

# FATORES DE ESCOLHA DE FORNECEDORES “MADE IN PORTUGAL” PARA PRIVATE LABELS DE VESTUÁRIO

## “MADE IN PORTUGAL” VENDOR SELECTION FACTORS FOR PRIVATE CLOTHING LABELS

*Maria José Meireles<sup>1</sup>; Beatriz Casais<sup>2</sup>*

---

### Resumo

O paradigma do modelo de negócios mudou após vários choques competitivos na indústria transformadora do vestuário. Os serviços de produção ganharam prevalência no setor. Os retalhistas private label operam agora num contexto de fornecedores globais. Os serviços de negócios - servitização ou outsourcing - têm recebido crescente atenção da academia, dos profissionais e dos legisladores através da compreensão do funcionamento do B2B private label - modelo de gestão de produção licenciada para terceiros por marca própria. Esta cooperação intensificou-se, alicerçando a inovação no conhecimento e potenciando o retorno dos mercados.

Considerando a importância da indústria têxtil no volume de exportações portuguesas, bem como a crescente preocupação em alavancar a marca país associada à origem de produtos de qualidade, o presente trabalho procura aferir os fatores decisivos na escolha de fornecedores externos para outsourcing de serviços de produção de vestuário e a importância do “Made in Portugal” para as Private Labels deste segmento.

Os resultados sugerem que o binómio qualidade/preço é o fator determinante na escolha do fornecedor de outsourcing, seguido da confiança. Apesar de os clientes internacionais reconhecerem a boa qualidade dos produtos fabricados a nível nacional, os resultados sugerem que o “Made in Portugal” não revela uma fonte de valor acrescentado. Os resultados sustentam assim importância da aposta no marketing da marca Portugal como país de origem de produtos têxteis de qualidade.

**PALAVRAS CHAVE:** Private Label, Country of Origin, Made in Portugal, Serviços de Outsourcing, Têxtil Português, Fornecedores Portugueses de Vestuário, B2B Têxtil

---

### Abstrat

The business model paradigm has changed after several competitive shocks in the apparel manufacturing industry. Production services have gained prevalence in the sector. Private label retailers now operate in the context of global suppliers. Business services - servitization or outsourcing - have received increasing attention from academia, practitioners and policy makers through the understanding of B2B private labels - third-party licensed production management model. This cooperation intensified, underpinning innovation in knowledge and enhancing the return of markets.

---

<sup>1</sup> mariajose\_tm@sapo.pt; Faculdade de Economia da Universidade do Porto

<sup>2</sup> bcasais@eeg.uminho.pt; Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, IPAM Porto e CiTUR

Considering the importance of the textile industry in the Portuguese exportations, as well as the growing concern in leveraging the country brand associated with the origin of quality products, the present work seeks to assess the decisive factors in choosing external suppliers to outsource production services of clothing and the importance of “Made in Portugal” for the Private Labels of this segment.

The results suggest that the quality / price ratio is the determining factor in choosing the outsourcing provider, followed by trust. Although international customers recognize the good quality of products manufactured domestically, the results suggest that “Made in Portugal” does not reveal a source of added value. The results support the importance of marketing Portugal brand as a country of origin of quality textile products.

**KEYWORDS:** Private Label, Country of Origin, Made in Portugal, Outsourcing Services, Portuguese Textile, Portuguese Clothing Suppliers, B2B Textile

---

## 1. INTRODUÇÃO

Com a transformação da economia global na direção dos serviços e o aumento da criação de produtos private label (PL), os serviços de produção B2B predominam na indústria transformadora (Chambolle, et al., 2015; Kaleka, 2011; Oxborrow & Brindley, 2014). Consequentemente, desencadeou-se um aumento da concorrência e do risco para as empresas de outsourcing (Roloff, 2015).

A indústria de vestuário tem sofrido várias transformações ao longo das últimas décadas, nomeadamente na estrutura e nos relacionamentos, provocadas pela globalização e desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação (Oxborrow & Brindley, 2014). Esta conjuntura levou ao encerramento de milhares de empresas em Portugal e à consequente perda de milhares de postos de trabalho na indústria de vestuário. Habitualmente associada a mão-de-obra intensiva, barata e a recursos humanos poucos qualificados, a indústria de vestuário atravessa por isso um processo de mudança de forma a enfrentar a nova realidade do contexto internacional: as ameaças da concorrência acrescida, mais feroz, sem regras e sem fair-play no negócio internacional (Vaz, 2018). A tendência para o outsourcing de serviços de produção de vestuário tornou-se global, ficando os fabricantes exportadores dependentes, em grande parte, do nível de serviço que a empresa oferece aos clientes para obter vantagem competitiva (Chambolle, et al., 2015).

Num contexto B2B, quando falamos em qualidade na prestação de serviços de produção são os elementos intangíveis como o trabalho e o conhecimento técnico do pessoal de serviço que determinam a criação de valor dos serviços (Lovell & Wirtz, 2016). A proliferação de produtos binacionais ou multinacionais tem tornado menos claro se um produto de uma determinada marca está associado a um ou vários países, uma vez que as empresas podem fabricar ou montar os seus produtos no mesmo país ou num ou vários países diferentes de onde a marca está sediada (Johnson, et al., 2016).

Com este estudo pretende-se contribuir com a análise da importância do país de origem, (Andéhn, et al., 2015; Vaz, 2018; Johnson, et al., 2016) e dos fatores determinantes na escolha dos parceiros externos de outsourcing B2B de PL da indústria de vestuário (Kumar, 2015; Roloff, 2015).

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Private label

Kumar & Steenkamp (2007) e DeWulf, et al. (2005) definem private label (PL) na qualidade de marca própria de retalhistas fazendo parte do negócio de retalho, diferindo substancialmente na natureza da gestão, estratégia e tática. O termo private label é também definido como um tipo

de terceirização da produção, em que uma empresa contrata outra para o desenvolvimento de um serviço ou produto com o seu nome, através de um modelo de gestão de produção licenciada para terceiros por uma marca própria, ou seja, as empresas de pequeno, médio e grande porte terceirizam todas ou algumas das etapas de produção das suas coleções (Baraldi, et al., 2014). Este modelo de gestão consiste em designar a terceiros, detentores de tecnologias mais especializadas, agilizando os sistemas produtivos – uma metodologia estratégica que permite reduzir custos, aumentar a produtividade e qualidade dos serviços, investindo fortemente em pesquisa de tendências, o que interfere diretamente no resultado do produto final. Adotando este processo de outsourcing, a empresa contratante do serviço PL não precisa de se especializar em todos os processos necessários para o desenvolvimento de um produto. Desta forma, torna-se possível que o contratante reduza gastos e aumente a sua eficiência operacional (Ramos, et al., 2013).

