

**O MODELO DE NEGÓCIO DE UMA MARCA DE ROUPA DE  
CRIANÇA: O CASO DE ESTUDO DA “FOFOS DE  
ALGODÃO”**

Ana Filipa Guerra Cabral

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial

Orientador:

Prof. Doutor João Menezes, ISCTE Business School, Professor associado, Departamento de  
Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro de 2015

## RESUMO

O principal objetivo desta tese é formular um plano de negócios segundo o modelo de gestão de Canvas.

Este modelo irá fornecer todos os elementos chave, necessários para a concretização da marca.

O estudo irá centrar-se no processo de decisão de compra do consumidor, na importância da utilização das redes sociais, na perceção da análise da indústria segundo as 5 forças de Porter e na identificação dos principais concorrentes de mercado.

Por forma a compreender o negócio, a metodologia de investigação centrou-se numa análise de um estudo de caso, e no conhecimento que a autora possui sobre a indústria e o negócio.

A indústria de vestuário infantil em Portugal, é bastante ampla. As barreiras à entrada são baixas e a concorrência muito elevada, por isso a “Fofos de Algodão” terá que concentrar todos os esforços para definir e implementar estratégias viáveis, claras e apelativas para o sucesso da marca.

O canal de comunicação central para a concretização do negócio será o digital, onde se irão estabelecer as necessárias interações com os consumidores. O projeto inicial fará apelo a pessoal subcontrato, devido ao necessário controlo de custos, mas no futuro o objetivo será o crescimento e a expansão da marca.

Palavras-chave: *Business Model Canvas*, Modelo de negócios, Vestuário infantil, Redes sociais

## **ABSTRACT**

The main goal of this thesis is to formulate a business plan under Canvas management model. This model will provide all the key elements required to achieve the brand. The study will focus on the consumer buying decision process, the importance of using social networks, the industry analysis of perception according to the 5 forces of Porter and the identification of major market competitors.

In order to understand the business, research methodology focused on an analysis of a case study, and in the knowledge that the author has on the industry and business.

The children's clothing industry in Portugal, is quite wide. The barriers to entry are low and very high competition, so the "Cuddly Cotton" will have to concentrate all efforts to define and implement viable strategies, clear and appealing to the brand's success.

The central communication channel for the deal will be the digital, where it will establish the necessary interactions with consumers. The initial project will appeal to subcontract personnel, due to the need to control costs, but in the future the objective is growth and expansion of the brand.

Keywords: *Business Model Canvas*, Business Plan, Children's Clothing, Social Networking

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho foi muito importante para testar a minha capacidade de resiliência. A conciliação entre a vida profissional e a vida académica foi o mais complicado, mas para mim era impensável deitar por terra algo que começou em 2014, o ingresso no Mestrado de Gestão Empresarial. Poder gerir duas áreas da minha vida tão importantes para o meu futuro, era sem dúvida uma prova de muito esforço e muita dedicação.

Esse sonho acabou por se tornar realidade, assim como este.

Mas sem a ajuda dos meus pais, do meu irmão e da minha avó não teria sido fácil. Estiveram sempre presentes em todas as etapas da minha vida, e como não poderia deixar de ser mais uma vez o seu carinho foi essencial para trilhar este caminho.

Um grande agradecimento às minhas queridas amigas que começaram esta etapa comigo, a Cristina, a Cláudia e a Diana. Sem o seu apoio, amizade e entreaajuda não teria sido possível a concretização deste trabalho.

Um obrigado muito especial às duas mães mais queridas que conheço, a Daniela e a Margarida, por me incentivarem e me darem constantes ideias sobre este tema que tão bem conhecem.

Gostaria também de deixar um agradecimento especial ao meu futuro marido, Filipe. Pela paciência, pelo carinho, e pelas muitas horas a dois que ficaram para trás. Mas só assim este projeto foi possível. Sem ele nada teria sido possível.

Além disso, gostaria de deixar um agradecimento especial ao Professor João Menezes, que me acompanhou ao longo deste trabalho e me deu as preciosas ferramentas, e sábias palavras para que conseguisse percorrer este caminho da maneira mais prática possível.

Sem ele este projeto teria sido impossível.

Finalmente, um muito obrigado à Chicco, pela ajuda que ofereceu ao disponibilizar conteúdos e informações relevantes para a concretização deste projeto.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA E DO ESTUDO .....	1
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA EM ESTUDO E OBJETIVOS .....	2
1.3. CONTEXTO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	3
1.4. ESTRUTURA DO ESTUDO .....	3
<b>2. ANÁLISE DA ENVOLVENTE.....</b>	<b>4</b>
2.1. ANÁLISE PEST .....	4
2.2. ANÁLISE DE PORTER.....	5
2.3. ANÁLISE CONCORRENCIAL .....	7
2.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	11
<b>3. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
3.1. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E A INFLUÊNCIA DO MARKETING.....	13
3.2. IMPORTÂNCIA DA INTERNET E DAS REDES SOCIAIS .....	16
3.2.1. COMUNIDADES ONLINE DE MARCAS .....	17
3.2.2. FACEBOOK: UMA REDE SOCIAL EM CONTEXTO EMPRESARIAL.....	19
3.2.3. PASSA PALAVRA (WORD OF MOUTH – WOM) .....	21
3.3. O PAPEL DA MARCA .....	22
<b>4. CASO: PLANO DE NEGÓCIOS PARA A “FOFOS DE ALGODÃO”.....</b>	<b>27</b>
4.1. ESCOLHER A FORMA DO NEGÓCIO.....	27
4.2. BUSINESS MODEL CANVAS.....	27
4.2.1. SEGMENTO DE CLIENTES .....	28
4.2.2. PROPOSTA DE VALOR.....	28
4.2.3. CANAIS.....	31
4.2.4. RELAÇÕES COM OS CLIENTES .....	31
4.2.5. FLUXOS DE RENDIMENTO .....	32
4.2.6. RECURSOS-CHAVE.....	33
4.2.7. ATIVIDADES CHAVE .....	38
4.2.8. PARCERIAS CHAVE .....	38
4.2.9. ESTRUTURA DE CUSTOS .....	39
4.3. ANÁLISE SWOT.....	41
<b>5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO .....</b>	<b>42</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>44</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise PEST .....	4
Tabela 2 - Mapa de custos da Fofos de Algodão .....	32
Tabela 3 - Mapa de despesas mensal .....	35
Tabela 4 - Mapa do resultado líquido.....	40
Tabela 5 - Mapa de previsões de vendas .....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Cinco Forças de Porter .....	5
Figura 2 - Fotos dos fofos Mariazinha .....	7
Figura 3 - Fotos dos fofos Laranjinha .....	8
Figura 4 - Fotos dos fofos Maria Bianca.....	9
Figura 5 - Fotos dos fofos Grace Baby & Child .....	10
Figura 6 - Mapa conceitual.....	21
Figura 7 - Modelo dos 4v's .....	23
Figura 8 - Categorias das marcas .....	24
Figura 9 - Business Model Canvas.....	27
Figura 10 - Logo Fofos de Algodão .....	29
Figura 11 - Fofos de Algodão .....	30
Figura 12 - Análise SWOT.....	41

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Justificação do tema e do estudo

A autora da tese é uma pessoa inquieta por natureza, apaixonada por marcas e pelo mundo infantil. Desde tenra idade, que perguntava aos seus pais porque é que não podia vestir as roupas das suas bonecas, tão cheias de pormenores e dignas de verdadeiros contos de fadas. Esse sonho não se concretizou a curto prazo. Mas a longo prazo o destino acabou por fazê-la cruzar-se com o mundo infantil, após ingressar no mercado de trabalho. Esta experiência durou pouco tempo... Mas sabia que não ia ficar por aqui! Mais uma vez, também no mundo do trabalho, acabou por ingressar numa empresa exclusivamente relacionada com o mercado infantil. Uma empresa líder de mercado nesta área, e que acabou por fasciná-la.

Pode dizer que está no seu verdadeiro paraíso. O que sempre sonhou acabou por concretizar-se!

Mas a ambição não fica por aqui. Amiga de mães com filhos ainda pequeninos, era e é muitas vezes convidada para fazer parte de alguns dos eventos mais importantes em Portugal, no setor infantil, e que mobiliza um grande número de mães, mais concretamente em Lisboa e no Porto. Um desses eventos é o Mercadito da Carlota, criado por Fernanda Ferreira Velez, a autora do blog mais lido para crianças em Portugal. Obviamente que o “sim” estava garantido. E que bom regressar a este mundo de fantasia, tão pleno e cheio de emoções. O espelho de marcas com nomes invulgares que foram criadas, e que só com o reconhecimento deste mercado passaram também elas a ser reconhecidas.

Por todos os motivos que enunciou anteriormente, não fazia sentido debruçar este trabalho em algo diferente, que não fosse o mundo infantil. Foi um processo longo e demorado, mas a partir do momento que arranjou algum tempo que lhe permitisse navegar neste mundo e apresentar o melhor de si e dos seus projetos, não vacilou.

Esta foi a base de criação desta tese. Uma tese que contém um pouco de emoção na escrita e que finalmente a autora verá parte do seu sonho a tornar-se realidade.

Certamente que mais tarde, vai ficar feliz por este avanço, por esta espontaneidade e por todo este trabalho que será desenvolvido mais à frente.

No futuro, o objetivo é que este modelo de negócios evolua para um *business plan* para o desenvolvimento de uma marca conceituada e reconhecida no mercado infantil.

## 1.2. Formulação do problema em estudo e objetivos

O principal objetivo desta tese é concretizar o sonho atual da criação de uma marca de roupa infantil, num plano de negócios apropriado.

Durante este processo, a autora irá recolher todo o tipo de informações que considera relevantes para a prossecução deste trabalho, nomeadamente uma pesquisa aprofundada sobre o consumidor e o seu impacto na decisão de compra, encontrar os canais de comunicação que fazem mais sentido para a divulgação da marca, e preparação de um conjunto de dados que confirmem a rentabilidade do projeto.

### *Research questions*

Para o sucesso da tese, é fundamental a criação de um conjunto de questões que estão na base do objetivo anteriormente proposto.

Para este estudo de caso, as questões que irão ser investigadas são:

- ✓ De que forma o consumidor se comporta no processo de decisão de compra?
- ✓ Que tipos de negócios estruturam o mercado na área do segmento infantil?
- ✓ Como pode uma pequena empresa sobreviver no meio de uma concorrência feroz?
- ✓ Quais as ferramentas utilizadas para uma empresa de pequena dimensão maximizar os seus lucros e notoriedade?
- ✓ Como estruturar esta ideia de negócio?

É importante salientar que não serão apresentados resultados financeiros tendo em conta os *cash flows*, porque se trata de perceber qual a natureza e a estratégia mais adequada para o negócio e não, nesta fase, de desenvolver um plano detalhado para esse negócio.

### **1.3. Contexto e metodologia de investigação**

A presente tese de mestrado, desenvolvida no âmbito do mestrado executivo em Gestão Empresarial, é baseada na análise da indústria de uma marca de vestuário infantil, mais concretamente a “Fofos de Algodão”.

O objetivo passa por estudar a relação existente entre a criação de uma marca de vestuário e a importância das redes sociais.

Tendo em conta a natureza da investigação, considerou-se uma metodologia empírica qualitativa baseada no estudo de caso simples (Yin, 2014), tendo por objetivo levar a cabo uma análise exploratória do caso, na qual se pretende aferir as relações que se estabelecem no domínio das redes sociais de forma indutiva e dedutiva, sem que tal implique explicar ou demonstrar um fato.

