



Dissertação

Mestrado em Negócios Internacionais

*Os efeitos do Country-of-Origin no setor de calçado
português*

Eunice Alexandra Ferreira Roxo

Leiria, Março de 2014



Dissertação

Mestrado em Negócios Internacionais

*Os efeitos do Country-of-Origin no setor de calçado
português*

Eunice Alexandra Ferreira Roxo

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Cátia Claudemira Cordeiro Fernandes Crespo, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Março de 2014

À Minha Família

Agradecimentos

Este trabalho, finaliza mais uma etapa da minha vida, após dois anos de aprendizagem, académica e pessoal também. Este trabalho não teria sido concluído sem o apoio de muitas pessoas importantes, para mim, que, muitas vezes me ajudaram a ganhar nova motivação. A todos, muito obrigada! O agradecimento, aqui, tem um vasto significado emocional, contempla ao mesmo tempo uma série de pequenos significados que caracterizam bem tudo o que se passou ao longo destes dois anos: disponibilidade, envolvimento, compreensão, partilha, estímulo e motivação, companheirismo, alegria, tristeza, sinceridade, e por último, a conquista. Assim, além de agradecer, dedico também a todos os intervenientes que contribuíram à realização deste trabalho. Deixo especial agradecimento ao Meu Marido, à Minha Mãe, que nunca permitiram que desistisse, e por eles que consegui finalizar este estudo. Um agradecimento muito especial à minha Orientadora, Professora Cátia Crespo, que mostrou sempre muita disponibilidade e me deu um apoio fundamental à realização deste trabalho. Um agradecimento aos que colaboram no meu trabalho, quer as instituições que me apoiaram quer com a cedência de alguns contactos, quer com a análise dos inquéritos. Expresso o meu voto de agradecimento à Dra. Maria Manuela Correia do AICEP, ao Dr. Carlos Silva da APICACCPAS, a Cristina Marques do CTCP, e à minha cunhada Mónica que me deu contributo muito especial, sem o qual o trabalho não teria sido o que é, agradeço também ao Zé Pedro, colega que me apoiou sempre, quer no momento do trabalho, quer no momento da descompressão! Agradeço a todos os respondentes aos inquéritos por confiarem e compreenderem o significado deste trabalho e por isso responderem.

Agradeço a Todos por acreditarem e compreenderem a importancia que este trabalho, esta conquista terá no meu futuro, assim o espero!

Resumo

Numa era em que consideramos global e em que cada vez mais os países têm que enfrentar a concorrência global, tem que haver uma preocupação crescente no modo como esses países são vistos noutros mercados, para que possam ser bem-sucedidos. O objectivo deste trabalho é tentar perceber, de que forma é que o “*Made in Portugal*” tem evoluído, e contribuído para o bom desempenho da economia no setor do calçado. Pretende-se com o trabalho verificar como é que o setor do calçado Português é visto nos mercados internacionais, mercados estes para onde exporta. Neste estudo, verifica-se o que é que o país de origem do calçado influencia na qualidade percebida dos produtos e serviços, na Innovation Capability, no Branding Capability e na Confiança que os compradores têm no país para a compra do calçado.

Palavras-chave: Calçado, Portugal, B2B, Country-of-Origin, Perceived Product and Service Quality, Innovation Capability, Branding Capability, Trust, Loyalty, Awareness, Relationship Quality, Customer Satisfaction.

Abstract

Nowadays, the major or the companies have to face even more the global competition, in there must be a deep concern in how these countries are seen in the international markets so they could be successful. The propose of this work is trying to understand how the “Made in Portugal” has been grown at the made it’s good contribution and performance to the footwear industry in the portuguese economy. How do international customers on the B2B context see Portuguese as footwear producers? It appears that country-of-origin influence some features the footwear industry seems to have, like the Perceived Quality of products and services, Innovation Capability, Branding Capability, and influences the trust or confidence that buyers have in Portugal.

Key-Words: Footwear, Portugal, B2B, Country-Of-Origin, Perceived Product and Service Quality, Innovation Capability, Branding Capability, Trust, Loyalty, Awareness, Relationship Quality, Customer Satisfaction.

Índice de Figuras e Gráficos

Figura 1 - Modelo do Branding B2B -----	23
Figura 2 – Modelo Conceptual -----	32
Figura 3 - Modelo Estrutural-----	58
Gráfico 1 – Respostas aos inquéritos distribuído por países.-----	50
Gráfico 2 – Volume de negócios das empresas respondentes. -----	50
Gráfico 3 – Dimensão das empresas -----	51
Gráfico 4 - Tempo que as empresas respondentes compram calçado a Portugal-----	51
Gráfico 5 – Frequência de compras de calçado a Portugal -----	52
Gráfico 6 – Tipo de Comprador (retalhista, Distribuidor, etc)-----	52
Gráfico 7 – Tipo de Compras -----	52
Gráfico 8 – Relacionamento direto com o fornecedor -----	53
Gráfico 9 – Força de vendas dos fornecedores portugueses nos países inquiridos.-----	53

Índice de Quadros

Tabela 1 – Common Method Bias -----	49
Tabela 2 – Descrição das medidas -----	54
Tabela 3 – Estatística Descritiva -----	57
Tabela 4 – Tabela de Fiabilidade dos itens -----	59
Tabela 5 – Matriz de correlações -----	61
Tabela 6 – Análise de resultados -----	63

Lista de Siglas

AC – Assembled-in Country

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado Componentes e Artigos em Pele e seus Sucedâneos

B2B – Business-to-Business

CTCP – Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

DC – Designed-in Country

HC – Home Country

I&D – Investigação e Desenvolvimento

OC – Country of Origin

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PC – País que é fornecedor dos principais componentes do produto

PME – Pequena e Média Empresa

MC – Made-in Country

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice de Figuras e Gráficos	ix
Índice de Quadros	xi
Lista de Siglas	xiii
Índice	xv
Introdução	1
1.1. ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO	1
1.2. PRINCIPAL QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	2
1.3. ESTRUTURA DA TESE	3
2. Revisão da literatura	4
2.1. ENQUADRAMENTO DO SETOR DO CALÇADO	4
2.2. EXPORTAÇÕES DO SETOR DO CALÇADO PORTUGUÊS E COMPORTAMENTO DE COMPRA DOS MERCADOS B2B	8
2.3. IMAGEM DA MARCA, IMAGEM DO PAÍS E O COUNTRY-OF-ORIGIN	11
2.4. Consequências do <i>Country-of-Origin</i>	17
2.4.1. PERCEIVED PRODUCT AND SERVICE QUALITY.....	17
2.4.2. INNOVATION CAPABILITY.....	20
2.4.3. BRANDING CAPABILITY.....	22
2.4.4. TRUST.....	24
2.4.5. AWARENESS	26
2.4.6. LOYALTY.....	27
2.4.7. RELATIONSHIP QUALITY.....	28
2.4.8. CUSTOMER SATISFACTION.....	30
3. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	32
3.1. MODELO CONCEPTUAL	32
3.2. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	32
3.2.1. <i>Country-of-origin affects Perceived product and service quality</i>	32
3.2.2. <i>Country-of-origin affects Innovation Capability</i>	34
3.2.3. <i>Country-of-Origin affects Branding Capability</i>	35
3.2.4. <i>Country of Origin Affects Customer's Trust</i>	35
3.2.5. <i>Perceived quality product and service affects Awareness</i>	36

3.2.6. <i>Perceived Quality Product and Service affects Customer Satisfaction</i>	37
3.2.7. <i>Innovation Capability affects Awareness</i>	38
3.2.8. <i>Innovation Capability affects Customer Satisfaction</i>	39
3.2.9. <i>Branding Capability affects Awareness</i>	40
3.2.10. <i>Trust affects Loyalty</i>	42
3.2.11. <i>Trust Affects Relationship quality</i>	43
3.2.12. <i>Relationship Quality affects Customer Satisfaction</i>	44
3.2.13. <i>Customer Satisfaction affects Loyalty</i>	44
4. Metodologia	46
4.1. Recolha de Dados	46
4.1.1. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	46
4.1.2. DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO	47
4.1.3. PRÉ-TESTE AO QUESTIONÁRIO	48
4.1.4. COMMON METHOD BIAS	48
4.1.5. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	49
4.2. Medidas	54
5. Análise de dados	56
5.1. ANÁLISE DESCRITIVA DAS MEDIDAS DE ANÁLISE	56
5.2. VALIDADE E FIABILIDADE DAS MEDIDAS E AVALIAÇÃO ESTRUTURAL	58
5.2.1. <i>Fiabilidade dos itens</i>	59
5.2.2. <i>Validade convergente</i>	60
5.2.3. <i>Validade Discriminante</i>	61
5.2.4. <i>Avaliação do Modelo Estrutural</i>	62
5.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
6. Discussão e Conclusões	65
6.1. Principais resultados	65
6.2. Implicações teóricas para a gestão	66
6.3. Principais limitações e pistas para investigações futuras	67
7. Referências Bibliográficas	68
8. Anexos	a
ANEXO 1	B
ANEXO 2	C
ANEXO 3	D
ANEXO 4	D
ANEXO 5	E
ANEXO 6	E
ANEXO 7	F
ANEXO 8	G
ANEXO 9	G
ANEXO 10	H
<i>Inquérito Inglês</i>	<i>h</i>
<i>Inquérito Francês</i>	<i>o</i>

Introdução

1.1. Âmbito da Investigação

Com a situação económica e financeira instalada em Portugal, muitas empresas, na maioria dos setores, enfrentam sérias e graves dificuldades. As empresas que apenas serviam o mercado nacional vêm-se agora, forçadas a focar a atenção nos mercados externos internacionalizando a sua atividade, muitas vezes por uma questão de sobrevivência. Porém, a indústria nacional do calçado tem um historial de exportação que não é recente, conta já com algumas décadas, e apesar de ter enfrentado altos e baixos, continua a vencer e a superar obstáculos, mostrando que é uma indústria com fortes competências. O carácter vencedor que o setor do calçado tem apresentado, demarca que o setor pode ser uma vantagem competitiva de Portugal.

Ao longo do tempo esta indústria tem demonstrado que é de facto, uma indústria trabalhadora e que se esforça para atingir um nível superior nos produtos apresentados. Muitas marcas de calçado portuguesas têm demonstrado e levado o “*made in*” Portugal mais longe. Ultimamente tem sido amplamente divulgado na comunicação social o sucesso que o calçado português tem vindo a alcançar nos mercados internacionais. Muitos líderes de opinião como músicos, políticos, entre outros, usam calçado fabricado em Portugal, e têm inclusive criado as suas próprias marcas de calçado com fabrico em Portugal.

A presente investigação pretende analisar qual a influência do *Country-of-Origin* português, nos compradores internacionais de calçado. O efeito do *Country-Of-Origin* na mente do consumidor e nas suas perceções de compras é um tema bastante comum na investigação em marketing (Godey et al., 2012). No entanto, a investigação que relaciona o *Country-of-Origin* com o setor do calçado em Portugal é ainda bastante escassa. Deste modo, a presente investigação encontrou motivações na incipiente investigação na área bem como na minha anterior experiência profissional no setor e porque acredito que este é um setor que tem

muitas capacidades. Neste sentido pretendo saber o que faz o setor do calçado português para ser reconhecido nos mercados internacionais. Será que Portugal está a começar a ser reconhecido como Produtor de Calçado? E qual o motivo para que tal aconteça? Como será que os compradores internacionais veem os produtores nacionais de calçado?

1.2. Principal questão de investigação

Cada país tem os seus próprios recursos e estrutura económica, a sua própria história e uma cultura única, e as marcas originárias daí podem ser embebidas por todos estes traços (Wu & Fu, 2007). Ora, pretende-se com este estudo verificar até que ponto é que os efeitos do *Country-of-Origin* são importantes para o setor do calçado português.

O objetivo do presente estudo, é portanto, investigar as potenciais consequências da Marca Portugal no setor do Calçado, isto é, estudar os efeitos que o *Country-of-Origin*, exerce de alguma forma, sobre as perceções que os compradores *business to business* (B2B) têm acerca de Portugal no setor do calçado.

Neste contexto, serão investigados os efeitos do *Country-of-Origin* em diferentes dimensões de análise, designadamente de que modo o *country-of-origin* poderá afetar a qualidade percebida do calçado, bem como a qualidade percebida do serviço prestado nos mercados B2B; a influência que o *Country-of-Origin* exerce sobre as *capabilities* da inovação e *branding*; e a influência que o *Country-of-Origin* tem na confiança do compradores de calçado internacionais. Consequentemente serão analisados os efeitos exercidos por estas dimensões na notoriedade (*awareness*), na lealdade (*loyalty*) na satisfação do consumidor (*customer satisfaction*), e na criação de relacionamentos de qualidade (*relationship quality*).

No setor do calçado, mais especificamente num âmbito de internacionalização e num contexto de B2B, pretende-se assim analisar se Portugal começa a ter algum reconhecimento no setor por parte dos mercados internacionais. Deste modo, pretende-se determinar qual a influência do *country-of-origin*:

- i) Na confiança dos consumidores no setor de calçado português;
- ii) Na qualidade percebida do produto e do serviço;

iii) Nas percepções existente face à *branding capability* do setor e

iv) Nas percepções existente face à *innovation capability* do setor.

Tentando chegar um pouco mais além, será que estas quatro dimensões poderão afetar de alguma forma a lealdade dos compradores, a satisfação dos mesmos, a qualidade dos relacionamentos ou ainda a notoriedade do setor?

1.3. Estrutura da tese

A minha tese está dividida essencialmente em 6 partes. A primeira parte é uma contextualização ao trabalho e apresenta as principais questões de investigação. A segunda parte é constituída pela revisão de literatura, que integra o suporte teórico de toda a minha investigação, bem como por uma breve caracterização do setor do calçado - setor que é o alvo do estudo. Na terceira parte do trabalho, é apresentado o modelo conceptual utilizado e são definidas as hipóteses que serão alvo de análise. Na quarta parte do trabalho é apresentada a metodologia, os procedimentos de recolha de dados, a definição e caracterização a amostra, bem como as medidas utilizadas. Posteriormente é feita a análise de dados, na parte cinco, seguida da discussão e conclusões ao trabalho, parte seis.

Nos pontos sete e oito, são apresentadas a referências bibliográficas, assim como os anexos.

2. Revisão da literatura

2.1. Enquadramento do Setor do Calçado

Num estudo publicado em 2012, a Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado Componentes e Artigos em Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS) conjecturou que a produção mundial de calçado tenha atingido os 21 milhões de pares em 2011, sendo que a Ásia continua a ser o maior produtor na indústria do calçado, tendo 7 países no “top 10” dos maiores produtores e concentrando 87% da produção (Anexo 1. Em conformidade com o estatuto de maior produtor de calçado, a Ásia é também, o maior continente exportador, detendo 84% das exportações mundiais. A Europa posiciona-se como o segundo maior exportador, evidenciando uma diferença considerável face ao continente asiático, dado ser responsável por apenas 11% do total das exportações mundiais de calçado (Apiccaps, 2012).

Numa ótica individual por país, os 10 principais exportadores mundiais de calçado são a China, Hong Kong, Vietname, Itália, Bélgica, Indonésia, Alemanha, Países Baixos, Tailândia e Espanha (Anexo 2 (Apiccaps, 2012).

No que respeita ao setor do calçado, a China, assume-se como o principal fornecedor da Europa. Paralelamente, outros países como o Vietname, a Roménia e a Índia estão a ganhar quota de mercado no continente europeu (Marcos, 2010).

Na primeira metade do ano 2010, o calçado português chegou a sensivelmente 120 países, sendo os seus principais mercados França, Alemanha, Países Baixos, Espanha e Reino Unido (Apiccaps, 2010b). Em 2010 as exportações do calçado português aumentaram 4,3%, representando 95% da produção nacional de calçado. No primeiro semestre de 2010, 17 novos mercados foram alvo de uma primeira abordagem. Assistiu-se também a um crescimento das exportações para países como o Japão (14,7%) e Emiratos Árabes Unidos (35%) (Apiccaps, 2010b; Marcos, 2010). Na Monografia estatística da APICCAPS de 2011, em 2010, os 20 principais compradores de calçado a Portugal são: França, Espanha, Alemanha, Países

Baixos, Reino Unido, Itália, Dinamarca, Bélgica, Suíça, Angola, Suécia, Rússia, Irlanda, Grécia, Estados Unidos, Noruega, Japão, Canadá, Finlândia, Áustria Hungria e Israel (Anexo 3 (Apiccaps, 2011c).

Portugal é considerado por Navas-Alemán, (2011) um país que está focado no calçado de médio-baixo preço, o que faz com que seja concorrente do Brasil, México, e Espanha, e obviamente da China que se foca no calçado de baixo preço. Com efeito, as exportações chinesas no setor do calçado em 2008 apresentavam um preço médio bastante inferior às exportações portuguesas neste setor, respetivamente, 4€ vs. 20€. Contudo, no atual contexto da economia global, a sobrevivência competitiva face a economias de salários baixos, como o caso da China, pode passar pelo recurso estratégico à inovação, de produtos e de processos (Vargas-hernández, Noruzi, & Sariolghalam, 2010). O reforço da orientação exportadora das empresas de calçado Portuguesas foi acompanhado, no entanto, de uma ligeira quebra no preço médio de exportação, que se ficou pelos 19 euros, depois de há dois anos ter atingido os 20€ (Anexo 4) (Apiccaps, 2011c).

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) “*a indústria de calçado é um excelente exemplo de modernização da economia portuguesa*”, tendo sido capaz de “*migrar para segmentos de elevado valor acrescentado*” (Apiccaps, 2010b). Adicionalmente considera-se que “*a indústria portuguesa foi capaz de evoluir na cadeira de valor, especializando-se na produção de calçado de nicho e de luxo*”, do mesmo modo que investiu de forma particular na área comercial, tendo sido capaz de “*criar com sucesso as suas próprias marcas*”. A OCDE destaca que, entre 2002 e 2008, “*o número de pedidos de registo de marcas e logótipos cresceu de 6 para 32 e o número de pedidos de registo de modelos aumentou de 8 para 229. Além disso, Portugal está a tornar-se relativamente forte no segmento de calçado feminino. Esta nova abordagem também reflete a transição para segmentos de mercado de maior valor*”. Um dado que se revela no crescimento significativo do preço médio do calçado exportado por Portugal (Apiccaps, 2010b). Esta tendência reflete que Portugal tem e está a usufruir das suas *Market-Learning Capabilities*. O setor do calçado em Portugal tem capacidade para ativamente aprender sobre os clientes, competidores, membros do setor e sobre o ambiente negocial ao nível internacional, para que não só haja uma compreensão profunda das condições do mercado, mas também as empresas poderem prever as futuras de alterações no mercado (N. A. Morgan, 2012).

Num estudo do Banco de Portugal ao setor do calçado, concluiu-se que existe uma elevada concentração geográfica no litoral norte do país, cerca de 96% das empresas do setor, estão distribuídas pelos distritos de Aveiro, Porto e Braga (Banco de Portugal, 2012). As PME's constituem o escalão dimensional mais representativo do tecido empresarial na maioria das economias desenvolvidas (Berthon, Ewing, & Napoli, 2008). Em Portugal e especificamente, neste setor, as PME são responsáveis por 82% do volume de negócios e por 83% do emprego, revelando o setor do calçado um elevado grau de abertura ao exterior (Banco de Portugal, 2012).

Em 2009, existiam em Portugal 348 552 micro, pequenas e médias empresas, representando 99,7% do total das sociedades não financeiras (INE, 2011). As PME exportadoras de bens representavam cerca de 10% do total das PME em atividade em 2009, ainda assim, com contributos consideravelmente superiores no que respeita à geração de riqueza no seio das PME (INE, 2011).

O calçado assumia uma maior preponderância nas PME relativamente à globalidade das empresas exportadoras portuguesas; no ano de 2009 as PME exportadoras do setor do calçado ocupavam a 5ª posição, com um peso de 7,0% (Anexo 5) enquanto na globalidade das empresas/setores, o calçado assumia a posição de 14º principal grupo de produtos, com um peso de 4,0% (INE, 2011).

Estudos recentes demonstram que as exportações do setor do calçado não são estáveis. Embora com pouca variação, existem meses cujas exportações do calçado são maiores, como os meses de Janeiro, Fevereiro e Março (por experiência, são os meses em que se iniciam as entregas dos artigos para a coleção de primavera-verão, pelo tipo de calçado mais fechado), tendo os meses seguintes uma pequena descida das exportações (estando estas associadas às exportações da coleção primavera-verão de calçado “aberto” e/ou reposições) (Anexo 6) (INE, 2013).

O setor do calçado em Portugal tem vindo a crescer de uma forma geral. Após as diversas crises existentes no setor, este insiste e persiste quanto à sua presença nos mercados. Cada vez tem sido maior a aposta em I&D e novas tecnologias, a inovação e qualidade têm sido notáveis (quer em processos quer em materiais). Os fabricantes nacionais contam então com o apoio da APPICAPS, bem como com o CTCP (Centro Tecnológico do Calçado de Portugal) ao nível do I&D, novas tecnologias, inovação e qualidade para que estes sejam determinantes

no sucesso do setor. A APPICAPS presta um apoio grande na construção de uma imagem no setor do calçado, perante os mercados internacionais. Contudo, mais do que construir uma imagem é prioritário a construção de uma reputação para a origem do país – “*made in Portugal*”, tal como defendem os autores Berthon et al., (2008) e Markwick & Fill, (1997) ao salientarem que a reputação é mais durável do que a imagem, e não pode ser alterada tão facilmente.

Em entrevista à revista Portuguese Soul Apiccaps, (2011c), o presidente da APICCAPS, Fortunato Frederico, refere que está muito otimista relativamente à performance de Portugal nos mercados internacionais e que Portugal irá ter um posicionamento de topo, pois tem tradição, experiência, é inovador em *design* e materiais, é mestre em tecnologia e ainda tem um serviço de excelência. Na mesma entrevista, o presidente da APICCAPS, salienta ainda que, o calçado Europeu se reinventou e que as rotas da moda residem na Europa. Fortunato Frederico defende, que é impossível ser competitivo em qualquer indústria, tendo por base o baixo custo e por esta razão as empresas europeias procuram constantemente a inovação para que possam oferecer novas soluções tecnológicas, enquanto se marca a diferença numa perspetiva de criatividade.

A regra da inovação está a tornar-se vital para se conseguir um bom desempenho nas exportações (Atuahene-Gima, 1995). As empresas exportadoras estão mais comprometidas com o desenvolvimento de novos produtos e conseqüentemente na alocação de mais recursos para a pesquisa e desenvolvimento e prestam maior atenção às preferências dos clientes, bem como à qualidade do produto (Burton & Schlegelmilch, 1987) e à introdução de produtos, serviços, processos ou modelos de negócio inovadores e adaptados a nichos atrativos (Porter, 1980; Rosenbusch, Brinckmann, & Bausch, 2011).

As empresas do setor do calçado, através da sua experiência e aprendizagem organizacional têm conseguido uma evolução positiva nas suas *capabilities* organizacionais e têm correspondido às exigências dos mercados internacionais. As empresas, do setor do calçado, na sua maioria PME's, têm vindo a demonstrar sucesso no mercado das exportações. “A indústria portuguesa de calçado exporta, anualmente, 95% da sua produção, o equivalente a 1.300 milhões de euros anuais. O calçado é, de resto, o setor mais internacionalizado da economia portuguesa e exporta mais do que as regiões do Algarve, Madeira e Açores juntas”(Apiccaps, 2011b).

2.2. Exportações do setor do calçado Português e comportamento de compra dos mercados B2B

A indústria portuguesa de calçado demonstrou uma forte vocação exportadora em 2010, tendo exportado cerca de 95% da sua produção, depois da quebra que a crise económica internacional tinha imposto no ano anterior (Anexo 3). Aliás, pela primeira vez, Portugal exportou mais pares de sapatos do que produziu (Apiccaps, 2011c).

Em 2010, as exportações portuguesas de calçado aumentaram mais de 5%, recuperando integralmente da queda do ano anterior. Isto permitiu à indústria reforçar ligeiramente os seus níveis de emprego, facto ainda mais relevante quando a nível nacional a taxa de desemprego atinge valores sem precedentes (Apiccaps, 2011c).

Portugal exportou, em 2012, 71 milhões de pares de calçado, com um crescimento de 4,5% face ao ano anterior. Tendo sido um ano de extrema importância para o setor do calçado no sentido em que 2012 foi um ano de afirmação internacional. Face à conjuntura atual, em que a Europa enfrenta um desempenho económico modesto, o crescimento das exportações portuguesas de calçado em 2,7% para o «velho Continente», merecem relevância. Em 2012, as exportações de calçado para os principais destinos, França e Alemanha, cresceram 4,8% (242 milhões) e 3,2% (295 milhões), respetivamente. Contrariamente, existiu um decréscimo das exportações de calçado português para países como Países Baixos, Espanha, e Reino Unido, respetivamente, menos 7% (para 201 milhões de euros), menos 7,2% (para 162 milhões de euros), menos 1,7% (para 124 milhões de euros) (Apiccaps, 2013).

Começa, então, a surtir efeito o esforço e a aposta das empresas portuguesas em mercados com elevado potencial de crescimento. Uma vez que em 2012, o principal motor de crescimento das exportações portuguesas de calçado foram os mercados extracomunitários, registando um aumento de 33%. Destacando-se a Rússia, os EUA, e o Japão (Apiccaps, 2013). Assim, de acordo com Lages et al., (2008) as empresas tendem melhorar o seu desempenho das exportações num curto prazo, se existir um compromisso com as operações de exportação.

A exportação é a forma mais comum de internacionalização, sendo maioritariamente utilizada pelas PME's, como forma de entrada e é também a forma mais fácil da empresa se desenvolver no mercado internacional. Este modo de entrada está normalmente associado a uma forma de internacionalização com menor risco, porém as empresas estão mais limitadas nos mercados para onde exportam (Katsikea, Papavassiliou, Theodosiou, & Morgan, 2005; Lages et al., 2008).

As PME's interagem, de forma diferenciada, com os seus clientes, parceiros, fornecedores, concorrentes, e em geral com o ambiente negocial. Os gestores das PME's tendem a ser caracterizados como decisores independentes, com disposições estruturais distintas e evidenciam normalmente, um estilo de liderança empreendedor (Katsikea et al., 2005). As empresas exportadoras, nomeadamente as PME's do setor do calçado, tendem a organizar-se de forma a ter uma pessoa responsável, não apenas pela gestão das vendas de exportação, mas também por todas as operações relacionadas com a exportação. Normalmente, estes responsáveis encontram-se no seu país, e fazem viagens frequentes ao estrangeiro, para desenvolver as vendas. Nas PME's exportadoras cuja estratégia seja a de diversificação dos mercados, os gestores de exportação passam muito do seu tempo na prospeção de clientes nos diversos mercados, procurando estabelecer laços com os compradores (Katsikea et al., 2005). Os gestores de exportações têm que ser flexíveis e suficientemente abertos para se adaptarem a cada um dos clientes; tendo em conta as especificidades de cada um dos países a nível económico, sociocultural e ambiente empresarial (Katsikea et al., 2005).

A indústria do calçado, como já foi referido anteriormente, é uma indústria exportadora que está maioritariamente virada para o mercado B2B. No entanto, para algumas empresas as decisões estratégicas passam por operar em ambos os mercados B2B e B2C. A título de exemplo, importa referir o grupo Kyaia, detentor da 8ª marca mais exportada do mundo, e que em simultâneo detém mais de 80 lojas em todo o mundo¹.