No que diz respeito às dimensões da PL, Baraldi, et al. (2014) identificam três que evidenciam o acima descrito: a cocriação de valor através do aumento da coordenação fornecedor-cliente, comparativamente a uma simples externalização das atividades; a elevada dependência mútua, devido ao facto de o fornecedor assumir as atividades; e a desfocagem dos limites organizacionais, devido à já citada alta dependência mútua. Estas dimensões estão também relacionadas entre si e descrevem consequências da natureza relacional do outsourcing.

Segundo Chambolle, et al. (2015), na maioria dos países, coexistem três canais de produção PL: o retalhista que compra o produto PL a pequenas empresas ou ele mesmo possui os meios para a produção; os produtores das marcas nacionais que produzem também os produtos PL dos retalhistas; e os retalhistas que confiam a produção dos seus produtos a empresas transformadoras especializadas na prestação de serviços de produção PL. Como consequência, os serviços de produção ganharam prevalência no setor da indústria transformadora e o aumento consecutivo de PL no mercado é um ponto culminante que coloca a qualidade dos serviços de produção como uma oportunidade de desenvolvimento e fonte de vantagem competitiva na indústria transformadora (Chambolle, et al., 2015; Kaleka, 2011). Exemplo disso, foi a aposta na PL e o foco no cliente - mais serviço do que produto (produção de elevada qualidade e oferta integrada de serviço) -, levados a cabo pela Indústria do Têxtil e Vestuário (ITV) e que permitiram que essa mesma indústria se reinventasse após a grande crise dos anos 90 e da primeira década do século XXI (Vaz, 2018).

A imagem da PL, a qualidade percebida, a confiança e a identificação do produtor são drivers que influenciam e têm um impacto positivo na decisão de compra. Assim sendo, os retalhistas de PL devem procurar promover dentro das lojas a origem do produtor e no exterior integrar essa informação em campanhas publicitárias e promocionais.

## 2.2. Prestação de serviços B2B

À medida que uma economia nacional se desenvolve, alteram-se as necessidades dos consumidores, verificando-se um acelerado crescimento na economia dos serviços. Os serviços representam uma percentagem cada vez maior do produto interno bruto em todo o mundo e os fabricantes exportadores dependem em grande parte do nível de serviço que a empresa oferece aos clientes para obter vantagem competitiva nos mercados internacionais (Kaleka, 2011). Segundo Zeithaml, et al. (1990), a qualidade do serviço é definida como a avaliação que os clientes fazem do nível de serviço oferecido pela empresa em comparação com as suas expectativas relativamente a esse serviço. Com foco na satisfação do cliente, a avaliação da qualidade do serviço envolve a comparação das expectativas pré-consumo feita com as percepções pós-consumo.

O constructo “qualidade do serviço” por vezes é difícil de avaliar antes da compra. A facilidade ou dificuldade de avaliação depende dos seus atributos, sendo esses atributos as características do serviço e tendo em conta que as características de um serviço variam numa escala de “dominantemente tangível” a “dominantemente intangível”. O constructo “qualidade do serviço” é avaliado através das quatro características distintas dos serviços: intangibilidade, inseparabilidade, precisi-

bilidade e heterogeneidade. Contudo, são os elementos intangíveis, entre os quais o trabalho e o conhecimento técnico do pessoal de serviço, que dominam a criação de valor em desempenho de serviços (Lovelock & Wirtz, 2016).

Os serviços são inseparáveis porque muitos deles são simultaneamente produzidos e consumidos. A qualidade dos serviços é intangível porque os serviços são difíceis de avaliar antes da compra (veja-se por exemplo no caso de avaliação do fator desempenho). Os serviços são “perecíveis” porque se não forem consumidos não podem ser armazenados para vender noutra altura. Finalmente, os serviços são “heterogêneos” porque podem variar de cliente para cliente, de prestador para prestador, de dia para dia e de lugar para lugar (Parasuraman, et al., 1985). Além disso, quando há envolvimento do cliente como coprodutor de prestação de serviços, o prestador de serviços tem mais dificuldade em garantir a consistência da experiência do serviço.

Estas quatro características distintas significam que a qualidade dos serviços é mais abstrata do que a qualidade dos produtos (Parasuraman, et al., 1988), o que se traduz num desafio a nível do marketing. Ao contrário dos produtos, os serviços traduzem-se num desempenho, numa experiência ou em qualquer outra forma de propriedade intelectual. Esta natureza intangível, juntamente com a natureza técnica ou científica mais complexa dos serviços B2B, traduz-se na incapacidade do cliente em avaliar objetivamente a qualidade do desempenho do serviço prestado (Vinh La & Styles, 2009).

Os serviços num contexto B2B apresentam ainda outros desafios ao nível do marketing mais associados aos mercados profissionais. Assim, torna-se também fundamental analisar as características únicas dos mercados B2B comparativamente aos mercados B2C. Uma das principais diferenças prende-se com o tamanho do mercado. Os mercados B2B são, normalmente, mercados mais pequenos (Young, 2012) e com menos compradores, mas que compram em maior dimensão (Kotler & Keller, 2012). No que diz respeito ao processo de compra, a frequência também é diferente: em alguns mercados profissionais a recompra poderá demorar alguns anos, o que exige maior esforço para a manutenção do contacto pós-compra (Young, 2012). A forma como as compras são efetuadas nos mercados B2B distingue-se ainda dos mercados B2C no que diz respeito aos intervenientes. Normalmente, as compras no mercado B2B envolvem um grupo de compra mais formal que, como consequência, obedece a determinados processos (Young, 2012) e agentes com mais experiência que seguem políticas empresariais (Kotler & Keller, 2012). Também é importante salientar que geralmente existem mais pessoas envolvidas nesse processo (Kotler & Keller, 2012) e, consequentemente, a perceção de valor desses vários intervenientes pode variar (Ulaga & Chacour, 2001).