### **1.4. Estrutura do estudo**

Para a realização deste trabalho, foi elaborada uma breve explicação do tema que irá ser desenvolvido ao longo da tese.

Posteriormente, começou por explicar-se os motivos da escolha deste tema, o contexto da análise da indústria, a análise dos concorrentes e os fatores críticos de sucesso da marca que visa ser implementada.

Foi importante uma análise metódica e científica, que tivesse por base uma sustentação para a criação do plano de negócios, e que de certa forma acabou por ser a base de todo o processo da tese: Comportamento do consumidor e a influência do Marketing, a importância da Internet e das redes sociais e o papel da marca.

Finalmente é feita uma análise segundo o modelo de Canvas de Osterwalder & Pigneur, tendo em conta os seus 9 blocos constitutivos, que constituem a descrição do plano de negócios.

## 2. ANÁLISE DA ENVOLVENTE

### 2.1. Análise PEST

A análise do meio envolvente assume carácter fundamental, pois qualquer que seja a aproximação estratégica, não dispensa uma análise tão completa quanto possível da componente externa, de onde poderão emergir diversas oportunidades e ameaças, e de onde virão sugestões, para uma parte da resposta à questão “Onde estamos?” e “Para onde queremos ir?”. (Crespo de Carvalho e Cruz Filipe, 2010).

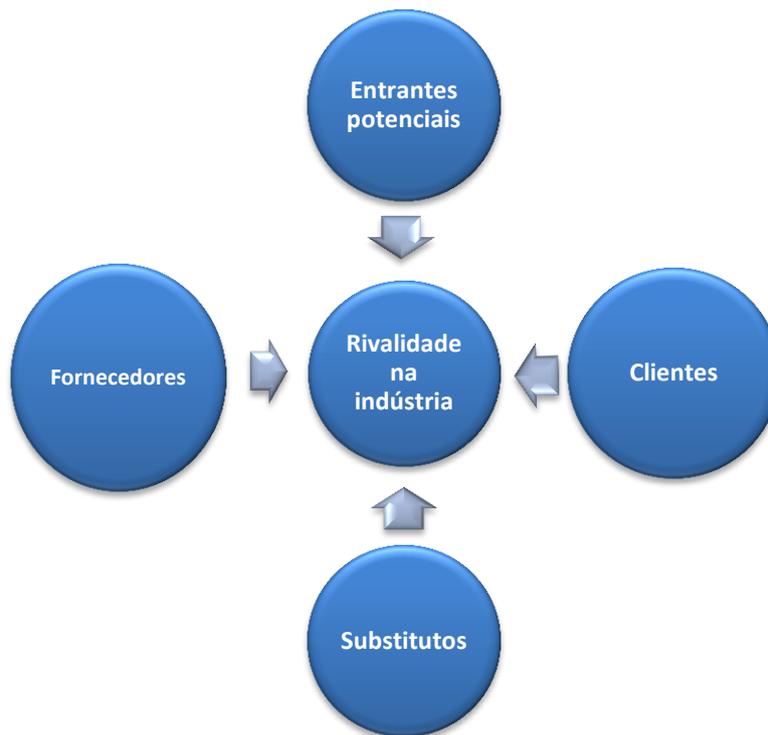
Tabela 1 - Análise PEST

<p><b>Política</b></p> <p><b>Legal</b></p> <p><b>Fiscal</b></p>	<p>Portugal é um estado de direito com um regime democrático consolidado;</p> <p>Os partidos de centro esquerda e centro direita formam Governos de República;</p> <p>Intervenção de entidades internacionais (FMI, BCE) obrigou à aplicação de medidas de austeridade;</p> <p>O Estado é uma pesada máquina burocrática e o mercado laboral extremamente regulado, contudo é um país estável onde a iniciativa privada é bem acolhida.</p>
<p><b>Económica</b></p> <p><b>Demográfica</b></p>	<p>Crise económica internacional gerou retrocesso na economia portuguesa;</p> <p>Um rigoroso programa de austeridade imposto pela Troika conduziu a uma quebra abrupta do PIB;</p> <p>O nível de desemprego quase que duplicou durante o período mais crítico, sendo que dentro de 4 anos deverá baixar para os dois dígitos;</p> <p>Taxas de inflação naturalmente negativas face à retração do consumo, sendo o ano de 2015 o ano da inflexão;</p> <p>Envelhecimento da população;</p> <p>Níveis de emigração dispararam.</p>
<p><b>Social Cultural</b></p>	<p>Taxa de analfabetismo – 5.2% (PORDATA);</p> <p>16.5% da população tem ensino superior;</p> <p>Taxa de bruta de natalidade vem a decrescer, rondando os 7.9%;</p> <p>Empresas apostam na omnicanalidade.</p>
<p><b>Tecnológica</b></p>	<p>69.2% da população portuguesa tem acesso à Internet, dos quais 90% através de banda larga (PORDATA);</p> <p>47 milhões de portugueses tem conta no Facebook;</p> <p>1.8 milhões de portugueses visita regularmente blogs;</p> <p>Ambiente tecnológico em Portugal é claramente favorável.</p>

## 2.2. Análise de PORTER

Michael Porter definiu o modelo de indústria como sendo influenciado por 5 forças. É um conceito útil que permite analisar melhor o conceito da indústria em que a empresa opera.

Figura 1 - 5 Forças de Porter



### 1. Barreiras à entrada

Ainda que dependendo da escala inicial pretendida, as barreiras à entrada são reduzidas uma vez que em negócios de retalho, com base exclusivamente online, não existem investimentos de relevo para início de atividade. A aquisição de matéria-prima, o investimento maior ou menor na mão-de-obra qualificada, a constituição ou não de stocks e o investimento em media (publicidade) nas próprias redes sociais onde viverá a marca, serão os itens que requererão o grosso do investimento.

## 2. Poder negocial dos fornecedores

Existindo uma vasta oferta de fornecedores de tecido, também e sobretudo em Portugal, a verdade é que o tópico “Qualidade” no que ao algodão diz respeito é de tal ordem crítico que não se vislumbrará fácil encontrar o parceiro ideal de matéria-prima em termos “value for money”.

Por outro lado, e levando em consideração que a definição de posicionamento (preço de venda e margens) será crucial para perceber até onde cada ator poderá ir, a verdade é que a mão-de-obra que transforma tecido em roupa – designer e modistas – tende a ter um custo incomportável quando se fala de uma operação exclusivamente local.

Deste modo, o poder negocial dos fornecedores é moderado.

## 3. Poder negocial dos clientes

Considerando que o cliente será o consumidor final, o seu poder será moderado.

Consciente e dominador do que se passa online e offline a nível local mas também global e podendo opinar à distância de um clique, a sua pressão para que as empresas sigam o caminho que mais lhe provier será real, fácil e com a “certeza” de que será escutado, tendo em conta que jamais olvidará estar perante empresas startups de dimensão inicial reduzida.

## 4. Concorrência

Neste setor é extremamente elevada, na medida em que proliferam os negócios online, muitos deles partindo de um projeto empreendedor baseado na venda exclusiva via redes sociais.

A diferenciação será pois um tópico-chave, para que o consumidor tenha à sua disposição diversas opções também à distância de um clique.

## 5. Ameaça de produtos substitutos

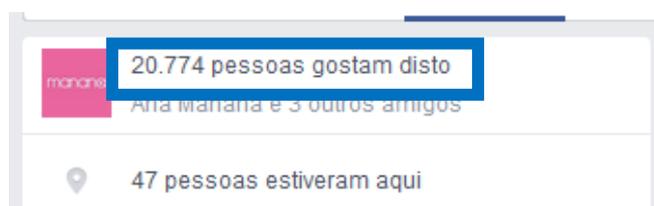
Considerando que o vestuário é algo crítico e parcialmente insubstituível para qualquer ser humano, mesmo para os de tenra idade, fala-se de uma reduzida ameaça.

Ou seja, não existem produtos substitutos. O enfoque está sim muito mais centrado na concorrência, visto que tecidos, modelos e, sobretudo, marcas, essas sim, são substituíveis.

### 2.3. Análise concorrencial

Para a implementação de uma marca/negócio é essencial a análise profunda da concorrência. Ter noção de que existem atores no mercado de vestuário infantil em Portugal, e o que fazem de diferente para influenciar o consumidor no processo de decisão de compra. Os principais concorrentes da marca “Fofos de Algodão” são os que se encontram abaixo descritos:

#### 1. MARIAZINHA



*“A Mariazinha é uma marca de roupa para bebés e crianças, que começou quando a própria Mariazinha fazia malhas para vestir os seus filhos, quando ainda eram pequenos. Tal foi o sucesso, que não tardou em aceitar encomendas e a fazer revenda para lojas e cadeias nacionais e internacionais de vestuário.*

*A marca Mariazinha é sinónimo de bom gosto e qualidade, e distingue-se no mercado atual pelos seus preços atrativos e pelo atendimento personalizado que faz a todos os clientes.*

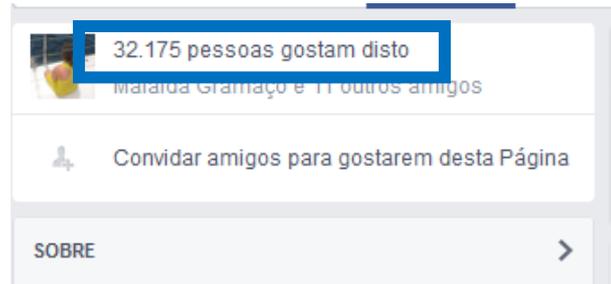
*Na loja própria, encontram-se roupas para bebés dos 0 aos 4 anos, e dos 6 aos 8 anos.”*

É uma marca que vive muito do online e da presença em mercados infantis, e atualmente conta com 20774 amigos na sua página de Facebook.

Figura 2 - Fotos dos fofos Mariazinha



## 2. LARANJINHA



*“A Laranjinha é uma marca de roupa de criança que nasceu no Porto em 1981. Veste uma geração de pequeninos dos 0 aos 8 anos, e oferece uma vasta variedade de produtos – bodys, fofos, blusas, cueiros e vestidos – garantindo sempre a máxima qualidade. Apresentam coleções clássicas mas inovadoras, que se destinam a um segmento de mercado médio-alto. Utiliza matérias-primas suaves especialmente para os bebés – principalmente de algodão – com um design exclusivo para as crianças se sentirem confortáveis e felizes. Todas as peças são feitas em Portugal e exportam para mais de 20 países.”*

É uma marca que vive mais das lojas próprias, mas o impacto que tem nas redes sociais é muito elevado. Atualmente conta com 32175 amigos no Facebook.

Figura 3 - Fotos dos fofos Laranjinha



### 3. MARIA BIANCA



*“Criei a Maria Bianca acreditando que os bebés podem estar elegantes e confortáveis ao mesmo tempo. E é por isso que os nossos produtos são peças clássicas e intemporais adaptadas ao dia-a-dia de bebés dos zero aos trinta e seis meses. Trazemos a tradição aos tempos modernos e cada design é único e perfeito para os pais, que como eu própria, estimam o ritual diário de vestirem os seus filhos.*

*Há cuidado e atenção em todos os passos da confeção dos produtos e o resultado final são peças com detalhes diferenciadores, cores suaves e tecidos delicados, produzidas inteiramente em Portugal.*

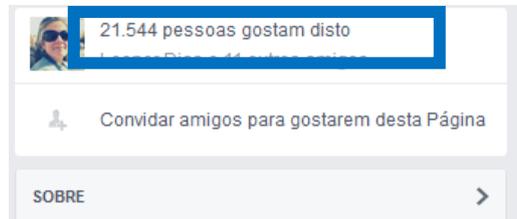
*Todas as peças são forradas a 100% algodão para assegurar que a pele dos bebés está protegida.”*

É uma marca que vive muito do online e da presença em mercados infantis, e atualmente conta com 18781 amigos na sua página de Facebook.