O mercado B2B tem características únicas que Coleman, de Chernatony, & Christodoulides, (2011) descrevem como um relacionamento multifacetado da cadeia de valor, um processo de vendas complexo, um fornecimento de soluções altamente personalizadas, um número pequeno de clientes poderosos, um elevado valor nas transações e uma predominância de venda pessoal.

¹ <http://www.rtp.pt/play/p938/e100899/construtores-de-imperios>

De acordo com estudos anteriores Michell, King, & Reast, (2001); S. M. Mudambi, Doyle, & Wong, (1997); Webster, (2004) o comportamento de compra nos mercados B2B destaca-se pela valorização dos ativos da marca, quer tangíveis, quer intangíveis, na criação de valor à marca. Ambos os tipos de ativos afetam a percepção dos consumidores no que respeita ao desempenho do produto, distribuição, serviços e imagem da empresa (Zaichkowsky, Parlee, & Hill, 2010).

As PME's exportadoras, quando num contexto de B2B, devem desenvolver as suas *capabilities* de *branding* e de inovação (Merrilees, Rundle-Thiele, & Lye, 2011). Kotler & Pfoertsch, (2007) sugerem que há necessidade de *branding* internacional para as empresas que operam no mercado B2B, para aumentar o valor percebido pelos clientes e reduzir a complexidade envolvida nas decisões de compra (Y.-M. Chen, Su, & Lin, 2011). Atualmente, o importante não é propriamente vender produtos, é antes criar valor para os clientes. A criação de valor é a vantagem competitiva do mercado. O valor é o benefício que o cliente poderá obter quando adquire determinado produto, ou serviço. O cliente pode valorizar a qualidade, serviço rápido, garantias mais abrangentes, encomendas fáceis, entre outros (Morris & Morris, 1994). A criação de valor pode manifestar-se no acesso à tecnologia, no acesso aos mercados e no acesso à informação. Os clientes empresariais percebem que há fornecedores que lhes proporcionam o acesso à criação de valor, e isso confere-lhes vantagem competitiva sustentável.

A *capability* da inovação é vista como crítica para a vantagem competitiva, é também um determinante em particular no desempenho do marketing (J. K. Han, Kim, & Srivastava, 1998; G. Hooley & Greenley, 2005; Merrilees et al., 2011). A inovação tem influência positiva no desempenho da empresa, quando se está num contexto de B2B, assim como num contexto de pequenas e médias empresas a inovação revela-se como muito favorável (Weerawardena, O'Cass, & Julian, 2006; Weerawardena & O'Cass, 2004; Weerawardena, 2003).

Normalmente, os compradores B2B tendem a ser mais racionais e melhor informados do que os consumidores em B2C (Verlegh & Steenkamp, 1999). S. Mudambi, (2002) descreve as características dos consumidores em mercados B2B, salientando os aspetos que os mesmos valorizam, bem como se caracterizam as suas compras. No seu estudo, Mudambi, (2002) salienta que (1) existe uma maior ênfase no serviço aumentado dos produtos tangíveis na

decisão de compra; (2) os produtos e serviços são customizados; (3) existe um relacionamento pessoal entre o vendedor e o comprador; (4) os produtos são complexos; (5) os compradores são sofisticados, e por último, mas não menos importante, existe uma dependência na venda pessoal.

2.3. Imagem da marca, imagem do país e o Country-Of-Origin

A marca propriamente dita tem um conjunto de definições atribuídas por diversas entidades e autores, como por exemplo, a *OMPI, Organização Mundial da Propriedade Intelectual*, define a marca como um “sinal que serve para distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras empresas.” Já American Marketing Association defende que a marca “... é um nome, um termo, um sinal, um desenho, ou uma combinação destes elementos, com vista a identificar os produtos e serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferenciá-lo dos concorrentes.” Aaker (1996) também dá o seu contributo definindo a marca como “um nome e/ou símbolo distintivo (como um logótipo, marca registada ou desenho de embalagem) que serve para identificar os produtos ou serviços de um fabricante ou grupo de fabricantes e para os diferenciar da sua concorrência”. Ao passo que Keller, (2012), defende que a marca é muito mais do que um produto, pois pode ter dimensões que a diferenciam de alguma forma de outros produtos que foram concebidos para satisfazer a mesma necessidade.

Jaffe & Nebenzahl (2006) no seu estudo, utilizaram as definições de Kotler (1997), para enfatizarem e distinguírem as definições de imagem, imagem do produto, imagem de marca e imagem do país (*brand and country image*). “**Imagem** é o conjunto de crenças, ideias e impressões que uma pessoa detém relativo a um objeto”. Estas crenças, ideias e impressões são imagens mentais que podem, ou não, ser congruentes com os atributos definidos no objeto. Nagashima (1970) define imagem como a representação, reputação ou o estereótipo de um país específico que os consumidores associam aos produtos.

“A **imagem do produto** é uma imagem particular que os consumidores adquirem de um produto atual, ou potencial” Kotler (1997 p.607). A **imagem da marca** e a **imagem do país**, são similarmente definidas como a imagem mental das marcas, país e localidades respetivamente. Tal como a imagem do produto, estas imagens existem na mente dos

consumidores (Jaffe & Nebenzahl, 2006). Como consequência “*as atitudes das pessoas acerca de um objeto são altamente condicionadas pela sua imagem*” Kotler (1997, 607) (Jaffe & Nebenzahl, 2006).

Outros autores, tal como Iversen & Hem (2011), definiram a **imagem da marca** como um esquema cognitivo que pode incluir um conjunto de associações primárias e secundárias. As associações primárias estão relacionadas com os atributos funcionais ou utilitários e com os benefícios experimentais que possam ser gerados pelas percepções da qualidade relacionados com uma origem geográfica. As associações secundárias estão relacionadas com questões relativas ao *Country-of-Origin*, a própria empresa, com os canais de distribuição e com fontes de *co-branding* (tais como líderes de opinião, eventos ou causas sociais ou ambientais) (Iversen & Hem, 2011). Kapferer, (2008) define imagem de marca como sendo "o resumo, que o público faz, acerca das diversas mensagens enviadas pela marca (nome da marca, símbolos visuais, produtos, publicidade, patrocínio...) – sendo o resultado de uma descodificação de mensagens às quais se extrai um significado através da interpretação de sinais. Keller, (2012) defende que a imagem da marca são as percepções que o consumidor tem acerca de uma marca, tais como as que são refletidas pela associação à marca, realizadas na mente do consumidor.

Nagashima, (1970) definiu a **imagem do país** como sendo o total das crenças que alguém tem acerca dos produtos de um determinado país. O autor considera que a imagem de um país é criada por diversas variáveis, como os produtos mais representativos, as características nacionais, os acontecimentos económicos e políticos, a sua história e tradições. Todas estas variáveis influenciam o comportamento do consumidor no mercado internacional (Nagashima, 1970). Do ponto de vista de Keller (1993) e Pappu et al. (2007) a imagem do país (semelhante à imagem da marca) é um conjunto de associações organizadas em grupos, atribuído ao *country-of-origin*.

Jaffe & Nebenzahl (2006), sugerem a seguinte taxonomia da **imagem do país**:

- HC - Home Country – País onde o consumidor habitualmente reside;
- DC - Designed-in Country – País da conceção de *design* e engenharia do produto;
- MC – Made-in Country (País que aparece na etiqueta “Made-in”). A etiqueta “*made in*” implica que a produção é efetuada num determinado país, ignorando as partes que

foram contratadas noutros países (Jaffe & Nebenzahl, 2006). Jian & Guoqun (2007) argumentam que o *made-in country* reflete o nível de desenvolvimento económico e tecnológico de um país, e isso poderá ser um sinal da sua competência e especialidade do fabrico

- PC - País que é fornecedor dos componentes principais do produto
- AC – Assembled-in Country (País de montagem)
- OC – ***Country-of-origin* (país de origem)**. É o país que o consumidor associa que é a fonte de determinado produto ou marca independentemente de onde o produto é fabricado (Jaffe & Nebenzahl, 2006).

Nas definições apresentadas por Jaffe & Nebenzahl (2006), cada país contribui para alguma coisa pertencente ao produto; quando DC, PC e AC são o mesmo país, passa a ser representado como MC (Made in Country).

Em estudos anteriores concluiu-se que o *country-of-design* (COD) e o *country-of-assembly* (COA) afetam a avaliação dos produtos, e que as perceções positivas da capacidade de *design* dos produtos de um país, conduzem a avaliações positivas dos produtos criados e assinalados/marcados com o país (Brodowsky, 1998; Chao, 1993). Diferentes combinações estratégicas envolvendo vários países com diferentes estereótipos aparentam evidenciar diferentes impactos de COD, COA e preço na perceção da qualidade do *design* do produto e do próprio produto (Chao, 1993).

Alguns investigadores (Chao, 1993; Nebenzahl, Jaffe, & Lampert, 1997) propõem a utilização de conceitos como o “*Country of Manufacture*”, “*Country of Design*”, “*Brand Origin Country*”, ao invés do tradicional *Country-of-origin* (Wu & Fu, 2007). Jaffe & Nebenzahl (2006) e Wu & Fu (2007) referem-se ao conceito de *Brand Origin Country* como sendo o país que os consumidores associam à origem da marca, por exemplo, os consumidores associam o McDonalds, a Coca-Cola e a Kodak, como sendo marcas americanas. O *Brand Origin Country* pode tornar-se mais saliente e influenciador ao despertar as emoções e associações dos consumidores com um país ou cultura particular (Wu & Fu, 2007).

Wu & Fu (2007) concluíram no seu estudo que o *Brand origin Country*, o *made-in country* e o preço são igualmente importantes quando os consumidores não estão familiarizados com as

marcas, o que tem algumas implicações para as empresas que estão a tentar entrar nos mercados internacionais.

A questão do país de origem começou a ser estudada quando Ernest Diether declarou: “a frase “Made in ...” pode ter uma influência tremenda na aceitação dos produtos” (Dzever & Quester, 1999). Outros autores definiram o *Country-of-Origin* como sendo o país onde a um produto ou um bem é fabricado ou montado (Bilkey & Nes, 1982; Ting, 2012).

O *Country-of-origin* do produto era uma característica pré-determinada incluída numa etiqueta, refletindo o país de onde o produto tinha sido importado. Com a emergência dos mercados e empresas globais o fenómeno do *country-of-origin* tornou-se mais complexo. As escolhas de um país de origem não são inconsequentes. A escolha da origem do *design*, das matérias-primas, ou do fabrico, de um ou de outro país podem levar a redução de custos ou a melhorias na qualidade (Brodowsky, Tan, & Meilich, 2004). Para os gestores globais, o país de origem, tornou-se, uma questão de decisão de gestão que é variável. Pode optar-se pelo *design* de um produto num país e o seu fabrico num outro país, utilizando matérias-primas de ainda outro país. Estas decisões são muitas vezes baseadas tendo em conta a redução de custos, ou questões de proximidade geográfica dos utilizadores finais. Os gestores podem também considerar, ou não, que a escolha do país de origem pode ser usada noutras maneiras de obter vantagem competitiva (Brodowsky et al., 2004). As marcas italianas e as marcas francesas utilizam frequentemente o argumento do *country-of-origin* nas suas estratégias de comunicação internacionais (Godey et al., 2012). O termo origem do produto, ou etnia do produto, foi introduzido na literatura sendo definido como “*as associações que os consumidores fazem entre os países e categorias gerais dos produtos*” (Iversen & Hem, 2011). Este termo indica que alguns tipos de produtos são tipicamente associados a um particular país de origem (com por exemplo a Vodka é associada à Rússia), e outros produtos são associados com muitos países de origem (por exemplo, os carros são associados à Alemanha, Japão e USA) (Iversen & Hem, 2011).

Tem-se confirmado em vários estudos (e.g. Bilkey & Nes, 1982; Liu & Johnson, 2005) que o país de origem influencia no julgamento que os consumidores têm acerca dos produtos. Bilkey & Nes (1982) no seu trabalho evidenciaram a influência que o *country-of-origin* tem sobre os consumidores, inclusivamente no setor do calçado: um fabricante de calçado de Porto Rico enviou toda a sua produção de calçado para Nova Iorque e a mesma produção

regressou a Porto Rico, com a indicação de fabrico em Nova Iorque. Como resultado, os Porto Ricanos comprariam mais facilmente o calçado quando percebessem que eram provenientes de Nova Iorque, em vez de Porto Rico.

No âmbito da investigação já desenvolvida em Marketing existem diversos estudos que evidenciaram que os consumidores encaram os estereótipos que mantêm sobre os países, e estes estereótipos afetam a forma como eles percebem os produtos (Liu & Johnson, 2005; White & Cundiff, 1978). Mesmo com a limitação de que os participantes no estudo tinham estereótipos fortes relativamente aos países em causa, os mesmos autores Liu & Johnson (2005) provaram que os resultados são consistentes com o modelo dissociação (apresentado por Devine, 1989) em que qualquer associação, positiva ou negativa, ao *country-of-origin* pode ser involuntariamente expressa na marca que esteja em avaliação, mesmo quando os consumidores não têm intenção de o fazer. Se os consumidores têm uma imagem positiva (negativa) relativamente ao produto-país para um dado produto ou país, esta imagem pode levar a uma avaliação generalizada e atitudes em torno de todas as marcas de um produto associadas a esse país (Agrawal & Kamakura, 1999). Os efeitos do país de origem foram encontrados para os produtos em geral (Darling & Wood, 1990; Howard, 1989) para certas categorias de produtos (Cordell, 1992; Hong & Wyer, 1989, 1990; Roth & Romeo, 1992) e para marcas específicas (Chao, 1993; C. M. Han & Terpstra, 1988; Tse & Gorn, 1992; Witt & Rao, 1992). Os estereótipos do país têm impacto no comportamento de compra, quer dos consumidores individuais, quer dos consumidores organizacionais (Chang & Kim, 1995; Häubl, 1996). Verlegh & Steenkamp (1999) concluíram que o efeito do *country-of-origin* não difere muito entre os consumidores e os compradores industriais.

Samiee (1994) definiu como *country-of-origin effect* “qualquer influência, positiva ou negativa que o país de fabrico de determinado produto possa ter no processo de escolha do consumidor ou na subsequente compra”. A imagem do *Country-Of-Origin* relata uma perceção global de um país específico formado pelos consumidores (Roth & Romeo, 1992; Ting, 2012). A associação da imagem dos consumidores de um dado país, é a imagem, a reputação, os estereótipos que os consumidores e empresários anexam aos produtos de um país específico (Brodowsky et al., 2004). A imagem do “made in” é naturalmente afetada pela familiaridade e disponibilidade do produto de determinado país, assim como pelos estereótipos desse mesmo país (Nagashima, 1970).

O conceito “*Made-in*” tem um papel importante no processo de percepção dos gestores de compras, em particular no que respeita à avaliação da qualidade do produto, sendo portanto um critério bastante importante na tomada de decisão dos gestores (relativamente aos produtos que são industriais) (Cattin, Jolibert, & Lohnes, 1982).

A imagem do país de origem influencia, definitivamente, a percepção geral das marcas. O país de origem exerce elevados efeitos positivos nos componentes do valor da marca (força e notoriedade da marca). Sanyal & Datta, (2011) salientam que tanto a força da marca, como a notoriedade da marca, são medidas parciais do efeito do país de origem no valor da marca.

Os consumidores usam informações para avaliar os produtos com base em duas vertentes: a informação declarativa e a informação experimentada, que decorre da experiência com o produto (Esch et al., 2012). Normalmente, a informação que provém da experiência com o produto, tem primazia na avaliação do mesmo (Esch et al., 2012), pelo que o efeito da origem pode ser removido após uma experiência com o produto (Tse & Lee, 1993).

A informação relacionada com o país pode ser manifestada de várias formas. A forma mais simples é “made in”. No entanto, outras formas podem vir expressas, incluindo explicitamente o nome do país na marca (exemplo: American Airlines), ou pelo uso implícito das cores da bandeira do país no embalamento de determinada marca (exemplo: IKEA). No caso português, e especificamente no setor do calçado, a APPICAPS criou o “Portuguese Shoes” no sentido de promover o calçado português junto dos compradores internacionais (Anexo 7).

Em Portugal existem recursos suficientes para construir um sapato 100% *made in* Portugal, designadamente indústria de curtumes, indústria de componentes e acessórios de calçado, existem cada vez mais e melhores *designers* que proporcionam um aspeto visual ao produto, modeladores que fazem dum desenho um sapato confortável e produzível, bem como, por último as fábricas que produzem o calçado (as fábricas podem ter os 3 serviços associados, design, modelação e produção, ou em alternativa podem apenas prestar o serviço de modelação e produção, ou apenas o de produção).

Nos trabalhos de Hamzaoui-Essoussi, Merunka, & Bartikowski (2011) e Pappu, Quester, & Cooksey (2007), os autores afirmam que ambas a imagem do país, macro e micro afetam o “*Consumer-based equity of brand*”, os seja, os marketeers têm que se focar na gestão da

imagem do país em ambos os níveis, enquanto fazem a gestão do *marketing mix*. As dimensões macro, incluem toda a situação económica, social das percepções de um país. Paralelamente as dimensões micro referem-se aos produtos ou marcas produzidas nesse país. A imagem macro do país exerce um impacto positivo em duas dimensões do valor da marca, a imagem da marca e a qualidade da marca (Hamzaoui-Essoussi et al., 2011).

2.4. Consequências do *Country-of-Origin*

2.4.1. *Perceived Product and Service Quality*

“A qualidade percebida é a chave da dimensão do posicionamento para algumas marcas corporativas (Toshiba ou Ford) e outras marcas que abrangem outras classes de produtos. A qualidade percebida está normalmente no coração do que os consumidores compram.”

(Aaker, 1996)

Entregar produtos com qualidade requer uma compreensão das dimensões críticas que os consumidores utilizam para fazer um julgamento da qualidade (Brucks, Zeithaml, & Naylor, 1994). Os autores (Brucks et al., 1994) propõem as seguintes dimensões de qualidade: (1) facilidade de uso, (2) versatilidade, (3) durabilidade, (4) capacidade do serviço, (5) desempenho e (6) prestígio.

Já Garvin (1987), utilizou 8 dimensões de qualidade, designadamente: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, facilidade de manutenção, estética e qualidade percebida. Os autores Dodds, Monroe, & Grewal (1991) avançaram com um quadro conceptual incluindo múltiplas variáveis, designadamente a qualidade percebida, o valor percebido e a predisposição de compra, tendo concluído que o preço tem um efeito positivo na qualidade percebida e um efeito negativo no valor percebido e predisposição de compra (Wu & Fu, 2007).

A *capability* da qualidade mede a capacidade de uma empresa para projetar, desenvolver e produzir produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes. Esta, tal como o foco no cliente, colaboradores com formações adequadas e ainda a forma como os colaboradores são

geridos, são frequentemente identificados como enquanto fontes críticas e determinantes da obtenção de uma vantagem sustentável (Lages, Silva, & Styles, 2009).

Os compradores desenvolvem percepções de qualidade baseados nas suas avaliações de excelência global ou na superioridade de um artigo. A qualidade percebida pelo consumidor relaciona-se com as associações derivadas dos atributos dos produtos, incluindo a reputação, a confiabilidade e desempenho, o preço, o serviço e valor percebido (Chaudhuri, 1995; Michell et al., 2001).

Uma estratégia da qualidade do produto é definida como sendo o reflexo do compromisso da empresa em desenvolver e entregar produtos que aumentem a percepção da qualidade e superioridade face à concorrência (Lages et al., 2009). A qualidade percebida do produto é uma função da qualidade percebida do *design* e da qualidade percebida do fabrico (Insch & McBride, 2004). A qualidade percebida do fabrico do produto tem duas principais dimensões: a qualidade da montagem e a qualidade dos componentes, as quais refletem como o produto é montado e a excelência dos seus componentes (Insch & McBride, 2004).

Uma avaliação da qualidade do produto envolve a consideração de um conjunto de critérios (Dzever & Quester, 1999). Em dois estudos anteriores do mesmo autor, (Dzever, 1996, 1997) foram avaliados diversos atributos do produto, tais como: o desempenho do produto, a sua durabilidade, a natureza da tecnologia utilizada, a sua facilidade de operacionalização/manutenção e a natureza da experiência do vendedor (Dzever & Quester, 1999). Uma elevada qualidade da produção implica o mínimo de defeitos no produto (Freiesleben, 2010). A qualidade do produto foi reconhecida como um dos atributos de maior importância no processo de compra (White & Cundiff, 1978). Quer os consumidores industriais, quer os consumidores individuais avaliam se a qualidade de determinado produto irá satisfazer os seus requisitos particulares de compra (White & Cundiff, 1978). Fynes & Voss, (2001) salientaram que a qualidade do *design* e a conformidade dos produtos têm um efeito positivo na satisfação do cliente. Adicionalmente, a qualidade do produto tem também sido vista como estando fortemente relacionada com o sucesso das exportações (Katsikea et al., 2005).

“(...) se cumpriu o prazo de entrega, se cumpriu a data de entrega, e se cumpriu com a qualidade, o cliente normalmente vem a segunda vez, e vem a terceira e vem a quarta, aí

cria-se uma fidelização do cliente... O cliente tem que ser bem servido sempre, mas pelo menos ou sobretudo se o quiser cá ter de volta, servir bem na primeira vez, e depois na segunda e na terceira, para o continuar a ter cá, se não, se o servir mal uma vez ele vai embora.”

By, Líder da empresa MAZONI, in (Cardeal, 2010)

O líder da empresa MAZONI considera o serviço, como uma combinação de dois elementos diferenciados: (1) cumprimento rigoroso dos prazos de entrega e (2) o desenvolvimento de novos produtos, frequentemente em conjunto com os clientes, partindo das ideias dos mesmos (Cardeal, 2010). A modelação, que no caso da MAZONI era a forma de prestar um serviço de criação de novos produtos a partir das ideias dos clientes, foi criada logo desde o início. Para o líder da empresa, essa era uma condição de base para o sucesso (Cardeal, 2010).

Estudos anteriores definiram 5 dimensões para a qualidade percebida do serviço: (1) tangibilidade, que se refere às evidências físicas do serviço, consistindo em facilidades físicas e tecnológicas, aparência das pessoas, equipamento ou ferramentas, que podem influenciar os clientes ao nível psicológico, sociológico, cognitivo e emocional; (2) confiabilidade, que significa executar os serviços de forma confiável, consistente e precisa; (3) capacidade de resposta demonstrada pelos colaboradores, através da sua predisposição em fornecer um serviço rápido e ajudar os clientes substantivamente; (4) garantia, que se refere à cortesia e conhecimento que os colaboradores têm, bem como à sua apetência para inspirar confiança e segurança; e (5) empatia, que se refere ao cuidado e atenção individualizado que a empresa tem para com cada cliente (Agarwal, Malhotra, & Bolton, 2010).

O desempenho dos serviços inclui a prestação de serviços que estão agregados ao produto de base (S. M. Mudambi et al., 1997; Zaichkowsky et al., 2010). As principais medidas desta dimensão incluem aspetos tangíveis como os horários e número de funcionários disponíveis, a cobertura de garantias financeiras e medidas intangíveis de qualidade de serviço e do grau de relacionamento entre os prestadores de serviços e cliente. A dimensão do desempenho da distribuição também pode ser considerada como fazendo parte da qualidade do serviço (Zaichkowsky et al., 2010). Esta dimensão é avaliada através de medidas tangíveis e quantificáveis, como os prazos de entrega, o número de entregas atrasadas e a presença de sistemas de encomenda *on-line*, e com elementos intangíveis tais como a facilidade de

encomenda, a confiabilidade geral e, a vontade e capacidade de responder em caso de emergência (Zaichkowsky et al., 2010)

Nos mercados B2B a qualidade do serviço, inclui o contacto pessoal e o serviço de apoio, em conjunto com a qualidade física do produto (Alvarez & Galera, 2001), sendo estes os aspetos chave que influenciam a decisão de compra (Y.-M. Chen et al., 2011; Rauyrueen & Miller, 2007). Frequentemente o vendedor do serviço é a primeira pessoa – se não for a única – a estabelecer o contacto antes e depois da compra “o vendedor é a empresa”. Nestas condições, o vendedor controla o nível da entrega de um serviço de qualidade (Crosby, Evans, & Cowles, 1990). A qualidade do serviço é necessária, porém não condição suficiente para que exista um relacionamento de qualidade (Crosby et al., 1990).

2.4.2. Innovation Capability

Uma empresa ao ignorar ou minimizar certas mudanças no mercado ou pontos de viragem na tecnologia, torna a marca vulnerável e tem um maior risco de perder oportunidades. O novo competidor é assim frequentemente beneficiário da verdadeira inovação (Aaker, 1996).

“O sector do calçado transformou-se, adaptando-se à mudança, sempre contínua, apresentando inovações ao nível do produto, dos processos, marketing e da organização. Razões de sobra para que a indústria portuguesa de calçado, que não renega a sua tradição e o saber-fazer acumulado ao longo de gerações, se assuma com um sector altamente inovador (...) O calçado é o sector mais internacionalizado da economia portuguesa e um dos principais exportadores à escala mundial, tomando a inovação como um eixo estratégico de intervenção. Tornou-se menos tradicional e mais inovador conclui o estudo “Dinâmicas de Inovação no Sector Português do Calçado. (...) As empresas portuguesas estão cada vez mais inovadoras. Arriscam, desafiam as probabilidades e conquistam adeptos em praticamente todo o mundo.”

(Apiccaps, 2011b) (ver anexo 8)

As empresas inovadoras usam esta *capability* com vista a alinharem-se com as alterações das necessidades do mercado, captando oportunidades de modo mais eficiente comparativamente com a sua concorrência (O’Cass & Ngo, 2011). As empresas inovadoras, ou *First-movers* têm

a vantagem de serem empresas pioneiras e como tal poderão obter ganhos positivos nessa condição (Lieberman & Montgomery, 1988). A inovação ocorre quando as empresas com elevados níveis de aprendizagem (*learning capabilities*) encorajam os colaboradores a questionar as normas organizacionais e industriais e a desafiar as assunções e as ortodoxias (Lages, Silva, & Styles, 2009). Estes autores defendem ainda que a inovação como *capability*, a orientação empreendedora, a orientação para o mercado, e o marketing como *capability*, são considerados complementares quando configurados corretamente, e constituem fontes de vantagem competitiva.

A *Entrepreneurial Orientation (orientação empreendedora da empresa)* reflete a predisposição da empresa em aceitar a inovação, aceitar riscos e em adotar uma postura proactiva na conduta dos negócios (O’Cass & Ngo, 2011).

A inovação é um poderoso determinante no desempenho do marketing, e num contexto B2B, em particular, a inovação tem uma maior influência positiva na performance (Merrilees et al., 2011). Alguns autores consideram a inovação como o terceiro *market-based Resource*. Neste conceito, as empresas que detiverem uma capacidade de inovação superior são alicerces potenciais para uma vantagem competitiva sustentável (J. K. Han et al., 1998; G. J. Hooley, Greenley, Cadogan, & Fahy, 2005). A inovação, é também definida como um processo de adoção que, quer interna, quer externamente, cria aparelhos, sistemas, políticas, programas, processos, produtos ou serviços que são novos para a organização (Rosenbusch et al., 2011).