A perceção de valor no contexto B2B sustenta-se nos benefícios e sacrifícios que a oferta de um fornecedor pode trazer em comparação com a oferta da concorrência (Ulaga & Chacour, 2001). No entanto, o valor é um conceito dinâmico, complexo e com uma definição vaga. Adicionalmente, a sua interpretação pode ser diferente entre o cliente e o fornecedor de serviços (Vinh La & Styles, 2009). Lovelock, et al. (2015) também destacam a importância do valor nos serviços quando os definem como atividades económicas entre duas partes nas quais se implica a criação de valor para ambos: o vendedor e o comprador.

Segundo Salomonson, et al. (2012), a criação de valor envolve três elementos independentes: um emocional, que diz respeito aos sentimentos ou ao estado afetivo do cliente; um cognitivo, que se refere aos processos como a atenção, processamento de informação e resolução de problemas; e por fim, um comportamental ligado à tomada de decisão. A literatura mostra-nos ainda que as empresas que enquanto fornecedores apresentam uma atitude orientada para a criação de valor conseguem melhores níveis de satisfação, o que se traduz num word-of-mouth mais positivo e numa maior intenção de compra repetida (deLeon & Chatterjee, 2017). De acordo com Kotler & Keller (2012), o agente que efetua a compra toma menos decisões em processos de compra repetida e mais decisões em processos de uma nova compra. Desta forma, em geral, depois da primeira compra os fornecedores procuram formas de adicionar valor à sua oferta para facilitar a compra repetida e, consequentemente, torná-la num comportamento de compra mais rotineiro.

Outra característica dos mercados B2B é a maior proximidade nas redes profissionais, onde a criação de oportunidades está intrinsecamente ligada à capacidade de aprofundamento dessas relações, aumentando a confiança e a ligação entre duas organizações (Young, 2012). Doney, et al. (2007) reforçam o facto de as empresas estarem a descobrir rapidamente que, num ambiente competitivo e em rápida mudança como o atual, é mais rentável cultivar os clientes existentes do que a conquista de novos clientes. Neste contexto, é importante abordar a questão da confiança, que no contexto dos serviços B2B é ainda mais importante uma vez que quem compra depara-se com a complexidade de analisar vários elementos intangíveis aliados ainda à incerteza do desempenho futuro (Doney, et al., 2007). Tal como já foi referido, a confiança mostra-se como um elemento essencial na criação de uma perceção de diferenciação. Os autores salientam a importância que a confiança desempenha no desenvolvimento da fidelização e de um aumento de oportunidades de negócio, o que demonstra que essa fidelização não é criada apenas com base numa oferta superior.

Os serviços de negócios (servitização ou outsourcing) têm recebido crescente atenção de investigadores, profissionais da área e legisladores. No entanto, apesar do crescente interesse, este campo de pesquisa ainda tem várias limitações: baseia-se principalmente em teoria de marketing e em estudos monádicos e diádicos através de uma elevada compreensão de como um serviço de PL é efetuado (Ramos, et al., 2013).

Conclui-se que esta nova estratégia de foco nos serviços de fabrico permite aos produtores um trabalho conjunto com os parceiros, num claro ganho win-win de forte eficiência. Por tradição fornecedora de terceiros, a indústria têxtil e de vestuário nacional continua a trabalhar, em grande medida, em regime de outsourcing, mas já numa lógica de prestação de serviços. De forma a satisfazer a crescente procura de novidades pelos consumidores, as marcas e os retalhistas estão a construir relações de colaboração cada vez mais próximas com os fornecedores, criando parcerias com empresas com HR altamente especializados que investem em inovação de produto e processos, garantindo assim uma rápida resposta.

### 2.3. Denominação de origem

A capacidade demonstrada em interagir com diferentes culturas e experiência de contacto com vários clientes estrangeiros constitui uma fonte de diferenciação na reputação internacional de uma empresa (Vinh La & Styles, 2009).

Apesar das diferenças estruturais que distinguem o país de origem, a grande maioria das empresas utilizam redes de trabalho para apoiar a internacionalização e adotam estratégias específicas para construir tais redes. Isto sugere que o tamanho da empresa e o desenvolvimento da economia onde as empresas estão sediadas pode ter menos influência na sua internacionalização do que outros fatores, tais como a sua dimensão (se são pequenas e médias empresas (PMEs) ou grandes empresas), ou o setor de atividade (Ciravegna, et al., 2014).

Quando os consumidores avaliam um produto, as informações do país de origem constituem um fator de avaliação importante (Johnson, et al., 2016). Os consumidores fazem associações relativamente a entidades, produtos, locais, marcas e países de origem, podendo desta forma associar uma categoria de produto quando pensam numa marca e também associar uma marca a uma categoria de produtos (Pappu, et al., 2006). De acordo com Jiménez & Martín (2014), o consumidor reage a um produto estrangeiro de acordo com a forma como o país de origem desse produto está relacionada com os seus valores e padrões. No contexto B2B, os clientes avaliam muitas vezes a qualidade com base em sinais intangíveis, como a reputação do país de origem, as competências relacionais demonstradas pelo fornecedor durante a prestação de um serviço e o grau de sensibilidade cultural demonstrado (Vinh La & Styles, 2009).

Tanto a personalidade da marca quanto a imagem do país de origem exercem efeitos positivos significativos sobre a intenção de compra: uma imagem do país de origem positiva poderia aumentar o impacto positivo da personalidade da marca na intenção de compra. No polo oposto,

uma imagem negativa do país de origem poderia diminuir significativamente o efeito positivo da personalidade da marca sobre a intenção de compra. Em suma, uma marca oriunda de um país de origem com associações fortes e positivas desempenha um papel de segurança para as empresas e fornece uma vantagem competitiva essencial para essas empresas ao induzirem uma percepção de fiabilidade e confiança nos mercados internacionais. A confiança, de uma perspectiva macroeconómica, é um facilitador para transações entre grupos socialmente e geograficamente distantes e cujas transações envolvem riscos acrescidos (Jiménez & Martín, 2014).

O país de origem pode ser dividido em vários sinais, como: o país de fabrico, o país de conceção, o país da marca e o país de montagem (Pappu, et al., 2006). A etiqueta “made in” não reflete necessariamente a percepção do consumidor em relação à origem (Mikael & Decosta, 2016). De facto, o constructo “origem da marca” tem em conta sinais como o nome da marca, mas também sinais passados através da publicidade. Aliás, existem inúmeros nomes de marcas que, muito embora não evoquem percepções de origem específicas, estão para alguns consumidores fortemente associadas a uma origem em particular como resultado de esforços de promoção da marca (Thakor & Lavack, 2003).