Figura 4 - Fotos dos fofos Maria Bianca



#### 4. GRACE BABY & CHILD



“Grace Baby&Child, antiga Ma Petite Princesse, é um blog e uma marca de roupa para crianças dos 0 aos 6 anos. Quase 3 anos depois de eu ser mãe pela primeira vez, da primeira conversa, do primeiro esboço, do primeiro rabisco no papel, o negócio que nasceu na nossa sala de estar ganhou corpo e entrou numa outra dimensão. De Ma Petite Princesse passámos a Grace Baby&Child e a um novo estado de vida que só pode trazer coisas boas.

Grace Baby&Child traduz o nosso olhar para o futuro e o nosso compromisso de manter esta marca genuína e o mais perto possível do meu gosto, da minha forma de estar, de lidar com as minhas filhas e de encarar a infância.”

É uma marca que vive muito do online e da presença em mercados infantis, e atualmente conta com 21544 amigos na sua página de Facebook.

Figura 5 - Fotos dos fofos Grace Baby & Child



## 2.4. Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são essenciais, quando bem executados. Definem e garantem o desenvolvimento e crescimento de uma empresa e o seu negócio, a atingir os seus objetivos.

A Fofos de Algodão acredita que o seu sucesso se relaciona com:

- Qualidade do serviço – O mercado de vestuário infantil é um mercado muito competitivo em Portugal, pelo que a marca irá distinguir-se dos seus concorrentes diretos, pela qualidade do serviço que presta ao consumidor final via online. Este serviço está intrinsecamente relacionado, com a capacidade de responder de forma quase imediata aos pedidos dos consumidores via online. O objetivo é promover e incentivar a melhoria contínua com este serviço, e obter elevados níveis de desempenho no que concerne aos seus serviços prestados;
- Qualidade dos materiais – A marca de vestuário infantil irá centrar-se também na qualidade dos tecidos que oferece às mães. Na procura incessante de fornecedores únicos no mercado, que apresentem soluções de algodão apelativas e diferenciadoras dos restantes concorrentes do mercado. O Algodão é um material mais resistente, mais macio e é constituído por fibras naturais, o que garante o máximo de conforto e suavidade na pele do bebé. Porque as mães quando os seus bebés nascem apostam mais na qualidade do que em qualquer outro aspeto que lhe esteja intrínseco;
- Binómio preço-qualidade – Obviamente que sendo uma marca de vestuário tem de se distinguir também pelo seu preço. Embora as mães acreditem que o mais valioso é a qualidade, para oferecer tudo de melhor ao seu bebé, o preço também importa. E de acordo com a concorrência que foi analisada, os preços da “Fofos de Algodão” irão ser bastante apelativos num “red ocean”, ou seja, num mercado onde as fronteiras de indústria estão muito bem definidas e as empresas tentam superar os seus rivais, criando espaços de mercado inexplorados.

- Parcerias com bloggers – A união com algumas bloggers de sucesso no mercado infantil irão beneficiar o crescimento e expansão da marca no mercado. Este é um ponto muito importante, porque são cada vez mais as mães que acedem às redes sociais, para consultar blogs infantis, páginas de marcas e Facebook para estarem à par das tendências de mercado no vestuário infantil dos seus filhos.

### **3. REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1. Comportamento do consumidor e a influência do Marketing**

As empresas que são mais orientadas para o exterior têm como principal objetivo, a satisfação do cliente. A principal missão é compreender as necessidades e estudar soluções. São normalmente empresas que não olham exclusivamente para as vendas, mas principalmente para a satisfação de longo-prazo do consumidor, através de produtos de elevada qualidade com metas de longo prazo, que garantam a sua sobrevivência (Kotler, 2000).

Tradicionalmente, a produção e as vendas são duas tarefas de gestão imprescindíveis para qualquer negócio. Os empreendedores estão convencidos de que a qualidade dos produtos e serviços por si só, já constituem uma venda. Contudo, num mercado cada vez mais competitivo o Marketing assume um papel fundamental. É o responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes. Por este mesmo motivo, as empresas têm de ser capazes de colocar à disposição do consumidor produtos e serviços de acordo com os seus requisitos, e não produzir algo, na esperança de ganhar um novo consumidor.

“O comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, utilizam ou colocam os produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer as suas necessidades ou desejos” (Solomon, et al., 2010).

O conhecimento dos padrões de comportamento do consumidor, é a base das decisões mais corretas na criação de um negócio. O processo deste comportamento tem de ser acompanhado por fatores intrínsecos (individuais e psicológicos) e extrínsecos (económicos e socioculturais).

O estudo do comportamento do consumidor tem mudado. Primeiramente, o fundamental era a análise de “Porque é que as pessoas compram?”. Posteriormente o importante passou a ser a análise do comportamento do consumidor (Blythe, 2008). Um dos aspetos importantes para compreender o comportamento do consumidor é a segmentação de mercado, porque se não for efetuada a segmentação dos consumidores não é possível analisar as suas características.

A segmentação de mercado consiste em diferentes categorias (Solomon, et al., 2010):

- Demográfica (idade, sexo e classe social)
- Geográfica (região e país)
- Psicográfica (personalidade e estilo de vida)
- Comportamental (Fidelidade à marca e valorização dos benefícios do produto)

### **Os determinantes do comportamento de compra segundo a natureza demográfica**

Normalmente, o número de indivíduos que constitui um agregado determina o rendimento familiar, e por defeito isso tem um impacto direto no poder de compra dos consumidores. Normalmente, o aumento do número de indivíduos constitui também um aumento da procura de determinados bens, mais concretamente comida e vestuário. Contrariamente, a procura de bens supérfluos acaba por não ser tão afetada.

A idade assume um papel fundamental, na medida em que diferencia as necessidades do consumidor e a forma da sua satisfação. Um aumento da idade contribui diretamente para uma mudança dos hábitos de consumo.

Todo o consumidor é membro de um agregado familiar. Não é apenas a idade daquele que compra o produto que influencia de forma determinante o processo de decisão de compra, mas também a idade dos outros membros do agregado familiar (Solomon, 2006).

Além deste fator também o sexo do consumidor diferencia o nível e a estrutura de consumo.

O comportamento de compra varia de acordo com o género (Solomon, 2006).

Perante a decisão de compra, as mulheres apresentam uma elevada autoconfiança, e uma maior suscetibilidade de serem influenciadas pelo meio envolvente, e isso encontra-se particularmente bem definido na compra de vestuário para si e para os seus filhos.

No processo de decisão de compra, procuram mais informação e dão atenção às várias propostas que lhes são apresentadas o que torna o processo mais complexo.

Contrariamente, os homens são mais autónomos e nesse sentido têm maior perceção a respeito da informação persuasiva. Se percebem que essa informação é uma tentativa clara para os influenciar rejeitam-na.

### **Os determinantes do comportamento de compra segundo a natureza geográfica**

A localização geográfica dos consumidores afeta também a sua decisão de compra. Logicamente, as regiões são geograficamente diversificadas em termos de desenvolvimento socioeconómico e por sua vez, os rendimentos muito distintos. Nem todos são locais propícios à venda e procura de produtos. E por isso, também a localização geográfica cria necessidades.

### **Os determinantes do comportamento de compra segundo a natureza psicográfica e comportamental**

O comportamento interno do consumidor é intrinsecamente afetado pelo meio envolvente em que se insere. Ou seja, a personalidade e as suas características inatas foram-lhe transmitidas pela sua envolvente.

Cada consumidor tem as suas necessidades e o mercado também apresenta uma panóplia de opções que determinam a decisão da escolha. Por um lado, a natureza interna, o conhecimento do consumidor sobre os produtos e a intenção de compra. Por outro lado, a natureza externa, influenciada pela concorrência de outros produtos e pelas campanhas comerciais.

A atitude do consumidor é largamente afetada pela envolvente social, através de hábitos, costumes e pela experiência pessoal de produtos. Os consumidores quando demonstram intenção em comprar um produto, expressam-no através das suas atitudes.

Neste conjunto de determinantes psicográficos, a atitude apresenta um papel bastante importante.

De acordo com a “Functional Attitude Theory”, as atitudes podem surgir devido à combinação de fatores psicológicos (e.g. Katz 1960, Herek, 1987, Smith et al., 1956). Katz (1960) descreveu duas grandes categorias de funções de atitudes:

- Avaliativa
- Expressiva

As atitudes que surgem de uma função psicológica avaliativa nascem das propriedades intrínsecas do objeto da atitude. Resultam de uma interação pessoa-objeto que se traduz na compensação de prémios e punições tangíveis e quantificáveis.

Em contraste, as atitudes que resultam de uma função psicológica expressiva resultam não tanto do objeto da atitude, mas mais do aumento da auto-estima/emoções aquando da expressão dessa atitude. Nesse caso, o objeto é utilizado como um símbolo de autoexpressão.

### **3.2. Importância da Internet e das redes sociais**

A Internet, num contexto empresarial, é considerada como a ferramenta que proporciona às empresas oportunidades para estabelecer estratégias distintas e posições estratégicas (Porter, 2001).

Contudo, a Internet só por si não consegue ajudar as empresas a vincar uma vantagem competitiva no mercado.

O principal objetivo de qualquer negócio é gerar receitas, portanto o uso de ferramentas tecnológicas poderá ser uma ajuda para alcançar esse fim.

Para muitas empresas, a utilização da Internet faz parte da estratégia de reduzir a diferença entre o preço e o custo (Porter, 2001). Neste contexto, é importante analisar a comunicação online de muitas empresas.

A presença de uma empresa no ambiente online, não é uma opção mas sim uma prioridade.

Contudo, a utilização da Internet num mercado global não significa o abandono das práticas habituais de uma empresa, porque não é só importante ter as ferramentas. O essencial é saber como definir uma boa estratégia transformando a parte estratégica em termos operacionais.

O grande paradoxo da Internet, é que torna a informação demasiado disponível; reduzindo a dificuldade de comprar, do marketing e da distribuição, permitindo que compradores e vendedores interajam mais facilmente, o que facilita o trabalho às empresas de transformar esses benefícios em lucros (Porter, 2001).

Por um lado, é uma relação causa-efeito entre comprador-vendedor, porque o consumidor tem todas as informações ao dispor e pode realizar uma compra de maneira mais automática, fazendo sobressair o impacto que a Internet apresenta nos dias de hoje. Por outro lado, acaba por colocar de lado a importância do Marketing, que tradicionalmente opta pela definição de estratégias de preço, de comunicação, de distribuição para captar a atenção do consumidor.

### 3.2.1. Comunidades online de marcas

As comunidades online de marcas são “Agregações sociais que emergem da rede quando pessoas desenvolvem determinadas discussões, em tempo indefinido, e com algum sentimento humano, para tornar estas relações menos impessoais no ciberespaço.” (Rheingold, 2000).