Uma empresa inovadora tem tendência para se envolver e suportar novas ideias, experiências e processos criativos que possam desencadear em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996). A inovação tem efeitos positivos na performance de uma PME (Rosenbusch et al., 2011). As PME têm melhor desempenho se os projetos de inovação forem feitos internamente, ao passo que se dependerem de entidades externas não têm, segundo Lieberman & Montgomery (1988); Rosenbusch et al. (2011) efeitos significativos na sua performance.

Fortunato Frederico (presidente da APPICAPS), defende que é impossível ser competitivo em qualquer indústria, tendo por base o baixo custo, e por este motivo existe uma procura constante, por parte das empresas Europeias, pela inovação, para que possam ter soluções tecnológicas ao mesmo tempo que se diferenciam numa perspetiva de criatividade, considerando que o calçado em Portugal é inovador nomeadamente ao nível do *design*.

2.4.3. Branding Capability

“Uma indústria jovem moderna, voltada para o futuro, que alia o saber fazer acumulado ao longo de várias gerações às mais modernas tecnologias. É desta forma que a indústria portuguesa de calçado se tem apresentado aos mercados internacionais desde Junho de 2009, no âmbito de uma ampla campanha de imagem em curso. Depois de fortes investimentos na inovação tecnológica e na internacionalização, o sector do calçado está a investir, como nunca, em imagem.

Promover uma marca ou um sector de actividade requer uma estratégia planeada, investimentos acertados e uma abordagem a públicos muito diversificados. Por esse motivo, a estratégia definida pela APICCAPS, com o apoio do Programa Compete, privilegia vários suportes de comunicação. O lançamento do primeiro blogue exclusivamente dedicado ao universo de acessórios de moda e calçado (www.portuguesesoul.com) é apenas a última das apostas. Mas há mais. Muito mais. Segue-se, por exemplo, o lançamento da primeira revista do sector a ser distribuída nos mercados internacionais.”

Apiccaps, 2011a, p. 21

O *branding* é um instrumento de persuasão, que recorre a mecanismos que cativam ou influenciam o mercado com objetivo da venda de produtos ou serviços com maior eficácia (Almeida, 2005; Olins, 2003). Olins, (2003) acrescenta que a essência do *branding* é a manutenção da confiança.

O *branding* em B2B aumenta a confiança dos compradores e a sua satisfação na decisão de compra, assim como reduz o nível do risco percebido e diminui a incerteza (Leek & Christodoulides, 2011). O *branding* assume um papel mais importante nas decisões de compra no mercado B2B do que o que tem sido reconhecido. Deste modo, é importante que as empresas foquem os seus esforços na criação de uma imagem de marca, utilizando os elementos do *marketing mix* para operacionalizar o conceito e efetuar a adequada comunicação ao *target* em causa (Berthon et al., 2008; Park, Jaworski, & MacInnis, 1986). Foram identificados cinco atributos chave para construir uma marca forte, nomeadamente o produto, o serviço, a logística, a adaptação e o aconselhamento (Beverland, Napoli, &

Yakimova, 2007; Coleman et al., 2011). Muitas empresas num contexto B2B focam as suas atividades de *branding* meramente na disseminação no nome da marca e no logotipo, sem desenvolverem qualquer tipo de identidade de marca (Court, Freeling, Leiter, & Parsons, 1997; Homburg, Klarmann, & Schmitt, 2010; P. Kotler & Pfoertsch, 2006).

O modelo de Branding nos mercados B2B apresentado por Mudambi (2002) – Figura 1 - define os atributos do *branding* e determina a quem se dirigem e para quem são importantes. Este modelo assume que o Branding tem uma função emocional e expressa benefícios próprios aos consumidores (Aaker, 1991).

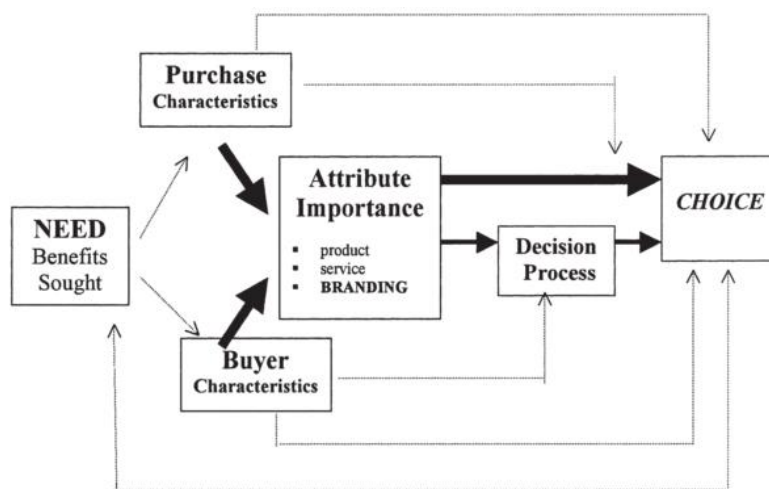


Figura 1 - Modelo do Branding B2B. Fonte (S. Mudambi, 2002) p. 528

Pappu et al. (2007) define, no seu artigo, o conceito de “*consumer-based brand equity*” como sendo o valor que os consumidores associam a uma marca, e que está refletido nas dimensões de: *brand awareness* (capacidade de um potencial comprador reconhecer a marca como membro de determinada categoria de produtos), *brand associations* (algo que está ligado ou associado à memória da marca), *perceived quality* (perceção da qualidade ou superioridade de um produto ou serviço relativamente a outras alternativas) e *brand loyalty* (conceptualizado na vasta literatura existente na área do marketing como sendo baseado na perceção das atitudes – acentua as intenções do consumidor a ser leal à marca – ou na perceção comportamental – enfatiza a lealdade atual do consumidor à marca refletida nas escolhas da compra). A imagem do país pode afetar as dimensões do valor da marca, *entre as quais, brand associations, perceived quality e brand loyalty* (Pappu et al., 2007). Shimp, Samiee, & Madden (1993), defendem que as marcas de um determinado país partilham as mesmas associações que se referem ao valor do país (Pappu et al., 2007). As marcas originárias de

determinado país podem criar ativos intangíveis na mente dos consumidores, partilhados por outras marcas originárias do mesmo país.

Mais recentemente, foram surgindo novas definições tais como o *Brand Love*, o qual é representado com constructos que incluem múltiplas cognições, emoções e comportamentos que os consumidores organizam num protótipo mental. Batra, Ahuvia, & Bagozzi (2012) definiram como elementos do protótipo do *Brand Love* a elevada qualidade; valores fortemente enraizados e um significado existencial; recompensas intrínsecas; identidade própria; afeto positivo; desejo fervoroso e um poder natural de encaixe; ligação emocional e desgosto antecipado; predisposição em investir; pensamento e uso frequente; e duração do uso. Sendo assim o *Brand Love* é definido como a relação que existe entre o consumidor e a marca que corresponde ao protótipo descrito anteriormente (Batra et al., 2012). Estes autores sugerem ainda que as marcas têm que facilitar comportamentos transmitidos pela paixão (refletindo um desejo forte de usar a marca, investir recursos na marca e interagir frequentemente com a marca); a criação de marcas que simbolizem uma integração de marca própria (capacidade que a marca tem para se conectar com o que os autores chamam significados mais profundos da vida); marcas que criem uma ligação positiva emocional (inclui o sentimento de “velho amigo”); marcas que se tornem valiosas e marcas que tenham o sentido do relacionamento a longo prazo e que posteriormente sigam programas de lealdade (Batra et al., 2012). Transportando e tentando aplicar o conceito ao setor do calçado em Portugal, é necessário que exista esta relação de afeto entre os compradores internacionais com o calçado Made in Portugal, ou seja, à marca Portugal.

2.4.4. Trust

Defende-se que as escolhas são determinadas com base em atributos de identificação, mas principalmente pela confiança que temos em determinado produto, marca, fornecedor, etc. Esta confiança é conquistada quando as expectativas que criamos são confirmadas pela experiência, ou são, até, excedidas (Almeida, 2005; Olins, 2003). Deste modo, o cumprimento de promessas estabelecidas, cria relações de confiança, reforçando a coerência da marca e consequentemente o seu sucesso (Almeida, 2005; Olins, 2003).

A confiança passou, portanto, a ser uma regra no marketing, e tem particular importância nos relacionamentos de longo prazo, em que os compradores procuram previsibilidade e, como tal, são esperados compromissos de ambas as partes, assim como um elevado nível de certeza associado a uma recompensa futura (Crosby et al., 1990; Macneil, 1980; Millar & Rogers, 1987). A confiança é geralmente vista como fator essencial para um relacionamento de sucesso (Leonard L. Berry, 1995; Moorman, Deshpandé, & Zaltman, 1993; R. M. Morgan & Hunt, 1994). Alguns estudos definem o termo confiança como a crença na honestidade e integridade da outra parte, nomeadamente no vendedor (Crosby et al., 1990).

A confiança é um dos constructos mais analisados e confirmados na investigação do marketing relacional. Nas abordagens conceituais de outros investigadores, a confiança tem três componentes essenciais: (1) a crença de que o parceiro mostrará benevolência nas suas atitudes e ações, (2) a honestidade, que parte do princípio que o é parceiro credível, (3) a crença de que o parceiro de tem competência para agir em benefício da relação (Walter, Mu, Helfert, & Ritter, 2003).

A confiança na marca e o afeto à marca são fatores chave da lealdade à marca ou do compromisso com a marca, fundamentais no relacionamento de marketing *one-to-one* (Chaudhuri & Holbrook, 2001). A confiança e o compromisso devem estar associados, pois a confiança é importante num relacionamento, assim como o compromisso é importante nas relações de valor. Nesta linha de pensamento, Moorman, Zaltman, & Deshpandé, (1992) e Morgan & Hunt, (1994) descobriram que em B2B a confiança conduz ao compromisso (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

O compromisso tem sido reconhecido na literatura do marketing relacional como sendo parte integrante de qualquer relação empresarial de longa duração (R. M. Morgan & Hunt, 1994; Walter et al., 2003). O compromisso foi ainda definido por Moorman et al. (1992) como “um desejo de manter um relacionamento de valor e duradouro” (Chaudhuri & Holbrook, 2001). É geralmente descrito como uma espécie de intenção duradoura para construir e manter um relacionamento de longo prazo (Walter et al., 2003). Na mesma linha que outros investigadores, Walter et al. (2003) defendem que o compromisso compreende três diferentes dimensões: compromisso afetivo, o qual tem a ver com as atitudes positivas que existem acerca do futuro da relação profissional; compromisso instrumental, que se evidencia sempre que existe algum tipo de investimento (tempo ou outros recursos) quando é efetuado. Por fim,

a dimensão temporal do compromisso que indica uma continuidade da existência do relacionamento. O compromisso afetivo é positivo, é mais gerido pela livre escolha, e influencia a lealdade num nível superior (Evanschitzky, Iyer, Plassmann, Niessing, & Meffert, 2006).

2.4.5. Awareness

A notoriedade da marca ou *brand awareness* é a capacidade que o consumidor tem para reconhecer e nomear a marca entre vários produtos comparáveis de determinada indústria e sobre diferentes condições de complexidade e tempo (Aaker, 1996; Y.-M. Chen et al., 2011; Keller, 1993). O reconhecimento da marca, por sua vez, necessita que o consumidor determine a marca como a viu ou ouviu previamente. A recordação da marca relaciona a capacidade que o consumidor tem para recuperar a marca de uma dada categoria de produtos (Keller, 1993). O nome da marca deve fornecer um significado simbólico que ajude o consumidor a reconhecer e lembrar-se do fornecedor ou do sucesso do produto (Y.-M. Chen et al., 2011; Janiszewski & Van Osselaer, 2000). O nome da marca é o elemento mais fundamental do *brand awareness* (Davis, Golicic, & Marquardt, 2008).

A notoriedade da marca tem um papel importante na decisão do consumidor por três razões: (1) é importante que os consumidores pensem na marca quando recordam aquela categoria de produtos, o que aumentará a probabilidade da marca ser considerada para a compra (Nedungadi, 1990; William, Hutchinson, Moore, & Nedungadi, 1986); (2) a notoriedade da marca pode afetar as marcas em consideração; (3) a notoriedade da marca pode afetar a decisão através da força da marca e da imagem da marca (Keller, 1993).

O *brand awareness* influencia o desempenho no mercado através de dois mecanismos: reduz os custos da informação dos compradores e reduz o risco percebido dos compradores (Homburg et al., 2010). Deste modo, o *brand awareness* age como um forte sinal da qualidade do produto e do compromisso do fornecedor (Homburg et al., 2010). A homogeneidade dos produtos, a turbulência tecnológica, a heterogeneidade dos centros de compras, a pressão do tempo no processo global de compra mediam significativamente a associação entre o *brand awareness* e o desempenho no mercado (Homburg et al., 2010).

2.4.6. Loyalty

A lealdade à marca é considerada como um ativo uma vez que ajuda a criar e a aumentar valor à marca. A lealdade à marca é a consideração chave na definição do valor de uma marca que irá ser comprada ou vendida, devido à elevada base de clientes fiéis (leais) que pode ser esperada e que gera uma base de lucro previsto. De facto, uma marca sem uma base de clientes leais é uma marca que é vulnerável (Aaker, 1996)

Outros autores definiram a lealdade à marca em termos de proporção de compras da marca mais popular (Cunningham, 1956). Sheth, (1968) definiu a lealdade à marca através do número de escolhas que recaem nessa marca num determinado período de tempo. Guest, (1964) definiu lealdade à marca como a consistência de compra de uma marca superior a um período de 20 anos. Já Wheeler (1974) defende que a lealdade à marca precisa de ser definida em ambos os termos: quantitativa e qualitativa, isto é, um consumidor leal não deve apenas comprar determinada marca consistentemente com o passar do tempo, mas deve ter também as suas preferências psicológicas positivas em consideração sobre essa marca.

O conceito de lealdade destaca a necessidade de construir um relacionamento como um investimento de longo prazo (Rauyrue & Miller, 2007). Alguns autores vêem a qualidade de um relacionamento em B2B como um fator crucial para o sucesso do mercado. Para os mercados industriais, os *marketeers* devem estabelecer elevados níveis de lealdade e atitudes favoráveis (Michell et al., 2001). A construção de um forte relacionamento com o cliente aumenta a sua lealdade, aumenta a comunicação favorável de passa a palavra (worth of mouth), e como consequência, as compras (L. L. Berry & Parasuraman, 1991; Czepiel, 1990; Rauyrue & Miller, 2007).

A lealdade comportamental foi definida pelos autores Chaudhuri & Holbrook (2001) como "*a média da disposição dos clientes empresariais de recomprarem o serviço e o produto do fornecedor de serviço e manter um relacionamento com o prestador de serviços / fornecedor*" ao passo que a lealdade atitudinal (*attitudinal loyalty*) é "*o nível de ligação psicológica do cliente e defesa de atitude para o prestador de serviços / fornecedor*". Este tipo de lealdade que tem como componente a atitude, pode significar que os clientes se tornem defensores do serviço do seu fornecedor através do passa a palavra de forma positiva e da vontade de

recomendar e incentivar outros a usar o produto/serviço (Rauyruen & Miller, 2007; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996). Os autores concluem assim, que as percepções de serviço de qualidade e satisfação global contribuem para a lealdade num contexto B2B. Os autores defendem ainda que a confiança e o compromisso afetivo para com o fornecedor, contribuem para a lealdade atitudinal (*attitudinal loyalty*), o que evidencia a importância da imagem de empresa como um todo.

A criação de lealdade no mercado B2B engloba ativos tangíveis e intangíveis (Zaichkowsky et al., 2010). Jalilvand, Samiei, & Mahdavinia (2011) concluíram que existe uma relação causal direta entre as quatro dimensões – lealdade à marca, notoriedade da marca, associações à marca e qualidade percebida – e a intenção de compra. A lealdade à marca nos serviços inclui com maior intensidade a lealdade atitudinal uma vez que, se um cliente B2B acredita que a marca é apropriada passa a ter um compromisso de compra (lealdade atitudinal), espera-se que estes sejam, então, mais propensos a recompra (lealdade comportamental) (Bennett, Härtel, & McColl-Kennedy, 2005). Sendo assim, no âmbito do marketing relacional, a lealdade pode ser definida como o compromisso futuro de ter um comportamento que leve à compra do produto ou serviço (Bennett et al., 2005).

2.4. 7. Relationship Quality

“(...) Desenvolver relações duradouras com os clientes não somente oferece uma fonte de Vantagem Competitiva, mas pode ser muito mais lucrativo do que uma abordagem de “ataque e retirada rápida”, na qual a única meta seja fazer uma venda a certa altura (...)”

(Morris & Morris, 1994)

Barney, (1991); e Sheth & Sharma, (1997) acreditam que se deve dar especial atenção, particularmente num contexto empresarial, aos relacionamentos. Os relacionamentos são uma *capability* das empresas (Lages et al., 2009). O valor do relacionamento está enraizado em ambos os ativos, tangíveis e intangíveis e fornece a base de um desenvolvimento de negócio com os clientes individuais. (Zaichkowsky et al., 2010). Já no mercado B2B, o valor do

relacionamento é considerado diferente entre fornecedores e compradores (Ulaga & Eggert, 2005). Os fornecedores tendem a enfatizar os benefícios do relacionamento e os compradores tendem a enfatizar os sacrifícios dos mesmos (Zaichkowsky et al., 2010).

No mercado B2B é normal a existência de um relacionamento de longa duração entre o cliente e os fornecedores. Os relacionamentos de longa duração permitem que os fornecedores sejam mais eficientes nas aquisições, bem como mais eficientes nas entregas e na redução de custos de transação (Walter et al., 2003). Neste contexto, a confiança e o compromisso são constructos essenciais, do ponto de vista do cliente, para a descrição de um relacionamento de qualidade (Crosby et al., 1990; Walter et al., 2003).

As fontes de capital humano, no trabalho de Barney, (1991) incluem os relacionamentos, a experiência, a inteligência, e a perspicácia dos gestores e colaboradores das empresas (Mudambi, 2002). Portanto, trabalhar para construir um relacionamento constitui um capital intangível da empresa, por forma a obter vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

Criar relacionamentos é uma forma de trabalhar em conjunto de forma a obter reduções de preço (Walter et al., 2003). O relacionamento com o fornecedor determinará com mais facilidade a rentabilidade do cliente (Sheth & Sharma, 1997). Um relacionamento de qualidade é para o fornecedor uma forma eficaz de fazer o cliente acreditar na sua honestidade, competência e benevolência, o que, contribui para o aumento nível de confiança de ambas as partes, pela parte do cliente, na capacidade do fornecedor de resolver problemas; e pelo lado do fornecedor pelo aumento da confiança na transferência de capacidades e predisposição nas entregas aos clientes (Lagace, Dahlstrom, & Gassenheimer, 1991; Walter et al., 2003). Num contexto de B2B, está evidenciado que os elementos de um relacionamento afetam a lealdade do consumidor (Rauyruen & Miller, 2007). Quanto mais os fornecedores preencherem as funções diretas (redução de custos, qualidade, volume e segurança), bem como as funções indiretas (acesso a mercados, utilização de informação do fornecedor como base, inovar aproveitar os benefícios sociais do relacionamento), melhor será a qualidade percebida do relacionamento (Walter et al., 2003). O estabelecimento, desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos pode ser conseguido com frequentes visitas aos clientes (Katsikea et al., 2005). Os relacionamentos interpessoais são uma forma de socializar os relacionamentos profissionais, para aumentar e melhorar o diálogo entre clientes e fornecedores (Prahalad & Ramaswamy, 2004). As relações interpessoais criam atenção

personalizada e ajudam a criar sentimentos agradáveis com a empresa fornecedora (Callarisa Fiol, Bigne Alcañiz, Moliner Tena, & García, 2009; Gwinner, Gremler, & Bitner, 1998).

Para Walter, Mu, Helfert, & Ritter, (2003) para desenvolver um relacionamento de qualidade com os fornecedores que fortifique uma posição competitiva, os clientes têm que reconhecer importantes diferenças entre os fornecedores. É, por isso, muito difícil aumentar ou ter a vantagem competitiva baseado unicamente na qualidade do produto ou no preço, quando nos referimos ao mercado B2B (Y.-M. Chen et al., 2011).

2.4.8. Customer Satisfaction

Anderson & Narus (1984) definem a satisfação como “*um estado afetivo positivo resultante da avaliação de todos os aspetos e formas de trabalhar numa relação profissional entre duas empresas.*” A satisfação é um constructo global baseado em sentimentos e emoções da totalidade da experiência da compra do produto ou serviço (Agarwal et al., 2010).

A satisfação ocorre quando o desempenho de um produto ou serviço se encontra com as expectativas do comprador. Se as expectativas não se concretizarem, ou passarem a ser negativas resulta na insatisfação (Bennett et al., 2005; Patterson, Johnson, & Spreng, 1997). Mesmo que a insatisfação com a marca seja patente, se as empresas investiram muito num processo (e portanto estão altamente envolvidos) irá existir uma resistência à mudança (Bennett et al., 2005; Oliva, Oliver, & Macmillan, 1992).

Shemwell, Yavas, & Bilgin, (1998) concluiu que a satisfação é um complexo conceito, que inclui tanto uma componente cognitiva, como uma componente afetiva que modera a avaliação do relacionamento, assim como o seu futuro. O estudo de Patterson et al. (1997) demonstrou a existência de uma cadeia de relacionamentos que conduzem a uma avaliação da qualidade e à satisfação, que por sua vez levará a um futuro compromisso afetivo (assim como a uma intenção de nova compra).

No âmbito da indústria, a satisfação é um estado afetivo que resulta de uma valorização generalizada de todos os aspetos de uma relação de trabalho entre as duas empresas (Anderson & Narus, 1984; Callarisa Fiol et al., 2009). Assim, as empresas industriais focam o

seu interesse em adaptar os seus produtos e serviços aos requerimentos dos seus clientes, com o objetivo de atingirem uma completa satisfação através do uso pelo utilitário (Lapierre, 2000) , contribuindo para a criação de valor percebido positivo na empresa cliente(Callarisa Fiol et al., 2009; Eggert & Ulaga, 2002)

3. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

3.1. Modelo Conceptual

A figura seguinte – Figura 2 – apresenta o modelo conceptual da presente investigação, composto por treze hipóteses, cujo racional é apresentado de seguida.

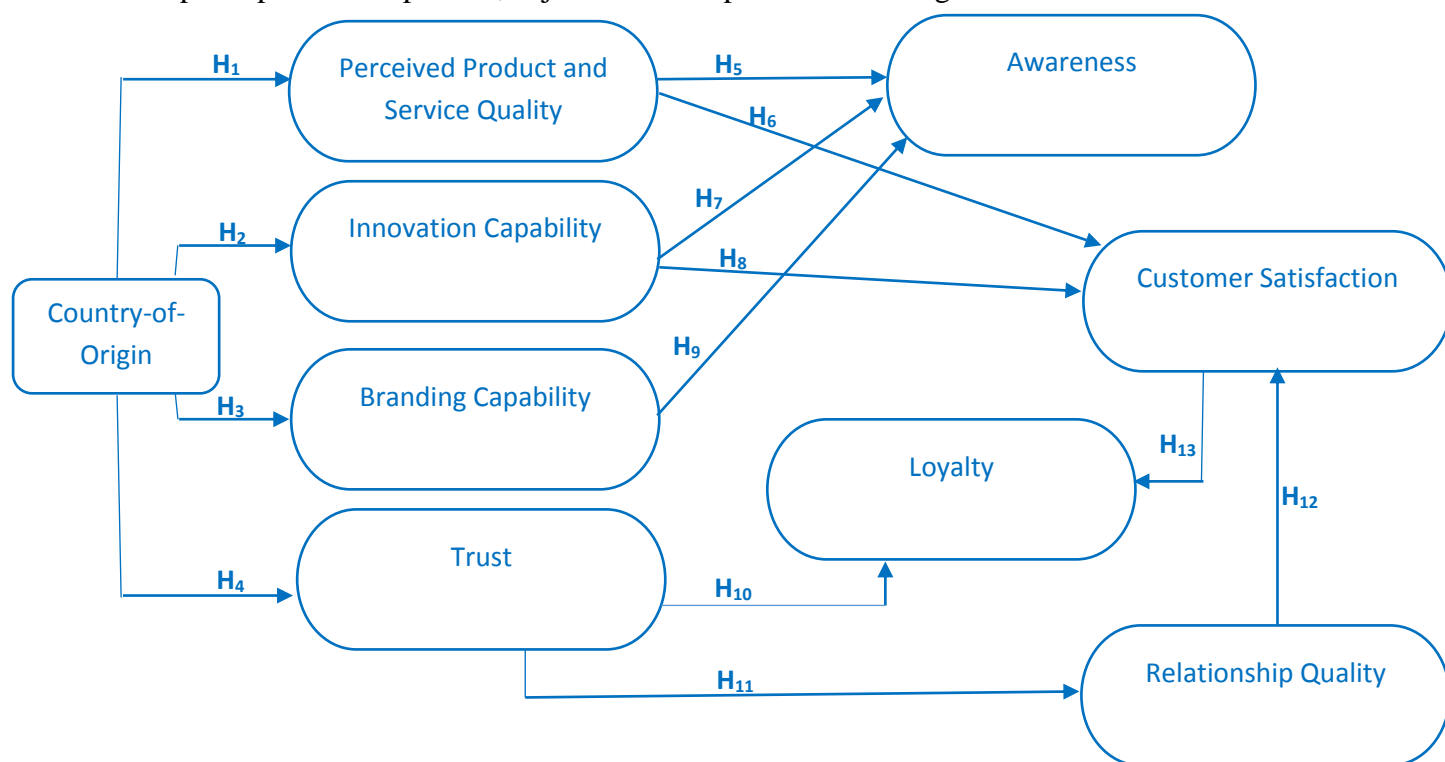


Figura 2 – Modelo Conceptual

3.2.1. Country-of-origin affects Perceived product and service quality

Dzever & Quester (1999) evidenciaram que a qualidade percebida é diretamente afetada pela informação do país de origem. Adicionalmente, Cacioppo & Petty, (1982) e Ting (2012), revelaram que a qualidade percebida é influenciada pelo preço e pelo *Country-Of-Origin*. A

força da qualidade percebida de um produto é maioritariamente avaliada através de atributos tangíveis, contudo, num contexto B2B, a qualidade do serviço é também importante, sendo um atributo intangível (Y.-M. Chen et al., 2011; Rauyruen & Miller, 2007).

Balabanis & Diamantopoulos (2011) utilizaram no seu trabalho a teoria da categorização. De acordo com esta teoria os consumidores tendem a estruturar as alternativas de produtos, de que têm conhecimento, na mesma categoria (Gutman, 1982; Punj & Moon, 2002). A investigação em categorização evidencia que “as pessoas fazem as suas escolhas deliberadamente e avaliam individualmente cada novo estímulo a que são expostas” (Balabanis & Diamantopoulos, 2011; Keller, 2003). Gregan-Paxton & John, (1997) consideram o *country-of-origin* como uma importante categorização para os consumidores. Han (1989) explica as funções da categorização no contexto do Country-of-Origin. O Country-Of-Origin pode ser, em simultâneo, uma medida estereótipo ou uma *proxy* para outros atributos do produto (*Halo Effect*). Os mecanismos específicos pelos quais cada informação é processada na categoria base do Country-Of-Origin podem influenciar a avaliação das marcas e as intenções de compra classificadas em (1) Cognitivas; (2) Afetivas e (3) Processos normativos. Cognitivamente, o país de origem pode ser considerado como uma indicação extrínseca para a qualidade do produto. Verlegh & Steenkamp (1999) concluíram que os consumidores podem inferir juízos da qualidade do produto a partir da imagem que têm acerca do país desse mesmo produto, ou seja, poderão criar estereótipos acerca dos produtos do país.