No estudo de Pappu, et al. (2006), verifica-se que as associações que os participantes fazem a uma determinada marca variaram significativamente de acordo com o país de origem, o que reforça a ideia de que as associações ao país de origem influenciam as associações à marca. Assim, foi possível observar uma maior fidelização relativamente a uma marca num país com fortes associações numa determinada categoria de produto comparativamente à mesma marca num país com associações menos fortes nessa categoria de produto. Por exemplo, os consumidores podem avaliar mais positivamente automóveis fabricados na Alemanha, sapatos fabricados em Itália e produtos eletrónicos fabricados no Japão.

O país onde a empresa-mãe reside é um determinante significativo das percepções de origem da marca e, possivelmente, exerce uma maior influência nas percepções de qualidade do que o país de fabrico (Thakor & Lavack, 2003), o que sugere que em relação a marcas globais, os profissionais do marketing não necessitam de concentrar demasiados esforços na seleção dos países de fabrico ou de compra de componentes.

Por outro lado, Johnson, et al. (2016) referem que, embora as empresas possam optar por fabricar os seus produtos em países diferentes devido a vantagens de custos, é fundamental considerar o impacto negativo que isso poderá ter na avaliação por parte dos consumidores. Nessa perspetiva, é inegável a importância do delineamento de estratégias de comunicação adequadas e eficientes (dependendo se o produto é produzido num único país ou em vários países) ao respetivo target, uma vez que alguns consumidores são mais sensíveis às inconsistências nessas informações do que outros.

No contexto do país de origem também é importante abordar a questão do etnocentrismo do consumidor. Podemos definir etnocentrismo como as crenças que os consumidores detêm acerca da adequação, ou até moralidade, da aquisição de produtos fabricados num país estrangeiro (Shimp & Sharma, 1987). Este conceito tornou-se particularmente importante após o período de crise económica e das consequentes tentativas de muitos governos de países desenvolvidos protegerem as economias locais (Balabanis & Siamagka, 2017). Também nesta perspetiva o país de origem é um fator importante na distinção entre produtos nacionais e estrangeiros, e as marcas com uma associação mais forte ao país natal devem evocar efeitos mais positivos do que as marcas com associações mais fracas ao respetivo país (Balabanis & Siamagka, 2017).

Concluimos que, para que o país de origem contribua para o valor da marca, os consumidores terão de ter associações fortes entre o país de origem e a categoria de produto em questão (Pappu, et al., 2006).

A proliferação de produtos binacionais ou multinacionais tem tornado menos clara esta associação, uma vez que as empresas podem fabricar ou montar os seus produtos no mesmo país ou num país diferente do qual a marca está sediada (Johnson, et al., 2016). Será igualmente importante que as marcas globais tenham consciência de possíveis animosidades detidas pelos consumidores nos mercados-alvo relativamente ao país de origem e que levem a cabo as ações de marketing necessárias para atenuar os efeitos negativos dessas animosidades (Jiménez & Martín, 2014).

### 3. METODOLOGIA

O objetivo principal deste estudo é compreender os fatores determinantes no segmento B2B no mercado externo, para a escolha dos fornecedores de outsourcing de vestuário e a importância do “Made in Portugal” para as PL deste segmento.

Elaborou-se um questionário estruturado no Google Forms, instrumento associado à metodologia de investigação tipo survey (Malhotra, 2004). Selecionou-se uma amostra não aleatória e objetiva para este propósito específico, sendo a finalidade a obtenção de dados ou informações, características, ações e opiniões de um determinado grupo de pessoas consideradas representativas da população-alvo (Pinsonneault & Kraemer, 1993) – no presente estudo, os possuidores e CEOs de PL de vestuário.

Depois de um pré-teste, os questionários foram entregues em mão em duas feiras realizadas para a promoção e vendas de PL de vestuário e produtos complementares e recolhidos da mesma forma algumas horas depois. Entre os dias 9 e 10 de agosto de 2017, foram inquiridos os proprietários ou CEOs expositores de PL em exibição na feira Ciff-Bella Center em Copenhaga, Dinamarca. Nos dias 10 e 11 de outubro de 2017, na Alfândega do Porto, Portugal, foram inquiridos na feira Modtissimo os visitantes proprietários ou CEOs de PL oriundos de países internacionais.

De entre mais de cem pessoas abordadas, recolheram-se trinta e cinco respostas, obtendo-se uma taxa de resposta de 70%.

O questionário é composto por 10 questões obrigatórias e uma facultativa e tem como objetivo principal perceber os fatores determinantes na escolha dos fornecedores externos de outsourcing para a prestação de serviços de produção de vestuário e também perceber a importância do “Made in Portugal” para as PL do segmento de vestuário.

O questionário foi elaborado com o propósito de alcançar os cinco objetivos seguintes:

Caracterização da amostra;

Caracterizar a procura de outsourcing de serviços de produção de vestuário em mercados externos;

Fatores que determinam a escolha dos fornecedores de outsourcing;

Perceção da qualidade dos produtos produzidos em Portugal e valor acrescentado dos mesmos;

Tendências quanto ao volume de encomendas a produzir.

Os resultados da análise estatística descritiva são apresentados em tabelas de frequências. A variável “Principal produto da atividade económica” foi também analisada com recurso à análise de frequências de variáveis de resposta múltipla. Para entender o efeito da crise (financeira internacional de 2008) na opção de “fazer outsourcing” recodificou-se a variável “início de atividade” numa nova variável e analisou-se as frequências de empresas que foram criadas antes ou no ano de 2008 ou após 2008.

Para a estatística inferencial, nomeadamente para aferir a possível associação entre variáveis deste estudo, recorreu-se complementarmente a testes de Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) e de Fisher (exact test). Enquanto o teste de qui-quadrado é adequado para comparar proporções entre 2 ou mais grupos (independentes) ou testar a associação entre duas variáveis nominais em amostras com dimensão, o teste de Fisher, de acordo com os autores Landau & Everett (2004); Diamantopoulos & Schlegelmilch (2006); Hae-Young (2017), deve ser aplicado quando a dimensão da amostra é inferior a 20.