A ideia de comunidades online ou virtuais não é uma novidade. A definição de Howard Rheingold (2000), foca-se essencialmente em aspetos emocionais, considerando que as comunidades online são criadas através de instrumentos afetivos.

Contudo, outros autores (Whittaker et al., 1997) afirmam que os membros das comunidades online têm que possuir um conjunto de características como:

- Os membros das comunidades online têm de ter algum objetivo específico, interesse ou atividade que leva a terem uma razão para se inserirem nestes grupos;
- Os membros exercem uma participação ativa e muitas vezes há intensas interações com laços emocionais e atividades compartilhadas que ocorrem entre os participantes;
- Os membros têm acesso a recursos que são compartilhados e existem políticas de restrição para aceder a esses recursos;

Dada a importância que estas comunidades virtuais têm para as marcas, determinados autores debruçaram-se sobre este tema, e definiram o tipo de consumidores que acede a estas plataformas sociais.

#### 1. Classificação de Kozinet's

Kozinets's (1999), dedicou o seu estudo às comunidades virtuais tendo em conta uma perspetiva de Marketing.

O autor identifica quatro tipos de utilizadores em relação ao comportamento de compra e à intensidade das relações sociais:

- *Tourists* – são os membros das comunidades que apresentam uma fraca relação social e as suas relações de consumo são simplesmente para manter um interesse superficial e temporário;

- *Minglers* – são os membros das comunidades que apresentam uma forte relação social, mas que não são fiéis a nenhuma marca e portanto, as suas relações de consumo são casuais;
- *Devotees* – estes membros das comunidades têm uma forte e entusiástica relação com o consumo, embora poucas ligações sociais com o resto do grupo;
- *Insiders* – membros das comunidades que são muito fiéis às marcas e às relações sociais.

## 2. Classificação de Mathwicks

Mathwick's (2002), estudou as transações online dos membros das comunidades, com o principal objetivo de compreender a natureza do comportamento relacional:

- *Lurkers* - estes membros nas comunidades virtuais tendem a ter uma baixa relação com a troca de atividades comuns. Não estão interessados em conectarem-se com outros membros para questões comerciais, interpessoais ou para troca de interesses;
- *Socialisers* - que tal como o próprio nome indica estão mais interessados em relações com atividades comuns do que com relações de troca. Estão interessados em partilhar os seus interesses, nomeadamente ao nível dos hobbies, atividades de lazer, política e religião;
- *Personal connectors* - membros das comunidades que não estão interessados em valores intrínsecos, como a interação social, mas trocam interesses “à parte” com outros membros que têm interesses comuns. São consumidores fiéis às marcas;
- *Transactional community members* - são membros das comunidades que têm fortes interesses comuns e trocam interesses mais do que qualquer outro grupo. Dão feedback sobre as marcas dos produtos e serviços e participam em diálogos online com outros membros da tua comunidade.

## 3. Classificação de Preece e Shneiderman

Preece e Shneiderman's (2009), focaram o seu estudo na explicação de como as pessoas se unem nas comunidades online e como podem contribuir e colaborar nas atividades.

Classificaram o comportamento dos membros destas comunidades segundo uma perspetiva de comunicação através de tecnologias:

- *Readers* - membros que reúnem informações relativas aos seus interesses;
- *Contributors* - membros que são ativos nas comunidades, mas que pela sua natureza não são essenciais. Os autores acreditam que estes membros têm interesse em construir relações com outros membros da comunidade, logo a qualidade e a quantidade de contribuições irá ajudar no contacto com os outros;
- *Collaborators* - são importantes para comunicar entre grupos e ganhar reconhecimento. O respeito pelos outros membros da comunidade faz com que estes se interliguem e interajam cada vez mais nestas comunidades;
- *Leaders* – membros das comunidades com uma elevada visibilidade e o seu empenho é importante para o membros que pertencem a esta comunidade.

As comunidades online são importantes quer para os consumidores, quer para as empresas (Kim et al, 2008). Para os consumidores, é importante porque ajuda no processo de tomada de decisão, ou seja, na escolha ou compra dos produtos ou serviços que lhes garantem maior satisfação. Para as empresas, estas comunidades são importantes porque ajudam-nas a aumentar o seu reconhecimento junto dos consumidores.

### **3.2.2. Facebook: uma rede social em contexto empresarial**

O uso das redes sociais está a crescer cada vez mais num cenário empresarial (Bulmer e DiMauro, 2011).

A crescente importância do Marketing nas redes sociais também assume um papel bastante relevante quando questionada em ambiente empresarial, porque é onde as empresas hoje em dia mais apostam. É possível utilizar as ferramentas de Marketing com todas as empresas, a um custo relativamente baixo.

Atualmente, o Facebook é considerado um espaço onde as pessoas que têm interesses similares ou passatempos em comum podem interagir de diferentes maneiras.

Em Portugal, a taxa média de utilização do Facebook é de cerca de 63%. Segundo os dados divulgados pela rede social e citados pelo Dinheiro Vivo (2014), 69,3% dos portugueses vão ao Facebook todos os dias, dados que ficam bastante acima da média mundial.

Esta rede social é orientada para o consumidor, e isso afeta a forma percebida e os padrões éticos da mesma. A maioria dos utilizadores vê o Facebook como uma rede digital de serviço gratuito, e as empresas podem apostar neste fator para constantemente influenciarem o consumidor, através dos meios de publicidade.

As empresas desejam criar diálogo e relações com os consumidores fiéis às marcas. Estes ajudam a promover a página da marca e ainda a voltam a utilizar para atuais ou futuras compras online

Além disso, podem visualizar os comentários de feedback dos utilizadores e a divulgação de novos produtos ou serviços, tornando assim, “um espaço colaborativo onde empresas e consumidores interagem de forma eficaz e eficiente” (Palmer e Koenig-Lewis, 2009).

As empresas estão cada vez mais interessadas em perceber o que é os consumidores pensam sobre o seu perfil, atualizações, informações de produtos, e o número de “likes” em cada post. Além disso estão também focadas em entender qual a atitude do consumidor perante as marcas começando com as redes sociais, e se vão recolher mais informações sobre a mesma.

As redes sociais, como sendo parte essencial da estratégia da empresa apresentam um conjunto de vantagens que podem ser seguidas pelas mesmas para uma notoriedade do negócio:

- As redes sociais são eficazes e não dispendiosas – em termos monetários este meio permite captar novas audiências num curto espaço de tempo a custo reduzido.  
De acordo com o Socialmediatoday.com, 93% dos marketers utiliza as redes sociais para negócios.
- A gestão de marca pode ser feita de forma eficaz – é a melhor ferramenta para os pequenos negócios.
- Aquisição de novos consumidores – A possibilidade de adquirir novos consumidores é muito elevada, quer de Faceook, LinkedIn ou Twitter.
- As redes sociais permitem uma maior interação com o consumidor e podem gerar mais vendas – Há um maior contacto direto com o consumidor e consequentemente um aumento da notoriedade das marcas e vendas do negócio.

### 3.2.3. Passa palavra (Word of Mouth – WOM)

O *Word of mouth* é considerado como uma das técnicas mais eficazes no marketing tradicional e no marketing digital. Se for uma estratégia bem elaborada, poderá ser uma vantagem importante para uma organização, o que muitas vezes ajuda a acelerar o sucesso de uma campanha (Anderson, 1998).

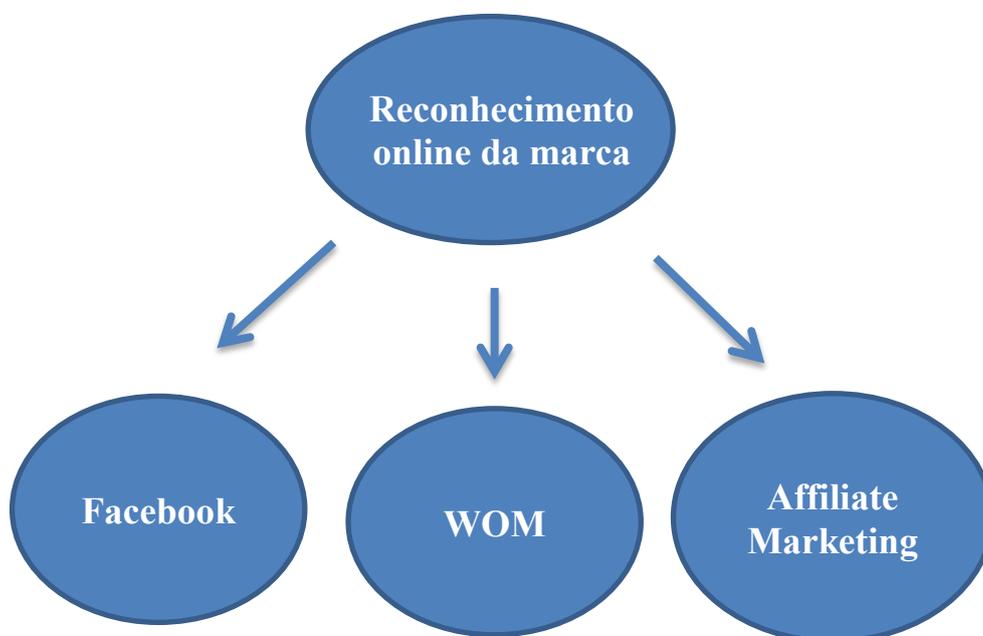
Normalmente, o WOM considera dois fatores: nível de frequência e o número de pessoas recetoras. Todavia, também a força e a razão correta da mensagem pode ser considerada (Sweeney et al., 2012).

Existem duas categorias de WOM: uma é apenas a partilha de pensamentos e opiniões, sem qualquer fim comercial, enquanto a outra possui um *link* claro para o ato de compra ou acompanhamento do item solicitado (Bone, 1992).

Todos os marketeers pretendem incrementar este segundo tipo de WOM, e tentar converter o primeiro no segundo, da forma mais eficiente possível. O WOM não é o mesmo para todo o tipo de produtos ou serviços.

(Godes e Mayzlin, 2014) demonstram a importância deste tipo de técnica para o processo de decisão de compra de novos produtos.

Figura 6 - Mapa concetual



A influência do WOM pode ter aspetos positivos e negativos. Se falarmos no comportamento do consumidor, esta pode ser considerada como uma estratégia positiva porque aumenta a probabilidade de o consumidor comprar o produto. Obviamente, e como já foi descrito em cima, o número total de pessoas expostas ao WOM ajuda na decisão final.

O conceito positivo de WOM tem sido largamente utilizado pelos marketeers, pelo que pode servir para medir o impacto das ferramentas de Marketing utilizadas, e ao mesmo tempo, pode ser utilizado como uma fonte credível de informação de determinado produto (Li e Zhan, 2011).

O WOM, tem um efeito muito positivo na decisão de compra do consumidor. Assume um verdadeiro papel como influenciador na compra de determinado produto.

### **3.3. O papel da marca**

O desenvolvimento histórico da gestão de marcas relaciona-se com as mudanças na produção, na distribuição e venda a retalho de produtos, bem como pelas mudanças económicas e demográficas (Pavitt, 2000).

De um ponto de vista do consumidor, pode esperar-se dos indivíduos um conjunto de respostas emocionais ao crescimento da escolha do consumidor que surgiu com as modificações e alterações do retalho (Elliot, 1997, 1998).

As marcas são consideradas como uma decisão heurística.(Baudrillard,1988). Podem ser utilizadas como marcadores de desempenho para informar a escolha racional do consumidor, ou como nas sociedades modernas onde o valor percebido se sobrepõe ao valor intrínseco.

Os indivíduos utilizam as marcas, para construir e comunicar as suas identidades (Bauman, 2001; Belk, 1985; Giddens, 1991; Elliot e Wattanasuwan, 1998; Gabriel e Lang, 1995).

Desta forma, as marcas podem facilitar as escolhas de consumo não-rationais, ou as escolhas onde a utilidade dos produtos não é considerada.

A evolução da marca, tornou-se mais complexa e tem um impacto cada vez maior na vida dos consumidores. Com a importância da marca, passando de um marcador funcional de qualidade e performance para se tornar um importante símbolo emocional e cultural (Elliot, 2001, Mc Alexander et al., 2002).

As marcas são consideradas como a origem das empresas (Aaker e Joachimsthaler, 2000). Geram quotas de mercado, aumentam a fidelidade do consumidor, amplificam o poder do canal, canalizam o seu potencial para elevadas margens de lucros, e salvaguardam-se de ataques da concorrência. Por estas razões todas as atividades do Marketing focam-se na construção de marcas fortes e sustentadas (Aaker e Joachimsthaler, 2000).

Segundo o modelo dos “4V’s”, pode perceber-se como é que as marcas globais criam o valor da empresa. Este modelo distingue 4 tipos de marcas:

- Marcas de valor
- Fontes de valor
- Entregas de valor
- Resultados de valor

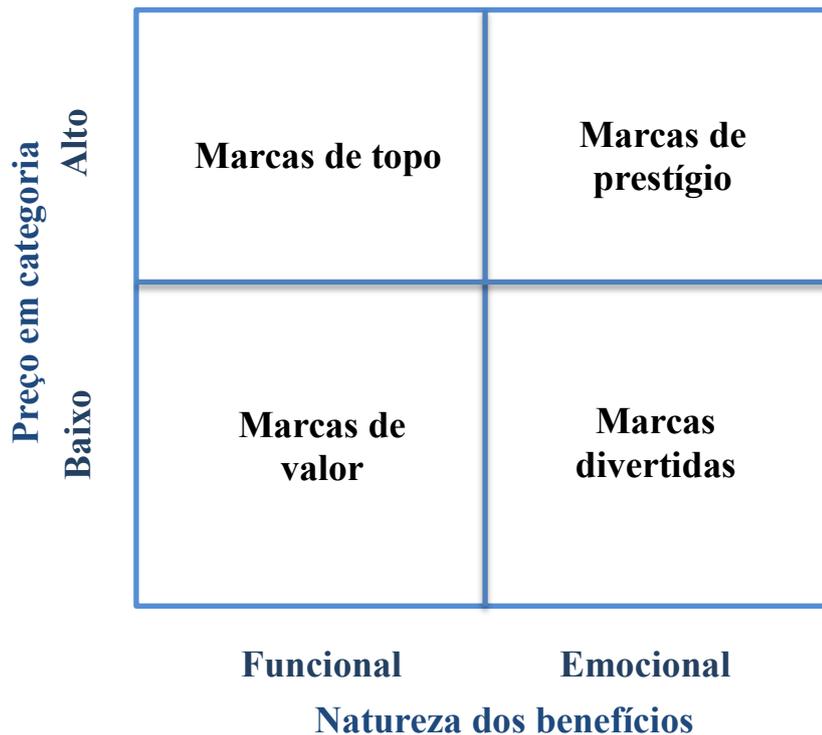
Figura 7 - Modelo dos 4v's



#### 1- Marcas de valor

Estudos desenvolvidos sobre a padronização das estratégias de marketing têm definido as marcas globais como aquelas que utilizam nomes similares, estratégias de posicionamento e marketing-mix na maior parte dos seus mercados-alvo (Levitt, 1983).

Figura 8 - Categorias das marcas



### 1.1. Tipos de Marcas de valor

As marcas globais são consideradas como uma categoria única, mas é importante salientar e caracterizar os seus diferentes tipos. Esta distinção será elaborada tendo em conta o preço da marca relativamente à categoria e a natureza de diferenciação dos diferentes benefícios que ela comporta.

Marcas de prestígio são as marcas com elevado preço e com benefícios únicos emocionais. Enquanto que o desempenho funcional é importante para todas as marcas, a razão que está na base da compra é o preço emocional.

Estas marcas são desproporcionadamente fortes nas categorias com elevado valor aspiracional.

As marcas de valor são aspiracionais e seletivas – (Baker et al, 2004).

Marcas divertidas, têm como único e principal propósito os benefícios emocionais. A qualidade não é considerada relevante, contudo a parte “fun” acaba por garantir uma rápida movimentação dos produtos.

Os consumidores adeptos deste tipo de marcas gostam de pagar um preço mais baixo, mas também sabem que a utilização é por um curto espaço de tempo, dada a acessibilidade de consumo que estas marcas oferecem.

Os consumidores mais jovens gostam deste tipo de marcas, porque é uma expressão da modernidade, que está intimamente relacionada com uma identidade global (Steenkamp e De Jong, 2010).

Marcas de topo são marcas com elevado preço e que se destacam pela sua qualidade funcional. Estas marcas apelam a produtos de elevada qualidade, e nesse aspeto os consumidores estão dispostos a pagar mais pela qualidade do produto do que pelo preço associado (Zeithaml, 1988).

Os benefícios emocionais importam para qualquer marca, mas neste caso, o desempenho do produto é superior e bem mais importante.

Finalmente, as marcas de valor apostam noutra qualidade de segmento – obter o melhor valor possível (Levitt, 1983). Estas marcas tentam garantir o binómio preço-qualidade dos produtos.

## 2- Fontes de valor

Qual a fonte de valor que as marcas globais oferecem às empresas?

Naturalmente, os marketers focam-se na preferência do consumidor em marcas globais como uma fonte de valor. Contudo, os consumidores podem não conseguir perceber esse facto, e mesmo quando sabem não controlam.

Estudos indicam que os consumidores na escolha de uma marca optam por quatro tipos de aspetos: qualidade, prestígio, identidade global e mitos de origem cultural (Batra et al., 2000). Para muitos consumidores, a disponibilidade global e a aceitação têm de ser de elevada qualidade. O nome da marca é um indicador de qualidade (Erdem et al., 2006), e uma boa imagem global aumenta a qualidade percebida. Muitos consumidores olham também para as marcas globais como símbolo cultural. Consomem marcas globais porque é considerado “um passaporte para serem considerados cidadãos globais e para pertencerem a mundo globalizado” (Strizhakova et al, 2011, pág. 342).

### 3- Entregas de valor

A segmentação de mercado internacional é um instrumento chave para o desenvolvimento, posicionamento e vendas de marcas através das fronteiras nacionais (Cannon e Yaprak, 2011). Ajudam as empresas a atingir potenciais clientes no nível de segmento internacional e a obter uma posição apropriada. A chave do sucesso das empresas é saber lidar efetivamente com a heterogeneidade das necessidades dos consumidores além-fronteiras. (Steenkamp e Ter Hofstede, 2002).

### 4- Resultados de valor

A finalidade das fases anteriormente descritas, é o processo de criação de valor da marca global e conseqüentemente o valor da empresa.

Para muitos gestores, as métricas utilizadas para a análise da quota de mercado de uma marca são o mais importante, isto porque são observados segundo uma base mensal e incluídos em planos de marketing anuais.

Marcas com elevadas quotas de mercado vão gerar fluxos de tesouraria (*cash flows*) mais elevados e marcas que beneficiam de crescimentos fortes e sustentados garantem uma aceleração desses fluxos.

## 4. CASO: Plano de negócios para a “Fofos de Algodão”

### 4.1. Escolher a forma do negócio

“Uma sociedade unipessoal por quotas é uma sociedade em que todo o capital, que se encontra distribuído por quotas é detido por um único titular, que pode ser uma pessoa singular ou coletiva” (Milleniumn BCP)

Neste tipo de empresa, a sua direção e responsabilidade são assumidas por uma só pessoa, o titular da totalidade do capital social – 2500€ - que não pode ser inferior a 1€.

A responsabilidade da empresa está limitada ao valor do capital social, e apenas o património social responde pelas dívidas. O nome da firma é “Filipa Cabral Sociedade Unipessoal”

### 4.2. Business Model Canvas

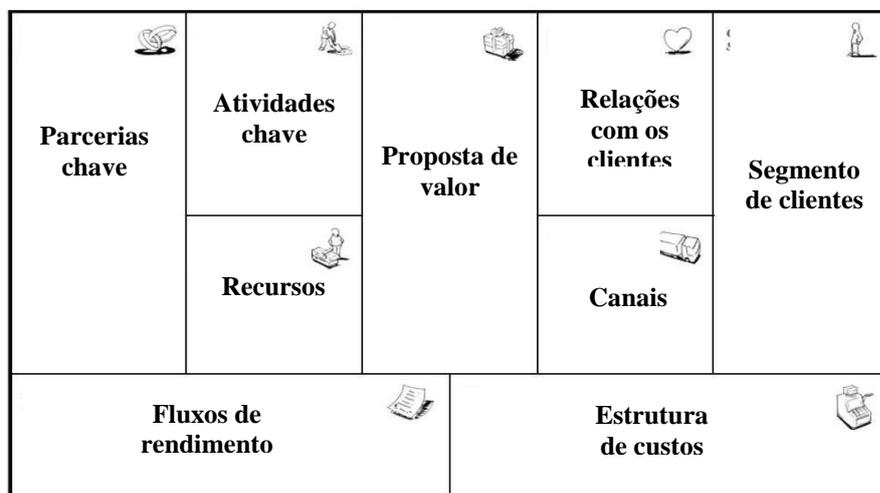
O plano de negócios sobre a marca “Fofos de algodão” que irá ser desenvolvido, terá como base o modelo de negócio Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A Figura 9, que se encontra abaixo descrita, dá-nos uma ideia de como será implementado este negócio segundo a lógica de Canvas.

Segundo os autores, “um modelo de negócio pode ser bem descrito com 9 blocos constitutivos básicos e que mostram a coerência de como uma empresa tem intenções de ganhar dinheiro”.

O modelo de negócio é considerado um esquema, que permite ser implementado através de estruturas organizacionais, de processos e de sistema.

Figura 9 - Business Model Canvas



#### **4.2.1. Segmento de clientes**

*Para quem estamos a criar valor?*

*Quem são os nossos clientes mais importantes?*

Os clientes são a base de qualquer modelo de negócio.

Neste caso, os principais clientes e aqueles que serão alvo do negócio, são certamente, as famílias que possuem bebés e crianças de tenra idade. Está focado num grande grupo de clientes cujas necessidades acabam por ser as mesmas.

Logicamente, que as mães são o alvo primordial, pois são aquelas que mais são influenciadas pelo meio envolvente e que são mais suscetíveis no processo de decisão de compra. Dada a sua natureza, estão mais preocupadas com o bem-estar do seu filho, com todas as implicações que a palavra possa acarretar. Em termos de vestuário, o seu principal objetivo é comprar vestuário de qualidade, exclusivo e com preços apelativos.

#### **4.2.2. Proposta de valor**

*Que valor entregamos ao cliente?*

*De entre os problemas dos nossos clientes qual é o que estamos a ajudar a resolver?*

*Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?*

Num mercado cada vez mais competitivo, é importante os negócios e mais concretamente as marcas apresentarem propostas de valor apelativas e únicas, para influenciar o cliente no processo de decisão de compra.

