Pick your
95

pick...
to know
my
party?

My Ziddy shoes
65

RAMADAN
KAREEM

Fonte: Al Mana Group (2014).

Bibliografia

- Al Mana Group. (2014). Ziddy Kids, retirado de <https://www.facebook.com/manafashiongroup/photos/pb.124534271024900.-2207520000.1417368496./468049356673388/?type=3&theater>, em 22/11/2014.
- Alhokair Fashion Retail. (2013). Ziddy Ramadan Collection, retirado de <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.400138106758925.1073741859.349423355163734&type=3>, em 22/11/2014.
- Alhokair Fashion Retail. (2014). *Ziddy Saudi Arabia, Egypt, Kazakhstan_Alhokair Fashion Retail*, retirado de <http://www.fawazalhokairfashion.com/portfolio/ziddy/>, em 22/11/2014.
- Neves, R. (2011, April 12). Sonae troca os os “p” pelos “d” à Ziopy no Médio Oriente. *Jornal de Negócios*.
- Pinto, M. J. (2013). A expansão da “Gap portuguesa.” *Marketeer*, 62–66.
- Sonae. (2011). *Sonae Around Your World* (p. 66). Maia, retirado de <http://www.sonae.pt/fotos/editor2/brochurasonae2010.pdf>, em 13/04/2015.
- Sonae. (2012a). *Sonae entra em novos mercados na América Latina através de franchising da Zippy*. Maia, retirado de http://www.sonae.pt/pt/media/media-center/2012_05_24_pr_zippynaamericalatina_vf_1337938030.pdf, em 13/04/2015.
- Sonae. (2012b). *Sonae reforça internacionalização com entrada da marca Zippy em Malta* (p. 2). Maia, retirado de http://www.sonae.pt/pt/media/media-center/2012_10_30pr_zippy_em_malta_vf_1352111891.pdf, 22/11/2015.
- Sonae. (2013a). *Sonae exporta Zippy para a China*, http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/sonae_exporta_zippy_para_a_china.html, em 13/04/2015.
- Sonae. (2013b). *Sonae inaugura primeira loja Zippy no Qatar* (p. 1). Maia, retirado de http://www.sonae.pt/pt/media/media-center/20131008_pr_zippynoqatar_vf_1381346057.pdf, em 22/11/2014.
- Sonae. (2014a). *10 years of Zippy: a winning story*, retirado de <http://www.sonaesharingnews.com/en/n-2/10-years-of-zippy-a-winning-story/>, em 13/04/2015.
- Sonae. (2014b). *Cartão continente estabelece parceria com a zippy*, retirado de <http://marketeer.pt/2014/09/04/cartao-continente-estabelece-parceria-com-a-zippy/>, em 13/04/2015.
- Sonae. (2014c). *Sonae SR cresce mais de 10% nos primeiros nove meses de 2014* (Vol. d), Comunicado da Sonae de 12/11/2014.
- Sonae. (2015). *Sonae - A Nossa Cultura*, retirado de <http://www.sonae.pt/pt/sonae/a-nossa-cultura/>, em 13/04/2015.