Para o presente caso, adotou-se um nível de confiança de 95%, a partir do qual se aceitou ou não a hipótese alternativa. Para cada um dos testes de  $\chi^2$  efetuados, a hipótese alternativa pressupõe haver algum tipo de associação entre as variáveis testadas. A hipótese nula é, portanto, a negação desta, ou seja, de que não há associação entre as variáveis testadas.

Constata-se que a amostra é diversificada e, simultaneamente, limitativa dada a especificidade da mesma.

Ainda assim, verifica-se que, dos mesmos, 11,4% têm como país de origem o Japão e a Espanha; 8,6% a Dinamarca, Alemanha e Suécia; 5,7% a Bélgica, França, Holanda e Reino Unido. Em relação ao país de origem dos restantes constituintes da amostra, verificam-se percentagens de 2,9%.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta a frequência de outsourcing de fornecedores das empresas de PL de vestuário internacionais, organizadas por dois grupos temporais – antes e depois de 2008. Verificamos que 29,41% da nossa amostra não faz outsourcing em mercados externos. Os inquiridos que fazem outsourcing nos mercados externos fazem-no em mais que um país em simultâneo.

Tentou perceber-se qual a influência da maturidade das empresas na opção de outsourcing externo para as empresas inquiridas. Do total da amostra, vinte e cinco empresas fizeram outsourcing dos seus produtos no mercado externo. No entanto, há uma parte considerável (dez empresas) que não recorrem ao outsourcing para os seus produtos. Conclui-se que, do total das dezanove empresas mais maduras, 89,5% das mesmas fazem outsourcing dos seus produtos no mercado externo, enquanto que, das dezasseis empresas criadas, após 2008 apenas 50% das mesmas o fazem. Verifica-se que o valor do teste de Fisher (one-tail e two-tail) é inferior ao nível de significância escolhido ( $\alpha=0,05$ ). Este valor permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis e afirmar que existe evidência estatística que permite concluir que o facto de a empresa ter sido criada antes de 2008 tem influência no outsourcing em mercados externos.

Tabela 1: Frequência de empresas com outsourcing dos seus produtos em mercados externos antes e depois de 2008

		Frequency	Percentage	Valid Percentage	Cumulative Percentage
After 2008	Valid No	8	50	50	50
	Yes	8	50	50	100
	Total	16	100	100	
Before_or_in 2008	Valid No	2	10,5	10,5	10,5
	Yes	17	89,5	89,5	100
	Total	19	100	100	

Fonte: elaboração própria (análise estatística no SPSS)

Tabela 2: Teste de Fisher para a variável outsourcing em mercados externos antes e depois de 2008

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	6,632 <sup>a</sup>	1	,010		
Correção de continuidade <sup>b</sup>	4,838	1	,028		
Razão de verossimilhança	6,911	1	,009		
Teste Exato de Fisher				,022	,013
Associação Linear por Linear	6,442	1	,011		
N de Casos Válidos	35				

Fonte: elaboração própria (análise estatística no SPSS)

Lin, et. al., (2006) referem que o país de origem tem uma importante consequência positiva nas intenções de compra. Os estudos de Andréhn, et al. (2015) acrescentam que os consumidores associam a qualidade de uma categoria de produto ao país de origem. Nesse sentido, com este estudo procurou-se perceber se os produtos fabricados em Portugal têm uma boa reputação junto dos retalhistas de PL.

Através dos resultados infere-se (Tabela 4) que a maior parte dos inquiridos (85,7%) considera “boa” a qualidade dos produtos fabricados nas empresas portuguesas e apenas 11,4% a classifica de “muito boa”. De acordo com o teste de Qui-quadrado (Tabela 9), há evidência estatística para afirmar que há de facto diferenças entre os grupos ( $p < 0,05$ ).

**Tabela 3:** Classificação da qualidade dos produtos fabricados nas empresas portuguesas

	Frequency	Percentage	Valid Percentage	Cumulative Percentage
Reasonable	1	2.9	2.9	88.6
Good	30	85.7	85.7	85.7
Very good	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fonte: elaboração própria (análise estatística no SPSS)

**Tabela 4:** Teste de Qui-quadrado para a classificação da qualidade dos produtos fabricados nas empresas portuguesas

	How do you classify the product's quality made by portuguese companies?
Chi-Square	43,600 <sup>a</sup>
df	2
Asymp. Sig.	0
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 11,7.	

Fonte: elaboração própria (análise estatística no SPSS)

Conclui-se que, apesar da boa qualidade percecionada nos produtos fabricados em Portugal (Tabela 3), o fator “Made in Portugal” para 51,4% dos inquiridos é visto como um fator nada ou moderadamente importante para acrescentar valor aos seus produtos (Tabela 5). De facto, de acordo com o valor do teste de Qui-quadrado efetuado (Tabela 6), não existe evidência estatística ( $p > 0,05$ ) para afirmar que o fator “Made in Portugal” constitui um fator importante para acrescentar valor aos produtos dos inquiridos.

**Tabela 5:** Importância atribuída ao “Made in Portugal”

	Frequency	Percentage	Valid Percentage	Cumulative Percentage
Nothing important	9	25.7	25.7	68.6
Moderately important	9	25.7	25.7	42.9
Very important	11	31.4	31.4	17.1
Extremely important	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fonte: elaboração própria (análise estatística no SPSS)

Tabela 6: Teste Qui-quadrado para a importância do Made in Portugal

	Does you consider the "Made in" Portugal an important factor to add value to your products?
Chi-Square	8,286 <sup>a</sup>
df	4
Asymp. Sig.	0,082
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,0.	

Fonte: elaboração própria (análise estatística no SPSS)

Quanto às intenções de outsourcing para futuras produções (Tabela 7), “Intenções de produzir em Portugal nos próximos 3 anos”, verifica-se que 85,7% dos constituintes da amostra afirmam que o outsourcing de vestuário em Portugal está contemplado nas suas intenções. Dos restantes, 8,6% estão indecisos e apenas 5,7% dos inquiridos refere não ter qualquer interesse em produzir em Portugal nos próximos 3 anos. De acordo com o teste de Qui-quadrado efetuado (Tabela 8), existe evidência estatística ( $p < 0,05$ ) para afirmar que há interesse por parte das empresas inquiridas em considerar Portugal como fornecedor de outsourcing.