Os pais estão cada vez mais a apostar no binómio preço-qualidade, e isso é o que a “Fofos de algodão” quer garantir com a sua implementação no mercado.

Além de vender peças com design único e diferenciador a um preço apelativo, irá também apostar na customização, ou seja, adaptar os produtos às necessidades específicas dos clientes. O consumidor terá um conjunto de tecidos com padrões divertidos que poderá adaptar ao seu gosto e necessidade.

Os fofos serão elaborados por modistas conceituadas, com anos de experiência neste tipo de mercado e que irão garantir a máxima minuciosidade em cada detalhe, e em cada trabalho solicitado.

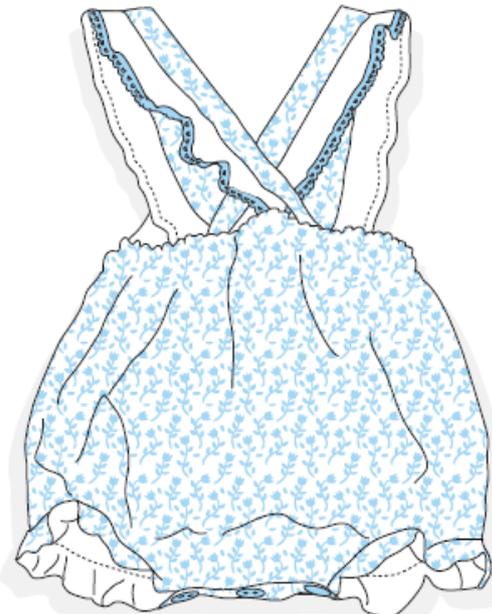
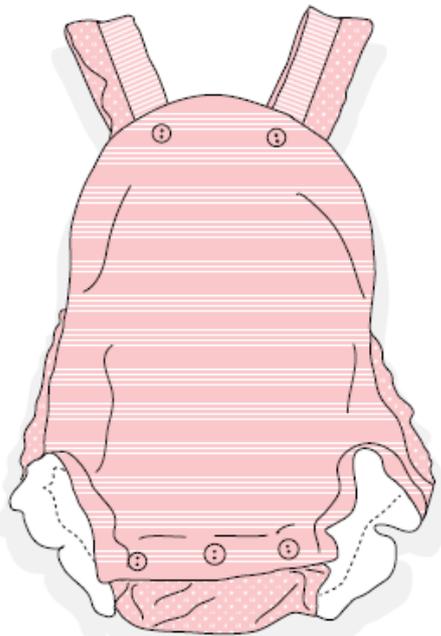
A par deste trabalho, a “Fofos de algodão” pode contar também com a ajuda de uma designer que irá criar peças com recortes que se adaptam ao corpo e pele do bebê e às tendências de mercado, de acordo com as indicações descritas pela empreendedora.

Porque o objetivo é criar valor para o cliente, trabalhar em algo único e acessível que não seja massificado, para criar elos emocionais com a marca.

Figura 10 - Logo Fofos de Algodão



Figura 11 - Fofos de Algodão



### **4.2.3. Canais**

*Através de que canais os nossos segmentos de clientes querem ser contactados?*

*Quais são os mais eficientes?*

*Como é que os estamos a integrar com as rotinas dos clientes?*

A interação entre a empresa “Fofos de algodão” e o consumidor irá ocorrer convenientemente via Internet, mais concretamente via Facebook. A marca irá focar-se no canal próprio – direto. Atualmente, os consumidores estão muito focados na utilização de redes sociais no processo de compra e na realidade, é um meio eficaz para a gestão da marca. Com custos quase inexistentes, consegue interagir com o consumidor em tempo real, percebendo as suas necessidades e preferências, respondendo a comentários em apenas alguns segundos, e ajudando a transformar a marca, numa marca viral que pode ser partilhada por milhares de pessoas, e com envios rápidos e eficazes via CTT.

Obviamente e como o serviço pós-venda pode ser um benefício intrínseco e decisivo para o consumidor, as trocas ou devoluções são aceites a custo zero, e são um ponto-chave para o sucesso e realização deste negócio online.

### **4.2.4. Relações com os clientes**

*Que tipo de relação é que cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos e mantenhamos com eles?*

*Quais é que nós estabelecemos?*

*São muito onerosas?*

O tipo de clientes acima mencionado não espera deste tipo de empresa uma forma de relacionamento para além do online.

Contudo, e como a marca é única, feita para clientes únicos, o tipo de relacionamento também deverá ser único. Porque neste ponto pode fazer-se a diferença.

É através da plataforma online que a maior parte dos consumidores deseja receber assistência pessoal, direcionada às suas características, desejos, problemáticas, na altura do processo de decisão de compra, ou após o processo ficar finalizado. Como o objetivo da marca, é a satisfação, aquisição e retenção de clientes este será o método que irá adotar, sem qualquer tipo de custo.

#### 4.2.5. Fluxos de rendimento

*Por que valor estão os nossos clientes realmente dispostos a pagar?*

*Como é que estão a pagar?*

*Como é que prefeririam pagar?*

Assim como os clientes são o coração de um negócio, os Fluxos de rendimento são as suas artérias.

Este negócio baseia-se na venda de ativos, ou seja, é o fluxo de rendimento mais facilmente percecionado que deriva da venda de direitos de propriedade sobre um produto físico.

Os preços são pré-definidos e relacionam-se com variáveis estáticas, dependendo das características do produto, do segmento de clientes e do volume.

No quadro abaixo descrito encontram-se os preços que a marca irá implementar no mercado, tendo em conta os preços que os principais atores de mercado adotam.

Tabela 2 - Mapa de custos da Fofos de Algodão

FOFOS DE ALGODÃO	
Custo de produto*	7€
Tempo de produção (horas)	5h
Fator de marcação	2
PVF	16€
PVP	28€
IVA (23%)	34€
Margem	75%
<p><b>*Está incluído o custo do tecido e dos materiais.</b>  <b>**Em início de negócio</b></p>	

#### 4.2.6. Recursos-chave

*De que recursos chave é que as nossas propostas de valor necessitam?*

No Modelo de negócio de Canvas, os recursos são dos ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio, pois permitem que uma empresa crie e ofereça uma proposta de valor, consiga chegar aos mercados, mantenha relações com o segmento de clientes e ganhe rendimentos.

Os recursos-chave podem ser caracterizados:

##### ❖ Físicos

A marca “Fofos de algodão” irá ter custos inerentes à compra de material, nomeadamente tecidos, fitas, botões, zips, e cabides para apresentar as coleções da forma mais apelativa possível via online.

Irá também ter custos inerentes ao aluguer do espaço para a confeção das roupas.

Relativamente aos CTT, essenciais para o envio das encomendas serão subcontratados.

##### ❖ Intelectuais

Para a credibilidade de uma marca é fundamental estar protegida e registada enquanto “marca”.

Segundo a Inventa Internacional, a marca “Fofos de Algodão” é considerada como uma marca nominativa, e portanto passível de ser registada.

Este registo pressupõe:

- a) Determinação das classes em que a marca deve se registada, neste caso na classe 25 – Vestuário para criança,
- b) Pesquisa de anterioridade, em Portugal e na União Europeia, para garantir que a marca pode ser registada em Portugal;
- c) Opinião legal com estratégia, a adotar em conformidade com o resultado das pesquisas e objetivos do cliente, incluindo possíveis alterações ao sinal a registar;

- d) Proteção permanente da marca mediante a vigilância diária de pedidos de registo que possam criar conflito ou que sejam imitações/usurpações da marca durante o prazo de vigência de 10 anos (prorrogável por sucessivos períodos mediante a renovação);
- e) Manutenção da marca e acompanhamento do respetivo ciclo de vida durante o prazo de vigência de 10 anos (prorrogável por sucessivos períodos mediante a renovação).

❖ Humanos

Neste tipo de recursos, a marca conta apenas com a empreendedora. As modistas, a designer e a empresa transportadora de CTT também fazem parte dos recursos da empresa, embora sejam subcontratados.

❖ Financeiros

De acordo com o mapa abaixo apresentado, denota-se que os principais custos estão alocados ao pagamento da modista e da designer, que serão subcontratadas para reduzir o custo à empresa em pagamento de salários.

A renda que será paga pelo aluguer do espaço, faz todo o sentido porque embora seja um negócio em part-time, o escritório fica perto de casa, com fácil acesso, e dentro de um edifício no centro de Lisboa, onde outras empresas já estabelecem atividade empresarial.

O registo de patente também constitui um valor elevado, contudo é essencial que a marca esteja registada e dentro dos trâmites legais.

Tabela 3 - Mapa de despesas mensal

MAPA DE DESPESAS/MENSAL	
Classe 3 - Inventários e ativos biológicos 31 - Compras 312 - Matérias-primas, subsidiárias e de consumo <b>Custos de matérias-primas</b>	4,95 €
43 - Ativos fixos tangíveis 433 - Equipamento básico <b>Máquinas de costura</b>	380 €
44 - Ativos intangíveis 444 - Propriedade industrial <b>Registo de patente</b>	400 €
62 - Fornecimentos e serviços externos 622 - Serviços especializados <b>Pagamento a recibos verdes a modista</b> <b>Pagamento a recibos verdes a designer</b> 623 - Materiais <b>Material de escritório</b> 624 - Energia e fluidos <b>Água e luz</b> 625 – Deslocações, estadas e transportes <b>Transportadoras CTT</b> 626 - Deslocações, estadas e transportes <b>Renda</b> <b>Comunicação - INTERNET</b>	520 € 750 € 30 € 40 € 60€ 400 € 90 €

De acordo com Borges e Rodrigues (2010), o sistema de Normalização Contabilística assume que:

- Na conta 31, respeitante a compras está incluído o custo de aquisição de matérias-primas e de bens destinados a consumo ou venda;
- Na conta 43, respeitante a ativos fixos tangíveis integra os elementos tangíveis, móveis ou imóveis, que a entidade utiliza na sua atividade económica, que não se destinem a ser vendidos ou transformados, com carácter de permanência superior a 1 ano.
  - ✓ Na subconta 433 trata-se do conjunto de instrumentos, máquinas, instalações e outros bens, e utensílios, com os quais se realiza a extração, transformação e elaboração dos produtos ou prestação de serviços;
- Na conta 44, respeitante a ativos intangíveis, apenas são considerados ativos não monetários identificáveis, sem substância física. Um ativo é identificável quando:
  - a) Seja separável, isto é, passível de ser separado ou dividido e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado quer individualmente, quer em conjunto com um contrato relacionado, ativo ou passivo;
  - b) Que resulte de direitos legais e contratuais, independentemente do facto de esses direitos serem transferíveis ou separados da entidade ou de outros direitos e obrigações.
    - ✓ Na subconta 444, inclui patentes, marcas, alvarás, licenças, privilégios, concessões e direitos de autor, bem como outros direitos e contratos assimilados;
- Na conta 62, respeitante a fornecimentos e serviços externos, está incluída uma gama bastante diversificada de operações relativas à aquisição de bens de consumo imediato (isto é, não armazenáveis) e de serviços prestados por terceiros.
  - ✓ Na subconta 622, corresponde a todos os gastos respeitantes a aquisições de serviços especializados, como segurança, honorários e outros. Em trabalhos especializados (6221) engloba-se todo o conjunto de serviços subcontratados a terceiros, não diretamente relacionados com o seu objetivo principal, e a que a entidade decidiu não suprir com meios próprios ou que, eventualmente não tem condições para os realizar.
  - ✓ Na subconta 623, agrega os gastos inerentes ao consumo de materiais que não são de inventário nem elegíveis para classificação como investimentos. Em

material de escritório (6233), engloba os encargos com compras de material de escritório de consumo imediato: faturas, recibos, mapas de registo, papel, lápis, esferográficas, CD's, disquetes, pastas e arquivo, e demais materiais de expediente.

- ✓ Na subconta 624, agrega os gastos com energia e fluidos, não passíveis de consideração em inventários.
- ✓ Na subconta 625, agrega os gastos com deslocações do pessoal e respetivas estadias, bem como os relativos ao transporte de mercadorias e do pessoal. Nos transportes de pessoal (6252), serão registadas todas as despesas de carácter permanente com transportes, tais como contratos com empresas transportadoras, aluguer de transportes, compra de “passes sociais” para trabalhadores.
- ✓ Na subconta 626, agrega gastos de natureza diversa, não enquadráveis nas famílias anteriores. Nas rendas e alugueres (6261) registam-se as rendas de terrenos, rendas de edifícios, aluguer de equipamento pertencente a terceiros e rendas de bens em regime de locação operacional, referentes ao exercício económico em curso.

Na comunicação (6262), regista os gastos com o envio ou receção de correspondência, tais como selos e outras taxas postais e ainda com telefones, telemóveis, videoconferência, internet e outros instrumentos e meios de comunicação de voz, texto e imagem.

A gestão financeira empresarial é de uma importância extrema para um negócio. A empresa deverá ter capacidade para solver os seus compromissos, não havendo lugar a ruturas de tesouraria.

Ou seja, deverá assegurar um bom equilíbrio financeiro durante o seu ciclo operacional. (Gomes Mota, e Custódio, 2006).

Por isso, é essencial avaliar desde logo, as condições que a marca irá estabelecer com os seus parceiros, e o nível de stocks, para garantir que as necessidades e os recursos de exploração estejam em harmonia.

Neste caso em particular considera-se que:

- Clientes – pronto pagamento
- Fornecedores – pronto pagamento na atividade inicial do negócio
- Stocks – ½ mês de vendas

#### **4.2.7. Atividades chave**

*Que atividades-chave são exigidas pela nossa proposta de valor?*

As atividades-chave são necessárias para criar e oferecer uma Proposta de valor, chegar aos mercados, manter relações com os clientes e obter rendimentos.

No caso da “Fofos de Algodão”, a atividade-chave centra-se na produção, pois a empresa faz a conceção, o design, e vende diretamente aos seus consumidores.

Neste caso, terá que arranjar uma plataforma digital eficiente e eficaz para o desenvolvimento da sua atividade. Logo, o essencial será apostar na Internet porque é o meio que nos permite atingir o nosso principal fim, que será a criação da marca online através do Facebook.

#### **4.2.8. Parcerias chave**

*Quem são os nossos Parceiros-Chave?*

*Quem são os nossos Fornecedores-Chave?*

*Que recursos-chave estamos a adquirir aos nossos parceiros?*

Inicialmente um negócio não consegue garantir uma grande visibilidade, pelo que a procura de parceiros chave é crucial para o crescimento e expansão da “Fofos de Algodão”.

Estes parceiros chave, relacionam-se mais concretamente com fornecedores de tecidos, que têm de manter o máximo sigilo perante outros atores de mercado, pois neste setor a procura por tecidos em algodão originais e inovadores é muito elevada. Além disso, a transportadora CTT tem de provar um trabalho de excelência para ir ao encontro do serviço de qualidade na entrega de encomendas a que a marca se propõe.

A parceria comprador-fornecedor é aquela que é concebida para otimizar a afetação de recursos e atividades, principalmente porque uma empresa não consegue possuir todos os recursos ou levar a cabo todas as atividades isoladamente.

#### 4.2.9. Estrutura de custos

*Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?*

*Quais são os recursos-chave mais caros?*

*Quais são as atividades-chave mais caras?*

Tal como foi mencionado, o empreendedor irá começar o negócio em part-time e em pequena escala com vista a testar a elasticidade da procura.

Este é portanto, um modelo de negócios movido pelos custos, ou seja, na minimização de custos em todos os aspetos possíveis, mantendo um estrutura “magra”. Recorrendo a propostas de valor com preços acessíveis, a maximização da automação e a inúmeras aquisições do exterior, como outsourcing.

*“A Demonstração de negócios é a demonstração financeira que mede o valor da riqueza criada por um determinado negócio durante um determinado período de tempo”* (Gomes Mota, e Custódio, 2006).

O conceito fundamental da Demonstração de Resultados, é também atribuído o conceito de resultado, que não é mais do que a diferença entre proveitos e custos.

Os proveitos e os custos são os fluxos económicos da empresa, correspondendo os proveitos aos fluxos económicos de entrada e os custos aos fluxos económicos de saída.

Em termos genéricos, os proveitos estão associados a incrementos de valores ativos ou decréscimos de valores passivos tais como: venda de produtos, prestação de serviços, rendas recebidas ou juros recebidos. Os custos, por oposição, correspondem, geralmente, a diminuições de valores ativos ou aumentos de valores passivos, como por exemplo: custo dos bens vendidos, custo das matérias-primas incorporadas na produção, consumo de água, eletricidade, serviços de comunicação, salários, rendas pagas ou juros pagos (Gomes Mota, e Custódio, 2006).

Tabela 4 - Mapa do resultado líquido

<b>1. Proveitos operacionais</b>	26.880 €
<b>2. Custos operacionais</b>	8.620 €
<b>3. Resultado operacional</b>	18.260 €
<b>4. Resultados antes de impostos (Earnings before taxes)</b>	18.260 €
<b>5. Imposto sobre o rendimento (21%)</b>	3.835 €
<b>6. Resultado líquido (Net Income)</b>	14.425 €

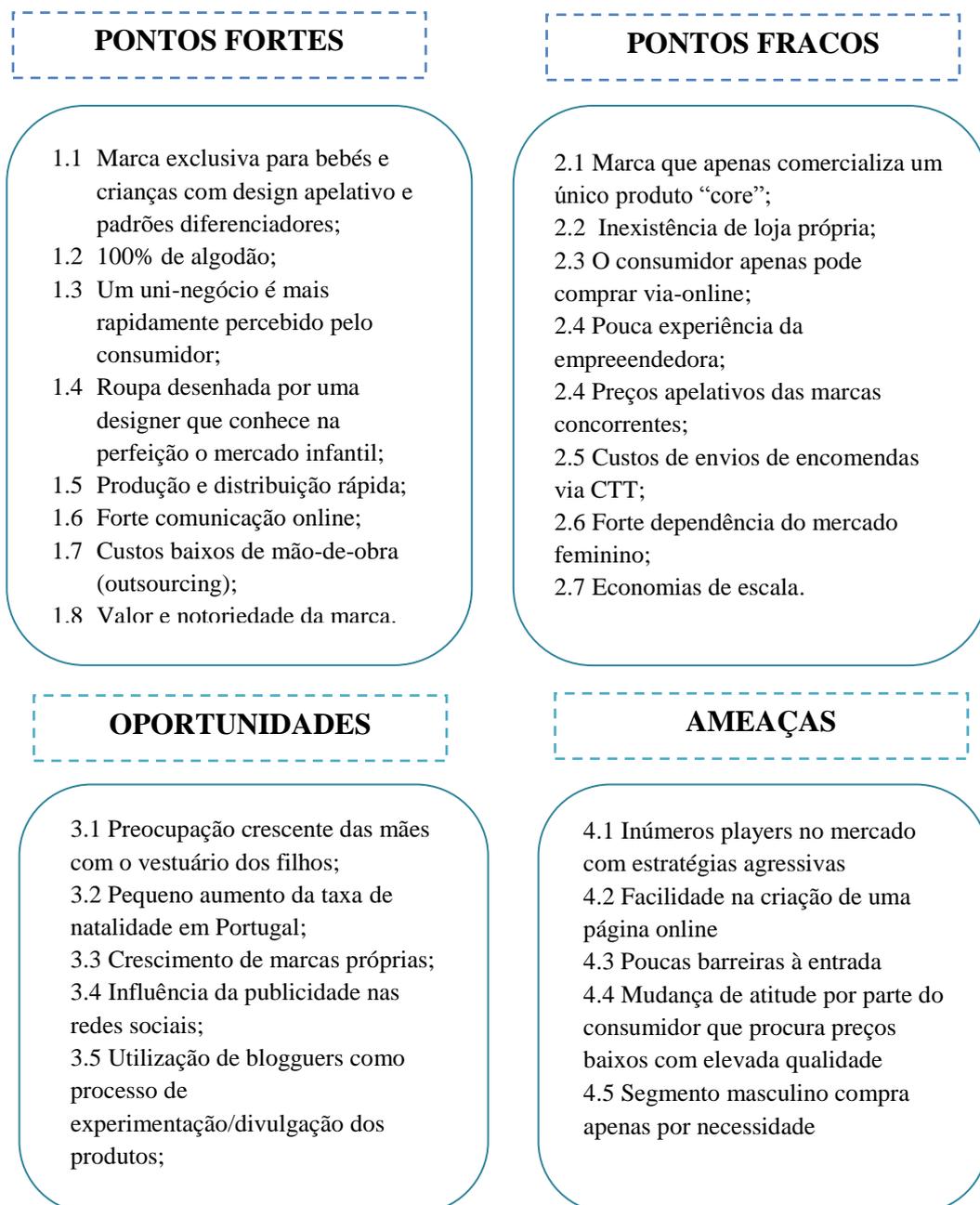
A base da Demonstração de Resultados acima apresentada teve como base:

- ✓ Nos Proveitos Operacionais foram contempladas as vendas. No anexo 5 encontra-se descrito um mapa com as previsões de vendas anuais. Nos meses de Julho e Outubro houve um aumento significativo do número de peças vendidas derivado aos mercados de crianças que ocorrem no Verão e no Inverno e onde a “Fofos de Algodão” quer marcar presença assídua;
- ✓ Nos custos operacionais foram contemplados os custos das vendas com base nos stocks iniciais e finais e nas compras, e partindo do pressuposto de que as vendas são iguais às compras. Nesta análise foi também incluído o valor dos FSE e dos custos com pessoal;
- ✓ No Imposto sobre o rendimento, e de acordo com o Código do IRC, foi aplicado um imposto de 21%.

### 4.3. Análise SWOT

“O diagnóstico de uma análise SWOT acrescenta valor suplementar à análise preparando-nos para as decisões operacionais e estratégicas, e consiste em elaborar uma síntese das análises interna e externa. De um lado, apresentam-se os principais aspetos que a diferenciam dos seus concorrentes no mercado considerado, identificando os pontos fortes e fracos da empresa. Do outro lado, identificam-se perspetivas de evolução do mercado, as principais ameaças e oportunidades.” (Lindon, D, Lendrevie, J, Lévy, J, Dionísio, P, Vicente Rodrigues, J, 2008)

Figura 12 - Análise SWOT



## 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

De acordo com a revisão de literatura, o projeto da tese incidiu sobre a criação de uma marca de vestuário infantil segundo o Modelo de negócio de Canvas.

Através deste modelo, é facilmente percecionada a forma de negócio tendo em conta os nove blocos constitutivos que foram a base da implementação.

O objetivo deste último ponto, não é mais do que de uma forma sucinta a autora ser capaz de responder às perguntas que estavam por detrás deste estudo.

Primeiramente, é facilmente perceptível que no processo de tomada de decisão, o consumidor é influenciado por um conjunto de fatores que o direcionam no caminho correto. O que a marca tem de ser capaz de fazer é trilhar esse caminho juntamente com o consumidor para perceber de que forma pode ser única, competitiva e a escolha certa no mercado.

Obviamente que os fatores intrínsecos são muito difíceis de controlar porque são inatos ao indivíduo, mas todas as movimentações relacionadas com o meio envolvente são importantes neste processo, para tomada de decisões estratégicas.

A par deste ponto, as redes sociais assumem cada vez mais nos dias de hoje um papel essencial. A maior parte dos consumidores e negócios em Portugal são utilizadores de uma rede social, e este é um meio rápido, eficiente e económico para as marcas vingarem num mercado cada vez mais competitivo.

As empresas deverão apostar no Facebook, que é a rede social com mais utilizadores, em comunidades de marcas, onde os consumidores estão atentos e pretendem esclarecer temas sobre os seus filhos e onde a “Fofos de Algodão” pode apresentar liderança, com o objetivo de ser tornar uma marca “Top of mind” no mercado de vestuário infantil.

Claro está, que esta liderança não será facilmente implementada e percecionada junto do consumidor, devido ao fato de ser um negócio com pouco tempo de vida útil.

Mas certamente, que com as ferramentas certas e ideais, conseguirá uma sólida representação no mercado, junto de mães, pais e famílias que querem vestir os seus filhos com detalhes que fazem a diferença, com um serviço premium capaz de responder às suas necessidades via online, e com um binómio preço-qualidade acessível e que poderá ser um ex-libris do negócio.

Logicamente, que para uma empresa sobreviver num “red ocean”, em que a concorrência pressupõe que as decisões estruturais estão definidas, e que é essencial que as empresas possam competir, o objectivo é munir-se de estratégias diferenciadoras, que captem a audiência.

Inicialmente, a empresa não terá capacidade de sozinha estabelecer o negócio no mercado, pelo que deverá reunir um conjunto de fornecedores que sejam capazes de construir lado a lado a marca/negócio.

A participação em mercados infantis, como o Mercadito da Carlota e o Little Style, que se realiza anualmente e que têm um impacto asoberbado junto de mães, bloggers, empresas e marcas, é um dos objetivos da marca, e que certamente será vista junto dos pais como uma marca de referência em vestuário infantil.

Não obstante, o fato de ser um uni-negócio pode também constituir uma vantagem competitiva junto do consumidor final, na medida em que será mais facilmente percebido pelo consumidor na tomada de decisão.

Após constatação do resultado líquido, é uma marca que anualmente poderá apresentar resultados muito positivos.

Neste primeiro ano, os custos ainda não são significativos. Estes só o serão de acordo com um aumento substancial nas vendas.

A autora ao realizar esta tese ficou com uma percepção mais clara do negócio, e ciente das estratégias que deverá optar para o sucesso da sua marca.

Para futuros estudos, deverá ser elaborado um plano de marketing mais detalhado não só para avaliar o crescimento do negócio, como a sua viabilidade e rentabilidade no futuro.

Obviamente, que os conhecimentos sob este ponto de vista foram inegáveis, mas para uma visão mais abrangente da marca é essencial a preparação pormenorizada dos dados financeiros.

Certamente que com o aumento de vendas, será também essencial ajustar a estrutura organizativa pelo que, a contratação de pessoal, é uma hipótese muito provável de acontecer.

Como a “Fofos de Algodão”, é uma marca que irá vender exclusivamente fofos, um incremento das vendas poderá constituir também um alargamento do negócio, não só ao nível de produtos mas também de pontos de venda.

As marcas são consideradas globais, pelo que a internacionalização faria todo o sentido para a continuação do sucesso da marca.

A par deste ponto, será também um objectivo da empresa alargar o seu canal de distribuição, passando também a ter um ponto de venda situado no centro de Lisboa, e que possa ser um ponto de fácil acesso para os consumidores comprarem cada vez mais roupas para os seus filhos, não só em termos de necessidade mas também por impulso.

A par disto, haveria certamente uma alteração do serviço, que continuaria a ser de qualidade, contudo com um acrescimento de comunicação direta, ou seja, passaria a ser um ponto de encontro entre comprador-vendedor, com um serviço mais personalizado, e onde os consumidores esperariam um contacto direto, muito para além do online.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D.A. and Joachimsthaler, E. 2000. *Brand Leadership*, Free Press, New York, NY.
- Anderson, E. W. 1998. Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service research*, 1(1), 5-17.
- Baker, M., Sterenberg, G. and Taylor, E. 2004. “Managing global brands to meet customer expectations”, *Excellence in International Research*, in Fellows, D.S., Esomar, Amsterdam, 47-70.
- Batra, R., Ramaswamy, V., Alden, D., Steenkamp, J-B.E.M. and Ramachander, S. 2000, “Effects of brand local/non-local origin on consumer attitudes in developing countries”. *Journal of Consumer Psychology*, 9(2), 83-95.
- Baudrillard, J. 1988. Jean Baudrillard: Selected Writings, Polity, Cambridge
- Bauman, Z. 2001. *The Individualized Society*, Polity, Cambridge.
- Belk, R.W. 1985. “Materialism: trait aspects of living in the material world”, *Journal of Consumer Research*, 12(3), 265-280.
- Blythe, J. 2008. *Consumer Behaviour*, Thomson Learning.
- Bone, P. F. 1992. Determinants of word-of-mouth communications during product consumption. *Advances in Consumer Research*, 19(1), 579-83.
- Borges, A., Rodrigues, A., Rodrigues, R., 2010. *Elementos da contabilidade geral*. Áreas Editora.
- Bulmer, D., and V. DiMauro 2011. *2<sup>nd</sup> Annual New Symbiosis of Professional Networks study*.
- Cannon, H.M. and Yaprak, A. 2011. “A dynamic framework for understanding cross-national segmentation”. *International Marketing Review*, 28(3), 229-243.
- Crespo de Carvalho, J. e Cruz Filipe, J. 2010. *Manual de Estratégia*. 3<sup>a</sup> Edição, Edições Sílabo.
- Elliot, R. 1998. “A model of emotion-driven choice”, *Journal of Marketing Management*, 14(1-3), 95-108.

- Elliot, R. 1997, “Existential consumption and irrational desire”, *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 285-296.
- Elliot, R. and Wattanasuwan, K. 1998. “Brands as resources for the symbolic construction of identity”. *Internacional Journal of Advertising*, 17(2), 131-144.
- Elliot, R. 2001. “Brand ecology” in Percy, L., Rossiter, J. and Elliot, R. *Strategic Advertising Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Erdem, T., Swait, J. and Valenzuela, A. 2006. “Brands as signals: a cross-country validation study”. *Journal of Marketing*, 70(1), 34-49.
- Gabriel, Y. and Lang, T. 1995, *The Unmanageable Consumer*, Sage, London
- Giddens, A. 1991. *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Polity Press, Cambridge.
- Godes, D. & Mayzlin, D. 2004. Using online conversations to study word-of-mouth communication. *Marketing Science*, 23(4), 545-70.
- Gomes Mota, e Custódio, 2006. *Finanças da Empresa*. Booknomics.
- Herek, G. M. 1987. Can functions be measured? A new perspective on the functional approach to attitudes. *Social Psychology Quarterly*, 50(4), 285-303.
- Katz, D. 1960. The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2), 163-204.
- Kim, J.W., et al. 2008. It takes a marketplace community to raise brand commitment: the role of online communities. *Journal of Marketing Management*, 24(3/4), 409-431.
- Kotler, P, 2000. *Marketing management*.
- Kozinets, R. 1999, E-tribalized marketing? The strategic implications of virtual communities of consumption. *European Management Journal*, 17(3), 252-264.
- Li, J. & Zhan, L. 2011. Online Persuasion: How the written word drives WOM, Evidence from Consumer-Generated Product Reviews. *Journal of Advertising Research*, 51(1), 239-257.

- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Vicente Rodrigues, J., 2008. *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing*. Dom Quixote.
- Levitt, T. 1983. “The globalization of markets”, *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
- Mathwick, C. 2002. Understanding the online consumer: A typology of online relational norms and behaviour. *Journal of Interactive Marketing*, 16(1), 40-55.
- McAlexander, J.H., Schouten, J.W. and Koenig, H.F. 2002. Building brand community, *Journal of Marketing*, 66(1), 38-54.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. *New Jersey: Pearson/Prentice Hall*.
- Palmer, A. Koenig-Lewis, N. 2009. “An experiential, social network-based approach to direct marketing” *Direct Marketing: An International Journal*, V3(3), 162 – 176.
- Pavitt, J. 2000. “In goods we trust”, *Brand New*, V and A Publications, London.
- Porter, M. 2001. Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, 79(3), 63-78.
- Preece, J., and Shneiderman, B. 2009. The Reader-to-Leader Framework: Motivating Technology-Mediated Social Participation. *Transactions on Human-Computer Interaction*, 1(1), 13-32.
- Rheingold, H. 2000, *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, Cambridge: MIT Press.
- Smith, M. B., Bruner, J. S., & White, R. W. (1956). *Opinions and personality*. New York: John Wiley.
- Solomon, M. 2010, *Consumer Behaviour* (5<sup>th</sup> edition), Prentice Hall.
- Solomon, M. 2006, *Consumer Behaviour* (3<sup>th</sup> edition), Prentice Hall, 156-177.
- Steenkamp, J. B.E.M. and de Jong, M.G. 2010. A global investigation into the constellation of consumer attitudes toward global and local products. *Journal of Marketing*, 74(6), 18-40.
- Steenkamp, J. B.E.M. and ter Hofstede, F. 2002. International market segmentation: issues and perspectives. *International Journal of Research in Marketing*, 19(3), 185-213.

Strizhakova, Y., Coulter, R.A. and Price, L.L. 2011. Branding in a global marketplace: the mediating effects of quality and self-identity brand signals. *International Journal of Research in Marketing*, 28(4), 342-351.

Sweeney, J. C., Soutar, G. N., Mazzarol, T., Sweeney, J. C., Soutar, G. N. & Mazzarol, T. 2012. Word of mouth: measuring the power of individual messages. *European Journal of Marketing*, 46(1/2), 237-257.

Whittaker, S., Isaacs, Ellen, and O'Day, V. 1997. *Widening the Net: Workshop Report on the Theory and Practice of Physical and Network Communities*. Sigchi Bulletin, 29(3) proceedings de: Computer Supported Cooperative Work conference in Boston, on November 16th and 17<sup>th</sup>.

Yin, R.K. 2014. *Case study research: Design and methods* (fifth edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yip, G. and Hult, G.T.M. 2012. *Total Global Strategy*, 3<sup>rd</sup> Edition, Pearson, Boston, MA.

Zeithaml, V.A. 1988. "Consumer perceptions of price, quality and value a means-end model and synthesis of evidence". *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

#### **Referências eletrônicas:**

<http://www.socialmediatoday.com/content/101-vital-social-media-and-digital-marketing-statistics> (Consultado a 24.10.2015)

<http://www.dinheirovivo.pt/buzz/quantos-portugueses-vao-ao-facebook-todos-os-dias-mais-que-a-media-mundial/> (Consultado a 24.10.2015)

## ANEXO 1 – MAPA DE PREVISÕES DE VENDAS

Tabela 5 – Mapa de previsões de vendas

PREVISÃO DE VENDAS											
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
20	20	40	40	70	70	100	100	100	150	100	150