No estudo de Ting (2012) e Verlegh & Steenkamp (1999), os autores concluíram que, no que respeita à qualidade percebida, a informação do país de origem é mais significativa do que a informação relativa ao preço. Ou seja, os consumidores, consideram existir uma maior relação entre a qualidade percebida e o Country-of-Origin, do que por exemplo entre a qualidade percebida e o preço (Ting, 2012; Verlegh & Steenkamp, 1999).

Neste contexto, é expectável que os compradores de calçado utilizem as crenças que têm acerca da imagem de um país, relativamente aos seus aspetos económicos, culturais, recursos humanos entre outros, para influenciar a qualidade percebida dos produtos e serviços desse país. Deste modo, a qualidade percebida dos produtos, e do serviço, é influenciada pela imagem que os compradores internacionais de calçado têm sobre Portugal, ou seja:

H₁: O *Country-of-Origin* do calçado português influencia positivamente a qualidade percebida do produto e do serviço.

3.2.2. Country-of-origin affects Innovation Capability

A inovação, e particularmente num contexto de B2B, é um poderoso determinante no desempenho do marketing (Merrilees et al., 2011). A inovação e a *innovation capability* ocorrem em níveis diferentes do processo de inovação, sendo a *innovation capability* considerada o elemento crítico no desenvolvimento das inovações propriamente ditas (Lawson & Samson, 2001). No mesmo trabalho, os autores Lawson & Samson (2001) sugerem que a *innovation capability* da organização surge das capacidades e competências que estão disponíveis para a aplicação de recursos e reflete a habilidade para transformar continuamente as ideias em novos produtos, processos e sistemas para o benefício das empresa e dos seus *stakeholders* (Hogan, Soutar, McColl-Kennedy, & Sweeney, 2011).

Os autores Romijn & Albaladejo (2002), referem-se à *innovation capability* como “ a capacidade e conhecimento necessários para absorver de forma eficaz e fazer melhorias nas tecnologias existentes e/ ou criar novas tecnologias; enquanto Xu, Lin, & Lin, (2008) , definem a *innovation capability* como a capacidade de obter acesso ao desenvolvimento e implementação de tecnologias inovadoras para o *design* e fabrico. Já Koc, (2007) considerou *innovative capacity* como “uma contínua melhoria da totalidade das *capabilities* e recursos que a empresa possui, no sentido de explorar oportunidades para desenvolver novos produtos que vão de encontro às necessidades do mercado (Hogan et al., 2011).

A imagem que os consumidores possuem de um país pode condicionar as suas perceções em relação às capacidades de inovação desse mesmo país. Isto é, a imagem do país de origem do calçado (Portugal) pode afetar as perceções que os compradores B2B (internacionais) têm acerca da capacidade de inovação que os portugueses têm, assim sendo, proponho:

H₂: O *Country-of-Origin* do calçado português influencia positivamente as perceções dos compradores internacionais de calçado relativamente à *Innovation Capability*.

3.2.3. Country-of-Origin affects Branding Capability

A combinação entre país-produto pode ter implicações para todos os gestores que queiram melhorar o uso da informação *Country-Of-Origin* nas suas estratégias de comunicação. A presença favorável desta combinação indica que o *Country-Of-Origin* pode melhorar a avaliação dos produtos (Roth & Romeo, 1992).

Shimp, Samiee, & Madden (1993), no seu trabalho, defendem que as marcas de um determinado país partilham as mesmas associações que se referem ao valor desse mesmo país (Pappu et al., 2007). Ou, seja, as marcas que têm origem num determinado país podem criar ativos ou passivos intangíveis na mente dos consumidores e estes podem ser partilhados por outras marcas originárias do mesmo país. Mudambi et al. (1997) também salientam que o processo da construção de uma marca industrial é um processo complexo, o qual envolve a consideração das dimensões tangível e intangível de uma marca, e estas dimensões incluem por exemplo a reputação da empresa e o país de origem. Han (1989) considerou que o *Made-in Country* afeta as crenças acerca dos atributos dos produtos influenciando consequentemente as atitudes face à Marca (Jaffe & Nebenzahl, 2006).

Considerando que o *Country of Origin* afeta as crenças que os consumidores têm sobre os atributos das empresas e dos produtos desse mesmo país, podemos esperar que a imagem que os consumidores possuem de um país possa condicionar especificamente as suas perceções em relação às competências de branding desse mesmo país, ou seja:

H₃: O *Country-Of-Origin* do calçado português influencia positivamente as perceções dos compradores internacionais de calçado relativamente ao Branding Capability.

3.2.4. Country of Origin Affects Customer's Trust

Rosenbloom & Haefner (2009) detetaram uma relação entre o *Country-of-Origin* e a confiança na marca. Tal como a marca de uma empresa, a imagem do país deve ser estrategicamente determinada e controlada (Jaffe & Nebenzahl, 2006). Esta imagem deve ser, necessariamente positiva, uma vez que a reputação do país influenciará a reputação e a escolha do consumidor (Jaffe & Nebenzahl, 2006).

Jaffe & Nebenzahl (2006) questionaram a cerca de 2500 respondentes que atributos estavam associados a uma lista de países – Anexo 8 . Os atributos referidos, como o *design*, a qualidade, o acompanhamento pós venda, a confiabilidade, influenciam a confiança dos consumidores ou compradores B2B, e conseqüentemente a decisão de compra de determinado produto num país ao invés de outro.

Deste modo, a imagem do país, exerce uma influência em relação à confiança dos consumidores nos produtos desse país. Assim sendo, podemos considerar que a imagem do país é passível de condicionar a confiança que os compradores B2B de calçado têm no país onde compram o calçado. Ou seja, se o país produtor de calçado tiver imagem positiva, os compradores de calçado tenderão a confiar mais neste país para adquirir o calçado. Deste modo, propõe-se:

H4: O Country-Of-Origin do calçado português influencia positivamente a confiança dos compradores internacionais de calçado.

3.2.5. Perceived quality product and service affects Awareness

A notoriedade da marca sinaliza uma elevada qualidade do produto (Dawar & Parker, 1994; Rao & Monroe, 1989). O estudo de Homburg et al. (2010) comprova que sobre condições especiais a notoriedade está fortemente relacionada com a qualidade do produto e a qualidade do serviço.

Teck Ming, Tze Wei, Lee, Ong, & Su-Mae (2012) concluíram que a qualidade do serviço está positivamente relacionada com a notoriedade da marca, especialmente se for no setor dos serviços. O setor do calçado, apesar de não ser um setor de serviços é uma indústria na qual a qualidade do serviço não pode faltar, tal mencionou Líder da empresa MAZONI: (...) *O cliente tem que ser bem servido sempre, mas pelo menos ou sobretudo se o quiser cá ter de volta, servir bem na primeira vez, e depois na segunda e na terceira, para o continuar a ter cá, se não, se o servir mal uma vez ele vai embora.*”

A notoriedade da marca age como um forte sinal da qualidade do produto e do compromisso do fornecedor (Hoyer & Brown, 1990). Deste modo, é expectável que a qualidade percebida

do produto e do serviço que os compradores B2B internacionais têm acerca do calçado português irá influenciar a notoriedade de Portugal como produtor de calçado.

H₅: A qualidade percebida do produto e do serviço do calçado português influencia positivamente a notoriedade do país como produtor de calçado.

3.2.6. Perceived Quality Product and Service affects Customer Satisfaction

A qualidade do serviço é considerada um antecedente da satisfação do consumidor (Cronin & Taylor, 1992; Teck Ming et al., 2012) e subsequentemente a satisfação do cliente é um determinante da lealdade à marca (Aaker, 1996). Na maioria dos estudos relativos à qualidade do serviço fornece três dimensões principais: a confiança, o compromisso e a satisfação (Rauyruen & Miller, 2007).

Zeithaml, Berry, & Parasuranam (1996) no seu trabalho defende a escala SERVQUAL da qualidade percebida do serviço contrariamente às afirmações de outros autores, como Cronin & Taylor (1992), em que a satisfação que a satisfação total do cliente é mais preditiva das suas intenções (Garbarino & Johnson, 1999).

Aaker (1991) defende que a qualidade percebida é uma das dimensões do valor da marca. A qualidade percebida não é a qualidade atual do produto, é antes a avaliação subjetiva que o consumidor faz acerca do produto (Zeithaml, 1988). É uma necessidade competitiva, e muitas empresas já iniciaram na qualidade de orientação para o cliente como sendo uma arma de arremesso. As empresas criaram valor e satisfação ao cliente através de consistente e lucrativamente irem ao encontro das suas necessidades e preferências de qualidade. Philip Kotler & Armstrong (2000) presta atenção à conexão entre o produto e a qualidade do serviço, a satisfação do clientes Jalilvand et al. (2011) e a lucratividade da empresa. A satisfação e a qualidade percebida estão altamente interligadas (Churchill & Surprenant, 1982; Olsen, 2002). Assim, Johnson & Gustafsson (2000) no seu trabalho, sugeriram utilizar “os olhos do cliente” para desenvolver a qualidade, a satisfação e um sistema de medida de lealdade (Olsen, 2002). Nesta abordagem, a satisfação é, assim, uma faceta do efeito global da avaliação, que pode ser antecipada das crenças na qualidade como um componente cognitivo da avaliação (Johnson & Foruell, 1991) (. Sendo assim, Olsen (2002) assume que a relação

entre a qualidade e a satisfação é moderadamente elevada. A relação entre a recompra e a satisfação do cliente assume-se como positiva, dependendo dos produtos (Johnson, Andreassen, Lervik, & Cha, 2001). O relacionamento entre a qualidade e a lealdade e a satisfação e a lealdade variam positivamente entre os vários produtos (Johnson et al., 2001). Um fornecedor deve esforçar-se para garantir a satisfação do cliente e ter um excelente sistema de serviço, no sentido de o cliente efetuar compras contínuas, ou manter-se ao lado do seu fornecedor (Rauyruen & Miller, 2007). Neste sentido, posso direcionar que a qualidade percebida do produto e do serviço que os compradores B2B tem acerca do calçado e dos fabricantes portugueses de calçado influenciarão a sua satisfação quanto aos produtos e serviço prestado pelos Portugueses no setor do calçado.

H₆: A qualidade percebida do produto e do serviço do calçado português influencia positivamente a satisfação do comprador internacional B2B

3.2.7. Innovation Capability affects Awareness

Perante a globalização do mercado do calçado, as PME's nacionais têm que se focar numa estratégia de diferenciação e no desenvolvimento de calçado de elevado desempenho, para determinados nichos de mercado, selecionando os devidos canais de distribuição e retalho, considerando, sempre que a moda é uma oportunidade exigente, que requer cada vez mais materiais inovadores, quer em cor, quer em textura, acabamentos, entre outros aspetos. Ao longo do tempo, têm vindo a ser elaborados planos estratégicos, para o setor do calçado, que contribuíram para o desenvolvimento e melhoria da competitividade das empresas de calçado nacionais, através do I+D+i (Investigação, Desenvolvimento e Inovação) (Apiccaps, 2007a). Um destes planos estratégicos é chamado ShoeInov, cujo objetivo principal é consolidar Portugal como sendo um ator competitivo e global no negócio do calçado e acessórios de moda, através da inovação, radical ou incremental, nos modelos de negócio, no marketing, na produção, na integração na cadeia de valor, no *design*, na inovação tecnológica e na qualificação do capital humano (Apiccaps, 2007a). Assim, o setor do calçado português foi desenvolvendo a sua própria Innovation Capability (Anexo 9).

Os inovadores criam notoriedade aos consumidores (Lawson & Samson, 2001). As empresas focam-se nos seus clientes mais exigentes e procuram encontrar soluções inovadoras para

resolver os seus problemas, criando produtos ou serviços que são suscetíveis de acrescentar valor à grande maioria dos clientes (Hippel, Thomke, & Sonnack, 1999; Leonard & Rayport, 1997).

A indústria portuguesa de calçado renovou-se, modernizou-se e, com isso, aumentou a sua notoriedade internacional. São, por isso, cada vez mais as empresas a apostarem na criação e desenvolvimento de marcas com uma identidade totalmente portuguesa. Uma diferença abissal relativamente ao que se verificava num passado recente. É o regresso em força do “made in Portugal” (Apiccaps, 2010a). No artigo “«Made in Portugal» regressa em força”, pag. 7, da revista Portuguese Shoes, Miguel Oliveira, detentor da marca de calçado Chocolate Negro considera notória “*a evolução qualitativa da imagem do calçado português. As empresas são já hoje reconhecidas pela sua qualidade e começam a ter uma maior notoriedade no plano internacional*”, realçou, facto que resulta “*da aposta no lançamento de marcas modernas e com uma imagem muito apelativa*” (Apiccaps, 2010a). Deste modo, espera-se que as capacidades e competências de inovação dos produtores de calçado português exerçam um efeito favorável sobre a notoriedade de Portugal enquanto produtor de calçado.

H7: A Innovation Capability do setor do calçado português influencia positivamente a notoriedade do país como produtor de calçado

3.2.8. Innovation Capability affects Customer Satisfaction

As empresas podem utilizar as *innovative capabilities* para criar novos produtos e introduzi-los no mercado de forma atempada (C.-J. Chen, 2009; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). A innovation capability, quando é orientada para o cliente, tem o potencial de influenciar a sua satisfação, a sua fidelização e retenção (Hogan et al., 2011). No trabalho de Fynes & Voss (2001) os autores descobriam que inovando através de um *design* de qualidade e da conformidade do produto cria um efeito positivo na satisfação do cliente. A melhoria da qualidade do *design* tem um impacto significativo no desempenho de medidas como a satisfação do cliente (Fynes, Voss, & de Búrca, 2005). É importante retirar do que está acima que o calçado português deverá ser inovador em termos de materiais, e tecnologias utilizadas,

mas também deverá ter um *design* inovador, de forma a poder atingir a satisfação dos compradores de calçado B2B.

“A inovação faz, cada vez mais, parte do código genético das marcas de calçado e tem permitido que cada vez mais empresas portuguesas sejam uma referência no plano internacional”, destacou Leandro de Melo, Director do CTCP (Apiccaps, 2011b).

A directora-geral do grupo Kyaia, Ana Gomes, em entrevista à (Apiccaps, 2011b), defende que “Com a ajuda dos nossos parceiros de projeto, desenvolvemos uma solução RFID especializada que melhora a eficiência em toda a cadeia de abastecimento da Fly London, evita perdas ao longo da cadeia logística e aumenta a satisfação e experiência de compra na loja para os clientes”. A indústria de calçado tem vindo a sofrer uma gradual transição, de um modelo de produção em larga escala para um modelo de produção flexível, variável, de pequenas séries e de resposta rápida às solicitações do mercado (Apiccaps, 2011b).

Assim, a capacidade de inovação que os produtores de calçado português apresentam, no sentido de melhorar as experiências proporcionadas ao cliente, afeta positivamente a satisfação do mesmo. A *innovation capability* dos produtores de calçado tem o potencial de permitir adaptar os produtos às exigências dos clientes, indo de encontro ou até mesmo superando as suas expectativas, contribuindo para o aumento da satisfação dos mesmos.

H8: A Innovation Capability do setor do calçado português influencia positivamente a satisfação dos compradores internacionais de calçado.

3.2.9. Branding Capability affects Awareness

O setor do calçado, em geral, tem vindo a desenvolver competências ao nível do *branding* e marketing (com a criação/aquisição e gestão de marcas) e ao nível da distribuição e do retalho (abertura de canais próprios de comercialização, criação e reforço de parcerias com agentes, lojas de retalho etc.) (Apiccaps, 2011b).

A utilização de marcas próprias é outro elemento importante na diferenciação da oferta. Um inquérito realizado pela APICCAPS junto das principais empresas do setor mostra que a

percentagem das que têm marcas próprias tem vindo a aumentar e se aproxima já dos 50% (Apiccaps, 2007b).

Portugal tem vindo a consolidar a sua reputação internacional, não apenas como produtor de calçado, mas também como criador. Portugal tem competência para participar nos segmentos de maior valor acrescentado da indústria do calçado, assim como tem vindo a ser visível pela afirmação de um número de marcas razoável. Algumas empresas têm demonstrado a existência de capacidade no domínio da distribuição e retalho, o que pode ter um impacto relevante na reputação do calçado português, gerando, assim benefícios que se estendem para lá das empresas diretamente envolvidas (Apiccaps, 2007a). Hans Walter, responsável da GDS, feira internacional de calçado relata “As marcas portuguesas são cada vez mais solicitadas”. Portugal tem uma presença maior nos *fashion shows* da GDS, que recebem centenas de visitantes. Nos espaços dedicados às tendências (área *Trends Inn*), empresas portuguesas marcam a sua presença. “Portugal passou a ser um marcador de tendências, porque as marcas são originais e têm estilo próprio”, realçou Hans Walter (Apiccaps, 2011a).

Luís Pereira, já foi manequim, hoje é produtor de moda e administra um dos showrooms mais importantes em Portugal. Luís Pereira defende que “há vários anos que o setor do calçado é um exemplo de sucesso em Portugal”. “Mais do que um país de mão-de-obra barata, as marcas nacionais procuraram afirmar-se através da internacionalização e do *design*, criaram novos mercados internacionais e ganharam um progressivo reconhecimento nacional”, sublinhou (Apiccaps, 2011a)

No mercado B2B a criação de notoriedade é a chave numa estratégia de *branding* (Homburg et al., 2010; Munoz & Kumar, 2004), tal como defende Aaker (1996). O estudo de Homburg et al. (2010), contribui para a literatura do *branding* em B2B através da criação da notoriedade da marca, a qual é associada ao desempenho da marca no mercado. -Quanto maior a apetência e competência dos produtores de calçado ao nível do Branding, maior a facilidade do calçado português para ser reconhecido nos mercados internacionais, e conseqüentemente maior a sua notoriedade. Deste modo, é expectável que a *Branding capability* dos produtores de calçado portugueses tenha potencial de influenciar a notoriedade do calçado fabricado em Portugal, assim:

H9: O Branding Capability do setor do calçado português influencia positivamente a notoriedade do setor do calçado português.

3.2.10. Trust affects Loyalty

A confiança e o afeto à marca são fatores chave da lealdade à marca ou do compromisso com a marca (Chaudhuri & Holbrook, 2001). Os autores Chaudhuri & Holbrook (2001) defendem ainda que, a confiança e o compromisso afetivo para com o fornecedor, contribuem para a lealdade, o que revela a importância da imagem de empresa como um todo. Um cliente em B2B preza o relacionamento de qualidade com o seu fornecedor através da criação de confiança e de um compromisso afetivo (Rauyruen & Miller, 2007).

Os compradores organizacionais são, normalmente expostos a diferentes riscos e numa dimensão organizacional (Mitchell, 1995), o processamento de informação é mais intensivo (Johnston & Lewin, 1996) , predominando decisões de compra mais racionais (Bunn, 1993) e sendo frequentemente colocada uma maior ênfase no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo (Webster & Keller, 2004). Diversos estudos salientam que as marcas B2B estão a funcionar não apenas como entidades, mas como processos (Stern, 2006), tornando as dimensões relacionais da marca, como a confiança do cliente e a notoriedade da marca, como os principais determinantes do Brand Equity (Cretu & Brodie, 2007; Glynn, Motion, & Brodie, 2007; Roberts & Merrilees, 2007).

Alguns autores, como (Blois, 1999) referem-se à confiança como um constructo central para desenvolver um relacionamento e um serviço de excelência nos mercados B2B, com o fim de atingir a lealdade do cliente. Parasuranam, Zeithaml, & Berry (1985) introduziu a confiança como um fator crítico de sucesso nas relações B2B de serviços. Os clientes necessitam de sentir que estão seguros e que podem confiar na negociação com os seus fornecedores, Berry, (1995) sugere posteriormente que um relacionamento de marketing é fundamentado pela confiança. Reichheld & Scheffer, (2000)) evidenciaram a importância da confiança na obtenção da lealdade do cliente, ao salientarem que para “obter a lealdade dos consumidores, há que primeiro ganhar confiança”.

O estudo de Rauyruen & Miller, (2007) inclui dois níveis de confiança, a confiança nos colaboradores do fornecedor e a confiança no fornecedor no geral. Estes dois níveis de confiança irão ajudar a identificar a importância, também, de dois níveis de relacionamento de qualidade, o relacionamento de qualidade com os colaboradores, e o relacionamento de

qualidade com o fornecedor (Rauyruen & Miller, 2007). Os resultados deste estudo evidenciaram que a confiança no fornecedor influencia a lealdade (Rauyruen & Miller, 2007).

Sendo assim, se o país tiver uma imagem positiva como produtor de calçado, o cliente terá mais confiança em adquirir os produtos que necessita, e esta confiança por sua vez será refletida em atos de lealdade para com os fornecedores de calçado nacionais. Deste modo, espera-se que:

H₁₀: A confiança nos produtores portugueses de calçado influencia positivamente a lealdade dos compradores internacionais de calçado.

3.2.11. Trust Affects Relationship quality

A confiança, segundo vários autores, (e.g. Morgan & Hun, 1994) é geralmente vista como fator essencial para um relacionamento de sucesso. Crosby et al. (1990) salientam a importância na confiança relativamente à honestidade e integridade da outra parte. A confiança define como ambos os parceiros se irão relacionar e tratar um ao outro (Day, Fawcett, Fawcett, & Magnan, 2013; Lui & Ngo, 2004).

A confiança e o compromisso devem estar associados, pois a confiança é importante num relacionamento, assim como o compromisso é importante nas relações de valor. Nesta linha de pensamento, Moorman, Zaltman, & Deshpandé, (1992) e Morgan & Hunt, (1994) descobriram que em B2B a confiança conduz ao compromisso (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

Os relacionamentos de marketing são construídos principalmente tendo por base a confiança (Leonard L. Berry, 1995; Crosby et al., 1990; R. M. Morgan & Hunt, 1994). A confiança, é portanto, a vontade em contar com o parceiro comercial (Moorman et al., 1993). A confiança é uma característica latente na construção e desenvolvimento nos relacionamentos de qualidade através de um processo de fazer e cumprir as promessas (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Grönroos, 1990; Hewett & Bearden, 2001).

Sendo assim, posso sugerir que o nível de confiança que se tem com o parceiro de trocas, melhora o seu relacionamento profissional, tornando-o num relacionamento de qualidade.

H₁₁: A confiança nos produtores portugueses de calçado afeta positivamente a qualidade do relacionamento existente entre os compradores internacionais de calçado e os produtores nacionais de calçado.

3.2.12. Relationship Quality affects Customer Satisfaction

Anderson & Narus (1984) definem a satisfação como “*um estado afetivo positivo resultante da avaliação de todos os aspetos e formas de trabalhar numa relação profissional entre duas empresas.*” A satisfação é um constructo global baseado em sentimentos e emoções da totalidade da experiência da compra do produto ou serviço (Agarwal et al., 2010).

Solidificar os relacionamentos, transformar os clientes indiferentes em clientes leais beneficia ambas as partes, tanto o cliente, como a empresa (Leonard L. Berry, 1995).

Crosby et al. (1990) descobriram um efeito significativo da *relationship quality* na confiança e satisfação do cliente com o vendedor. Em suma, e transportando para o contexto do setor do calçado, quanto maior a qualidade do relacionamento entre os parceiros, designadamente o fornecedor de calçado Português e o comprador B2B internacional, mais elevada será a satisfação do cliente/comprador internacional. Deste modo:

H₁₂:A qualidade do relacionamento entre os produtores portugueses de calçado e os compradores internacionais de calçado influenciará positivamente a satisfação do cliente.

3.2.13. Customer Satisfaction affects Loyalty

Está postulado que a satisfação do cliente é um importante determinante da lealdade à marca (Aaker, 1996, Bennett et al., 2005; Giese & Cote, 2000).

A satisfação é uma variável fundamental no marketing, à qual a literatura concede elevado poder ao nível da explicação do comportamento de lealdade dos clientes (Andaleeb, 1996;

Bennett et al., 2005; Ravald & Grönroos, 1996). Apesar de alguns autores indicarem que a relação entre a satisfação e a lealdade é mais fraca do que a relação entre a qualidade e a satisfação (J. Joseph Cronin, Brady, & Hult, 2000), a satisfação tem sido vista como a chave da explicação do nível de lealdade que irá conduzir à recompra ou à cooperação entre as empresas (Callarisa Fiol et al., 2009).

Deste modo, espera-se que o aumento da satisfação dos compradores B2B internacionais de calçado, contribua para um aumento da lealdade que os mesmos revelam face aos produtores de calçado português.

H₁₃: A satisfação do cliente, comprador internacional de calçado, face aos produtores portugueses de calçado exerce uma influência positiva na lealdade dos compradores internacionais de calçado.

4. Metodologia

4.1. Recolha de Dados

4.1.1. Definição da Amostra

Foi lançado um inquérito internacional a 31 países. A seleção dos países teve como base primordial os principais compradores de calçado a Portugal – ver anexo 3 (Apiccaps, 2011c). Foram incluídos mais países para além dessa lista, por ter contactos de compradores nesses países, contactos esses obtidos através do AICEP ou através da minha experiência profissional na área. Sendo assim, foram enviados cerca 758 inquéritos para 31 países diferentes designadamente: Alemanha, Austrália, Áustria, Africa do Sul, Angola, Bélgica, Canadá, Chipre, Dinamarca, Emiratos Árabes Unidos, Espanha, Estados Unidos da América, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Israel, Irlanda, Itália, Japão, Letónia, México, Noruega, Nova Zelândia, Países Baixos, Polónia, Reino Unido, Rússia, Suécia, Suíça, Taiwan.

O inquérito foi disponibilizado online através do *Googledocs*, tendo o *link* a solicitar a resposta sido enviado por email. Dos 758 inquéritos enviados a solicitar resposta foi recebida a indicação de devolução por falta de entrega aos destinatários) de 79 *e-mails*, o que contribui para uma amostra efetiva de 679 inquiridos. Após o envio de 3 *reminders* e do recurso a telefonemas a apelar à resposta, obteve-se um total de 68 respostas, o que representa uma taxa de resposta de 10%.

4.1.2. Desenvolvimento do questionário

O inquérito foi elaborado com recurso a escalas anteriormente validadas na literatura na presente área de investigação. As questões utilizadas incidem sobre diversos atributos dos fabricantes de calçado, capazes de definir os motivos pelos quais os compradores internacionais compram e possam revelar preferência pelo calçado made in Portugal.

Os inquéritos foram elaborados em Inglês e Francês de forma a serem lançados internacionalmente. O inquérito em francês foi dirigido à Bélgica e a França, e o inquérito em Inglês foi lançado para os restantes países que compõem a amostra (Anexo 10).

O inquérito está dividido em 4 Secções. A Secção I está relacionada com os atributos do produto, serviço, preço e custos de troca de fornecedores. As questões relacionadas com a qualidade percebida do produto e do serviço, atributos do produto, e o custo de troca tiveram como base os estudos de Y.-M. Chen et al. (2011); Lam, Shankar, & Erramilli (2004). As questões relacionadas com a origem do produto foram retiradas do trabalho de Iversen & Hem (2011), tendo como base o trabalho de Nagashima (1970). A Secção II está relacionada com as *capabilities* da inovação e do Branding. As questões relativas ao *Country-of-Origin* e às *capabilities* do *branding* e inovação foram retiradas e adaptadas para o meu trabalho a partir dos trabalhos de Y.-M. Chen et al. (2011); O’Cass & Ngo (2011) e Wong & Merrilees (2008). Na Secção III direcionei o questionário para questões relativas ao relacionamento existente entre os clientes e os fornecedores, em termos de lealdade, compromisso, confiança, satisfação do cliente, pré-disposição para pagar mais, as quais foram adaptadas dos trabalhos de Chaudhuri & Holbrook (2001); Coleman et al. (2011); Fullerton (2005); Garbarino & Johnson (1999); Wagner, Hennig-Thurau, & Rudolph, (2009) e Walter et al. (2003). Por último a secção IV, serve para caracterizar os inquiridos, quanto ao seu país, tipo e dimensão de empresa, tipo e dimensão de compras que efetuam, e países nos quais é usual comprarem calçado.

Foram utilizadas escalas de *Likert* de sete pontos para facilitar o trabalho de codificação e análise dos dados. As âncoras de resposta foram adaptadas mediante as questões.

4.1.3. Pré-teste ao Questionário

Os pré-testes aos questionários são fundamentais para todo o processo da investigação (Hunt, Richard D. Sparkman, & Wilcox, 1982), uma vez que é necessário verificar a clareza do inquérito e a sua capacidade de compreensão por parte dos inquiridos. Tull & Hawkins (1976) recomendou que os pré-testes deverão ser efetuados a pessoas/entidades o mais parecido / semelhantes com o target de respondentes. Galtung (1969) defende ainda que no processo de pré-testes, não existe necessidade de o efetuar a uma amostra muito grande, porém o que é realmente importante e necessário é que esta amostra seja homogénea.

Sendo assim, os pré-testes foram enviados via *e-mail* para entidades que estão fortemente ligadas ao setor do calçado e que, por isso, têm um elevado conhecimento do mesmo. Os pré-testes foram enviados a 4 fabricantes de calçado nacionais, nomeadamente para o departamento de compras e departamento de vendas (exportação). Foi enviado também para um comprador frequente de calçado em Portugal, assim como para os responsáveis de estudos das instituições mais ligadas ao setor do calçado, CTCP e APICCAPS. O período dos pré-testes foi de aproximadamente 3 a 4 semanas, no mês de Junho de 2013. O primeiro feedback que existiu por parte das entidades foi a extensão do inquérito. Posteriormente, através de conversa telefónica consegui outros detalhes quanto à linguagem utilizada. Quanto à clareza das questões, na sua maioria estavam claras, enquanto outras questões foram removidas por não se enquadrar no setor em causa.

4.1.4. Common Method Bias

No lançamento do questionário foi explicitado que era garantido o anonimato dos respondentes, no sentido da redução da probabilidade das “respostas simpáticas” e encorajamento às respostas honestas, bem como que não há respostas certas nem erradas (Lages et al., 2009; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Os respondentes também desconheciam o modelo conceptual, o que significa que as respostas dos inquiridos não são induzidas possibilitando que cada inquirido responda baseado na sua experiência e crenças.

O *common method bias* foi analisado através da aplicação de uma análise fatorial exploratória (Podsakoff & Organ, 1986). O teste do factor único é uma das técnicas de investigação mais recomendadas para testar o *common method bias* (Podsakoff et al., 2003). Os resultados da análise fatorial exploratória realizada não indicam a presença de um fator único que explique a maioria da variância dos dados. A análise fatorial exploratória resultou em 19 fatores com *eigenvalues* acima de 1, com o primeiro fator a explicar cerca de 41% da variância – Tabela 1. Com base nestes dados pode concluir-se que os dados não sofrem da presença de *common method bias*.

Tabela 1 – Common Method Bias

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	41,370	43,094	43,094	41,370	43,094	43,094
2	8,234	8,577	51,671	8,234	8,577	51,671
3	5,074	5,286	56,956	5,074	5,286	56,956
4	4,228	4,404	61,361	4,228	4,404	61,361
5	3,755	3,912	65,272	3,755	3,912	65,272
6	3,564	3,713	68,985	3,564	3,713	68,985
7	2,537	2,642	71,628	2,537	2,642	71,628
8	2,180	2,271	73,899	2,180	2,271	73,899
9	2,128	2,216	76,115	2,128	2,216	76,115
10	1,942	2,023	78,138	1,942	2,023	78,138
11	1,868	1,946	80,085	1,868	1,946	80,085
12	1,751	1,824	81,908	1,751	1,824	81,908
13	1,496	1,558	83,466	1,496	1,558	83,466
14	1,459	1,520	84,986	1,459	1,520	84,986
15	1,300	1,354	86,340	1,300	1,354	86,340
16	1,226	1,277	87,617	1,226	1,277	87,617
17	1,157	1,205	88,823	1,157	1,205	88,823
18	1,052	1,096	89,919	1,052	1,096	89,919
19	1,011	1,054	90,973	1,011	1,054	90,973
20	,845	,880	91,853			

4.1.5. Caracterização da Amostra

A maioria das respostas obtidas é proveniente de França (21%), seguidas da Bélgica (9%) e Alemanha (9%) - Gráfico 1. Na grande maioria os inquiridos são empresas cujo volume de negócios no último ano é inferior a 2.000.000€ - Gráfico 2. Cerca de 85% do total da amostra é composto por empresas com menos de 100 funcionários – Gráfico 3.

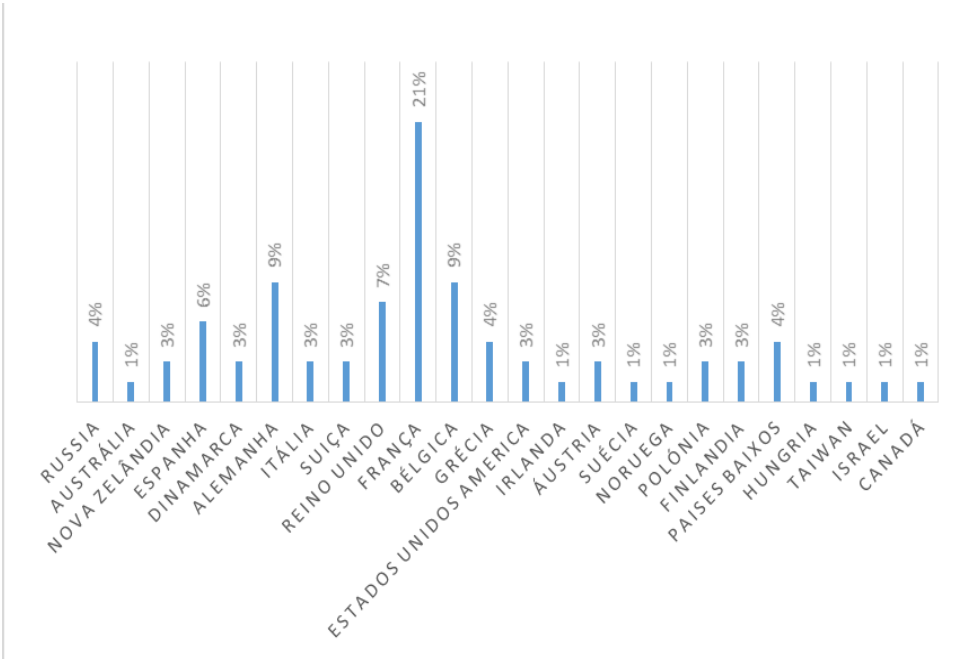


Gráfico 1 – Respostas aos inquéritos distribuído por países.

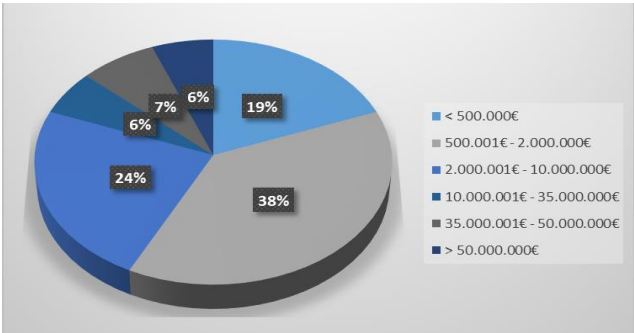


Gráfico 2 – Volume de negócios das empresas respondentes.

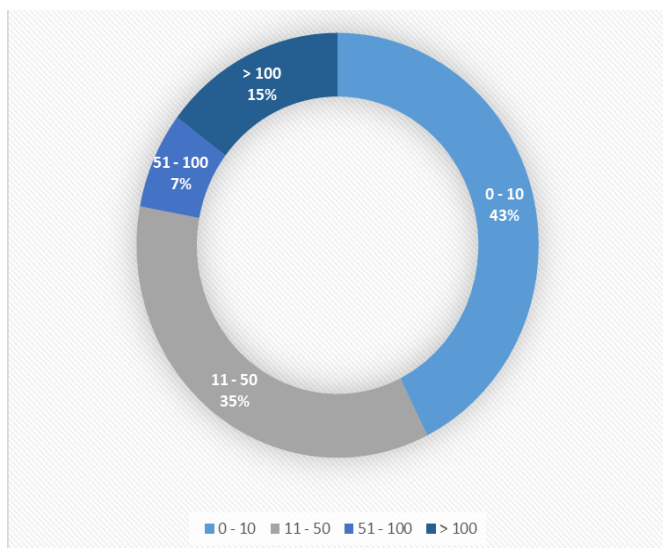


Gráfico 3 – Dimensão das empresas

As empresas inquiridas possuem já algum histórico na compra do calçado português. Mais de metade das empresas compra calçado a fabricantes portugueses há pelo menos 7 anos, 26% das empresas compra calçado a Portugal entre os 4 e os 6 anos, e apenas 22% das empresas compra calçado em Portugal há menos de 3 anos – Gráfico 4.

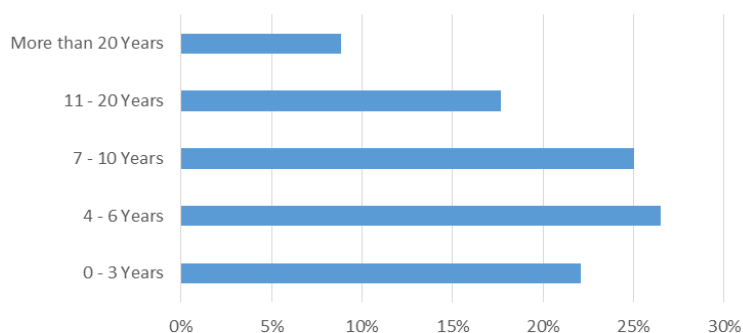


Gráfico 4 - Tempo que as empresas respondentes compram calçado a Portugal

Apesar dos compradores de calçado internacionais não comprarem exclusivamente calçado a Portugal, as empresas respondentes mostraram que são quase todos eles compradores frequentes de calçado a Portugal tendo apenas 12% confessado não ser comprador frequente do calçado fabricado em Portugal – Gráfico 5.

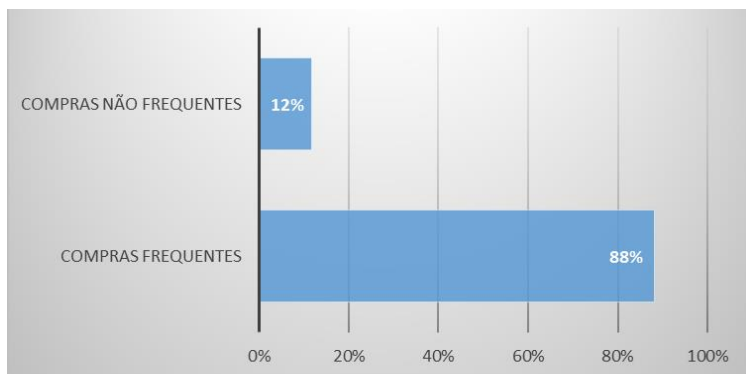


Gráfico 5 – Frequência de compras de calçado a Portugal

Os compradores de calçado português são maioritariamente retalhistas (37%) e distribuidores (32%); 19% dos compradores têm ambas as atividades, retalho e distribuição ou retalho e importação, tendo um maior peso as empresas que são ao mesmo tempo retalhistas e distribuidoras de calçado (77%) – Gráfico 6. Quanto às marcas que compram, não existe muita variação entre compras de marcas portuguesas ou compras de marca própria, sendo que 38% dos compradores compram ambas as marcas – Gráfico 7.

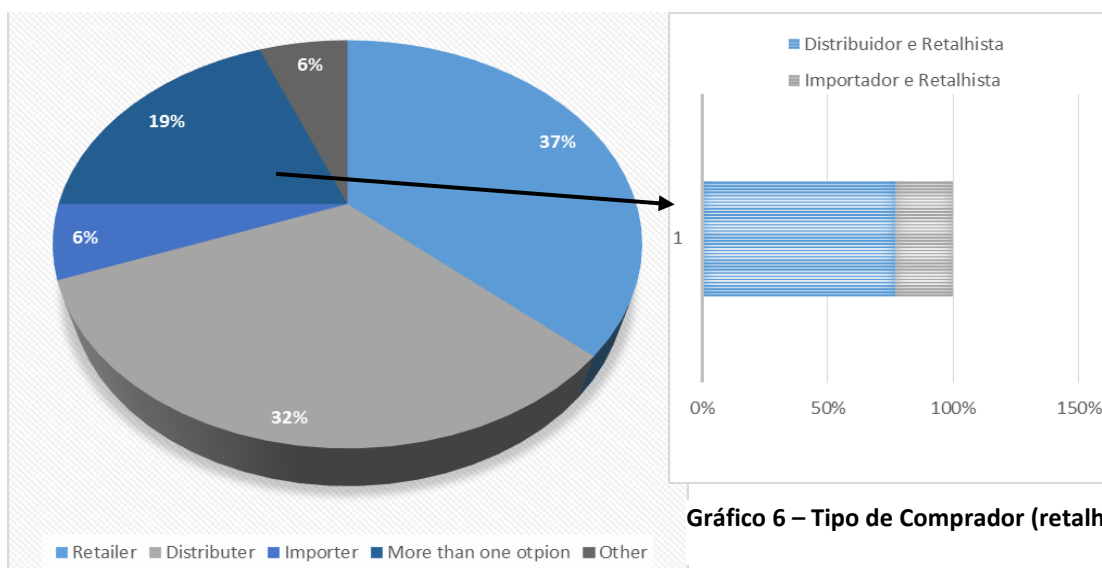


Gráfico 6 – Tipo de Comprador (retalhista, Distribuidor, etc)

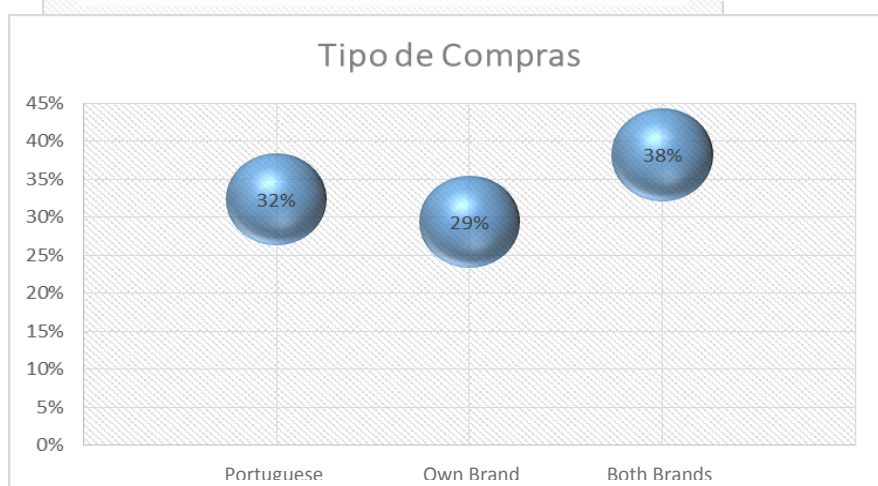


Gráfico 7 – Tipo de Compras

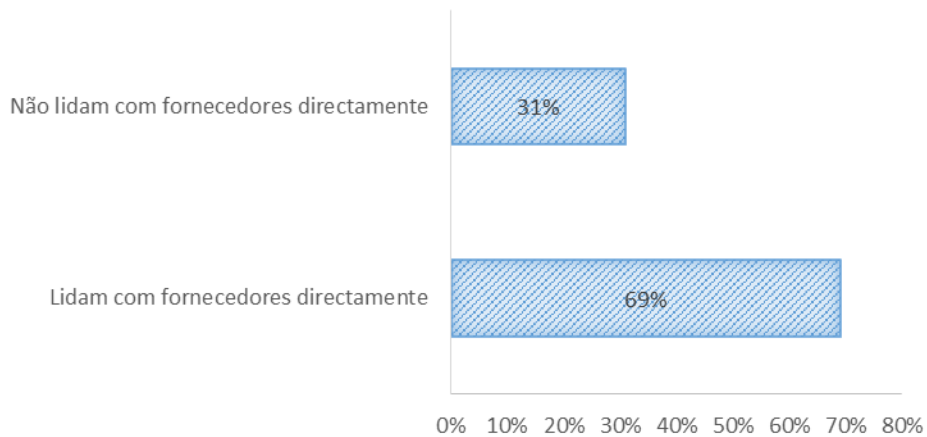


Gráfico 8 – Relacionamento direto com o fornecedor

Quanto ao relacionamento com o fornecedor, 69% dos inquiridos compram e lidam diretamente com os fornecedores de calçado, enquanto 31% tem um intermediário que poderá ser um agente (comercial que representa determinadas marcas no seu país) que pertence à força de vendas dos fornecedores portugueses, no estrangeiro – Gráfico 8. A grande maioria das empresas conhece a existência de um agente comercial ou representante dos fornecedores portugueses no seu país – Gráfico 9.

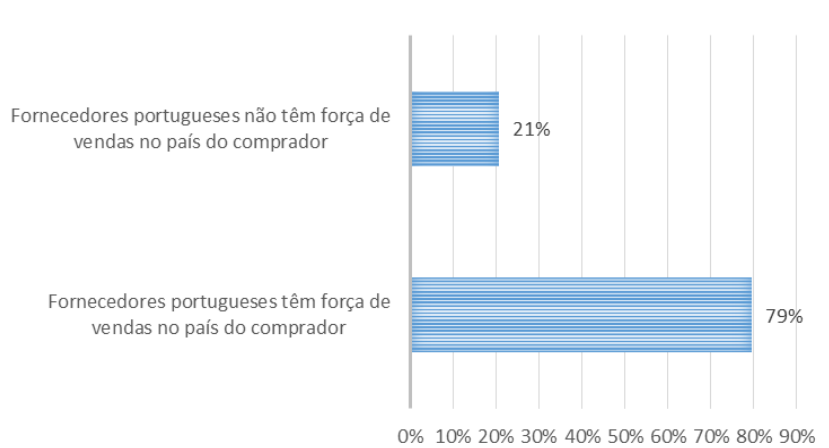


Gráfico 9 – Força de vendas dos fornecedores portugueses nos países inquiridos.

4.2. Medidas

Em todo o inquérito foi utilizada uma escala de Likert de 1 a 7 com âncoras de resposta adaptadas a cada questão (exemplo: 1 = Completamente insatisfeito; 7 = Completamente Satisfeito; 1 = Discordo Completamente; 7 = Concordo Completamente; 1 = Muito pior do que os concorrentes internacionais; 7 = "Muito melhor que os concorrentes internacionais).

A informação relativa às escalas utilizadas no questionário pode ser consultada na Tabela 2.

Tabela 2 – Descrição das medidas

Construct	Question	Type of scale	Scale Items	Adapted from
Perceived Product and Service Quality	Please classify how do you evaluate the product and service quality of the Portuguese Suppliers at the Footwear Industry	7 point Likert Scale: 1 = Completely Dissatisfied; 7 = Completely satisfied	The shoes manufactured in Portugal are very high quality	Chen, Y.-M., Su, Y.-F., & Lin, F.-J. (2011)
			The shoes manufactured in Portugal have excellent development lead time	
			The shoes manufactured in Portugal are innovative	
	I would like you to classify the relationship that you have with the Portuguese suppliers,	In a 7 points Likert scale: 1 = Very Strongly Disagree; 7 = Very Strongly Agree	I am satisfied with the production support of Portuguese footwear suppliers	
			I'm satisfied with the development support of Portuguese footwear suppliers	
Innovation Capability	I'd like you to classify some marketing capabilities and also some country of origin abilities that Portuguese Suppliers have. Please classify the innovative and branding capability of the Portuguese Suppliers.	7 point Likert Scale 1 = Much worse than International competitors; 7 = Much better than International competitors	Portuguese suppliers are used to make often Product innovations	O'Cass, Aron Ngo, Liem Viet (2011)
			Portuguese suppliers have an innovative Production Process	
			Portuguese suppliers have Organizational innovations	
Branding Capability	I would like you to classify some marketing capabilities and also some country of origin abilities that Portuguese suppliers have. please classify The innovative and branding capability of Portuguese suppliers	7 point Likert Scale 1 = Much worse than International competitors; 7 = Much better than International competitors	Portuguese suppliers are Better able to identify a simple brand meaning	Merrilees, Bill Rundle-Thiele, Sharyn Lye, Ashley (2011)
			Portuguese suppliers Use branding as an operational tool	
			Portuguese suppliers are Better able to communicate a consistent brand meaning	
			Portuguese suppliers are more likely to treat its brands as assets	
Country-of-Origin	I would like you to classify some marketing capabilities and also some country of origin abilities that Portuguese	7 point Likert Scale 1 = Much worse than International	Are they Hard Working	Chen, Y.-M., Su, Y.-F., & Lin, F.-J. (2011)
			Do they achieve hight standars	

	suppliers have. please classify The innovative and branding capability of Portuguese suppliers	competitors; 7 = Much better than International competitors	Have they Technical Skills	
Relationship	would like you to classify the relationship that you have with the Portuguese suppliers	7 points Likert scale: 1 = Very Strongly Disagree; 7 = Very Strongly Agree	Portuguese suppliers' employees help you in a responsive manner	Coleman, Darren de Chernatony, Leslie Christodoulides, George (2011)
			Portuguese suppliers' employees make an effort to find and discover your needs	
			Portuguese suppliers' top management is committed to provide a quality service	
			The relationship that you maintain with the sales person is important	
			Portuguese suppliers' employees focus on your needs, desire and attitudes	
			Portuguese suppliers usually establish clear business goals with you (IT 94)	
Customer Trust	would like you to classify the relationship that you have with the Portuguese suppliers	7 points Likert scale: 1 = Very Strongly Disagree; 7 = Very Strongly Agree	When making important decisions, the Portuguese supplier is concerned about our welfare	Walter, Achim Mu, Thilo A Helfert, Gabriele Ritter, Thomas (2003)
			I can rely on the Portuguese supplier handling critical information on our company confidentially	
			When I have an important requirement, I can depend on the Portuguese supplier's support	
			The Portuguese suppliers is not always honest with us (reverse scored)	
			I can count on the supplier's promises made to my firm	
Loyalty	would like you to classify the relationship that you have with the Portuguese suppliers	7 points Likert scale: 1 = Very Strongly Disagree; 7 = Very Strongly Agree	I've said positive things about Portuguese footwear to other professional colleagues	Lam, Shun Yin Shankar, Venkatesh Erramilli, M. Krishina (2004)
			I've recommended Portuguese footwear to other professional colleagues who seek my advice	
			My company considers Portuguese Footwear as its first choice for shoes production	
			My company will do more business with Portuguese manufacturers in next few years	
Customer Satisfaction	would like you to classify the relationship that you have with the Portuguese suppliers	7 points Likert scale: 1 = Very Strongly Disagree; 7 = Very Strongly Agree	Overall, my company is very satisfied with its relationship with Portuguese suppliers	Lam, Shun Yin Shankar, Venkatesh Erramilli, M. Krishina (2004)
			Overall, Portugal is a good country to do Business with	
			Overall, Portuguese suppliers treat my company very fairly	
			Overall, the service of Portuguese suppliers comes up to my expectations	
Awareness	would like you to classify the relationship that you have with	8 points Likert scale: 1 = Very	Portuguese Footwear is well-known in the footwear industry	Lam, Shun Yin Shankar,

	the Portuguese suppliers	Strongly Disagree; 7 = Very Strongly Agree	Portuguese footwear suppliers are recognized as a strong trading partners Portuguese footwear suppliers makes the purchase process easier	Venkatesh Erramilli, M. Krishina (2004)
--	--------------------------	--	--	---

5. Análise de dados

5.1. Análise descritiva das medidas de análise

De forma a melhor compreender cada um dos constructos e itens em análise, procedeu-se a uma análise descritiva das medidas, bem como à verificação de consistência interna das variáveis. A consistência interna das variáveis define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos, avaliando em que medida os diferentes itens de uma escala contribuem de forma consistente para a característica que está a ser medida. Um método usual para verificar a consistência interna de um grupo de variáveis é o Cronbach alfa.

Para cada uma das variáveis utilizadas é apresentada a média e o desvio padrão dos respetivos itens – Tabela 3. Para avaliar a consistência interna de todas as variáveis foi calculado o Cronbach alfa. Todas as variáveis utilizadas no modelo conceptual estão entre os valores pretendidos (0.7 e 1), para que a consistência interna seja aceitável (Churchill, 1979): Perceived Product and Service Quality $\alpha=0.877$, Innovation Capability $\alpha=0.9099$, Branding Capability $\alpha=0.840$, Country-of-Origin $\alpha=0.8266$, Relationship Quality $\alpha=0.9529$, Customer Trust $\alpha=0.9165$, Loyalty $\alpha=0.8709$, Customer Satisfaction $\alpha=0.8615$ e por último Awareness com um $\alpha=0.8122$. Assim, posso concluir que as escalas são fiáveis e que as medidas têm validade de conteúdo (Churchill, 1979).

Tabela 3 – Estatística Descritiva

Construct	Items	Mean	Standard deviation
<i>Perceived Product and Service Quality</i> Cronbach alpha = 0,877	1. The shoes manufactured in Portugal are very high quality	4,99	1,058
	2. The shoes manufactured in Portugal have excellent development lead time	4,3	1,338
	3. The shoes manufactured in Portugal are innovative	4,88	1,461
	4. I am satisfied with the production support of Portuguese footwear suppliers	4,55	1,427
	5. I'm satisfied with the development support of Portuguese footwear suppliers	4,48	1,51
<i>Innovation Capability</i> Cronbach alpha = 0,9099	1. Portuguese suppliers are used to make often Product innovations	4,35	1,401
	2. Portuguese suppliers have an innovative Production Process	4,54	1,386
	3. Portuguese suppliers have Organizational innovations	3,41	1,212
<i>Branding Capability</i> Cronbach alpha = 0,840	1. Portuguese suppliers are Better able to identify a simple brand meaning	3,87	1,475
	2. Portuguese suppliers Use branding as an operational tool	3,72	1,348
	3. Portuguese suppliers are Better able to communicate a consistent brand meaning	3,91	1,379
	4. Portuguese suppliers are more likely to treat its brands as assets	4,83	1,482
<i>Country-O-Origin</i> Cronbach alpha = 0,8266	1. Are they Hard Working	4,96	1,202
	2. Do they achieve high standards	4,83	1,141
	3. Have they Technical Skills	5,65	1,033
<i>Relationship</i> Cronbach alpha = 0,9529	1. Portuguese suppliers' employees help you in a responsive manner	4,75	1,331
	2. Portuguese suppliers' employees make an effort to find and discover your needs	4,46	1,731
	3. Portuguese suppliers' top management is committed to provide a quality service	4,56	1,731
	4. Portuguese suppliers' employees focus on your needs, desire and attitudes	4,32	1,597
	5. Portuguese suppliers usually establish clear business goals with you	4,1	1,738
<i>Customer Trust</i> Cronbach alpha = 0,9165	1. When making important decisions, the Portuguese supplier is concerned about our welfare	4,31	1,498
	2. I can rely on the Portuguese supplier handling critical information on our company confidentially	4,54	1,332
	3. When I have an important requirement, I can depend on the Portuguese supplier's support	4,59	1,623
	4. The Portuguese suppliers is not always honest with us	5,43	0,723
	5. I can count on the supplier's promises made to my firm	4,57	1,163
<i>Loyalty</i> Cronbach alpha = 0,8709	1. I've said positive things about Portuguese footwear to other professional colleagues	5,21	1,344
	2. I've recommended Portuguese footwear to other professional colleagues who seek my advice	4,63	1,683
	3. My company considers Portuguese Footwear as its first choice for shoes production	3,46	1,896
	4. My company will do more business with Portuguese manufacturers in next few years	5,18	1,414
<i>Customer Satisfaction</i> Cronbach alpha = 0,8615	1. Overall, my company is very satisfied with its relationship with Portuguese suppliers	4,98	1,31
	2. Overall, Portugal is a good country to do Business with	5,19	1,374
	3. Overall, Portuguese suppliers treat my company very fairly	5,32	1,177
	4. Overall, the service of Portuguese suppliers comes up to my expectations	4,49	1,138

Awareness Cronbach alpha = 0,8122	1. Portuguese Footwear is well-known in the footwear industry	4,71	0,978
	2. Portuguese footwear suppliers are recognized as a strong trading partners	4,26	1,3
	3. Portuguese footwear suppliers makes the purchase process easier	4,12	1,471

5.2. Validade e Fiabilidade das medidas e Avaliação Estrutural

A análise estatística deste estudo foi efetuada com recurso a equações estruturais (SEM) utilizando o software Partial Least Squares (PLS) através do SmartPLS 2.0 M3. Foi utilizada esta opção devido a algumas vantagens que permite nomeadamente: o PLS permite desenvolver Path models complexos para amostras de dimensão reduzida, que é o caso do presente estudo, sem colocar problemas de estimação, e permite estabelecer relações entre variáveis apuradas através de diversos itens (variáveis latentes). Assim, de modo a avaliar o modelo PLS obtido, segui os procedimentos sugeridos por Hulland (1999): primeiramente foi avaliada a fiabilidade e validade do modelo e em seguida o modelo estrutural – Figura 3.

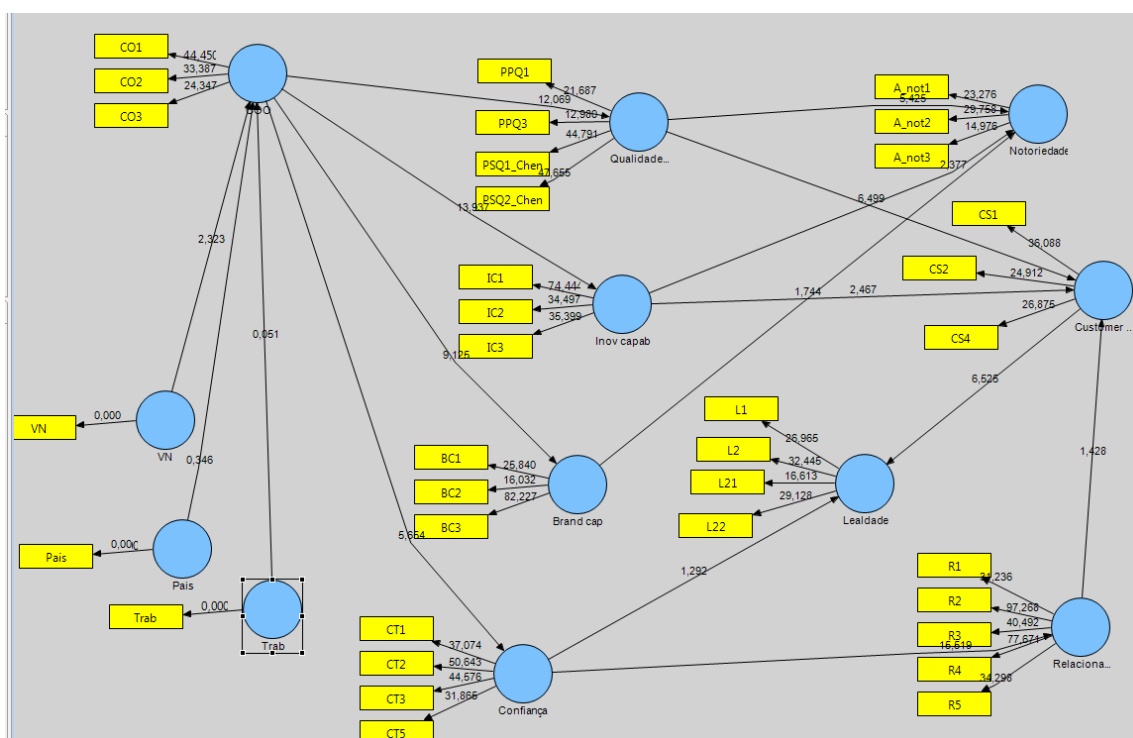


Figura 3 - Modelo Estrutural

5.2.1. Fiabilidade dos itens

O primeiro passo a considerar na análise de adequação do modelo é a avaliação individual dos itens. Esta é efetuada através da observação das correlações simples entre as medidas e os respetivos constructos (variáveis latentes).

Os investigadores, regra geral, aceitam os itens com *loadings* superiores ou iguais a 0,7 (Bagozzi & Yi, 1988, 2012), o que significa exista mais variância partilhada entre o constructo e as suas medidas que a variância do erro. E, como se pode verificar na Tabela 4, esta regra é aplicada neste estudo.

Tabela 4 – Tabela de Fiabilidade dos itens

Construct	Scale Item	Standardized Factor Loading	Cronbach Alpha	Composit Reliability	AVE	R ²
Perceived Product and Service Quality	1. The shoes manufactured in Portugal are very high quality	0,8571	0,877	0,9158	0,7318	0,5385
	3. The shoes manufactured in Portugal are innovative	0,7664				
	4. I am satisfied with the production support of Portuguese footwear suppliers	0,8934				
	5. I'm satisfied with the development support of Portuguese footwear suppliers	0,8979				
Innovation Capability	1. Portuguese suppliers are used to make often Product innovations	0,9511	0,9099	0,9435	0,8477	0,5444
	2. Portuguese suppliers have an innovative Production Process	0,9082				
	3. Portuguese suppliers have Organizational innovations	0,9019				
Branding Capability	1. Portuguese suppliers are Better able to identify a simple brand meaning	0,8534	0,84	0,9035	0,7578	0,4896
	2. Portuguese suppliers Use branding as an operational tool	0,8222				
	3. Portuguese suppliers are Better able to communicate a consistent brand meaning	0,9322				
Country-O-Origin	1. Are they Hard Working	0,8924	0,8266	0,8966	0,7433	0,1116
	2. Do they achieve high standards	0,8722				
	3. Have they Technical Skills	0,8202				
Relationship	1. Portuguese suppliers' employees help you in a responsive manner	0,8845	0,9529	0,9638	0,8422	0,6576

	2. Portuguese suppliers' employees make an effort to find and discover your needs	0,956				
	3. Portuguese suppliers' top management is committed to provide a quality service	0,9015				
	4. Portuguese suppliers' employees focus on your needs, desire and attitudes	0,9453				
	5. Portuguese suppliers usually establish clear business goals with you	0,8991				
Customer Trust	1. When making important decisions, the Portuguese supplier is concerned about our welfare	0,8929				
	2. I can rely on the Portuguese supplier handling critical information on our company confidentially	0,9103				
	3. When I have an important requirement, I can depend on the Portuguese supplier's support	0,8965	0,9165	0,9156	0,7998	0,348
	5. I can count on the supplier's promises made to my firm	0,8772				
Loyalty	1. I've said positive things about Portuguese footwear to other professional colleagues	0,8031				
	2. I've recommended Portuguese footwear to other professional colleagues who seek my advice	0,8897				
	3. My company considers Portuguese Footwear as its first choice for shoes production	0,8357	0,8709	0,9119	0,7215	0,776
	4. My company will do more business with Portuguese manufacturers in next few years	0,8659				
Customer Satisfaction	1. Overall, my company is very satisfied with its relationship with Portuguese suppliers	0,9118				
	2. Overall, Portugal is a good country to do Business with	0,8835	0,8615	0,9411	0,7835	0,7978
	4. Overall, the service of Portuguese suppliers comes up to my expectations	0,8594				
Awareness	1. Portuguese Footwear is well-known in the footwear industry	0,8528				
	2. Portuguese footwear suppliers are recognized as a strong trading partners	0,8933	0,8122	0,8891	0,728	0,7581
	3. Portuguese footwear suppliers makes the purchase process easier	0,8117				

5.2.2. Validade convergente

Todos os valores do Cronbach Alpha – tabela 3 – estão acima do valor desejado: 0,70 – 0,80 tornando assim, as escalas confiáveis e as medidas utilizadas têm validade de conteúdo (Churchill, 1979).

A confiabilidade dos constructos pode ser testada utilizando: o Cronbach Alpha (α) que avalia a fiabilidade através da consistência de cada constructo (Cronbach, 1951); a fiabilidade compósita (*composite reliability* – ρ) que avalia a consistência interna de todos os indicadores das variáveis latentes (Bagozzi, 1980); e por último a variância média extraída (AVE) que avalia em que medida as variâncias dos itens das variáveis são explicadas pela variável latente (Fornell & Larcker, 1981).

A fiabilidade compósita (ρ) para cada um dos constructos é superior ao valor recomendado que é de 0,70 (Bagozzi, 1980; Bagozzi & Yi, 2012; Nunnally, 1978). Também a variância média extraída em cada um dos constructos é superior ao valor de referência de 0.5, o que significa que pelo menos 50% da variância é explicada pela variável latente (Fornell & Larcker, 1981) – Tabela 4.

5.2.3. Validade Discriminante

Tabela 5 – Matriz de correlações

	<i>Branding Capability</i>	<i>Country-of-Origin</i>	<i>Customer Trust</i>	<i>Customer Satisfaction</i>	<i>Innovation Capability</i>	<i>Loyalty</i>	<i>Awareness</i>	<i>Perceived Prod & Serv Quality</i>	<i>Relationship</i>
<i>Branding Capability</i>	0,871	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Country-of-Origin</i>	0,6994	0,862	0	0	0	0	0	0	0
<i>Customer Trust</i>	0,7059	0,5899	0,894	0	0	0	0	0	0
<i>Customer Satisfaction</i>	0,6717	0,7973	0,764	0,885	0	0	0	0	0
<i>Innovation Capability</i>	0,8061	0,7372	0,7581	0,7859	0,921	0	0	0	0
<i>Loyalty</i>	0,6146	0,6996	0,7188	0,8517	0,6758	0,849	0	0	0
<i>Awareness</i>	0,7573	0,6266	0,8413	0,7573	0,792	0,6401	0,853	0	0
<i>Perceived Prod & Serv Quality</i>	0,7414	0,733	0,8032	0,8762	0,782	0,792	0,851	0,855	0
<i>Relationship</i>	0,6031	0,6202	0,8108	0,7498	0,6869	0,626	0,7913	-0,0374	0,918

Nota: A diagonal da matriz apresenta a raiz quadrada da AVE

A validade discriminante é efetuada no sentido de complementar a validade convergente, anteriormente apresentada. A validade discriminante compara de que forma os itens utilizados para medir um constructo diferem dos itens utilizados para medir os outros constructos no mesmo modelo. Ou seja, aqui verifica-se se os itens do constructo, por exemplo do country-of-origin, não seriam apropriados para um outro constructo, como por exemplo o da Relationship. Para avaliar a validade discriminante foi implementado o procedimento utilizado por Fornell & Larcker (1981). A matriz de correlações mostra as correlações entre os

diferentes constructos e inclui na diagonal principal, as raízes quadradas das AVE de cada um dos constructos. Para que exista validade discriminante os elementos da diagonal deverão ser maiores que os elementos fora da diagonal nas linhas e colunas correspondentes –Tabela 5 (Fornell & Larcker, 1981; Shook, Ketchen, Hult, & Kacmar, 2004).

5.2.4. Avaliação do Modelo Estrutural

Apesar de no PLS – Figura 3 – não existir uma medida que sumarie a qualidade do ajustamento dos modelos, é utilizado o R^2 , ou seja o nível de variância explicada, de cada uma das variáveis endógenas, o qual deverá ser superior a 10% (Falk & Miller, 1992). Tal como se pode verificar na Tabela 4, esta condição é cumprida para cada uma das variáveis endógenas.

5.3. Análise dos resultados

Como se pode verificar na tabela 5 os resultados evidenciam que a qualidade percebida do produto e serviço é positivamente afetada pelo Country-Of-Origin (*path coefficient* (β) = 0,7339, $\rho < 0.001$, *t-value*=11,4221), suportando assim a H₁.

O Country-of-Origin afecta positivamente as perceções dos compradores de calçado relativamente à Innovation Capability (β) = 0,7378, $\rho < 0.001$, *t-value*=13,586) ficando suportada a H₂.

A terceira hipótese, que sugere que a Branding Capability é positivamente afetada pelo Country-of-Origin, é também confirmada estatisticamente apresentando um (β) = 0,6994, $\rho < 0.001$, *t-value*=8,649.

Os resultados mostram que a confiança é afetada pelo Country-of-Origin, isto é o facto de o calçado ser fabricado em Portugal, aumenta a confiança dos compradores, assim, (β) = 0,5899, $\rho < 0.001$, *t-value*=5,344, sendo suportada a H₄.

O Perceived Product and Service Quality influencia de forma positiva a notoriedade (β) = 0,5432, $\rho < 0.001$, $t\text{-value} = 5,514$ concedendo suporte à H₅.

Os resultados evidenciam que a Customer Satisfaction é positivamente afetada pelo Perceived Product and Service Quality (β) = 0,7222, $\rho < 0.001$, $t\text{-value} = 6,500$ suportando a H₆.

A Innovation Capability influencia positivamente a Awareness e a Customer Satisfaction, mostrando os resultados (β) = 0,2318, $\rho < 0.01$, $t\text{-value} = 2,470$ e (β) = 0,1378, $\rho < 0.01$, $t\text{-value} = 2,4785$, respetivamente, suportando assim as H₇ e H₈.

A H₉ não foi validada, isto significa que não foi encontrado suporte estatístico para o efeito da Branding Capability na notoriedade ($\beta = 0,1679$, $t\text{-value} = 1,864$). O mesmo sucede com a H₁₀, a qual não é estatisticamente suportada, ($\beta = 0,1687$, $t\text{-value} = 1,287$), assim não foi encontrado suporte estatístico para o efeito exercido pela confiança no setor de calçado português na lealdade dos compradores B2B.

Os resultados mostram que a Relationship Quality é positivamente influenciada pela confiança ($\beta = 0,8109$, $\rho < 0.001$, $t\text{-value} = 14,298$), suportando a H₁₁.

Neste trabalho não foi encontrado suporte para a H₁₂, ou seja, para o efeito exercido pela Relationship Quality na Customer Satisfaction ($\beta = 0,0581$, $t\text{-value} = 1,512$).

Por último, a H₁₃ é suportada estatisticamente ($\beta = 0,7497$, $\rho < 0.001$, $t\text{-value} = 6,560$), ou seja, a Lealdade é afetada positivamente pela Satisfação do Comprador.

Apresento de seguida – Tabela 6 – as hipóteses que são suportadas no modelo conceptual deste trabalho.

Tabela 6 – Análise de resultados

Hipóteses	Estatística T	Path Coefficient	Suportada
H ₁ : O Country-of-Origin do calçado português influencia positivamente a qualidade percebida do produto e do serviço	11,586***	0,7339	✓
H ₂ : O Country-of-Origin do calçado português influencia positivamente as perceções dos compradores internacionais de calçado relativamente à Innovation Capability	13,586***	7,378	✓
H ₃ : O Country-Of-Origin do calçado português influencia positivamente as perceções dos compradores internacionais de calçado relativamente ao Branding Capability	8,649***	0,6994	✓
H ₄ : O Country-Of-Origin do calçado português influencia positivamente a confiança dos compradores internacionais de calçado	5,344***	0,5899	✓

H ₅ : A qualidade percebida do produto e do serviço do calçado português influencia positivamente a notoriedade do país como produtor de calçado	5,514***	0,5432	v
H ₆ : A qualidade percebida do produto e do serviço do calçado português influencia positivamente a satisfação do comprador internacional B2B	6,500***	0,7222	v
H ₇ : A Innovation Capability do setor do calçado português influencia positivamente a notoriedade do país como produtor de calçado	2,470**	0,2318	v
H ₈ : A Innovation Capability do setor do calçado português influencia positivamente a satisfação dos compradores internacionais de calçado	2,4785**	0,1378	v
H ₉ : O Branding Capability do setor do calçado português influencia positivamente a notoriedade do setor de calçado português	1,864	0,1679	x
H ₁₀ : A confiança nos produtores portugueses de calçado influencia positivamente a lealdade dos compradores internacionais de calçado.	1,287	0,1687	x
H ₁₁ : A confiança nos produtores portugueses de calçado afeta positivamente a qualidade do relacionamento existente entre os compradores internacionais de calçado e os produtores nacionais de calçado	14,298***	0,8109	v
H ₁₂ : A qualidade do relacionamento entre os produtores portugueses de calçado e os compradores internacionais de calçado influenciará positivamente a satisfação do cliente	1,512	0,0581	x
H ₁₃ : A satisfação do cliente, comprador internacional de calçado, face aos produtores portugueses de calçado exerce uma influência positiva na lealdade dos compradores internacionais de calçado	6,560***	0,7497	v

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

6. Discussão e Conclusões

6.1. Principais resultados

Este estudo é particularmente complexo devido ao seu cariz internacional (multi-países). A utilização de uma metodologia de recolha dados primários que teve como amostra os principais compradores de calçado a Portugal presentes em diferentes mercados internacionais tornou o processo de recolha de dados de dificuldade acrescida.

Neste estudo conclui-se que o *Country-of-Origin* é um fator de extrema relevância e para os compradores internacionais de calçado, uma vez que os mesmos consideram que o *Country-of-Origin* influencia de forma positiva quatro importantes constructos: a qualidade percebida do produto e do serviço, a *Innovation Capability*, o *Branding Capability* e ainda a confiança dos compradores internacionais.

Concluiu-se também, com este estudo, que a notoriedade de Portugal como produtor de calçado é influenciada pela qualidade percebida do produto e do serviço, assim como pela *Innovation Capability*, contudo, e contrariamente ao que era esperado neste trabalho os resultados obtidos não fornecem suporte estatístico para a influência da *Branding Capability* na notoriedade do país no setor do calçado.

A confiança que os compradores têm em Portugal como produtor de calçado influencia a qualidade do relacionamento estabelecida entre os compradores internacionais e os produtores nacionais de calçado. Porém, os resultados deste estudo não fornecem suporte estatístico para a influência da confiança na lealdade dos compradores internacionais de calçado.

A satisfação dos compradores internacionais de calçado é influenciada pela qualidade percebida do produto e do serviço, assim como pela Innovation Capability. No entanto, os resultados não fornecem suporte estatístico para a influência da qualidade de relacionamento na satisfação dos compradores de calçado. Adicionalmente, os compradores internacionais mostram-se leais nas suas compras de calçado português se estiverem satisfeitos, ou seja, a lealdade dos compradores é positivamente influenciada pelo seu nível de satisfação.

6.2. Implicações teóricas para a gestão

Com a realização deste estudo, poderei sugerir aos gestores das empresas fabricantes de calçado que apostem na qualidade, na inovação, e na comunicação com os mercados internacionais, que essencialmente se faça valer da força que Portugal começa a ter nos mercados neste setor e que o “Made in Portugal” passe a ser, além de uma obrigação legal, um motivo de orgulho nacional. É cada vez mais fundamental apostar em estratégias que aumentem a confiança quer dos compradores B2B, quer dos consumidores finais acerca de Portugal e o seu Calçado.

A aposta na satisfação dos clientes é o caminho principal para a lealdade, confirmando assim a afirmação já descrita no estudo, do Líder da empresa Mazoni: *se cumpriu o prazo de entrega, se cumpriu a data de entrega, e se cumpriu com a qualidade, o cliente normalmente vem a segunda vez, e vem a terceira e vem a quarta, aí cria-se uma fidelização do cliente... O cliente tem que ser bem servido sempre, mas pelo menos ou sobretudo se o quiser cá ter de volta, servir bem na primeira vez, e depois na segunda e na terceira, para o continuar a ter cá, se não, se o servir mal uma vez ele vai embora.”*

A imagem associada ao *Country-Of-Origin* constrói-se através das *capabilities* que as empresas, neste caso do setor do calçado, detêm e que lhes podem permitir ter sucesso nos mercados internacionais. A concorrência ao nível global é cada vez mais intensa, quer através de preços (caso dos grandes produtores asiáticos), quer ao nível do *design* e qualidade (caso de Itália), entre outros fatores. Deste modo, o setor do calçado em Portugal, deve esforçar-se para manter e ter mais e melhores recursos - ativos, *capabilities*, processos organizacionais,

atributos da empresa, informação e conhecimento (Barney, 1991). Este processo pode ser auxiliado por via da inovação, que permite criar valor à empresa (O’Cass & Ngo, 2011). A relação da qualidade do produto e serviço com o preço é essencial nos mercados internacionais exigentes, e fulcral para os produtores nacionais de calçado conseguirem criar relações de confiança e manter um bom relacionamento com os seus parceiros (clientes B2B), criando uma imagem positiva do setor, aumentando a sua reputação e notoriedade e incrementando a lealdade dos clientes. É importante, por isso, que o setor do calçado aja como um todo, e não como uma conjunto de empresas isoladas que apenas “fazem por si”, trabalhando em conjunto para criar a imagem positiva, que irá ser a vantagem perante os concorrentes internacionais.

6.3. Principais limitações e pistas para investigações futuras

Este trabalho tem como um das principais limitações a amostra reduzida, em parte decorrente da dificuldade da recolha de respostas em diferentes mercados internacionais. Creio que a investigação poderia ser enriquecida com um maior número de respostas. Um outro aspecto que gostaria que tivesse sido alvo de análise neste estudo era o Design e o Preço, no entanto, a falta de consistência interna destas variáveis não permitiu que as mesmas fossem inseridas no modelo conceptual. Assim, sugiro que futuras investigações entrem em linha de conta com a variável *design*, até porque se está a falar num setor que está altamente inserido no mundo da moda. Uma outra pista para investigação, seria por exemplo replicar e adaptar este trabalho a outros setores, como por exemplo o setor dos vinhos, que tem também vindo a crescer de forma significativa nos mercados internacionais.

7. Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. (T. F. Press, Ed.).
- Agarwal, J., Malhotra, N. K., & Bolton, R. N. (2010). A Cross-National and Cross-Cultural Approach to Global Market Segmentation: An Application Using Consumers' Perceived Service Quality. *Journal of International Marketing*, 18(3), 18–40.
- Agrawal, J., & Kamakura, W. A. (1999). Country of origin: A competitive advantage? *International Journal of Research in Marketing*, 16(4), 255–267. doi:10.1016/S0167-8116(99)00017-8
- Almeida, P. A. S. C. de. (2005). *Identidade e Marca Recursos estratégicos para a competitividade das organizações, na indústria portuguesa do calçado em particular*. Universidade de Aveiro.
- Alvarez, P., & Galera, C. (2001). Industrial Marketing Applications of Quantum Measurement Techniques. *Industrial Marketing Management*, 30(1), 13–22. doi:10.1016/S0019-8501(99)00064-4
- Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, 72(1), 77–93.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Distributer-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62–74.
- Apiccaps. (2007a). Footure 2015 Programa de ação para a fileira do Calçado, 140.
- Apiccaps. (2007b, December). Monografia estatística '07, 66.
- Apiccaps. (2010a). « Made in Portugal » Regressa em Força. N.º 164, (d), 24.
- Apiccaps. (2010b). OCDE elogia Calçado português. *Setembro N.º 169*, 24.
- Apiccaps. (2011a). *Calçado português « arrasa » Concorrência*. N.º 174 (p. 24).

- Apiccaps. (2011b). Calçado reivindica novo estatuto. *Nº 175*, p. 24.
- Apiccaps. (2011c). *Monografia Estatística* (p. 84).
- Apiccaps. (2011d). Portuguese Soul. *June*, 81.
- Apiccaps. (2012). *World Footwear 2012 yearbook* (p. 98).
- Apiccaps. (2013). *Notícias. Jornal da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos* (Vol. 196, p. 24).
- Atuahene-Gima, K. (1995). The Influence of New Product Factors on Export Propensity and Performance: An Empirical Analysis. *Journal of International Marketing*, 3(2), 11–28.
- Bagozzi, R. P. (1980). *Causal Models in Marketing*. (J. W. & Sons, Ed.). New York, NY.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–97.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8–34.
- Balabanis, G., & Diamantopoulos, A. (2011). Gains and Losses from the Misperception of Brand Origin: The Role of Brand Strength and Country-of-Origin Image. *Journal of International Marketing*, 19(2), 95–116.
- Banco de Portugal. (2012). *Análise setorial da indústria do calçado* (p. 45). Lisboa.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand Love. *Journal of Marketing*, 76(March), 1–16.
- Bennett, R., Härtel, C. E. J., & McColl-Kennedy, J. R. (2005). Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting 02-314R. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 97–107.
doi:10.1016/j.indmarman.2004.08.003
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245.
doi:10.1177/009207039502300402
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. New York: Free Press.
- Berthon, P., Ewing, M. T., & Napoli, J. (2008). Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises*. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 27–45.

- Beverland, M., Napoli, J., & Yakimova, R. (2007). Branding the business marketing offer: exploring brand attributes in business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22, 394–399.
- Bilkey, W. J., & Nes, E. (1982). Country-of-origin effects on product-evaluations. *Journal of International Business Studies*, 89–95.
- Blois, K. (1999). Trust in business to business relationships: an evaluation of its status. *Journal of Management Studies*, 36(2), 197–215.
- Brodowsky, G. H. (1998). The Effects of Country of Design and Country of Assembly on Evaluative Beliefs About Automobiles and Attitudes Toward Buying Them. *Journal of International Consumer Marketing*, 10(3), 85–113.
- Brodowsky, G. H., Tan, J., & Meilich, O. (2004). Managing country-of-origin choices: competitive advantages and opportunities. *International Business Review*, 13(6), 729–748. doi:10.1016/j.ibusrev.2004.09.007
- Brucks, M., Zeithaml, V. A., & Naylor, G. (1994). Price and Brand Name as Indicators of Quality Dimensions for Consumer Durables. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28(3), 359–374.
- Bunn, M. D. (1993). Taxonomy Buying Decision Approaches. *The Journal of Marketing*, 57(1), 38–56.
- Burton, F. N., & Schlegelmilch, B. B. (1987). Profile Analyses of Non-exporters versus Exporters Grouped by Export Involvement. *Management International Review*, 27(1), 38–49.
- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 116–131.
- Callarisa Fiol, L. J., Bigne Alcañiz, E., Moliner Tena, M. a., & García, J. S. (2009). Customer Loyalty in Clusters: Perceived Value and Satisfaction as Antecedents. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16(3), 276–316. doi:10.1080/10517120802496878
- Cardeal, N. C. de J. G. (2010). *PME's em "clusters": Desenvolvimento de vantagens competitivas em indústrias maduras, em mudança lenta. O caso da indústria portuguesa de calçado*. ISCTE - IUL.
- Cattin, P., Jolibert, A., & Lohnes, C. (1982). A CROSS-CULTURAL STUDY OF "MADE IN" CONCEPTS. *Journal of International Business Studies*, 13(3), 131–141.
- Chang, D. R., & Kim, I.-T. (1995). A Study on the Rating of Import Sources for Industrial Products in a Newly Industrializing Country The Case of South Korea. *Journal of Business Research*, 32, 1995.
- Chao, P. (1993). Partitioning Country-of-origin effects: Consumer evaluations of a hybrid product. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 291–306.

- Chaudhuri, A. (1995). Brand Equity or Double Jeopardy? *Journal of Product and Brand Management*, 14, 26–32.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance : The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(April), 81–93.
- Chen, C.-J. (2009). Technology commercialization, incubator and venture capital, and new venture performance. *Journal of Business Research*, 62(1), 93–103.
doi:10.1016/j.jbusres.2008.01.003
- Chen, Y.-M., Su, Y.-F., & Lin, F.-J. (2011). Country-of-origin effects and antecedents of industrial brand equity. *Journal of Business Research*, 64(11), 1234–1238.
doi:10.1016/j.jbusres.2011.06.029
- Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, XIX(November), 491–504.
- Coleman, D., de Chernatony, L., & Christodoulides, G. (2011). B2B service brand identity: Scale development and validation. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1063–1071.
doi:10.1016/j.indmarman.2011.09.010
- Cordell, V. V. (1992). Effects of Consumer Preferences for Foreign Sourced Products. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 251–269.
- Court, D. C., Freeling, A., Leiter, M. G., & Parsons, A. J. (1997). If Nike can “just do it”, why can’t we? *McKinsey Quarterly*, 3, 25–35.
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230–240. doi:10.1016/j.indmarman.2005.08.013
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service qualify: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54, 68–81.
- Cunningham, R. M. (1956). Brand Loyalty - What, Where, How Much? *Harvard Business Review*, 34(January-February), 116–128.

- Czepiel, J. A. (1990). Czepiel JA. Service encounters and service relationships: implications for research. *J Bus* 1990;20:13–214. *Journal of Business Research*, 20, 13–21.
- Darling, J. R., & Wood, V. R. (1990). A Longitudinal Study Comparung Perceptions of U.S. and Japonese Consumer products in a third/neutral Country: Finland 1975-1985. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 427–450.
- Davis, D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. J. (2008). Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider? *Industrial Marketing Management*, 37(2), 218–227. doi:10.1016/j.indmarman.2007.02.003
- Dawar, N., & Parker, P. (1994). Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance and retailer reputation as signals of product quality. *Journal of Marketing*, 58(April), 81–96.
- Day, M., Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., & Magnan, G. M. (2013). Trust and relational embeddedness: Exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 152–165. doi:10.1016/j.indmarman.2012.12.004
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers ' Product Evaluations. *Journal of Marketing Research*, XXVI(August), 307–319.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(April), 11–27.
- Dzever, S. (1996). *Le Comportement D'achat Industriel*. (Economica, Ed.). Paris.
- Dzever, S. (1997). Industrial Procurement Practices of Taiwanese Firms in the Chinese Market. In E. S. Dzever and J. Jaussaud (Ed.), *Perspectives on Economic Integration and Business Strategy in the Asia-Pacific Region* (pp. 172–186). Basingstoke: Mac-millan Press.
- Dzever, S., & Quester, P. (1999). Country-Of-Origin Effects on Purchasing Agents ' Product Perceptions : An Australian Perspective. *Industrial Marketing Management*, 28, 165–175.
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(2/3), 107–118.
- Esch, F.-R., Möll, T., Schmitt, B., Elger, C. E., Neuhaus, C., & Weber, B. (2012). Brands on the brain: Do consumers use declarative information or experienced emotions to evaluate brands? *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 75–85. doi:10.1016/j.jcps.2010.08.004
- Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J., & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research*, 59(12), 1207–1213. doi:10.1016/j.jbusres.2006.08.005

- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modelling*. (U. of A. Press, Ed.). Akron, OH.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50.
- Freiesleben, J. (2010). Proposing a new approach to discussing economic effects of design quality. *International Journal of Production Economics*, *124*(2), 348–359.
doi:10.1016/j.ijpe.2009.11.030
- Fullerton, G. (2005). The service quality–loyalty relationship in retail services: does commitment matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, *12*(2), 99–111.
doi:10.1016/j.jretconser.2004.04.001
- Fynes, B., & Voss, C. (2001). A path analytic of quality practices, quality performance and business performance. *Production and Operations Management*, *10*(4), 494–513.
- Fynes, B., Voss, C., & de Búrca, S. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance. *International Journal of Production Economics*, *96*(3), 339–354.
doi:10.1016/j.ijpe.2004.05.008
- Galtung, J. (1969). *Theory and methods of social research*. (C. U. Press, Ed.). New York.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, *63*(April), 70–87.
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, *87*603(November-December), 10.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review, Online*(01), 1–59.
- Glynn, M. S., Motion, J., & Brodie, R. J. (2007). Sources of brand benefits in manufacturer-reseller B2B relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *22*(6), 400–409.
doi:10.1108/08858620710780163
- Godey, B., Pederzoli, D., Aiello, G., Donvito, R., Chan, P., Oh, H., ... Weitz, B. (2012). Brand and country-of-origin effect on consumers' decision to purchase luxury products. *Journal of Business Research*, *65*(10), 1461–1470. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.012
- Gregan-Paxton, J., & John, D. R. (1997). Consumer Learning by Analogy: A Model of Internal Knowledge Transfer. *Journal of Consumer Research*, *24*(December), 266–284.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books.
- Guest, L. (1964). Brand Loyalty Revisited: A Twenty-Year Report. *Journal of Applied Psychology*, *48*(April), 93–97.

- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing*, 46(2), 60–72. doi:10.2307/3203341
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 1998.
- Hamzaoui-Essoussi, L., Merunka, D., & Bartikowski, B. (2011). Brand origin and country of manufacture influences on brand equity and the moderating role of brand typicality. *Journal of Business Research*, 64(9), 973–978. doi:10.1016/j.jbusres.2010.11.020
- Han, C. M. (1989). Country Image : Halo or Summary Construct ? *Journal of Marketing Research*, XXVI(May), 222–229.
- Han, C. M., & Terpstra, V. (1988). Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products. *Journal of International Business Studies*, 19(Summer), 235–356.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation the Missing Link? *Journal of Marketing*, 62, 30–45.
- Häubl, G. (1996). A cross-national investigation of the effects of country of origin and brand name on the evaluation of a new car. *International Marketing Review*, 13(5), 76–97. doi:10.1108/02651339610131405
- Hewett, K., & Bearden, W. O. (2001). Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations. *Journal of Marketing*, 65(October), 51–66.
- Hippel, E. Von, Thomke, S., & Sonnack, M. (1999). Creating Breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, (September-October), 47–57.
- Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R., & Sweeney, J. C. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264–1273. doi:10.1016/j.indmarman.2011.10.002
- Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 201–212. doi:10.1016/j.ijresmar.2010.03.004
- Hong, S.-T., & Wyer, R. S. (1989). Effects of Country-of-Origin and Attribute Information on Product Evaluation: An Information Processing Perspective. *Journal of Consumer Research*, 16(September), 175–187.
- Hong, S.-T., & Wyer, R. S. (1990). Determinants of product evaluation: effects of the time interval between knowledge of a product's country-of-origin and information about its specific attributes. *Journal of Consumer Research*, 17(December), 277–288.

- Hooley, G., & Greenley, G. (2005). The resource underpinnings of competitive positions. *Journal of Strategic Marketing*, 13(2), 93–116. doi:10.1080/09652540500082968
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18–27. doi:10.1016/S0148-2963(03)00109-7
- Howard, D. G. (1989). Understanding how American consumers formulate their attitudes about foreign products. *Journal of International Consumer Marketing*, 2(2), 7–24.
- Hoyer, W. D., & Brown, S. P. (1990). Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat-Purchase Product. *Journal of Consumer Research*, 17, 141–148.
- Hulland, J. S. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(4), 195–204.
- Hunt, S. D., Richard D. Sparkman, J., & Wilcox, J. B. (1982). The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings. *Journal of Marketing Research*, 19(2), 269–273.
- INE. (2011). *O perfil exportador das PME em Portugal - 2007/2009* (Vol. d, pp. 1–16).
- INE. (2013). *Boletim Mensal de Estatísticas Junho 2013* (p. 91).
- Insch, G. S., & McBride, J. B. (2004). The impact of country-of-origin cues on consumer perceptions of product quality: a binational test of the decomposed country-of-origin construct. *Journal of Business Research*, 57(3), 256–265. doi:10.1016/S0148-2963(02)00323-5
- Iversen, N. M., & Hem, L. E. (2011). Reciprocal transfer effects for brand extensions of global or local origin: evidence from Norway. *International Marketing Review*, 28(4), 365–411. doi:10.1108/02651331111149949
- Jaffe, E. D., & Nebenzahl, I. D. (2006). *National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Place Branding*. (C. Press, Ed.) (p. 237). Second Edition.
- Jalilvand, M. R., Samiei, N., & Mahdavinia, S. H. (2011). The Effect of Brand Equity Components on Purchase Intention: An Application of Aaker's Model in the Automobile Industry. *International Business and Management*, 2(2), 149–158.
- Janiszewski, C., & Van Osselaer, S. M. J. (2000). A Connectionist Model of Brand–Quality Associations. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 331–350. doi:10.1509/jmkr.37.3.331.18780
- Johnson, M. D., Andreassen, T. W., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models. *Journal of Economic Psychology*, 22, 217–245.

- Johnson, M. D., & Foruell, C. (1991). A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories. *Journal of Economic Psychology*, 12, 267–286.
- Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2000). *Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit: An Integrated Measurement and Management System*. (Jossey-Bass, Ed.). San Francisco.
- Johnston, W. J., & Lewin, J. E. (1996). Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework. *Journal of Business Research*, 35, 1–15.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th editio., p. 2008). Kogan Page.
- Katsikea, E. S., Papavassiliou, N., Theodosiou, M., & Morgan, R. E. (2005). Export Market Expansion Strategies of Direct-Selling Small and Medium-Sized Firms: Implications for Export Sales Management Activities. *Journal of International Marketing*, 13(2), 57–92. doi:10.1509/jimk.13.2.57.64856
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(January), 1–22.
- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(March), 595–600.
- Keller, K. L. (2012). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. (G. Edition, Ed.) (4th Editio.). Pearson Education.
- Koc, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers and Industrial Engineering*, 53, 373–385.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). *Introdução ao Marketing*. (LTC, Ed.) (4^a ed., p. 371).
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management* (1st ed.). Heidelberg: Springer.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being Known or being one of many: The need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357–362.
- Lagace, R. R., Dahlstrom, R., & Gassenheimer, J. B. (1991). The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XI(4), 39–47.
- Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. a. (2008). The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304–325. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400339

- Lages, L. F., Silva, G., & Styles, C. (2009). Relationship capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance. *Journal of International Marketing*, 17(4), 47–70.
- Lam, S. Y., Shankar, V., & Erramilli, M. K. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty , and Switching Costs : An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293–311. doi:10.1177/0092070304263330
- Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 122–145.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 05(03), 377–400. doi:10.1142/S1363919601000427
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). Brands: Just for consumers? Introduction to the special issue on B2B branding. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1060–1062. doi:10.1016/j.indmarman.2011.09.019
- Leonard, D., & Rayport, J. F. (1997). Spark Innovation Through Empathic Design. *Harvard Business Review*, (November-December), 102–113.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9(Special Issue: Strategy Content Research), 41–58.
- Liu, S. S., & Johnson, K. F. (2005). The automatic country-of-origin effects on brand judgments. *Journal of Advertising*, 34(1), 87–97.
- Lui, S. S., & Ngo, H. Y. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, 30(4), 2004.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Macneil, I. (1980). *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*. (C. New Haven, Ed.). Yale University Press.
- Marcos, P. M. P. (2010). *Fatores determinantes para a internacionalização no sector do calçado português de luxo : Um estudo exploratório*. Faculdade de Economia do Porto - Universidade do Porto.
- Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a Framework for Managing Corporate Identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368–375. doi:10.1016/j.indmarman.2010.08.005

- Michell, P., King, J., & Reast, J. (2001). Brand Values Related to Industrial Products. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 415–425. doi:10.1016/S0019-8501(99)00097-8
- Millar, F. E., & Rogers, L. E. (1987). Relational dimensions of interpersonal dynamics. In M. E. R. & G. E. M. (Eds.) (Ed.), *Interpersonal processes: New directions in communication research* (pp. 117–139). Newbury Park, CA: Sage.
- Mitchell, V.-W. (1995). Organizational Risk Perception and Reduction: A Literature Review. *British Journal of Management*, 6, 115–133.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81–101.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpandé, R. (1992). Relationships Between Providers and Users of Market Research: The dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, XXIX(August), 314–328.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. doi:10.1007/s11747-011-0279-9
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20–38.
- Morris, M. H., & Morris, G. (1994). *Política de preços em um mercado competitivo e inflacionado*. (McGraw-Hill, Ed.) (p. 256). Makron Books.
- Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 31, 525–533.
- Mudambi, S. M., Doyle, P., & Wong, V. (1997). An exploration of branding in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 26(5), 433–446. doi:10.1016/S0019-8501(96)00151-4
- Munoz, T., & Kumar, S. (2004). Brand metrics: Gauging and linking brands with business performance. *Brand Management*, 11(5), 381–387.
- Nagashima, A. (1970). A Comparison of Japanese and U . S . Attitudes toward Foreign Products. *Journal of Marketing*, 34(1), 68–74.
- Navas-Alemán, L. (2011). The Impact of Operating in Multiple Value Chains for Upgrading: The Case of the Brazilian Furniture and Footwear Industries. *World Development*, 39(8), 1386–1397. doi:10.1016/j.worlddev.2010.12.016
- Nebenzahl, I. D., Jaffe, E. D., & Lampert, S. I. (1997). Towards a theory of country image effect on product evaluation. *Mana*, 37, 27–49.
- Nedungadi, P. (1990). Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice Without Altering Brand Evaluations. *Journal of Consumer Research*, 17(December), 263–276.

- O’Cass, A., & Ngo, L. V. (2011). Winning through innovation and marketing: Lessons from Australia and Vietnam. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1319–1329. doi:10.1016/j.indmarman.2011.10.004
- Olins, W. (2003). *Wally Olins on Brand*. (T. & Hudson, Ed.) (p. 256).
- Oliva, T. A., Oliver, R. L., & Macmillan, I. C. (1992). A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing*, 56(3), 83–95.
- Olsen, S. O. (2002). Comparative Evaluation and the Relationship Between Quality, Satisfaction, and Repurchase Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 240–242.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2007). Country image and consumer-based brand equity: relationships and implications for international marketing. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 726–745. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400293
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual-model of service quality and its implications for future-research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic Brand Concept Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135–145.
- Patterson, P. G., Johnson, L. W., & Spreng, R. a. (1997). Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for business-to-business Professional Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 4–17. doi:10.1007/BF02894505
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. doi:10.1002/dir.20015
- Punj, G., & Moon, J. (2002). Positioning options for achieving brand association: a psychological categorization framework. *Journal of Business Research*, 55(4), 275–283. doi:10.1016/S0148-2963(00)00165-X
- Rao, A. R., & Monroe, K. B. (1989). The effect of price, brand name, and store name on buyers’ perceptions of product quality: An integrative review. *Journal of Marketing Research*, 26(August), 351–357.

- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31. doi:10.1016/j.jbusres.2005.11.006
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19–30.
- Reichheld, F. F., & Scheffer, P. (2000). E-loyalty: your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105–113.
- Roberts, J., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles of brands in business-to-business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 410–417. doi:10.1108/08858620710780172
- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31(7), 1053–1067. doi:10.1016/S0048-7333(01)00176-7
- Rosenbloom, A., & Haefner, J. E. (2009). Country-of-Origin Effects and Global Brand Trust: A First Look. *Journal of Global Marketing*, 22(4), 267–278. doi:10.1080/08911760903022432
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.12.002
- Roth, M. S., & Romeo, J. B. (1992). Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 477–497.
- Samiee, S. (1994). Customer Evaluation of Products in a Global Market. *Journal of International Business Studies*, Third Quar, 579–604.
- Sanyal, S. N., & Datta, S. K. (2011). The effect of country of origin on brand equity: an empirical study on generic drugs. *Journal of Product & Brand Management*, 20(2), 130–140. doi:10.1108/10610421111121125
- Shemwell, D. J., Yavas, U., & Bilgin, Z. (1998). Customer-Service Provider Relationships: An Empirical Test of a Model of Service Quality, Satisfaction and Relationship-Oriented outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 155–168.
- Sheth, J. N. (1968). How Adults Learn Brand Preference. *Journal of Advertising Research*, 9(September), 25–36.
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (1997). Supplier Relationships Emerging Issues and Challenges. *Industrial Marketing Management*, 26, 91–100.
- Shimp, T. A., Samiee, S., & Madden, T. J. (1993). Countries and their products: A cognitive structure perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(4), 323–330. doi:10.1007/BF02894524

- Shook, C. L., Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., & Kacmar, M. K. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 25(4), 397–404.
- Stern, B. B. (2006). What Does Brand Mean? Historical-Analysis Method and Construct Definition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 216–223.
doi:10.1177/0092070305284991
- Teck Ming, T., Tze Wei, L., Lee, W. S. S., Ong, M. B. F., & Su-Mae, T. (2012). Consumer-based Brand Equity in the Service Shop. *International Journal of Marketing Studies*, 4(4). doi:10.5539/ijms.v4n4p60
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Ting, S. (2012). HOW NEED FOR COGNITION MODERATES THE INFLUENCE OF COUNTRY OF ORIGIN AND PRICE ON CONSUMER PERCEPTION OF QUALITY. *Social Behavior and Personality*, 40(4), 529–544.
- Tse, D. K., & Gorn, G. J. (1992). An Experiment on the Salience of Country-of-Origin in the Era of Glohal Brands. *Journal of International Marketing*, 1(October 1991), 57–76.
- Tse, D. K., & Lee, W. (1993). Removing Negative Country Images: Effects of Decomposition, Branding, and Product Experience. *Journal of International Marketing*, 1(4), 25–48.
- Tull, D. S., & Hawkins, D. I. (1976). *Marketing research: Meaning , measurement, and method: a text with cases* (Vol. 401, p. 736). New York: Macmillan.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2005). Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), 73–99.
doi:10.1300/J033v12n01
- Vargas-hernández, J. G., Noruzi, M. R., & Sariolghalam, N. (2010). Risk or Innovation , Which One Is Far more Preferable in Innovation Projects ? *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 233–245.
- Verlegh, P. W. J., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology*, 20(5), 521–546.
doi:10.1016/S0167-4870(99)00023-9
- Wagner, T., Hennig-Thurau, T., & Rudolph, T. (2009). Does Customer Demotion Jeopardize Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(May), 69–85.
- Walter, A., Mu, T. A., Helfert, G., & Ritter, T. (2003). Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 32, 159–169.

- Webster, F. E., & Keller, K. L. (2004). A roadmap for branding. *Journal of Brand Management*, 11(5), 388–402.
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15–35.
doi:10.1080/0965254032000096766
- Weerawardena, J., & O’Cass, A. (2004). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 419–428. doi:10.1016/j.indmarman.2003.07.002
- Weerawardena, J., O’Cass, A., & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59(1), 37–45. doi:10.1016/j.jbusres.2005.02.004
- Wheeler, D. R. (1974). Brand loyalties: Qualitative, Quantitative, or Both? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2(4), 651–658. doi:10.1007/BF02729459
- White, P. D., & Cundiff, E. W. (1978). Assessing the quality of industrial products. *Journal of Marketing*, (January), 80–87.
- William, B., Hutchinson, W., Moore, D., & Nedungadi, P. (1986). Brand Familiarity and Advertising: Effects on the Evoked Set and Brand Preferences. *Advances in Consumer Research*, 13, 637–642.
- Witt, J. A., & Rao, C. P. (1992). The impact of global sourcing on consumers: Country-of-origin effects on perceived risk. *Journal of Global Marketing*, 6(3), 105–128.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2008). Determinants of SME International Marketing Communications. *Journal of Global Marketing*, 21(4), 293–305.
doi:10.1080/08911760802206128
- Wu, J., & Fu, G. (2007). The effects of brand origin country and made-in country on consumers’ product evaluations and purchase intention. *Frontiers of Business Research in China*, 1(3), 333–350. doi:10.1007/s11782-007-0019-7
- Xu, Z., Lin, J., & Lin, D. (2008). Networking and innovation in SMEs: Evidence from Guangdong Province, China. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(4), 788–801.
- Zaichkowsky, J. L., Parlee, M., & Hill, J. (2010). Managing industrial brand equity: Developing tangible benefits for intangible assets. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 776–783. doi:10.1016/j.indmarman.2010.02.017
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2–22.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(April), 31–46.

8. Anexos

Anexo 1

Principais produtores de calçado, por continente e “top 10” de países produtores de Calçado.

Fonte: Apiccaps (2012).



Chart 1 - Distribution of Footwear Production by Continent (quantity) 2011

Country	Pairs (millions)	World Share
1 China	12 887	60.5%
2 India	2 209	10.4%
3 Brazil	819	3.8%
4 Vietnam	804	3.8%
5 Indonesia	700	3.3%
6 Pakistan	298	1.4%
7 Bangladesh	276	1.3%
8 Mexico	253	1.2%
9 Thailand	244	1.2%
10 Italy	207	1.0%

Table 1 - Top 10 Footwear Producers (quantity) 2011

Anexo 2

Principais exportadores mundiais de calçado, por continente. “Top 10” de países exportadores de Calçado. Fonte: Apiccaps (2012).



Chart 3 - Distribution of Footwear Exports by Continent of Origin (quantity) 2011

Country	Pairs (millions)	World Share
1 China	10 170	73.1%
2 Hong Kong	362	2.6%
3 Vietnam	316	2.3%
4 Italy	229	1.7%
5 Belgium	207	1.5%
6 Indonesia	206	1.5%
7 Germany	194	1.4%
8 Netherlands	143	1.0%
9 Thailand	141	1.0%
10 Spain	130	0.9%

Table 3 - Top 10 Footwear Exporters (quantity) 2011

Anexo 3

Portuguese Footwear Exports, Main Buyers Exportações Portuguesas de Calçado, Principais Compradores

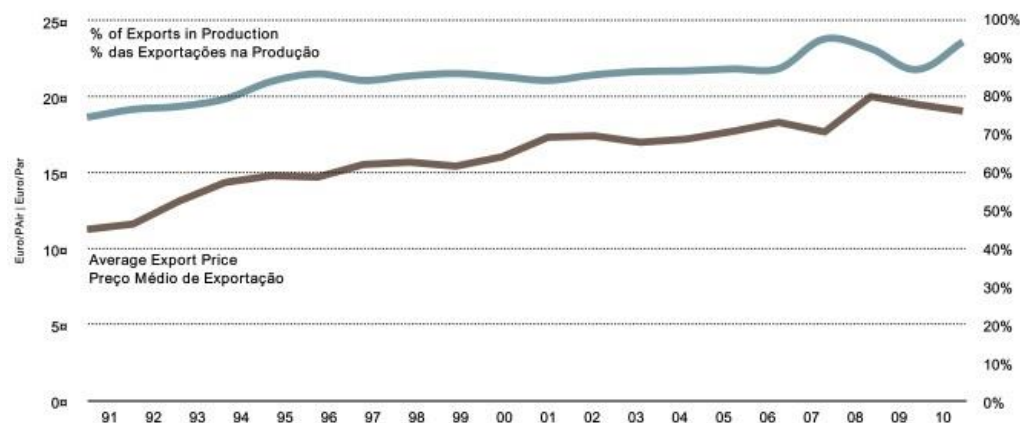
Quantity: Thousands pairs Quantidade: Milhares de Pares	2005	%	2009	%	2010	%	Δ 10 09	Δ10 05
France França	15 792	24,54%	17 080	26,96%	18 714	27,47%	9,57%	18,50%
Spain Espanha	7 788	12,10%	7 957	12,56%	12 042	17,67%	51,35%	54,62%
Germany Alemanha	12 418	19,30%	11 735	18,53%	9 859	14,47%	-15,9 9%	-20,60%
Netherlands Holanda	6 200	9,64%	7 306	11,53%	8 485	12,45%	16,15%	36,86%
United Kingdom Reino Unido	9 761	15,17%	5 918	9,34%	6 315	9,27%	6,71%	-35,30%
Italy Itália	563	0,87%	2 460	3,88%	2 424	3,56%	-1,47%	330,69%
Denmark Dinamarca	2 410	3,75%	1 764	2,78%	1 601	2,35%	-9,23%	-33,57%
Belgium Bélgica	1 321	2,05%	1 336	2,11%	1 482	2,18%	10,94%	12,19%
Switzerland Suíça	509	0,79%	698	1,10%	690	1,01%	-1,20%	35,52%
Angola Angola	370	0,57%	884	1,40%	666	0,98%	-24,66%	80,10%
Sweden Suécia	865	1,34%	661	1,04%	616	0,90%	-683%	-28,77%
Russia Rússia	401	0,62%	445	0,70%	560	0,82%	25,96%	39,50%
Ireland Irlanda	853	1,33%	562	0,89%	431	0,63%	-23,29%	-49,40%
Greece Grécia	614	0,95%	607	0,96%	412	0,61%	-32,01%	-32,80%
United States Estados Unidos	1 482	2,30%	295	0,47%	402	0,59%	36,18%	-72,84%
Norway Noruega	550	0,86%	341	0,54%	349	0,51%	2,47%	-36,51%
Japan Japão	80	0,12%	253	0,40%	299	0,44%	18,03%	273,91%
Canada Canadá	482	0,75%	209	0,33%	286	0,42%	37,19%	-40,71%
Finland Finlândia	123	0,19%	258	0,41%	258	0,38%	-0,18%	108,89%
Austria Áustria	230	0,36%	196	0,31%	233	0,34%	18,77%	1,07%
Hungary Hungria	85	0,13%	75	0,12%	197	0,29%	162,63%	131,03%
Israel Israel	77	0,12%	157	0,25%	197	0,20%	25,15%	155,21%
Total Total	64 344	100,00%	63 346	100,00%	68 133	100,00%	7,56%	5,89%

Anexo 4

Fonte: (Apiccaps, 2011c)

Share of exports in production and Average export price (1991-2010)
Peso das exportações na produção e Preço médio de exportação (1991-2010)

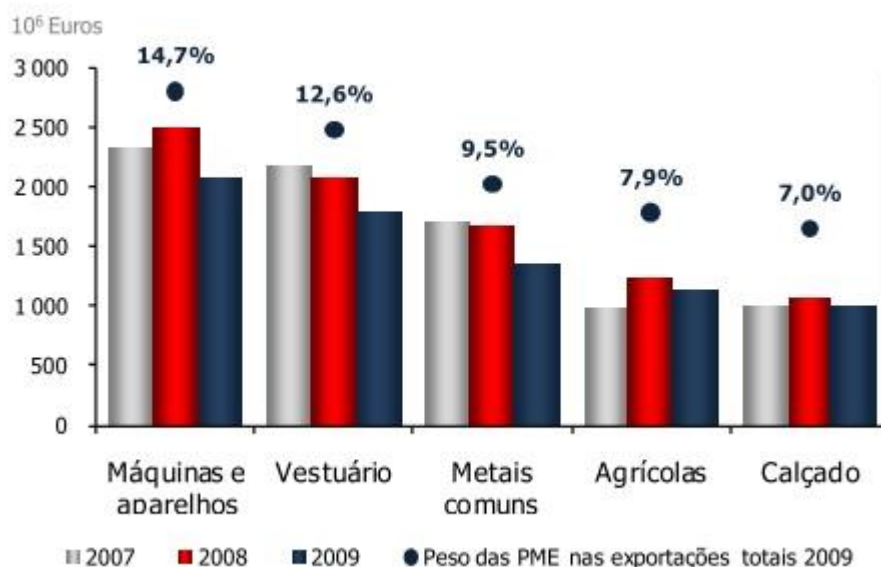
8



Anexo 5

Fonte: (INE, 2011)

Principais grupos de produtos exportados pelas PME, 2007-2009



Anexo 6

Fonte: Boletim mensal de Estatística, Junho 2013 (INE, 2013) p. 69

6.8 – Comércio Internacional – Exportações de bens (FOB) por grupos de produtos

	Valores Mensais (10 ³ EUR)							Variação Homóloga (a) Mai. (%)
	Mai. 13 (a)	Abr. 13 (a)	Mar. 13 (a)	Fev. 13 (a)	Jan. 13 (a)	Dez. 12 (a)	Nov. 12 (a)	
TOTAL GERAL	4 267 960	4 122 130	4 002 197	3 677 351	3 862 725	3 246 912	3 909 654	5.6
1. Agrícolas	208 688	201 172	188 947	179 936	214 451	200 821	240 075	0.5
2. Alimentares	220 724	220 962	194 039	183 833	195 385	202 494	243 001	14.8
3. Combustíveis minerais	431 502	526 752	458 778	357 476	361 642	292 318	252 877	25.6
4. Químicos	237 397	245 927	217 472	205 856	211 743	186 848	209 450	-2.8
5. Plásticos, borracha	304 241	281 477	263 574	252 266	270 001	189 671	257 019	12.2
6. Peles, couros	19 815	19 996	17 574	17 540	15 850	16 148	15 688	22.1
7. Madeira, cortiça	145 298	138 985	129 529	122 266	121 579	104 949	124 446	8.1
8. Pastas celulósicas, papel	215 545	202 650	190 346	177 494	197 742	169 512	202 873	6.8
9. Matérias têxteis	167 139	149 096	148 996	131 361	140 575	121 481	147 323	7.0
10. Vestuário	199 569	178 427	216 372	211 916	220 599	197 689	222 881	7.2
11. Calçado	120 710	93 296	133 053	153 916	161 409	114 457	127 996	3.8
12. Minerais e suas obras	210 619	202 094	199 738	171 695	170 315	162 853	169 092	-6.1
13. Metais comuns	336 040	344 353	323 191	299 541	306 567	270 808	317 312	4.2
14. Máquinas, aparelhos	629 637	577 063	613 200	551 226	580 995	500 378	615 990	5.8
15. Veículos e outro material de transporte	513 559	460 014	423 064	399 097	431 167	287 383	463 993	-3.9
16. Aparelhos de ótica e precisão	62 252	53 246	47 784	47 148	45 780	42 070	51 888	32.2
17. Outros produtos	245 228	226 620	236 541	214 785	216 926	187 032	247 750	-1.8

(a) Os dados de novembro e dezembro de 2012 e janeiro a maio 2013, incluem estimativas de não respostas e das transações abaixo dos limiares de assimilação para os países da União Europeia.

Anexo 7

“Calçado lança campanha mais «sexy» de sempre

Fonte: <http://www.portugueseshoes.pt/info.asp?op=10&idp=Ng==&ids=Nw==>

Ousada. Irreverente. Provocadora. A campanha de comunicação do calçado português para 2011, com a designação "The Sexiest Industry in Europe", promete quebrar tabus e despertar sentimentos. Estimular a procura, diferenciar positivamente o calçado português e perspectivar novas janelas de oportunidade são as metas desta iniciativa que pretende, ainda, colocar as empresas portuguesas na agenda mediática internacional.

A promoção comercial externa é a primeira das prioridades para a indústria portuguesa de calçado, que coloca no exterior mais de 90% da sua produção, o equivalente a 1.300 milhões de euros anuais. Por esse motivo, a APICCAPS em parceria com a AICEP e o apoio do Programa Compete, está a ultimar a mais extensa e ousada campanha de promoção de sempre, num investimento total de 10 milhões de euros. Por um lado, mais de 140 empresas participarão em mais de 70 fóruns da especialidade em 16 mercados distintos, numa verdadeira volta ao mundo em menos de 365 dias. Por outro, está a ser promovida uma campanha de comunicação integrada que promete agitar o mercado.

No essencial, são quatro os grandes objectivos para a realização desta ofensiva promocional. Consolidar a posição relativa do calçado português nos mercados externos, diversificar o destino das exportações, abordar novos mercados e possibilitar que novas empresas iniciem o processo de internacionalização são as metas do sector, constituído por mais de 1.300 empresas, responsáveis por mais de 34 mil postos de trabalho e que se perfila como o mais internacionalizado da economia portuguesa.

Assim, para além do reforço da presença nos principais certames internacionais da especialidade, está previsto o reforço na presença em outras iniciativas que possibilitem a abordagem a segmentos de nicho de elevado potencial. Nesse sentido, o calçado português marcará presença em fóruns da especialidade desde Las Vegas a Tóquio, de Moscovo a Xangai.

Em 2011, pela primeira vez, a indústria portuguesa de calçado vai investir na Austrália, na Índia e na Turquia, mercados onde se perspectiva um crescimento futuro muito interessante.

Simultaneamente a este projecto de promoção comercial externa, está prevista a realização de uma campanha de imagem do calçado português nos mercados externos.

Dando continuidade à campanha iniciada em Junho de 2009, com a apresentação da nova imagem do calçado português, clientes de todo o mundo serão surpreendidos com suportes de comunicação originais sobre a actualidade nacional. A campanha integrada prevê, nomeadamente, uma forte presença na imprensa da especialidade, a produção de editoriais em revista de moda de grande prestígio, a distribuição de maillings a 10.000 potenciais clientes do sector e o reforço da presença do sector no ciberespaço. Pela primeira vez, a campanha de imagem institucional será complementada por um reforço da presença mediática de marcas e produtos portugueses nas principais revistas internacionais da especialidade.

O calçado português chega, actualmente, a 132 países distintos, nos cinco continentes. Nos últimos cinco anos, o crescimento acumulado das exportações ascende a 6,1%, isto é, três vezes mais do que a generalidade da economia portuguesa.”

Anexo 8

Country	France	UK	Germany	Italy	Japan	Spain	USA
Reliability	19.6*	6.8	65.3	13.3	22.4	1.5	11.4
Style	38.8	16.4	18.0	42.9	7.4	4.4	8.6
Design	32.4	7.0	17.0	47.6	14.9	3.9	12.7
Attractive prices	11.1	2.5	10.5	21.6	43.1	25.3	6.2
After sale service	22.5	4.3	50.5	19.2	13.8	1.4	6.8
Solidity	13.0	6.7	70.4	10.0	16.8	1.1	9.1
Quality	22.6	7.8	59.2	17.6	21.2	2.0	10.6
Value for money	19.9	3.3	32.8	19.8	35.0	5.6	7.9
Technology	11.2	1.9	29.8	7.0	61.9	0.8	23.4
Refinement	48.5	11.3	19.6	33.5	10.0	2.5	15.3

N = 7582.

*Read: 19.6% of respondents selected France as the best country for reliability. Rows add up to more than 100 since multiple answers were possible.

Source: Dubois and Paternault, (1997), p. 82.

Anexo 9

O sucesso do calçado português também mora num laboratório que estica peles e torce solas



É no Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, em São João da Madeira, que se testam todos os componentes da indústria que quer ser a mais competitiva do mundo. Patas de galinha, salmão e raia já passaram nos testes.

Há uma máquina com o formato de um pé com um sapato encaixado que caminha dentro de água. É preciso tempo e um pé que não está quieto para perceber se aquele couro é totalmente impermeável, se não há qualquer fissura ou costura matreira que molhe a meia. Numa outra máquina testa-se a resistência dos sapatos: os dedos são simulados por uma espécie de plasticina azul.

Fonte:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7B63F02743-AAF1-4EF4-8A7E-7A69DC643BEF%7D> - publicado a 2014-01-10 11:28 e consultado no mesmo dia, 10/01/2014 às 18h28).

Anexo 10

Inquérito Inglês

Introduction

Dear Purchase Director / General Manager,

My name is Eunice Roxo. I'm a Portuguese student of a Master Degree on International Business at the Institute Polytechnic of Leiria (Portugal), under the supervision of Professor Cátia Crespo. At this moment I'm developing my thesis focused on the Country-of-origin effect at the Footwear industry. This industry has become more and more competitive, and in my opinion deserves an international study.

I'd like to have your precious collaboration in the following survey. All information is intended solely for academic purposes, and for that reason all information is anonymous and confidential.

All data will be subject to a rigorous statistical work, which I'd like to share with you when the study is complete, as a way of acknowledge for your cooperation.

This is a synthesized survey, it could be quickly answered in 10 to 15 minutes. If you have any doubt you may contact: roxo.eunice@gmail.com

Thank you for all your understanding and cooperation.

With my best regards,

Eunice Roxo

Skype: eunice.roxo

Section I

In this section you will be asked to classify some product attributes. In a 7 points Scale please classify how do you evaluate the product and service quality of the Portuguese Suppliers at the Footwear Industry: 1 = "Completely Dissatisfied" ; 7 = "Completely Satisfied"

	1	2	3	4	5	6	7
The shoes manufactured in Portugal are very high quality							
The products manufactured in Portugal have excellent development lead time							
The shoes manufactured in Portugal are innovative							
Timeliness of delivery of consignments as promised							
Promptness in advising by Portuguese suppliers about any problems with the production/goods							

In a 7 point scale, how do you classify the Portuguese Footwear: 1 = "Very strongly disagree"; 7 = "Very strongly agree"

	1	2	3	4	5	6	7
Inexpensive							
Reasonably priced							
Reliable							
Luxury Items							
Exclusive							
Poor in Value-for-money							
Excellent in overall quality							
Careful and meticulous workmanship							
Tecnologically Advanced							
Mass Produced							
World Wide Distribution							
Inventive							
Poor in level of Technology							
Much Advertising							
Recognizable brand names							
Large Choice of size and model							
More concerned with outward appearance							
Excellent in design and styling							
More for young people							
More for man							
Upper Class							

Regarding to transaction costs, I'd like you to classify your agreement with the following statements: 1 = "Very strongly disagree" ; 7 = "Very strongly agree"

	1	2	3	4	5	6	7
Shipment costs are incurred by my company							
It would take my company a lot of effort to switch production from Portugal to another country							
It would take my company a lot of time to switch production from Portugal to another country							
If my company changed the production from Portugal to other country some new problems would arise							
My company would feel uncertain if I have to choose a new country to produce footwear							

Section II

In this section I'd like you to classify some marketing capabilities and also some country of origin abilities that Portuguese Suppliers have.

In a 7 points scale, please classify the innovative and branding capability of the Portuguese Suppliers where:

1 = "Much worse than international competitors"; 7 = "Much better than international competitors"

	1	2	3	4	5	6	7
Portuguese Suppliers are used to make often product innovations							
Portuguese Suppliers have an innovative production process							
Portuguese Suppliers have organizational innovations							
Portuguese Suppliers are better able to identify a simple brand meaning							
Portuguese Suppliers use branding as an operational tool							
Portuguese Suppliers are able to communicate a consistent brand meaning							
Portuguese Suppliers are more likely to treat their brands as assets							
Portuguese Suppliers are better at developing new ideas to help customers							
Portuguese Suppliers are better able to manage process to keep cost down							
Portuguese Suppliers are more able to package total solution to solve customers' problems							
Portuguese Suppliers are hard working							
Portuguese Suppliers achieve high standards							
Portuguese Suppliers have technical skills							

Section III

In this section I'd like you to classify the relationship that you have with the Portuguese Suppliers

1 = "Very strongly disagree"; 7 = "Very strongly agree"

	1	2	3	4	5	6	7
Portuguese Suppliers' employees help you in a responsive manner							
Portuguese Suppliers' employees make an effort to find and discover your needs							
Portuguese Suppliers' top management is committed to provide a quality service							
The relationship that you maintain with the sales person is important							
Portuguese Suppliers' employees focus on your needs, desire and attitudes							
Portuguese Suppliers usually establish clear business goals with me							
I feel good when I buy Portuguese Footwear							
I feel emotionally attached to Portuguese Footwear							
I care about the long-term success of this professional relationship							
I am a loyal buyer of Portuguese Footwear							
I focus on long-term goals in this relationship							
I am willing to invest time and other resources into the relationship with							

Portuguese Suppliers							
I trust in Portuguese Footwear							
When making important decisions, the Portuguese Supplier is concerned about our welfare							
I can rely on Portuguese Supplier handling critical information on our company confidentially							
When I have an important requirement, I can depend on the Portuguese Suppliers' support							
The Portuguese Suppliers are not always honest with us							
I can count on the Portuguese Suppliers' promises made to my firm							
I've said positive things about Portuguese Footwear to other professional colleagues							
I've recommended Portuguese Footwear to other professional colleagues who seek my advice							
My company considers Portuguese Footwear as its first choice for Footwear production							
My company will do more business with Portuguese suppliers in next few years							
Being a buyer of Portuguese Footwear makes me save time and effort							
Being a buyer of Portuguese Footwear makes me feel special compared to others							
Being a Portuguese Footwear buyer helps me demonstrate being successful							
Overall, my company is very satisfied with its relationship with Portuguese Suppliers							
Overall, Portugal is a good country to do business with							
Overall, Portuguese Suppliers treat my company very fairly							
Overall, the service of Portuguese Suppliers comes up to my expectations							
I'm willing to pay a higher price for the benefits I currently receive from Portuguese Suppliers							

In a 7 point Likert scale, please classify your agreement opinion: 1 = "Very Strongly Disagree"; 7 = "Very Strongly agree"

	1	2	3	4	5	6	7
Portuguese Footwear is well known in the Footwear Industry							
Portuguese Footwear suppliers are recognized as strong trading partners							
Portuguese Footwear suppliers are leading edge supplier							
Portuguese Footwear suppliers make the purchase process easier							
I'm satisfied with the production support of Portuguese footwear suppliers							
I'm satisfied with the development support Portuguese footwear suppliers							
Portuguese footwear suppliers accept returns in case of damaged goods							
Portuguese footwear suppliers are very methodic vendors							
Understanding of my shipping needs by Portuguese footwear suppliers							

Section IV

This section is about company's general information. As I've mentioned before this information will be statistically treated and for that reason is strictly confidential.

Country

Business Volume in Last Year:

Until 500.000€	<input type="checkbox"/>
500.001€- 2.000.000€	<input type="checkbox"/>
2.000.001€ - 10.000.000€	<input type="checkbox"/>
10.000.001€ - 35.000.000€	<input type="checkbox"/>
35.000.001€ - 50.000.000€	<input type="checkbox"/>
More than 50.000.000€	<input type="checkbox"/>

How Many employees does the company have

0 - 10	<input type="checkbox"/>
11 to 50	<input type="checkbox"/>
51 - 100	<input type="checkbox"/>
More than 100	<input type="checkbox"/>

Respondent habilities

Respondent age

Buyer type

Retailer	<input type="checkbox"/>
Distributor	<input type="checkbox"/>
Importer	<input type="checkbox"/>
More than one option above	<input type="checkbox"/>
Other	<input type="checkbox"/>

Buyer type (In case of "More than one Option " at above question

How many countries do you import your products from?

1 to 2	<input type="checkbox"/>
3 to 4	<input type="checkbox"/>
5 or more	<input type="checkbox"/>

How long do you import footwear from Portugal?

0 - 3 Years	<input type="checkbox"/>
4 - 6 Years	<input type="checkbox"/>
7 - 10 Years	<input type="checkbox"/>
11 - 20 Years	<input type="checkbox"/>
More than 20 years	<input type="checkbox"/>

Do you work in other kind of business beyond the footwear business?

Yes	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

In case affirmative answer please specify industry

Do you deal directly with the Portuguese Footwear Supplier?

Yes	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

Do Portuguese Footwear suppliers have their own sales force in your country? No

Yes
No

Are you a frequent buyer of footwear from Portugal

Yes
No

Type of Purchases

Portuguese Brand
Own Brand
Both

Please classify your frequency of purchases from the following countries 1 = "Never Buy buy", 7 = "Always buy"

	1	2	3	4	5	6	7
China							
Hong Kong							
Vietnam							
Italy							
Belgium							
Indonesia							
Germany							
Netherlands							
Thailand							
Spain							
Portugal							

Inquérito Francês

Introduction

Mon nom est Eunice Roxo. Je suis une étudiante d'un Master en commerce international à l'Institut Polytechnique de Leiria, sous la supervision du professeur Cátia Crespo. En ce moment, je développe ma thèse portant sur l'effet du pays d'origine à l'industrie de la chaussure. Cette industrie est devenue de plus en plus concurrentiel, et à mon avis mérite une étude internationale. Je voudrais avoir votre précieuse collaboration dans l'enquête suivante. Toutes les informations sont destinées uniquement à des fins académiques, et pour cette raison, toutes les informations sont anonymes et confidentielles. Toutes les données feront l'objet d'un travail statistique rigoureuse, que je voudrais partager avec vous lors de l'étude est terminée, comme un moyen de reconnaître pour votre coopération. Il s'agit d'une étude de synthèse, il pourrait être rapidement répondu en 10 à 15 minutes. Si vous avez un doute, vous pouvez contacter:

Merci à tous pour votre compréhension et votre coopération.

Avec mes meilleures salutations,

Eunice Roxo

Skype: eunice.roxo

Section I

Dans cette section, vous serez invité à classer certains attributs du produit. Dans une échelle de 7 points de classer veuillez comment évaluez-vous la qualité des produits et services des fournisseurs portugais à l'industrie de la chaussure:

1 = «tout à fait insatisfait»; 7 = «entièrement satisfaits»

	1	2	3	4	5	6	7
Les chaussures fabriquées au Portugal sont de très haute qualité							
Les chaussures fabrique au Portugal ont un excellent délai de							
Les chaussures fabriquées au Portugal sont innovants							
Éternel de la livraison des envois comme promis par les fournisseurs portugais							
Rapidité dans le conseil par les fournisseurs portugais au sujet des problèmes avec la production / marchandises							

Dans une échelle de 7 points, comment classez-vous les chaussures Portugais

1 = "Très fortement en désaccord» et 7 à «très fortement d'accord"

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Peu coûteux							
Raisonnable prix							
Fiable							
Les articles de luxe							
Exclusif							
Pauvre en valeur des ressources							
Excellent de la qualité globale							
Fabrication soigneux et méticuleux							
Technologiquement avancé							
Produit en masse							
Large diffusion Mondiale							
Inventive							
Pauvre en niveau de technologie							
Beaucoup de publicité							
Les noms de marque reconnaissable							
Large choix de taille et le modèle							
Plus préoccupé par son apparence extérieure							
Excellent dans la conception de style							
Plus pour les jeunes							
Plus pour l'homme							
Classe supérieure							

En ce qui concerne les coûts de transaction, je voudrais que

vous classez votre accord avec les énoncés suivants:

1 = "Très fortement en désaccord» et 7 à «très fortement d'accord"

	1	2	3	4	5	6	7
Coût de l'expédition sont engagés par mon entreprise							
Il en coûterait mon entreprise beaucoup d'effort pour passer de la production du Portugal à un autre pays							
Il en coûterait mon entreprise beaucoup de temps pour passer de la production du Portugal à un autre pays							
Si mon entreprise a changé production du Portugal à d'autres pays de nouveaux problèmes surgiraient							
Mon entreprise se sentirait incertain si je dois choisir un nouveau pays à produire des chaussures							

Section II

Dans cette section, je voudrais que vous classiez des capacités de commercialisation et aussi certains pays de capacités d'origine que les fournisseurs portugaises ont. Dans une échelle de 7 points, s'il vous plaît classer la capacité d'innovation et la marque des Fournisseurs portugais où: 1 = "Bien pire que ses concurrents internationaux"; 7 = "Beaucoup mieux que ses concurrents internationaux"

	1	2	3	4	5	6	7
Fournisseurs portugais sont utilisés pour faire souvent des innovations de produits							
Fournisseurs portugais ont un processus de production innovant							
Fournisseurs portugaises ont innovations organisationnelles							
Fournisseurs portugais sont mieux en mesure d'identifier un sens simplement la marque							
Fournisseurs portugais utilisent la marque comme un outil opérationnel							
Fournisseurs portugais sont mieux en mesure de communiquer de sens de marque cohérente							
Fournisseurs portugais sont plus susceptibles de traiter leurs marques comme des actifs							
Fournisseurs portugais sont mieux à développer de nouvelles idées pour aider les clients							
Fournisseurs portugais sont mieux en mesure de gale processus de limiter les coûts							
Fournisseurs portugais sont plus en mesure de conditionner solution globale pour résoudre les problèmes du client							
Fournisseurs portugais travaillent dur							
Fournisseurs portugais atteindre des normes élevées							
Fournisseurs portugaises ont des compétences techniques							

Section III

Dans cette section, je voudrais que vous classez la relation que vous avez avec les fournisseurs portugais : 1 = "Très fortement en désaccord" et 7 à «Très fortement d'accord"

	1	2	3	4	5	6	7
Les employés de fournisseurs portugais vous aider d'une manière sensible							
Les employés de fournisseurs portugais font un effort pour trouver et découvrir vos besoins							
Top management fournisseurs portugaises s'est engagé à fournir un service de							
La relation que vous entretenez avec la personne de ventes est important							
Les employés de fournisseurs portugais se concentrent sur vos besoins, votre désir et attitudes							
Fournisseurs portugais établissent généralement des objectifs commerciaux clairs avec moi							
Je me sens bien quand j'achète des chaussures Portugais							
Je me sens émotionnellement attachée aux chaussures Portugais							

Je me soucie de la réussite à long terme de cette relation professionnelle							
Je suis un acheteur fidèle de chaussures portugaise							
Je me concentre sur des objectifs à long terme dans cette relation							
Je suis prêt à investir du temps et d'autres ressources dans la relation avec les fournisseurs portugais							
J'ai confiance dans les chaussures Portugais							
Lorsque la prise de décisions importantes, les fournisseurs portugais sont préoccupés par le bien-être							
Je peux compter sur les fournisseurs portugais qui traitent des informations essentielles sur notre société de manière confidentielle							
Quand j'ai une exigence importante, je peux compter sur le soutien des fournisseurs portugais							
Les fournisseurs portugais ne sont pas toujours honnêtes avec nous							
Je peux compter sur les promesses des fournisseurs portugaises faites à mon cabinet							
J'ai dit des choses positives au sujet de chaussures portugaise à d'autres collègues professionnels							
J'ai recommandé chaussures portugaise à d'autres collègues professionnels qui cherchent mon conseil							
Mon entreprise considère chaussures portugais comme il le premier choix pour la production de chaussures							
Mon entreprise va faire plus d'affaires avec les fournisseurs portugais dans quelques prochaines années							
Être un acheteur d'Portugais Chaussures me fait gagner du temps et de l'effort							
Être un acheteur de chaussures portugaises me fait me sentir spécial par rapport aux autres							
Être un acheteur portugais de la chaussure m'aide à démontrer la réussite							
Dans l'ensemble, mon entreprise est très satisfaite de sa relation avec les fournisseurs portugais							
Dans l'ensemble, le Portugal est un bon pays pour faire des affaires							
Dans l'ensemble, les fournisseurs portugais traiter mon entreprise très équitablement							
Dans l'ensemble, le service des fournisseurs portugais vient à mes attentes							
Je suis prêt à payer un prix plus élevé pour les avantages que j'ai actuellement reçus des fournisseurs portugais							

	1	2	3	4	5	6	7
Chaussures portugaise est bien connu dans l'industrie de la chaussure							
Fournisseurs de chaussures portugaises sont reconnus comme solides partenaires commerciaux							
Portuguese Footwear suppliers are leading edge supplier							
Je suis satisfait avec le soutien de la production des fournisseurs portugais							
Je suis satisfait de l'appui au développement des fournisseurs portugais							
Je suis satisfait de l'appui au développement des fournisseurs portugais							
Fournisseurs de chaussures portugaises accepter les retours en cas de marchandises endommagées							
Fournisseurs de chaussures portugaises sont des vendeurs très méthodiques							

Section IV

Cette section porte sur les informations générales de l'entreprise. Comme je l'ai mentionné plus tôt cette information sera traitée statistiquement et pour cette raison, est strictement confidentiel

Pays

Le volume d'affaires l'an dernier

Jusqu'à 500.000€	<input type="checkbox"/>
500.001€ - 2.000.000€	<input type="checkbox"/>
2.000.001€ - 10.000.000€	<input type="checkbox"/>
10.000.001€ - 35.000.000€	<input type="checkbox"/>
35.000.001€ - 50.000.000€	<input type="checkbox"/>
Plus de 50.000.000€	<input type="checkbox"/>

Combien d'employés votre entreprise (la Société) a

0 - 10	<input type="checkbox"/>
11 to 50	<input type="checkbox"/>
51 - 100	<input type="checkbox"/>
Plus de 100	<input type="checkbox"/>

Habilités des répondants

L'âge du répondant

Type d'acheteur

Détaillant	<input type="checkbox"/>
Distributeur	<input type="checkbox"/>
Importateur er	<input type="checkbox"/>
Plus d'une option ci-dessus	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>

Type d'achat (en cas de "plus d'une option» et «Autre» à la question ci-dessus

Combien de pays avez-vous importez votre produit?

1 - 2	<input type="checkbox"/>
3 - 4	<input type="checkbox"/>
5 o plus	<input type="checkbox"/>

Combien de temps pensez vous importez des chaussures du Portugal?

0 - 3 Ans	<input type="checkbox"/>
4 - 6 Ans	<input type="checkbox"/>
7 - 10 Anss	<input type="checkbox"/>
11 - 20 Ans	<input type="checkbox"/>
plus de 20 Ans	<input type="checkbox"/>

Travaillez-vous dans d'autres types d'industrie au-delà de

l'entreprise de chaussures? _____

Oui

Pas

En cas de réponse affirmative (ci-dessus) s'il vous plaît spécifier l'industrie

Vous traitez directement avec le fournisseur de chaussures portugais?

Oui

Pas

Avez fournisseurs de chaussures portugaises ont leur propre force de vente dans votre pays?

Oui

Pas

Êtes-vous un acheteur fréquent de chaussures de Portugal

Oui

Pas

Type d'achats

Marque portugaise

Propre marque

Les deux

S'il vous plaît classer votre fréquence des achats dans les pays suivants 1= Ne jamais acheter; 7= Toujours acheter

	1	2	3	4	5	6	7
Chine							
Hong Kong							
Vietnam							
Italie							
Belgique							
Indonésie							
Allemagne							
Pays-Bas							
Thaïlande							
Espagne							
Portugal							