Tabela 7: Intenções de produzir em Portugal nos próximos 3 anos

	Frequency	Percentage	Valide Percentage	Cumulative Percentage
Yes	30	85.7	85.7	91.4
No	2	5.7	5.7	5.7
Maybe	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fonte: elaboração própria (análise estatística no SPSS)

Tabela 8: Teste Qui-quadrado para as Intenções de produzir em Portugal nos próximos 3 anos?

	Are you planning to produce in Portugal in the next 3 years? - Yes
Chi-Square	43,257 <sup>a</sup>
df	2
Asymp. Sig.	0
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 11,7.	

Fonte: elaboração própria (análise estatística no SPSS)

Face aos resultados obtidos (Tabela 9), verifica-se que, de acordo com as tendências deste setor de atividade, o número de peças a produzir anualmente por cliente tem vindo a diminuir drasticamente ao longo da última década. De facto, não obstante o interesse em recorrer a outsourcing, verifica-se que a previsão de quantidades a fabricar é bastante comedida. Existe evidência estatística ( $p < 0,05$ ) (Tabela 10) para afirmar que, por parte das empresas inquiridas, a maioria (51,4%) planeia produzir por ano menos de duas mil unidades de vestuário e ainda que 25,7% dos inquiridos refere planejar produzir apenas entre duas mil e cinco mil peças. Dos restantes inquiridos somente 20% planeia produzir mais de dez mil unidades no próximo ano e 2,9% entre cinco mil e uma e dez mil unidades.

**Tabela 9:** Intenção de Produção para o ano seguinte à recolha de dados

	Frequency	Percentage	Valid Percentage	Cumulative Percentage
Less than 2000	18	51.4	51.4	48.6
2000-5000	9	25.7	25.7	22.9
5001-10000	1	2.9	2.9	2.9
More than 10000	7	20.0	20.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Fonte: elaboração própria (análise estatística no SPSS)

**Tabela 10:** Teste de Qui-quadrado para a intenção de produção para o ano seguinte à recolha de dados

	What is the quantity you plan to produce for the next year?
Chi-Square	27,714 <sup>a</sup>
df	4
Asymp. Sig.	0
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,0.	

Fonte: elaboração própria (análise estatística no SPSS)

De acordo com a análise estatística efetuada no estudo (Tabela 11), verifica-se que num contexto internacional as empresas têm que deter vários recursos competitivos, tal como tem vindo a ser sugerido (Vinh La & Styles, 2009).

Conclui-se que, dos 7 itens em análise (Tabela 11) - “determinantes na escolha do fornecedor de outsourcing externo”, a qualidade e o preço surgem como os fatores mais importantes na escolha dos fornecedores de outsourcing externo, seguidos pela confiança no pessoal fornecedor e a quantidade a produzir para os retalhistas de PL. Como se pode verificar (Tabela 12), o valor do teste do qui-quadrado é inferior ao nível de significância escolhido ( $p < 0,05$ ) para os fatores “preço”, “qualidade”, “quantidade” e “confiança no fornecedor”. Este valor permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis e permite afirmar que existe evidência estatística que possibilita concluir que o preço, a qualidade, a quantidade e a confiança no fornecedor são fatores que têm influência na escolha do fornecedor. Por outro lado, não há evidência estatística quanto à localização geográfica, notoriedade da empresa produtora e o portefólio da mesma que evidenciem a influência destes fatores na escolha do fornecedor de outsourcing externo.

Tabela 11: Importância dos determinantes na escolha dos fornecedores

		Count	Column N %
What do you consider important in the choice of your supplier? ( <b>Price</b> )	Nothing important	1	2,9%
	Little important	3	8,6%
	Moderately important	4	11,4%
	<b>Very important</b>	<b>19</b>	<b>54,3%</b>
	Extremely important	8	22,9%
What do you consider important in the choice of your supplier? ( <b>Quality</b> )	Nothing important	1	2,9%
	Little important	0	0,0%
	Moderately important	0	0,0%
	Very important	14	40,0%
	<b>Extremely important</b>	<b>20</b>	<b>57,1%</b>
What do you consider important in the choice of your supplier? ( <b>Quantity</b> )	Nothing important	1	2,9%
	Little important	0	0,0%
	Moderately important	9	26,5%
	Very important	11	32,4%
	<b>Extremely important</b>	<b>13</b>	<b>38,2%</b>
What do you consider important in the choice of your supplier? ( <b>geographic location</b> )	<b>Nothing important</b>	<b>10</b>	<b>28,6%</b>
	Little important	2	5,7%
	Moderately important	9	25,7%
	<b>Very important</b>	<b>10</b>	<b>28,6%</b>
	Extremely important	4	11,4%
What do you consider important in the choice of your supplier? ( <b>Confidence on the personal supplier</b> )	Nothing important	2	5,7%
	Little important	2	5,7%
	Moderately important	4	11,4%
	Very important	13	37,1%
	<b>Extremely important</b>	<b>14</b>	<b>40,0%</b>
What do you consider important in the choice of your supplier? ( <b>Notoriety of the producing company</b> )	Nothing important	6	17,1%
	Little important	1	2,9%
	<b>Moderately important</b>	<b>10</b>	<b>28,6%</b>
	<b>Very important</b>	<b>10</b>	<b>28,6%</b>
	Extremely important	8	22,9%
What do you consider important in the choice of your supplier? ( <b>Portfolio of the supplier</b> )	Nothing important	4	11,4%
	Little important	4	11,4%
	Moderately important	5	14,3%
	Very important	10	28,6%
	<b>Extremely important</b>	<b>12</b>	<b>34,3%</b>

Fonte: elaboração própria (análise estatística no SPSS)

Tabela 12: Teste Qui-quadrado para os determinantes na escolha do fornecedor de outsourcing externo

	What do you consider important in the choice of your supplier?(Price)	What do you consider important in the choice of your supplier?(Quality)	What do you consider important in the choice of your supplier?(Quantity)	What do you consider important in the choice of your supplier?(geographic location)	What do you consider important in the choice of your supplier?(Confidence on the personal supplier)	What do you consider important in the choice of your supplier?(Notoriety of the producing company)	What do you consider important in the choice of your supplier?(Portfolio of the supplier)
Chi-Square	34,285 <sup>a</sup>	15,314 <sup>a</sup>	17,429 <sup>a</sup>	8,000 <sup>a</sup>	20,857 <sup>a</sup>	8,000 <sup>a</sup>	8,000 <sup>a</sup>
df	4	2	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0	0	0,002	0,092	0	0,092	0,092
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,0.							
b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 11,7.							

Fonte: elaboração própria

Oxborrow & Brindley (2014) referem que a indústria de vestuário tem atuado nos últimos 20 anos como um microcosmo da mudança industrial global, tomando como exemplo as mudanças na estrutura da indústria, relações, globalização e o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação. Para Masson, et al. (2007), os retalhistas da indústria de moda operam agora num contexto de fornecedores globais, onde podem aceder, a baixo custo, a altas competências e a indústrias têxteis altamente qualificadas, e ainda a uma ampla rede de fornecedores com soluções para diferentes necessidades.

Dentro deste contexto de fornecedores globais, algumas empresas perdem frequentemente a ética na cadeia de gestão e tentam alavancar os seus negócios com custos baixos, onde quer que eles estejam disponíveis, ignorando os direitos e custos humanos. O mundo e as organizações dos direitos humanos acordaram para este fenómeno na ITV com o colapso de um edifício com 5 fábricas têxteis em Rana Plaza, Bangladesh, em abril de 2013. Mais de mil e cem pessoas morreram e duas mil e quinhentas ficaram feridas quando prestavam serviços de confeção de vestuário para marcas como Mango, Benetton ou Primark (Kumar, 2015). Para Roloff (2015), apesar dos esforços de algumas empresas (nomeadamente a Puma, empresa com outsourcing de serviços de produção na Turquia, país onde se incentiva não só o fornecedor de primeira linha, como os restantes fornecedores de segunda linha a cumprirem o código de conduta e os direitos humanos), nem sempre isso acontece. Alguns retalhistas auditam apenas o fornecedor de primeiro nível e ignoram os fornecedores de segundo nível (subcontratados para fazer ornamentos de costura que o fornecedor de primeiro nível não pode fazer ou para fazer face aos períodos de picos de produção).

O resultado do estudo efetuado por Sheng (2012) sobre o impacto da eliminação das quotas de exportação no comércio de vestuário entre 2000 e 2009 sugere que a eliminação das quotas não iria apenas afetar os Estados Unidos e a Europa, mas poderia também levar a mudanças no âmbito do fluxo de comércio entre países e regiões. De entre as primeiras constatações, aparentemente, a China seria um dos maiores beneficiários da remoção de quotas. No entanto, concluiu que o impacto da eliminação de quotas nos 51 países exportadores observados da Ásia, África, América do Norte, Centro e Sul da Europa foi desigual entre os países localizados nas diferentes regiões geográficas. De acordo com o autor, os 51 países exportadores de vestuário tiveram apenas mudanças na participação nos mercados e nenhuma evidência estatística mostrou diferença nas quotas de mercado entre 2005 e 2009. O autor sugere ainda que os países europeus, especificamente, ganharam mais quota de mercado entre 2000 e 2009 do que o resto do mundo e a China.

Conclui-se que o crescimento da moda e do setor de vestuário superou o mercado como um todo (Sheng, 2012). No entanto, este é um mercado volátil e imprevisível e a escolha do fornecedor pode ser um risco para o negócio (Oxborrow & Brindley, 2014). Ainda que existam muitas parcerias com foco na redução de custos (Masson, et al., 2007), se o objetivo da parceria for a melhoria do desempenho social e ambiental, os compradores devem certificar-se de que as políticas de compra estão alinhadas com o objetivo e o parceiro estratégico, sob pena de um ambiente hostil comprometer os esforços de ambos os parceiros (Kumar, 2015; Roloff, 2015).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em Portugal, alia-se a paixão e o saber fazer das PMEs à resiliência e à vontade de vencer numa indústria de tradição e, frequentemente, de cariz familiar, tornando o nosso país um fornecedor de vestuário a longo prazo.

Tendo em conta precisamente o contexto supracitado, este estudo teve como objetivo explorar os fatores determinantes na escolha dos fornecedores de outsourcing externo de vestuário e a influência da marca “Made in Portugal”.

O estudo baseou-se na revisão de literatura apresentada, em dados secundários e em trinta e cinco respostas obtidas, através de uma amostra objetiva e não aleatória, efetuada especificamente para este estudo.

Os resultados sugerem que o binómio preço/qualidade é o fator determinante na escolha do fornecedor de outsourcing, seguido da confiança no pessoal fornecedor e da quantidade a produzir.

Ao mesmo tempo, demonstra que Portugal é considerado um fornecedor de produtos de qualidade. Apesar de os clientes internacionais reconhecerem cada vez mais o que o nosso país tem para oferecer, os resultados sugerem que, para uma parte significativa da amostra, o fator “Made in Portugal” não é percecionado como fonte de valor acrescentado. Estes dados podem sugerir que o serviço de produção de vestuário português não é pago como tal, conforme se observa na revisão de literatura. Os relacionamentos padrão tornam-se assim menos relevantes, sobretudo quando as adaptações específicas do cliente e de um fornecedor criam várias ligações exclusivas e necessárias para a cocriação de valor (Baraldi, et al., 2014).

Este resultado, embora limitado pelo número de inquiridos, permite sugerir que, eventualmente, uma aposta na promoção da marca Portugal poderia trazer benefícios à empresa e à indústria do vestuário nacional. Assim, a promoção da marca não passa tanto pelo marketing, mas por uma aposta numa comunicação forte que promova a imagem dos produtos de vestuário produzidos em Portugal e exportados para os mercados internacionais.

## 6. LIMITAÇÕES AO ESTUDO

Os dados foram recolhidos através de trinta e cinco questionários, sendo os constituintes da nossa amostra oriunda de dezanove países. Assim, concluímos que a principal limitação do presente estudo se encontra na amostra diversificada e, simultaneamente, limitativa. Consideramos que o local onde foram distribuídos era o indicado ao objetivo do estudo, no entanto, encontraram-se adversidades: a não recetividade à participação e a natureza das ações a decorrer nesse meio não eram as mais favoráveis para esta ação. Relembramos que se tratava de duas feiras de vendas de produtos Private Label em plena ação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andéhn, M., Nordin, F., & Nilsson, M. E. (2015). Facets of country image and brand equity: Revisiting the role of product categories in country-of-origin effect research. *Journal Of Consumer Behaviour*, 15(3), 225-238. DOI: 10.1002/cb.1550
- Balabanis, G., & Siamagka, N. (2017). Inconsistencies in the behavioural effects of consumer ethnocentrism: The role of brand, product category and country of origin. *International Marketing Review*, 34(2), 166-182. DOI: 10.1108/IMR-03-2015-0057
- Baraldi, E., Proença, J. F., Proença, T., Castro, L. M. (2014). The supplier’s side of outsourcing: Taking over activities and blurring organizational boundaries. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 553–563. DOI: 10.1016/j.indmarman.2014.02.012

- Chambolle, C., Christin, C., & Meunieret, G. (2015). The optimal production channel for private labels: too much or too little innovation?. *Journal of Economics & Management Strategy*, 24(2), 348-368. DOI: 10.1111/jems.12098
- Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S. (2014). Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 916-923. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.07.011
- deLeon, A.J. & Chatterjee, S.C. J. (2017). B2B relationship calculus: quantifying resource effects in service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 402-427. DOI: 10.1007/s11747-015-0467-0
- Diamantopoulos, A. & Schlegelmilch, B. (2016). *Taking the Fear Out of Data Analysis: A Step-by-step Approach*. Australia: Thomson Learning.
- Doney, P., Barry, J., & Abratt, R. (2007). Trust determinants and outcomes in global B2B services, *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1096-1116. DOI: 10.1108/03090560710773363
- De Wulf, K., Odekerken, G., Goedertier, F., & Van Ossel, G. (2005). Consumer perceptions of store brands versus national brands. *Journal of Consumer Marketing*, 22(4), 223-232. DOI: 10.1108/07363760510605335
- Hae-Young, K. (2017). Statistical notes for clinical researchers: Chi-squared test and Fisher's exact test. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 42(2), 152-155. DOI: 10.5395/rde.2017.42.2.152
- Jiménez, N., & Martín, S. (2014). The mediation of trust in country-of-origin effects across countries. *Cross Cultural Management*, 21(2), 150-171. DOI: 10.1108/CCM-12-2012-0113
- Johnson, Z., Tian, Y., & Lee, S. (2016). Country-of-origin fit: When does a discrepancy between brand origin and country of manufacture reduce consumers' product evaluations?. *Journal of Brand Management*, 23(4), 403-408. DOI: 10.1057/bm.2016.13
- Kaleka A. (2011). When Exporting Manufacturers Compete on the Basis of Service: Resources and Marketing Capabilities Driving Service Advantage and Performance. *Journal of International Marketing*, 19(1), 40-58. DOI: 10.1509/jimk.19.1.40
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. Boston: Pearson Education.
- Kumar, Dinesh. (2015). *Consumer Behavior*. New Delhi: Oxford University Press.
- Kumar, N. & Steenkamp, J. (2007). *Private label strategy: how to meet the store brand challenge*. Boston: Harvard Business Press.
- Landau, S. & Everitt, S. (2004). *A Handbook of Statistical Analysis Using SPSS*. Boca Raton, FL: Chapman & Hall, 194-215.
- Lin, L., & Chen, C. (2006). The Influence of the country-of-origin image, product knowledge and product involvement on consumer purchase decisions: an empirical study of insurance and catering services in Taiwan. *Journal of Consumer Marketing*, 23(5), 248-265. DOI: 10.1108/07363760610681655
- Lovelock, C., Patterson, P., & Wirtz, J. (2015). *Services marketing: An Asia-Pacific and Australian perspective*. Frenchs Forest, N.S.W: Pearson Australia.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Malhotra, N. (2004). *Marketing research: an applied orientation*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Masson, R., Iosif, L., MacKerron, G., & Fernie, J. (2007). Managing complexity in agile global fashion industry supply chains. *The International Journal of Logistics Management*, 18(2), 238-254. DOI: 10.1108/09574090710816959
- Mikael, A. & Decosta, P. (2016). The variable nature of country-to-brand association and its impact on the strength of the country-of-origin effect. *International Marketing Re-*

- view, 33(6), 851-866. DOI: 10.1108/IMR-05-2015-0137
- Oxborrow, L. & Brindley, C. (2014). Disintermediation in the apparel supply chain. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 18(3), 252-268. DOI: 10.1108/JFMM-10-2011-0071
- Pappu, R., Quester, P., & Cooksey, R. (2006). Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships. Some empirical evidence. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 696-717. DOI: 10.1108/03090560610657903
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. DOI: 10.2307/1251430
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pinsonneault, A. & Kraemer, K. (1993). Survey research in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information System*, 10(2), 75-105. DOI: 10.1080/07421222.1993.11518001
- Ramos, C., Roseira, C., Brito, C., Henneberg, S., & Naudé, P. (2013). Business service networks and their process of emergence: The case of the Health Cluster Portugal. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 950-968. DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.04.003
- Roloff J., Abländer, M., & Nayir, D. (2015). The supplier perspective: forging strong partnerships with buyers. *Journal of Business Strategy*, 36(1), 25-32. DOI: 10.1108/JBS-12-2013-0122
- Salomonson, N., Åberg, A., Allwood, J. (2012). Communicative skills that support value creation: A study of B2B interactions between customers and customer service representatives. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 145-155. DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.11.021
- Sheng, L. (2012). China takes all? An empirical study on the impacts of quota elimination on world clothing trade from 2000 to 2009. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(3), 306-326. DOI: 10.1108/13612021211246062
- Shimp, T. & Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280-289. DOI: 10.2307/3151638
- Thakor, M. & Lavack, A. (2003). Effect of perceived brand origin associations on consumer perceptions of quality. *Journal of Product & Brand Management*, 12(6), 394-407. DOI: 10.1108/10610420310498821
- Ulaga, W. & Chacour, S. (2001). Measuring customer-perceived value in business markets - A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, 30(6), 525-540. DOI: 10.1016/S0019-8501(99)00122-4
- Vaz, P. (2018). Fashion From Portugal - Diretório 2017. Acedido a 23 de março, 2018, em [www.atp.pt/fotos/editor2/2017/Diretorio%20ATP%202017.pdf](http://www.atp.pt/fotos/editor2/2017/Diretorio%20ATP%202017.pdf)
- Vinh La, P. & Styles, C. (2009). Client-perceived performance and value in professional B2B services: An international perspective. *Journal of International Business Studies*. 40(2), 274-300. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400406
- Young, L. (2012). What's different about B2B marketing?. *Market Leader*, 2, 40-43.
- Zeithaml, A., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering quality service; Balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan.