

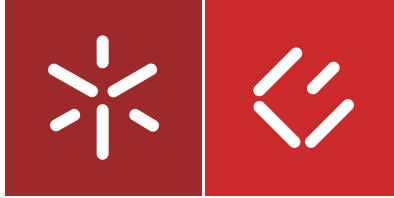


Joel Filipe Pedroso Vaz

Estratégias de localização da produção:  
Um estudo sobre o reshoring das marcas  
portuguesas de vestuário

Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Joel Filipe Pedroso Vaz

Estratégias de localização da produção:  
Um estudo sobre o reshoring das marcas  
portuguesas de vestuário

Tese de Doutoramento  
Programa Doutoral em Marketing e Estratégia

Trabalho efectuado sob a orientação de  
Professora Doutora Ana Maria Soares  
Professor Doutor José Carlos Pinho

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

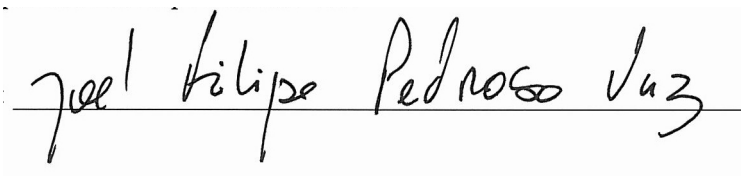
Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente tese. Confirmando que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Nome completo: Joel Filipe Pedroso Vaz

Assinatura: \_\_\_\_\_

Handwritten signature of Joel Filipe Pedroso Vaz in black ink, written over a horizontal line.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar não poderia deixar de enaltecer a iniciativa da realização deste programa conjunto entre as Universidades do Minho, de Aveiro e da Beira Interior. A tradição destas instituições no panorama nacional e internacional, com docentes, auxiliares e materiais de apoio de elevada qualidade configuram um esforço conjunto com resultados ambiciosos, exigentes e de elevada qualidade. A parte letiva do programa permitiu desde logo perceber que o conhecimento partilhado entre diferentes professores, *backgrounds* e instituições constitui sem dúvida uma mais-valia efetiva para os alunos, quer no panorama académico, quer nas vertentes pessoal e profissional. Esta perceção foi ainda mais evidente aquando a realização da dissertação onde o contacto foi sempre ágil e onde houve sempre disponibilidade para estabelecer contactos importantes que permitiram desbloquear impasses. O meu muito obrigado à Universidade do Minho, à Universidade de Aveiro e à Universidade da Beira Interior, aos seus profissionais em geral e aos seus professores em particular. Parabéns!

A decisão de estudar arduamente para obter o grau de doutoramento é difícil e arriscada, mais ainda quando em simultâneo é desenvolvida uma atividade profissional intensa e exigente. Neste sentido, quando em 2013 me inscrevi no Programa Doutoral em Marketing e Estratégia estava, por um lado, ciente do prestígio do programa, da realização pessoal que o mesmo me daria, mas sobretudo consciente do enorme sacrifício pessoal (meu e dos que me rodeiam) para que fosse possível concluir com sucesso o programa e o desenvolvimento da tese final de doutoramento. Se, por um lado redigir uma tese de doutoramento de qualidade se anuncia uma tarefa árdua, tal é sobejamente acrescido quando se junta uma atividade profissional intensa ainda que apresente elos de ligação com o tema deste estudo. Em suma, não seria possível concluir este trabalho e esta etapa sem a enorme compreensão e ajuda de várias pessoas e entidades que, de forma direta ou indireta, contribuíram para este trabalho. A todos gostaria de expressar a minha profunda gratidão.

As adversidades ao longo da realização de um trabalho de investigação desta magnitude seriam por um lado expectáveis e por outro potencialmente desencorajadoras e potencialmente destrutivas. Felizmente, pude contar com dois exímios orientadores que contribuíram de forma sábia, rigorosa, consciente e dedicada para o avanço e conclusão

deste trabalho. Aos meus orientadores, Doutora Ana Maria Soares e Doutor José Carlos Pinho o meu muito obrigado por todo o contributo, dedicação e apoio.

Em primeiro lugar, cabe-me agradecer a todas as marcas participantes neste estudo pelo tempo despendido, quer no preenchimento do questionário eletrónico, quer, em determinados casos, pela entrevista concedida. Os dados recolhidos em cada etapa foram fundamentais e constituem a base de todo o estudo pelo que sem a participação e interesse das marcas neste estudo o mesmo não seria possível.

Agradeço aos meus colegas de doutoramento que abriram caminhos onde por vezes o percurso parecia sem rumo, em especial à Susana Figueiredo Oliveira pelos excelentes contactos facultados e pelo apoio. Agradeço às associações e entidades que promoveram o estudo junto dos seus associados, que partilharam novos pontos de vista sobre o estudo e a forma de alcançar mais e melhor as marcas portuguesas de vestuário. Agradeço aos meus amigos e colegas que me ajudaram a promover o questionário, que me abriram portas com novas marcas e que fizeram de tudo para que o limite nunca fosse tangível: Jorge Oliveira (100% eficácia!), Catarina Oliveira, Jorge Magalhães, Gilberto Oliveira, Joana Andrade, Marta Cardoso, Marisa Queirós, Maria Sousa, José Pereira, José Freixo, Américo Ribeiro, Jorge Ribeiro, Sandra Gomes, Cristiano Cardoso, Manuel Lima, Júlio Torcato e João Gaspar. O meu muito obrigado.

Por fim e não de menor importância, um agradecimento muito especial à minha família pelo apoio e compreensão da exigência deste projeto e do que o mesmo significa para mim, de forma muito especial à minha esposa, Ana Luísa Ribeiro.

## Resumo

Os países ocidentais enfrentam novos desafios decorrentes da necessidade constante de alteração da localização da produção, parte deste fenómeno é designado de *reshoring*. Nos últimos anos, as vantagens económicas obtidas com o *offshoring* em países *low cost* começaram a ser questionadas. A organização / empresa pode sofrer consequências severas pela separação de departamentos, esmorecendo a dinâmica inovadora; os consumidores estão mais exigentes em virtude de disporem de mais informação sobre o local e condições de manufatura; os governos estão a evoluir no sentido de perceber o poder da manufatura sustentável enquanto impulsionadora do equilíbrio social e do crescimento económico. Esta nova realidade tem encorajado diversas empresas a voltar a produzir nos países de origem, i.e. *reshoring*.

Este estudo foca-se no *reshoring* das marcas portuguesas de vestuário. Foi realizado um estudo exploratório utilizando entrevistas em profundidade. De seguida, foi realizado um estudo quantitativo com a aplicação de um questionário eletrónico que teve como objetivo fundamental perceber se o *reshoring* se verifica nas marcas portuguesas de vestuário e examinar quais as razões/motivações que potenciam a decisão de proceder ao *reshoring*. Este estudo visou ainda avaliar o impacto do *reshoring* ou da produção nacional (i.e. ao invés da produção em países *low cost*) para a performance internacional da marca, perspetivando o peso da perceção do efeito do país de fabrico. Os resultados mostram que (1) o *reshoring* verifica-se entre as marcas portuguesas de vestuário; (2) existe uma tendência para o aumento dos casos de *reshoring*, dado que uma parte significativa das marcas que estão em *offshoring* admitem reduzir a produção externa e produzir mais em Portugal; (3) as motivações económicas não são os principais catalisadores da decisão de *reshoring*, uma vez que as marcas valorizam principalmente as motivações políticas/sociais seguidas das motivações de marketing; (4) a produção em Portugal, em detrimento de produção em países *low cost*, tem um impacto positivo na performance internacional das marcas. Estes resultados apontam a um caminho diferenciador do que é atualmente teorizado e aceite pela literatura, quer em termos do fenómeno de *reshoring*, quer em termos da performance internacional e dos seus determinantes, contudo, mais estudos complementares são necessários, cruzando informação inter e intra sectorial de diferentes países.

**Palavras-chave:** *Reshoring*, País de Origem, COE, COI, Produção Local, Indústria do Vestuário, Marcas de Vestuário, Performance Internacional.



## Abstract

Western countries face, nowadays, new challenges resulting from changes in the strategic production locations. This phenomenon is known as reshoring. Over the last years, the economic advantages gathered by producing as offshoring in *low cost* countries started to be questioned. The organization / company may suffer severe consequences by splitting departments, discouraging innovative dynamics; consumers are becoming more informed and consequently more demanding about the place and conditions manufacturing is processed; governments are evolving in a sense of perceiving the power of sustainable manufacturing and its role in the social balance and economic growth. This new reality has encouraged many companies to return their operations back to origin countries.

This study focuses in Portuguese clothing brands. In-depth interviews were initially performed as an exploratory method. Subsequently a quantitative study using an electronic questionnaire was performed with the goal of examining the major reasons / motivations that trigger a reshoring decision. Finally, this study evaluated the impact of reshoring decisions and homemade production (i.e., as opposed to low cost production) in brands' international performance, evaluating the effect of the manufacturing origin country. The results obtained allow, synthetically, to conclude that: (1) reshoring is occurring among Portuguese clothing brands; (2) it is expected that more reshoring cases can be observed in the short term among Portuguese clothing brands, since a significant part of the companies that are offshoring admit to reduce their international manufacturing processes, returning more of those back to Portugal in the short term; (3) economic antecedents are not the major cause for a reshoring decision, since the brands' most valuable factors regard political / social and marketing antecedents; (4) producing in Portugal instead of producing in a low cost country has a positive impact on the brands' international performance. These results point towards a differing path from the one that is actually accepted by literature in what concerns the reshoring phenomenon and also the international performance determinants. However, complementary studies are required to allow further comparisons inside and outside the sector among different countries.

**Keywords:** *Reshoring*, Country of Origin, COE, COI, Local Production, Supply Chain, Clothing Industry, Clothing Brands, International Performance.





# Índice Geral

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	vi
Abstract.....	viii
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento da Pesquisa.....	1
1.2. Justificação e relevância do estudo.....	2
1.3. Questões de Pesquisa e Objetivos do estudo.....	4
1.4. Abordagem metodológica.....	7
1.5. Estrutura e organização da dissertação.....	7
2. Enquadramento concetual.....	11
2.1. Conceitos Chave do Estudo.....	11
2.1.1. Do <i>Offshoring</i> ao <i>Reshoring</i> .....	14
2.1.2. O Conceito de <i>Reshoring</i> .....	21
2.2. Motivações do <i>Reshoring</i> .....	23
2.2.1. Motivações Económicas.....	24
2.2.2. Motivações de Marketing.....	30
2.2.3. Motivações Políticas e Sociais.....	37
2.3. Performance Internacional.....	40
2.3.1. Performance e <i>Reshoring</i> .....	43
2.4. Modelo proposto e Hipóteses.....	45
3. Setor do Vestuário em Portugal.....	53
3.1. Introdução.....	53
3.2. Enquadramento e caraterização do setor de vestuário em Portugal.....	53
3.3. Síntese setor do Vestuário.....	57
4. Metodologia.....	59
4.1. Introdução.....	59

4.2.	Paradigma de investigação .....	59
4.3.	Unidade de Análise .....	63
4.4.	Universo de Análise .....	63
4.5.	<i>Design</i> do Estudo .....	66
4.6.	Triangulação Metodológica.....	96
4.7.	Posicionamento Ético.....	98
5.	Análise dos Dados .....	100
5.1.	Introdução.....	100
5.2.	Análise Estudo Qualitativo.....	100
5.3.	Análise Estudo Quantitativo.....	112
5.4.	Triangulação dos Dados Obtidos .....	164
6.	Discussão dos resultados obtidos .....	170
6.1.	Marcas portuguesas de vestuário.....	171
5.2.	O <i>reshoring</i> existe / verifica-se? .....	173
5.3.	Motivações de <i>Reshoring</i> .....	175
5.4.	Internacionalização.....	177
7.	Conclusão .....	180
7.1.	Contributo teórico e prático.....	180
7.2.	Limitações ao estudo.....	183
7.3.	Pistas para Estudos Futuros.....	185
7.4.	Considerações finais.....	187
	Referências .....	194
	Apêndices .....	208
	Guião de Entrevista do estudo Exploratório .....	208
	Respostas da Entrevista Exploratória.....	211
	Modelo <i>Email</i> Questionário .....	243
	Questionário .....	243

Dados de Suporte .....	262
------------------------	-----

## Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura da dissertação .....	8
Figura 2 – Modelo Conceptual .....	46
Figura 3 - Tipos de Questionário .....	75
Figura 4 - Processo de <i>Design</i> de um questionário <i>Online</i> .....	77
Figura 5 - Fatores que potenciam melhor desempenho ao questionário .....	80
Figura 6 - Pilares da construção do Questionário .....	82
Figura 7 - Ciclo Produtivo .....	102
Figura 8 - Distribuição das marcas por segmento .....	119
Figura 9 – Estratégias de Localização da Produção .....	123
Figura 10 - Hipóteses em Estudo - <i>Reshoring</i> .....	137
Figura 11 - Pilares de análise H12 .....	161
Figura 12 - Proposta de modelo para estudos futuros .....	186

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Determinantes do <i>offshoring</i> .....	19
Tabela 2 - Resumo das vantagens e desvantagens do <i>offshoring</i> .....	20
Tabela 3 - Resumo das motivações económicas .....	29
Tabela 4 - Resumo das motivações de Marketing.....	36
Tabela 5 - Resumo das motivações Políticas e Sociais .....	40
Tabela 6 - Determinantes da Performance Internacional .....	42
Tabela 7 - Resumo Objetivos do Estudo e Hipóteses.....	52
Tabela 8 – Quotas de Exportação Mundial de Vestuário .....	55
Tabela 9 - Evolução das Exportações e Importações Têxtil e Vestuário em Portugal ...	56
Tabela 10 - Paradigmas de investigação científica.....	60
Tabela 11 - Metodologias e Ferramentas aplicadas na investigação do <i>reshoring</i> .....	61
Tabela 12 - Evolução do número de empresas de 2008 a 2012 .....	64
Tabela 13 - Resumo Marcas Entrevistadas.....	72
Tabela 14 – Organização e variáveis do questionário .....	83
Tabela 15 - Encadeamento Operacional Hipóteses e Questionário.....	85
Tabela 16 - Pré teste Questionário.....	88
Tabela 17 - Dados Técnicos Questionário.....	91
Tabela 18 - Fase de abandono ao inquérito .....	93
Tabela 19 – Ano de fundação / aquisição da marca .....	117
Tabela 20 - Distribuição Geográfica das marcas.....	117
Tabela 21 - Número de Lojas Próprias.....	120
Tabela 22 - Número de Lojas Multimarca .....	121
Tabela 23 - Número de colaboradores.....	121
Tabela 24 - Faturação Global das Marcas em 2015 .....	121
Tabela 25 - Principais fornecedores das marcas com atividade <i>offshoring</i> .....	125
Tabela 26 - Fornecedores secundários das marcas com atividade <i>offshoring</i> .....	125
Tabela 27 - <i>Reshoring</i> vs <i>Offshoring</i> .....	126
Tabela 28 - Tabela Resumo Médias por Variável / Grupo de Marcas .....	140
Tabela 29 - Intervalos de aceitação do teste Cronbach alpha.....	141
Tabela 30 – Resultados de teste Cronbach alpha .....	142
Tabela 31 – Escolha do Teste em função da distribuição da variável.....	143
Tabela 32 – Custos de Trabalho – <i>Reshoring</i> vs <i>Offshoring</i> .....	145

Tabela 33 - Custos de Abastecimento – <i>Reshoring vs Offshoring</i> .....	145
Tabela 34 - Tecnologia – <i>Reshoring vs Offshoring</i> .....	146
Tabela 35 - Proximidade ao Cliente – <i>Reshoring vs Offshoring</i> .....	147
Tabela 36 – País de Origem – <i>Reshoring vs Offshoring</i> .....	147
Tabela 37 – Percepção de Qualidade – <i>Reshoring vs Offshoring</i> .....	148
Tabela 38 - Sustentabilidade – <i>Reshoring vs Offshoring</i> .....	149
Tabela 39 - Incentivos Governamentais – <i>Reshoring vs Offshoring</i> .....	149
Tabela 40 – Conflitos Políticos – <i>Reshoring vs Offshoring</i> .....	150
Tabela 41 - Desemprego – <i>Reshoring vs Offshoring</i> .....	151
Tabela 42 – Média de respostas por variáveis individuais, grupo de variáveis e Grupo de motivações por cada Grupo de Marcas.....	152
Tabela 43 - Principais mercados internacionais .....	155
Tabela 44 - Estratégia de Internacionalização .....	156
Tabela 45 - Peso da Internacionalização no Volume de Vendas Global Anual .....	157
Tabela 46 - Média resposta por variável / Grupo de Marcas.....	159
Tabela 47 - Análise H11 variáveis EXPERF aos Grupos 1, 2 e 3.....	159
Tabela 48 - Performance internacional resumo por Grupo .....	161
Tabela 49 - Resumo conclusões obtidos nos estudos qualitativo e quantitativo: caraterização das marcas .....	165
Tabela 50 - Resumo conclusões obtidos nos estudos qualitativo e quantitativo: origem da produção.....	165
Tabela 51 - Resumo conclusões obtidos nos estudos qualitativo e quantitativo: <i>reshoring</i> .....	166
Tabela 52 - Resumo conclusões obtidos nos estudos qualitativo e quantitativo: internacionalização .....	167
Tabela 53 - Codificação dos dados em SPSS® .....	262
Tabela 54 - Box Plots análise Outliers .....	268

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Resposta ao questionário por cargo do respondente .....	116
Gráfico 2 - Produção Própria em Portugal .....	123
Gráfico 3 – Produção em <i>Outsourcing</i> .....	123
Gráfico 4 – Produção em <i>Offshoring</i> .....	123
Gráfico 5 - Perceção da origem de produção dos concorrentes entre as marcas de produção exclusiva em Portugal.....	128
Gráfico 6 - Percentagem de Produção em Portugal em 2015 das marcas que realizaram <i>reshoring</i> .....	130
Gráfico 7 - Perspetiva de futuro da produção em Portugal entre as marcas que realizaram <i>reshoring</i> .....	131
Gráfico 8 - Percentagem de produção nacional em 2015 entre as marcas de continuidade em <i>offshoring</i> .....	132
Gráfico 9 - Perceção da origem de produção dos concorrentes entre as marcas de continuidade em <i>offshoring</i> .....	134
Gráfico 10 - Perspetiva de futuro de produção em Portugal entre as marcas em <i>offshoring</i> .....	135
Gráfico 11 - Presença em mercados internacionais.....	154
Gráfico 12 - Origem da marca e impacto na performance internacional .....	162
Gráfico 13 - Preferências dos clientes internacionais perante a origem de produção das coleções da marca.....	163



## **Abreviaturas**

BCG – The Boston Consulting Group

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

CITEVE – Centro Tecnológico Têxtil e Vestuário

COE – *Country of Origin Effect*

COI – *Country of Origin Image*

EUA – Estados Unidos da América

INE – Instituto Nacional de Estatística

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual

PME – Pequenas e Médias Empresas

PRS – Perception Research Services International

QP – Questões de Pesquisa

SNS – Setor Não Financeiro

# 1. Introdução

## 1.1. Enquadramento da Pesquisa

Ao longo dos últimos anos, perceber de e para onde se movem as novas tendências de produção, tem gerado muita discussão (Ellram, 2013). Embora durante muitos anos as organizações olhassem para a localização dos processos produtivos como algo estático e sem profundas considerações a longo-termo (Tate, Ellram, Schoenherr, & Petersen, 2014), a localização da cadeia de valor é cada vez mais importante (Schmeisser, 2013) pelo que o fenómeno de *reshoring* tem obtido crescente atenção não só por parte da academia mas também por parte da comunicação social, especialmente dos Estados Unidos (EUA) (Ellram, Tate, & Petersen, 2013). Precisamente nos Estados Unidos (EUA), aproveitando a nova e positiva onda de manufatura interna, a administração de Barack Obama desenvolveu uma série de iniciativas com o objetivo de atrair empresas Americanas a desenvolverem os seus processos produtivos de novo no seu país (Gray, Skowronski, Esenduran, & Rungtusanatham, 2013; Plumer, 2013; Regalado, 2013; Tate, Ellram, Schoenherr, & Petersen, 2014). Apesar de não existirem políticas concretas comuns aos países comunitários, vários líderes Europeus já perceberam, e declararam como sendo de interesse capital, a necessidade de desenvolvimento de ações capazes de atrair empresas a produzirem de novo nos países de origem, através do apoio de recursos financeiros e apoio estrutural (Foresight, 2013; Veugelers, 2013).

Embora intensamente proclamado, o termo *reshoring* apenas começou a ser investigado pela comunidade científica há poucos anos e sob várias designações (Ellram et al., 2013; Fratocchi, Mauro, Barbieri, Nassimbeni, & Zanoni, 2014). Existe contudo um consenso geral entre a comunidade científica que aponta *reshoring* como o termo mais apropriado para descrever uma decisão de alteração do local de produção, baseada em mover, total ou parcialmente, um processo produtivo previamente deslocalizado em países estrangeiros (*offshoring*), trazendo-o então de volta ao país de origem da marca (Ellram, 2013; Gray et al., 2013).

Mesmo sendo considerado um campo recente de estudo, esta área com implicações logísticas, de marketing e operacionais tem sido abordada, ainda de que forma indireta, ao longo de vários anos no âmbito dos estudos sobre *Country of Origin Effect* (COE), *Country of Origin Image* (COI) e *Halo Effect* (Beckwith, Kassarian, & Lehmann, 1978;

Dinnie, 2003; Han & Qualls, 1985; Josiassen, Lukas, & Whitwell, 2008; Roth & Diamantopoulos, 2008). Embora mais notório e evoluído nos EUA, onde várias empresas admitiram já ter realizado *reshoring* nas suas operações de manufatura (Gray et al., 2013; Sirkin, Zinser, & Hohner, 2011), o *reshoring* também já foi apontado em alguns setores industriais na Europa (Foresight, 2013; Hammer & Plugor (2016); Kinkel, 2012; Kinkel & Montalvo, 2014). É expectável que continue a crescer à medida que se desenvolve a capacidade tecnológica, a eficiência produtiva, a robótica e nanotecnologia das indústrias (Veugelers, 2013), ao mesmo tempo, que os consumidores, direta ou indiretamente, pressionam as empresas, como o têm feito nos últimos anos em que passaram de uma postura passiva para uma ação ativa enquanto *shareholder* para produzirem os seus bens com maior rapidez, qualidade e segurança, criando mais empregos para a sociedade local (Naitove, 2013; Plumer, 2013; Tseng, 2011).

## **1.2. Justificação e relevância do estudo**

Apesar da importância crescente na Europa, não existem ainda muitos estudos ou dados sobre a temática do *reshoring*, especialmente na indústria portuguesa. Ainda assim, um tema particular sobre o *reshoring* parece reunir consenso: atividades como vestuário e têxtil, em que a sua produção depende essencialmente de mão-de-obra intensiva, não são prováveis nem propícias a, no presente ou a curto / médio prazo, serem indústrias alvo de *reshoring*, sendo muito mais provável que abandonem a produção na China em detrimento de outras localizações de produção *low cost* (Plumer, 2013; Sirkin et al., 2011; Tseng, 2011). Durante várias décadas, os produtores de têxtil e vestuário de países ocidentais foram alternando o país de manufatura dos seus produtos, mantendo ainda assim como cenário preferencial a produção em *offshoring* (Distler et al., 2014). A maioria das empresas / marcas de vestuário do Reino Unido optaram em determinada altura pela produção massiva das suas coleções em *offshoring* (Ashby, 2016).

Em Portugal, o Setor Têxtil e Vestuário, é considerado um setor tradicional em virtude da história da indústria portuguesa e do peso que o setor continua, ainda hoje, a ter na economia nacional (Bessa & Vaz, 2007). Segundo os dados disponíveis quando iniciámos este estudo, o setor representa 2% do número total de empresas do Setor Não Financeiro (SNF) em Portugal, 2% do total de volume de negócios do SNF, empregando em Portugal cerca de 4% de todo o SNF (Balanços, 2012). E apesar do

Têxtil e Vestuário ter exportado em 2011 mais de 57% da sua produção (Balanços, 2012), o setor ainda se está a organizar internamente. Após muitos anos a produzir como um destino preferencial de manufatura de empresas de países mais desenvolvidos, exportando então produtos com baixo valor, a indústria do têxtil e vestuário, está agora em fase de reorganização, sobretudo através do registo de marcas próprias, criando então um produto diferente, inovador, abrangendo uma parte maior da cadeia de produção e distribuição, gerando e retendo um produto de valor superior (Bessa & Vaz, 2007; Vasconcelos, 2006).

Embora o *reshoring* esteja maioritariamente identificado como uma consequência económica, de marketing e política, em resultado de novas realidades sobretudo nos EUA e na Europa (Bailey & De Propriis, 2014; Foresight, 2013; Sirkin et al., 2011), muitos autores expressam reservas e reiteram que algumas áreas industriais como o têxtil e vestuário não são e não serão alvo de *reshoring*. Sirkin et al. (2011) sugerem que as empresas a atuar no têxtil e no vestuário não irão fazer *reshoring*, indicando que o futuro desta indústria passará pela mudança de país de produção, movendo a produção da China para outras localizações emergentes, com mão-de-obra barata. Bossche, Gupta, Gutierrez, & Gupta (2014) afirmam que entre todas as indústrias dos EUA, a indústria têxtil seria a menos provável a efetuar *reshoring*. Tseng (2011) aponta que a indústria têxtil irá continuar a recorrer à produção no estrangeiro mesmo que os salários na China subam significativamente uma vez que, ainda assim, esta continuará a ser a opção mais competitiva e rentável para as marcas. Plumer (2013) é de opinião que as fortes redes e infraestruturas já construídas na China são a razão para as empresas têxteis nunca retornarem as suas atividades produtivas de volta para os EUA. Muitos autores perspetivam precisamente, que no setor do têxtil e vestuário não é provável que se verifique o retorno das suas operações produtivas ao país de origem. O vestuário é precisamente considerada a indústria enquadrável no setor de baixa tecnologia com menor propensão para realizar *reshoring* (Dachs & Zanker, 2014). Contudo, um estudo em Itália verificou o oposto (Fratocchi, Equizi, et al., 2013) dando seguimento a indicadores que já haviam sido demonstrados no estudo apresentado pelo *The Boston Consulting Group* (BCG) em 2011. Nos EUA, o estudo de Moore (2016) também confirmou que a estratégia das marcas americanas de vestuário está a mudar e que podem estar a apostar no *reshoring*. Segundo o estudo de Fratocchi, Equizi, et al. (2013), 10 em 22 empresas Italianas que fizeram *reshoring*, são precisamente da

indústria do vestuário e calçado, realçando portanto que estes setores, ambos considerados tradicionais no tecido industrial Italiano, estão entre os mais proeminentes alvos de *reshoring*, mesmo competindo globalmente em indústrias altamente vulneráveis ao fator preço (Fratocchi, Equizi, et al., 2013). Robinson & Hsieh (2016) afirmam que marcas de vestuário que estejam no segmento *pronto-moda* ou *premium* já não têm qualquer vantagem em produzir em países *low-cost* e, como tal, estão progressivamente a regressar pela via do *reshoring*. Um outro estudo levado a cabo pelo BCG e que investigou precisamente as tendências de manufatura do setor têxtil indica que a mão-de-obra barata está a ficar escassa mesmo dentro dos países tradicionalmente *low cost* e que a ineficiência produtiva dos países menos industrializados destrói a vantagem financeira obtida com a mão-de-obra barata. Desta forma, o mais certo é que a prazo as empresas de têxtil e vestuário realizem gradualmente operações de *reshoring* (Distler et al., 2014). Marcas *premium* ou de estatuto elevado estão hoje em dia, independentemente do setor de atividade, muito mais propensas a realizar *reshoring* face à mudança do seu modelo de negócios e da sua cadeia de abastecimento (Martinze-Mora, Merino (2004) cit in Robinson & Hsieh, (2016) pp.98). Também no Reino Unido identificou-se que o *reshoring* foi responsável pelo crescimento de 52 a 72% da manufatura local de vestuário nos últimos anos (Hammer & Plugor, 2016). Ainda no Reino Unido, um estudo realizado sobre uma das mais icónicas e luxuosas marcas de vestuário e acessórios – Burberry – avaliou as alterações recentes na sua cadeia de abastecimento concluindo que a mesma havia realizado *reshoring* com o objetivo de reposicionar a marca e os seus produtos tradicionalmente de origem Britânica (Robinson & Hsieh, 2016). Outros estudos indicam que os consumidores portugueses, se têm tornado ao longo dos anos, mais exigentes, reivindicando maior qualidade, *design* e melhor preço, prestando então maior atenção ao local onde o vestuário é produzido (Almeida, Alves, & Miguel, 2011). Ao mesmo tempo, a indústria de vestuário em Portugal, está a profissionalizar quadros, inovar processos, alcançando superiores níveis de qualidade e tornando-se mais competentes do ponto de vista dos consumidores portugueses (Almeida et al., 2011).

### **1.3. Questões de Pesquisa e Objetivos do estudo**

Assim, ganha relevância a compreensão e estudo destas dimensões nas marcas portuguesas de vestuário, analisando se e de que forma, se verifica ou não alterações nas estratégias de localização da produção, especificamente com o *reshoring* das operações

produtivas. A importância desta indústria em Portugal e o facto de muitos autores e estudos internacionais apontarem este setor como pouco propício à realização de *reshoring* constituem a base de fundamentação da primeira Questão de Pesquisa (QP) deste estudo:

***QP1: Estão as Marcas portuguesas de Vestuário a fazer reshoring?***

Tendo em conta a nova realidade das marcas portuguesas de vestuário, este estudo pretende aprofundar conhecimento nesta área e ligar três conceitos importantes e que estão intrinsecamente interligados: *reshoring*, motivações para realizar *reshoring* e possível impacto do *reshoring* nos processos e resultados do processo de internacionalização, dando resposta ao primeiro grande objetivo deste estudo: Compreender se o fenómeno do *reshoring* é significativo entre as marcas portuguesas de vestuário. A investigação realizada em Portugal ou a empresas portuguesas revela que o fenómeno *reshoring* ainda não foi estudado ou aprofundado em Portugal. Este estudo pretende colmatar essa lacuna, verificando se o *reshoring* é ou não uma realidade em Portugal como se tem evidenciado e comprovado nos EUA e em alguns países Europeus.

O segundo objetivo deste estudo, compreender como o *reshoring* é percebido e aplicado pelas marcas portuguesas de vestuário, prende-se com a investigação de como (se de alguma forma) o *reshoring* é percebido e interpretado pelas marcas portuguesas de vestuário, aprofundando assim os principais fatores motivacionais que levam as empresas a efetuarem ou não o *reshoring*. Fatores económicos, de marketing ou políticos/sociais são fortes e potenciais motivadores de decisões de *reshoring*. Ainda assim, estudos recentes não clarificam nem quantificam, na perspetiva da própria empresa/marca, o peso que cada dimensão representa numa decisão de *reshoring*. De facto, há uma clivagem de opiniões latente neste domínio: a maioria dos estudos científicos que aborda o *reshoring* aponta as motivações económicas como as principais (se não únicas) que levam a uma decisão de *reshoring* (ver Ellram et al., 2013; Foresight, 2013; Fratocchi et al., 2013; Fratocchi et al., 2014; Gray et al., 2013; Sirkin et al., 2011; Kinkel, 2014; Kinkel & Montalvo, 2014; Kinkel & Maloca, 2009; Veugelers, 2013) e apesar disso, muitas empresas anunciam decisões de *reshoring* justificando que pretendem estar mais próximas do cliente (Foroohar, 2013; Naitove, 2013; Plumer, 2013; Regalado, 2013; Tseng, 2011; Wadhwa, 2012).

Relativamente a empresas que não estão a fazer *reshoring*, é latente a necessidade de compreender se tal acontece devido a vantagens económicas obtidas com o *offshoring* ou se existem outras razões para essa decisão (e.g. falta de recursos humanos, técnicos, tecnologia, etc, em Portugal). Formula-se assim o terceiro objetivo deste estudo: Compreender as principais motivações (económicas, marketing e políticas / sociais) que influenciam uma marca / empresa na tomada de decisão de *reshoring*.

Esta avaliação é também importante para se poder verificar reservas relativas ao *reshoring* na indústria do vestuário expressas por vários académicos (Bossche et al., 2014; Foresight, 2013; Plumer, 2013; Sirkin et al., 2011; Tseng, 2011) que duvidam da capacidade de países altamente industrializados competirem com mão-de-obra barata de países como a China. Estas questões levam à segunda Questão de Pesquisa deste estudo:

***QP2: Porque estão as marcas de vestuário portuguesas a fazer ou não reshoring?***

Compreender a real situação atual das marcas portuguesas de vestuário relativamente ao *reshoring*, contribuirá para avaliar potenciais diferenças de performance internacional entre marcas que optam ou não pelo *reshoring*. Esta avaliação remete para a terceira e última Questão de Pesquisa deste estudo:

***QP3: As marcas que optam pelo reshoring têm melhor performance internacional?***

Proximidade cultural e familiaridade com o mercado são razões que muitos autores sugerem estar diretamente relacionados com performance internacional. Apesar disso, a terceira Questão de Pesquisa foi adicionada a este trabalho porque tanto a proximidade cultural como a familiaridade com o mercado não são realisticamente alcançáveis por empresas que normalmente fazem o seu *offshoring* na China, por exemplo. Esta questão remete para questões relacionadas com as consequências do efeito do país de fabrico, *Country of Origin Effects* (COE) na literatura anglo-saxónica (Dinnie, 2003; Elango & Sethi, 2007; Erickson, Johansson, & Chao, 1984; Han & Qualls, 1985; Josiassen et al., 2008). Apesar de vários estudos demonstrarem que o COE tem consequências na avaliação e comportamento de consumo dos consumidores, com eventuais consequências nos resultados das empresas, não existem muitos estudos associando o COE com a performance internacional. O COE é normalmente considerado como uma parte residual ou inexistente no domínio da performance internacional. Estudos nesta área também apresentam frequentemente resultados diferentes e contraditórios entre si (Elango & Sethi, 2007). Devido a esta disparidade, este estudo propõe-se contribuir para

clarificar se, e em que medida, o *reshoring* ou a escolha do país de manufatura influenciam a performance internacional. O quarto objetivo deste estudo propõe-se portanto: Perceber se as estratégias de localização da produção influenciam a performance internacional.

Um exercício teórico / prático pode ser realizado tomando como base e exemplos de internacionalização as marcas portuguesas de vestuário. Para as marcas portuguesas de vestuário, existe uma natural proximidade cultural e familiaridade com o mercado com países como Espanha, Angola, Brasil, entre outros. O que não está claro nesta equação é se, independentemente da natural proximidade física e cultural, o facto de a produção ser realizada na China ou em Portugal (através de uma aposta em *reshoring*) influência ou não a performance internacional da marca portuguesa de vestuário e, consequentemente entender o papel do COE como um fator influenciador da performance internacional de uma empresa.

Desta forma, o último objetivo deste estudo pretende: Perceber se o *Country of Origin Effect* é relevante para os clientes internacionais.

#### **1.4. Abordagem metodológica**

Este estudo propõe, numa primeira fase, a utilização de bases metodológicas de pesquisa qualitativa, como abordagem prévia e exploratória, de forma a validar alguns pressupostos teóricos associados ao *reshoring* e à sua eventual relação com a performance internacional. Para esta primeira fase, foram realizadas entrevistas em profundidade como ferramenta de recolha de informação. Posteriormente, foi realizado um estudo quantitativo, através da realização de um questionário eletrónico, a uma amostra abrangente das marcas portuguesas de Vestuário, sob o método de questionário permitindo assim responder de forma direta às Hipóteses e objetivos deste estudo.

#### **1.5. Estrutura e organização da dissertação**

Este trabalho está dividido em sete Capítulos. A Figura 1 apresenta graficamente a estrutura deste trabalho.



**Figura 1 - Estrutura da dissertação**

CAPÍTULOS	CONTEÚDOS				
1. Introdução	Enquadramento da pesquisa	Justificação e relevância do estudo	Questões de Pesquisa e Objetivos do estudo	Abordagem metodológica	Estrutura e organização da dissertação
2. Enquadramento Concetual	Conceitos Chave do Estudo		Motivações do <i>Reshoring</i>	Performance Internacional	Modelo proposto e Hipóteses
3. Setor do Vestuário	Setor do Vestuário em Portugal				
4. Metodologia	Introdução	Paradigma de investigação	Unidade de Análise	Universo de análise	Design do Estudo
	Triangulação metodológica		Posicionamento Ético		
5. Análise dos Dados	Introdução	Análise Estudo Qualitativo	Análise Estudo Quantitativo	Triangulação dos Dados Obtidos	
6. Discussão dos resultados obtidos	Marcas portuguesas de vestuário	<i>O reshoring</i> existe / verifica-se?	Motivações de <i>Reshoring</i>	Internacionalização	
7. Conclusão	Contributo teórico e prático	Limitações ao estudo	Pistas para Estudos Futuros	Considerações finais	
Referências	Referenciação bibliográfica				
Apêndices	Guião de Entrevista do estudo exploratório	Respostas da Entrevista Exploratória	Modelo Email Questionário	Questionário	Dados de Suporte

Conforme é possível verificar na Figura 1, após a Introdução é apresentado o enquadramento teórico do *offshoring*, do *reshoring* e dos três potenciais grupos de motivações de *reshoring*: económicas, marketing e políticas/sociais; dentro desta parte do trabalho, é também explorada a ligação e implicações entre *reshoring*, origem da produção e internacionalização. O Modelo Proposto e as Hipóteses antecedem a abordagem ao setor do vestuário em Portugal, o seu estágio atual e o impacto que representa na economia portuguesa. Segue-se a Metodologia proposta através da apresentação dos fundamentos metodológicos do estudo empírico. Posteriormente é apresentada a análise aos dados obtidos em cada estudo, mediante cada tópico de relevante análise ao trabalho – amostra representativa das marcas portuguesas de vestuário, origem da produção, *reshoring*, internacionalização e performance internacional. Atendendo à complexidade de cada tipo de estudo e aos diferentes, embora complementares, dados obtidos, é realizada a triangulação dos dados. Por fim é realizada a discussão dos resultados obtidos e é delineado o contributo esperado com o estudo, as limitações do mesmo e são apresentadas pistas para o futuro. Através de uma breve abordagem aos assuntos abordados no trabalho e às conclusões obtidas segue-se a Conclusão.

Na seção Apêndices incluem-se o Guião de Entrevista do estudo qualitativo, a transcrição das respostas a este estudo e o questionário eletrónico aplicado.



## 2. Enquadramento concetual

Neste capítulo apresenta-se o quadro teórico relevante para a compreensão e posterior execução dos conceitos em estudo. Numa primeira fase, são explorados as origens, os conceitos e as diferentes terminologias para designar *reshoring* e *offshoring*. Posteriormente são descritos os fundamentos teóricos que permitem a categorização e agrupamento das motivações associadas ao *reshoring*. Segue-se o aprofundamento teórico sobre a internacionalização e a performance internacional, cruzando aspetos simultaneamente comuns ao *reshoring* e à performance internacional. Por fim, tendo em conta o desenvolvimento do capítulo e os *insights* obtidos, é proposto o Modelo de investigação deste estudo e apresentadas as hipóteses que serão testadas.

### 2.1. Conceitos Chave do Estudo

Podemos afirmar que o ano de 2008, e a recessão que se seguiu proporcionaram as condições ideais para as empresas refletirem sobre a estratégia de manufatura e quais os próximos passos a tomar (Ellram et al., 2013; Ellram, 2013; Lahidji & Tucker, 2014; Tate, 2014). A globalização juntamente com maior flexibilidade nos transportes revolucionaram a escolha dos locais de produção, tornando hoje as redes de abastecimento globais em canais tão complexos que por si só se tornam ineficientes (Ashby, 2016).

*“As dinâmicas produtivas e as organizações desenvolvem-se e alteram-se à medida que a divisão laboral se ajusta para responder a mudanças na natureza e geografia da procura.”*

Bailey & De Propris (2014) pp. 380

O *reshoring* tornou-se uma opção relevante porque muitas das decisões anteriores de *offshoring* foram tomadas tendo por base a fé, intuição, ou fundamentações pouco válidas e fracas bases concretas de medição, avaliação e controlo, demonstrando posteriormente terem sido más decisões (Kinkel & Maloca, 2009; Robinson & Hsieh, 2016), principalmente em países como Alemanha, EUA e Reino Unido (Bailey & De Propris, 2014). Segundo MacCarthy & Anagnostou (2004), cit in Hamilton (2013), apenas 5% das empresas que estão em *offshoring* apresentaram indicadores de performance elevados e 39% dessas empresas obtiveram medíocre. Simultaneamente,

muitas empresas não regressam ao país de origem pelo avultado investimento realizado no projeto de *offshoring* (Canham & Hamilton, 2013). Ainda assim, apesar do considerável avanço das condições de manufatura interna dos países mais desenvolvidos, o *reshoring* pode não ser uma opção realista e viável para todas as empresas (Bossche et al., 2014).

Fine (2013) considera que num futuro próximo as empresas não colocarão tanto ênfase na produção *low cost* mas antes na sua reputação, comportamento ético e produção sustentável (Ellram, 2013). Contudo, cada empresa deve refletir individualmente e seriamente sobre a sua posição, objetivos, produtos e mercados antes de optar por uma decisão de *reshoring*: para algumas empresas estar próximo do consumidor é extremamente importante; para outras empresas obter um preço competitivo no produto é fundamental para concorrer com outras marcas no mercado, portanto, uma decisão de *reshoring* não deve nunca ser avaliada e tomada de forma leviana (Tate, 2014; Tate et al., 2014). Ao mesmo tempo, o futuro é igualmente desafiante para cada país de forma individual. Tendo em conta estimativas que indicam que nos próximos 10 anos existirão mais 2 mil milhões de consumidores do que atualmente (principalmente de países como a China, Índia e Brasil), duplicando assim o consumo global, desenha-se um grande desafio e uma janela de oportunidade para cada país perceber onde e como se pode posicionar, elaborando estratégias de atratividade e manutenção de empresas, elevando assim a manufatura interna (Lahidji & Tucker, 2014).

O *reshoring* é atualmente uma questão controversa: por um lado, é considerado por vários autores como uma realidade incontornável que se verifica em diversas indústrias e países; por outro lado, é contestado veementemente quanto à sua existência e significância por outros autores (Bals, Daum, & Tate, 2015; Fratocchi, Nassimbeni, et al., 2013). De acordo com Cottrill (2014) nos últimos cinco a sete anos, apenas 50 das grandes empresas Americanas fizeram *reshoring* e duas das principais como a Google e a Apple, anunciaram o seu retorno aos EUA tendo criado efetivamente centros de produção internos, mas a maioria, o grosso das suas operações de manufatura, continua a ser realizado em *offshoring* (Cottrill, 2014). Dachs & Zanker (2014) indicam que de 2010 a metade de 2012 apenas 4% das empresas que estavam em *offshoring* efetuaram *reshoring*. Na mesma linha de análise, indicam que por cada empresa a realizar *reshoring* há três novas a seguir o caminho inverso, ou seja, *offshoring*. Como tal preveem que o *reshoring* não será o motor necessário para o renascimento da indústria

na Europa (Dachs & Zanker, 2014). O facto da informação sobre dados concretos direta e indiretamente relacionados com o *offshoring* e *reshoring*, não ser estandardizada e claramente acessível a todos os países ocidentais, contribui para uma maior confusão e desorientação sobre o que está efetivamente a acontecer em cada país relativamente à sua evolução na manufatura, escolhas e evolução dos locais de produção (Carbone & Moatti, 2016; Lahidji & Tucker, 2014). Nos EUA, cerca de 40% das empresas (de um estudo a 319 organizações) afirmam ter sentido a urgência do *reshoring* e a crescente necessidade de adotar o mesmo (Tate et al., 2014). Entre 2011 e 2014, no Reino Unido uma em cada seis empresas de manufatura fez *reshoring* parcial ou total da sua produção (Groom, 2013 cit in Arvidsson et al., 2014; Robinson & Hsieh, 2016) e na Suécia, apesar do termo *reshoring* não ser familiar para muitos gestores, as empresas afirmam que gostariam de produzir na Suécia se as condições forem propícias para tal (Arvidsson et al., 2014). Na Dinamarca, de uma amostra de 873 empresas, 23,7% afirmam já ter feito *offshoring* e dessas, cerca de 21,5% já fizeram *reshoring* (i.e. de acordo com as definições do autor de *insourced, offshored e backshored*) (Arlbjørn & Mikkelsen, 2014). Na Alemanha, no período de quatro a cinco anos, quatro em cada seis empresas que estavam em *offshoring* optaram por efetuar *reshoring* (Kinkel & Maloca, 2009). Também na Alemanha, entre 400 a 700 empresas fazem *reshoring* por ano, ainda assim, valor que corresponde a apenas 2% do total de empresas de manufatura na Alemanha, tomando como base os anos de 2010 a 2012 (Kinkel, 2014). De acordo com Dachs et al. (2006), em 2003 o Reino Unido era o país na Europa em que o *reshoring* era mais significativo, com cerca de 20% das empresas de manufatura a terem realizado *reshoring*, sendo esta percentagem de 16% na Áustria, 15% na França e 12% na Suíça (Dachs et al., 2006).

O estudo de Dachs et al. (2006) concluiu ainda que o fornecimento local é estrategicamente mais sustentável, economicamente vantajoso e cria um impacto positivo nas taxas de emprego no país de origem. Ainda assim, estas noções não são totalmente suportadas cientificamente uma vez que, de acordo com Fratocchi et al., (2014) e Kinkel (2014), existe uma significativa lacuna de investigação relativa ao fenómeno *reshoring*, sendo os mais latentes relacionados com os fatores que motivam o *reshoring*, efeitos do *reshoring* nas empresas, mercados e países envolvidos e a própria evolução do *reshoring* ao longo do tempo. Se por um lado existem autores que indicam que o tipo de produto e o setor da empresa são aspetos relevantes para o *reshoring*,

outros autores afirmam que os produtos simples e muito complexos são normalmente produzidos internamente e que o setor da empresa não tem impacto na decisão de *offshoring* nem de *reshoring* (Dachs et al., 2006). Mesmo tendo passado alguns anos desde que o termo *reshoring* começou a ser utilizado – 2005 – apenas uma pequena fração do puzzle é conhecida, e pouco ainda se conhece relativamente à magnitude, impacto, barreiras e fatores motivacionais (Lahidji & Tucker, 2014; Arlbjørn & Mikkelsen, 2014).

### **2.1.1. Do *Offshoring* ao *Reshoring***

As empresas procuraram desde sempre a melhor e mais eficiente forma de produzirem os seus bens, quer internamente, em *outsourcing* ou em *offshoring*. Com a globalização, entrada de novos *players* de mercados emergentes, evolução e modernização dos meios de transporte, meios de comunicação e tecnologia, as empresas começaram a apostar no *outsourcing* e no *offshoring* das suas necessidades produtivas, desviando a manufatura para países emergentes *low cost*, tendo este sido o primeiro grande passo na construção do conceito moderno de manufatura global, internacionalização da produção e cadeia de abastecimento global, criando em paralelo um ambiente de intensa competitividade entre empresas e centros produtivos (Bailey & De Propris, 2014; Hutzler & Lippert, 2014; Kedia & Mukherjee, 2009; Liao, 2012). O *offshoring* surgiu como uma prática estratégica em que as empresas abandonam total ou parcialmente a produção doméstica (i.e. produção interna ou em *outsourcing* no país de origem) partindo para localizações estrangeiras (Kedia & Mukherjee, 2009). A deslocalização vertical da produção (na sua totalidade ou parcialmente) ganhou relevo e cresceu em meados de 1990 (Kinkel, 2012), principalmente entre empresas de mão-de-obra intensiva (Bailey & De Propris, 2014) e após a queda de barreiras comerciais e utilização de quotas de importação / exportação (Ashby, 2016). O resultado atual é um mercado internacional próximo, integrado e global de capital e de mão-de-obra (UNCTAD, 2004 cit in Kedia & Mukherjee, 2009) em que a partilha de recursos financeiros e humanos se traduz em ganhos significativos de performance (Dunning, 2009 cit in Roza, Van den Bosch, & Volberda, 2011). As empresas Europeias optam pelo *offshoring* em três principais localizações: China, Índia e novos Estados Membros da União Europeia, aderentes no ano de 2004 (Dachs & Zanker, 2014). Atualmente o *offshoring* é um tema debatido com frequência entre académicos, gestores e decisores políticos pela sua importância e relevância no tecido empresarial Mundial (Schmeisser, 2013).

“Na essência, o offshoring refere-se à (re)localização transfronteiriça da cadeia de valor da empresa [...] que era anteriormente criada noutra local (i.e. no país de origem da empresa) para localizações distantes servindo assim a procura global ao invés da local.”

Schmeisser (2013) pp.390

Existem duas grandes teorias principais que explicam a opção pelo *offshoring*: *Transaction Costs Economics* e *Resource based theory* (Hamilton, 2013; Roza et al., 2011). Em síntese, a teoria *Transaction Costs Economics* considera o *offshoring* enquanto expectativa de redução de custos unitários: custos produtivos, equipamentos, instalações industriais, matérias-primas, entre outros (Dunning, 1980; Hamilton, 2013; Roza et al., 2011; Schmeisser, 2013). A segunda teoria, *Resource based theory*, aponta um caminho multidimensional e não adstrito apenas aos custos. Esta teoria sugere que o *offshoring* pode ser um meio relevante para adquirir e gerar recursos que se traduzam em vantagens competitivas diretas e sustentáveis, como novos parceiros, novos recursos, inovação, sustentabilidade, recursos humanos especializados, I&D, entre outros (Dhanaraj & Beamish, 2003; Dunning, 1980; Hamilton, 2013; Kedia & Mukherjee, 2009; Kinkel, 2012). Estas teorias abrangem, independentemente da sua aplicação prática pelas empresas que optem pelo *offshoring*, um conjunto de linhas orientadoras sobre aquilo que, à luz da teoria e da prática empresarial, as empresas procurarão aquando uma decisão de *offshoring*.

De acordo com a literatura, os antecedentes que propiciam o *offshoring* podem ser divididos em fatores internos da empresa e fatores ambientais (i.e. ambiente social, económico, de mercado e geográfico em que a empresa está inserida) (Schmeisser, 2013). Os principais motivadores agregados de vantagens para a realização ativa do *offshoring* são a procura de novos e variados recursos, procura de novos e variados mercados, hipercompetitividade, reformas institucionais promovidas por países emergentes, liberalização ou redução das barreiras alfandegárias, recursos humanos globais, procura de eficiência produtiva e procura de ativos estratégicos (Dunning, 1980; Ferdows, 1997; Kedia & Mukherjee, 2009). O *offshoring* permite em teoria, melhor organização e concentração naquilo que é de facto essencial para a empresa e para a cadeia de valor, deixando de lado aspetos menores e potencialmente distrativos (Schmeisser, 2013) e pode ser também usado como o primeiro passo na estratégia de



globalização da empresa (Roza et al., 2011). Outras vantagens apontadas relevam a redução dos custos de produção, acréscimo de inovação do produto, capacidade de produção e armazenamento de maior quantidade de stock acesso a novos mercados, proximidade com clientes-chave, acesso a diversidade de conhecimento e a obtenção de incentivos fiscais e subsídios governamentais (Kinkel, 2012; Schmeisser, 2013). Existem ainda empresas que optam pelo *offshoring* numa estratégia de aposta no mercado local, ou seja, viabilizam o *offshoring* na perspetiva de que essa produção possa servir o mercado local e assim ganhar dimensão presencial em um ou mais novos mercados (Canham & Hamilton, 2013; Leibl, Morefield, & Pfeiffer, 2011). De acordo com Roza et al. (2011) as motivações de custos são decisivas na opção pelo *offshoring* e a sua importância é comparável para pequenas, médias e grandes empresas. As reivindicações, códigos de ética e conduta e constantes novas exigências por parte dos sindicatos e uniões de trabalhadores no país de origem, foram também fatores que pesaram na decisão de muitas empresas na opção pelo *offshoring* (Schmeisser, 2013). Em países industrializados, setores com mão-de-obra intensiva, como é o caso particular do têxtil de vestuário, moveram em massa as suas operações produtivas para *offshoring* (Robinson & Hsieh, 2016).

O *outsourcing* e o *offshoring*, embora importantes para muitas economias mundiais (Kinkel & Maloca, 2009) são também importantes para uma empresa manter o foco no principal e mais importante *core* do seu negócio (Bettis et al., 1992 cit in Arlbjørn & Mikkelsen, 2014; Dachs, Ebersberger, Kinkel, & Waser, 2006; Meneses, Quelhas Brito, & Coelho Gomes, 2016). As empresas tiveram necessidade de ganhar maior flexibilidade e de focalizarem todo o seu esforço nas competências *core* do seu negócio, principalmente se através de *offshoring* por *outsourcing* (i.e. produção em países tipicamente *low cost* recorrendo a fornecedores locais ao invés da criação de estruturas produtivas próprias) (Kedia & Mukherjee, 2009; Kinkel & Maloca, 2009; Schmeisser, 2013). A flexibilidade tornou-se um imperativo e a focalização total nos elementos essenciais do negócio como tecnologia e processos, tornaram-se essenciais para sobreviver em ambientes hipercompetitivos propícios atualmente a muitas áreas de negócio (Kedia & Mukherjee, 2009), embora se possa também admitir que demasiada distância com o processo produtivo dos seus produtos, pode provocar uma diminuição do conhecimento tácito do negócio e conseqüente decréscimo da performance global da empresa (Weigelt, 2009 cit in Tate et al., 2014). Por forma a não perder o conhecimento

tácito do negócio, Contractor, Kumar, Kundu, & Pedersen (2010) defendem uma redefinição clara daquilo que são consideradas as atividades *core* da empresa e entre essas atividades, uma definição daquilo que deve ser retido internamente.

Anteriormente só as multinacionais praticavam *offshoring*, hoje o investimento direto estrangeiro é interessante e acessível a empresas de quase todos os tamanhos (Mucchielli and Saucier, 1997; Pennining and Sleuwaegen, 2000 cit in Kinkel, 2012). O *offshoring* é naturalmente mais vantajoso na produção em escala, praticada em norma por grandes em empresas com diversos mercados, contudo é também interessante para pequenas empresas (Roza et al., 2011).

Em muitos casos as empresas iniciam o *offshoring* sem experiência internacional (de compra ou venda) e como tal utilizam a estratégia de “*aprender fazendo*” ou de imitação de boas práticas (Kinkel, 2012). Tornou-se comum o envio de matérias-primas para montagem e manufatura da produção em países *low cost* de onde posteriormente eram enviados os produtos acabados para o país de origem da empresa (Hutzel & Lippert, 2014). Na Europa, a necessidade de *offshoring* ficou ainda mais latente após a implantação do mercado comum Europeu e da entrada de dez novos países para a comunidade em 2004 e mais dois em 2007 (Kinkel & Maloca, 2009). Ainda assim, e recorrendo à análise de desempenho, é possível considerar que muitas das pequenas e médias empresas que recorreram a *offshoring* podem de facto ser consideradas como *nascidas globalmente* (i.e. *born global*) uma vez que a performance alcançada em ambiente de *offshoring* foi similar à obtida por grandes empresas (Roza et al., 2011).

Gray et al. (2013) apontam que tal como o termo *reshoring*, o conceito *offshoring* é por si só impreciso: refere-se apenas a empresas que têm as suas próprias instalações noutros países e que como tal é aí que manufaturam a produção? Ou também designa *outsourcings* no estrangeiro para empresas que, não tendo instalações de produção próprias localizadas e estabelecidas noutros países, operam através de empresas de *outsourcing* estrangeiro, muitas vezes de países *low cost* (Gray et al., 2013)? Segundo Kedia & Mukherjee (2009), as empresas podem criar os seus próprios centros produtivos ou subsidiários em *offshoring* (i.e. *captative offshoring*) ou externamente através de fornecedores locais independentes (i.e. *offshore outsourcing*). Apesar de Contractor, Kumar, Kundu, & Pedersen (2010) e de Arlbjørn & Mikkelsen (2014) apontarem e claramente definirem *offshoring* como como a movimentação de parte da

empresa para um país estrangeiro e aí exercer a totalidade ou parte da sua manufatura, este trabalho segue o caminho apontado e utilizado por vários outros autores que não distinguem de uma forma direta, *outsourcing* externo de *offshoring*, ou *captative offshoring* de *offshore outsourcing*. Para o propósito concreto deste trabalho, é irrelevante se a empresa está a produzir diretamente com os seus próprios meios num país estrangeiro (*captative offshoring*) ou se a empresa procedeu ao *outsourcing* da sua produção com um fornecedor estrangeiro (*offshore outsourcing*). Considera-se assim, que o *offshoring* é fundamentalmente uma decisão de localização da produção ao invés de uma preocupação com quem está a manufaturar os bens (Ellram, 2013).

Com o evoluir do tempo, os consumidores também perceberam os benefícios do *offshoring*: os produtos nas prateleiras passaram a ser mais baratos significando isto um acréscimo no seu poder de compra e a possibilidade de, com o mesmo rendimento, comprar mais e mais produtos (Hutzel & Lippert, 2014). Na Europa, a necessidade e oportunidade das empresas efetuarem *offshoring* acentuou-se com a entrada de dez novos países na União Europeia no ano de 2004 (Dachs et al., 2006; Kinkel & Maloca, 2009). Um aspeto aparenta ainda assim reunir algum consenso: as motivações que inicialmente levaram ao *offshoring* podem, em princípio, construir as bases que levam agora a decisões de *reshoring* (Arlbjørn & Mikkelsen, 2014; Arvidsson et al., 2014; Carbone & Moatti, 2016; Hamilton, 2013; Kinkel & Maloca, 2009; Dachs & Zanker, 2014; Roza et al., 2011; Tate, Ellram, Schoenherr, & Petersen, 2014). Um ambiente dinâmico em todos os seus vértices (mercado, fornecimento, cliente, *stakeholders*) impõe uma responsabilidade acrescida na decisão da localização ou realocação da produção e estas decisões, por mais suportadas que possam ser, não devem nunca ser encaradas como processos irrevogáveis (Kinkel, 2012). Por outro lado, muitas empresas que iniciaram as suas operações em *offshoring* são empresas de pequena e média dimensão, com experiência de mercado essencialmente local e sem qualquer experiência significativa em mercados internacionais ou com recursos humanos dotados dessa experiência de liderança internacional. Esta convergência de fatores leva a que muitas destas empresas sejam as primeiras a pensar na realocação (Kinkel, 2012).

A Tabela 1 resume os principais motivadores para as empresas realizarem *offshoring* e a Tabela 2 resume as vantagens e desvantagens do *offshoring*.

**Tabela 1 - Determinantes do *offshoring***

<b>Determinantes</b>	<b>Autores</b>
<b>Redução custos de mão-de-obra</b>	(Ashby, 2016); (Bailey & De Propris, 2014); (Canham & Hamilton, 2013); (Kedia & Mukherjee, 2009); (Kinkel, 2012); (Roza et al., 2011); (Schmeisser, 2013)
<b>Redução custos em geral</b>	(Ashby, 2016); (Bailey & De Propris, 2014); (Canham & Hamilton, 2013); (Kedia & Mukherjee, 2009); (Kinkel, 2012); (Roza et al., 2011); (Schmeisser, 2013)
<b>Constrangimentos produtivos no país de origem da empresa</b>	(Ferdows, 1997); (Canham & Hamilton, 2013)
<b>Flexibilidade laboral</b> (inclusive sindicatos e uniões laborais)	(Bailey & De Propris, 2014); (Ferdows, 1997); (Canham & Hamilton, 2013); (Kedia & Mukherjee, 2009); (Schmeisser, 2013)
<b>Para servir o mercado local em <i>offshoring</i></b>	(Dunning, 1980); (Canham & Hamilton, 2013); (Kinkel, 2012); (Kedia & Mukherjee, 2009)
<b>Estabelecer novas redes de abastecimento</b>	(Ashby, 2016); (Dunning, 1980); (Canham & Hamilton, 2013); (Kedia & Mukherjee, 2009); (Roza et al., 2011)
<b>Partilha de recursos financeiros e humanos</b>	(Ashby, 2016); (Dunning, 1980); (Ferdows, 1997); (Kinkel, 2012); (Kedia & Mukherjee, 2009); (Roza et al., 2011)
<b>Produção em escala e armazenamento</b>	(Ferdows, 1997); (Hutzel & Lippert, 2014); (Liao, 2012); (Roza et al., 2011)
<b>Talento e Tecnologia</b>	(Ashby, 2016); (Dunning, 1980); (Roza et al., 2011); (Kinkel, 2012); (Kedia & Mukherjee, 2009)
<b>Inovação e ganhos na eficiência</b>	(Dunning, 1980); (Hutzel & Lippert, 2014); (Roza et al., 2011); (Kedia & Mukherjee, 2009); (Kinkel, 2012); (Liao, 2012); (Schmeisser, 2013)
<b>Hipercompetitividade</b>	(Kedia & Mukherjee, 2009)
<b>Globalização</b>	(Dunning, 1980); (Hutzel & Lippert, 2014); (Kedia & Mukherjee, 2009); (Kinkel, 2012); (Liao, 2012); (Roza et al., 2011); (Schmeisser, 2013)
<b>Liberalização Económica Global</b>	(Kedia & Mukherjee, 2009)
<b>Maior foco no core da empresa</b>	(Ashby, 2016); (Kedia & Mukherjee, 2009); (Schmeisser, 2013)
<b>Incentivos Fiscais e Subsídios</b>	(Canham & Hamilton, 2013); (Kinkel, 2012); (Schmeisser, 2013)

Fonte: elaborado pelo próprio autor

**Tabela 2 - Resumo das vantagens e desvantagens do *offshoring***

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Materiais / matérias-primas a baixo custo	Perda de controlo e complexidade da cadeia de abastecimento
Mão-de-obra a baixo custo	Visibilidade dos processos e práticas
Acesso a mão-de-obra qualificada	Qualidade dos materiais e da produção
Acesso a recursos, conhecimento e experiência	Perda de capacidade e <i>know-how</i> da produção no país de origem
Foco no <i>core</i> da empresa	Perda de competências <i>core</i> .
Acesso a novos / mais abrangentes mercados	Distância geográfica com impacto nos longos tempos de entrega e atrasos na entrega.
Condições comerciais benéficas	Qualidade da comunicação / diferenças culturais
Flexibilidade organizacional	Custos de inventário / armazenagem acrescidos
Acesso a tecnologia	Responsabilidade Social e Ambiental da empresa.

Fonte: Adaptado de Ashby (2016) pp. 77

A intensiva exploração, muitas vezes sem regras vincadas ou mediante facilitismos governamentais locais em países *low cost*, culminaram numa degradação da atratividade de muitos países enquanto locais perfeitos para uma empresa ocidental realizar *offshoring*. O crescimento dos custos de produção, crescimento da classe média local, subida dos preços das matérias-primas e fatores de produção (e.g. eletricidade, combustíveis e outros recursos naturais), em paralelo com o decréscimo da responsabilidade e da qualidade produtiva (Tate et al., 2014) contribuíram para uma profunda reflexão por parte das empresas em *offshoring* ponderando os custos vs benefícios em continuar os processos produtivos em *offshoring*. Acima de tudo as empresas modernas não podem ignorar a cadeia global de abastecimento e a mesma deve ser bem desenvolvida uma vez que não significa apenas a poupança de custos produtivos mas sim toda a capacidade competitiva e de sustentabilidade da própria empresa (Hammer & Plugor, 2016). Outra questão não menos relevante é também assinalada por Martinze-Mora & Merino (2004) cit in Ashby, 2016, abordam o estado da indústria no país de origem. Isto é, alguns setores foram tão repentinamente e de forma generalizada encaminhados para processos em *offshoring* que deixou de existir no país de origem capacidade e *know-how* em quantidade e qualidade para responder a um eventual retorno dos processos produtivos em *offshoring* (Ashby, 2016). Em termos globais e mediante análises em determinados setores é plausível considerar-se hoje que houve precipitação e que muitos processos desnecessários passassem a ser produzidos

em *offshoring*, verificando-se posteriormente como decisões estratégicas erradas (Leibl et al., 2011).

a escolha do local / país de manufatura dos seus produtos, optando pela análise Segundo Lee (2004) cit in Robinson & Hsieh, 2016, aquelas que atualmente são consideradas as melhores cadeias de abastecimento não colocam tanto ênfase na velocidade e eficiência operacional mas antes em três vetores: agilidade, adaptabilidade e alinhamento estratégico (Robinson & Hsieh, 2016). A persistência em *offshoring* pode, segundo Caniato et. Al. 2013 cit in (Ashby, 2016), conjugar no enfraquecimento de outros conjuntos de fatores para a empresa, através da perda tácita do negócio, da diminuição da capacidade de inovação e do crescimento da distância cultural com o seu verdadeiro cliente (Ashby, 2016). Muitas empresas já não se limitam a uma análise puramente fria em termos de custos operacionais aquando mais global que incorpora valores como a criação de valor para o cliente, posição da empresa no mercado e como uma vantagem competitiva face à sua concorrência (Robinson & Hsieh, 2016). Assim, para além das motivações de caráter puramente económico, é necessário considerar motivações de cariz de marketing e político/social.

### **2.1.2. O Conceito de *Reshoring***

Existe uma intensa discussão global sobre como, porquê e onde as empresas decidem localizar as suas atividades de manufatura (Ellram, 2013). Em 2005 os termos *reshoring* e *backshoring* começaram a ser usados pelos meios de comunicação social despertando nos EUA a atenção para uma nova tendência que poderia ser vista como uma solução para vários dos novos problemas dos países industrializados, principalmente relacionando o desenvolvimento e o emprego; o *reshoring* ganhou ainda mais atenção depois de declarado como uma matéria de interesse nacional pelo governo de Barack Obama (Tate, 2014). Governos, instituições, políticos, gestores e académicos interessaram-se de forma significativa pelo *reshoring* e pelas suas potencialidades em diferentes setores públicos e privados (Kinkel, 2014).

Eventualmente, o primeiro problema do *reshoring* começa precisamente com o seu nome, definição e amplitude, gerando uma falta de entendimento generalizado entre autores com a terminologia em uso (Arvidsson, Magnusson, & Nilsson, 2014; Arlbjörn & Mikkelsen, 2014; Hammer & Plugor, 2016). Ainda se estão a definir os parâmetros de estudo do *reshoring* e a literatura não é consensual quando à designação do

fenómeno nem quanto à forma como deverá ser estudado (Lahidji & Tucker, 2014). *Nearshoring* e *reshoring* (Cottrill, 2014), *backsourcing*, *backshoring* (Kinkel, 2012), *intelli-sourcing* (Fine, 2013), *on shoring*, *in shoring*, *reverse shoring* (Fratocchi, Equizi, et al., 2013) são termos semelhantes também utilizados para referir o mesmo fenómeno. O problema reside no facto de que a utilização de tantos e tão diferentes termos dificulta o reconhecimento e compreensão desta área, e o próprio conceito subjacente a um termo empregado, não é muitas vezes claramente explicado, gerando-se assim uma maior confusão e imprecisão sobre o tema (Arlbjørn & Mikkelsen, 2014).

É possível classificar e definir *reshoring* como o retorno de uma decisão prévia de *offshoring* (Fratocchi, Equizi, et al., 2013). *Reshoring* pode ser definido como o regresso do estrangeiro, das atividades de manufatura e serviços de volta ao país original (Initiative, 2015) consistindo portanto na movimentação da produção na direção oposta ao *offshoring* (Arlbjørn & Mikkelsen, 2014; Ellram, 2013; Gray et al., 2013). *Reshoring* também é apontado como uma mudança de política de uma decisão prévia, quanto à localização da manufatura, movendo os processos produtivos para o país de origem da empresa (Cottrill, 2014). Kinkel & Maloca (2009) pp. 155, desenvolveram uma definição completa e elucidativa: “[...] o *backshoring* (i.e. *reshoring*) será definido como a reconcentração de partes de localizações próprias no estrangeiro, e também de fornecedores estrangeiros, para o Mercado doméstico de produção da empresa.” O *reshoring* é uma decisão de localização da manufatura tendo em conta a produção e o mercado que a empresa pretende servir (e.g. a GE fez *reshoring* da China para os EUA para servir a procura dos EUA) (Gray et al., 2013), pretendendo assim estabelecer uma proximidade física entre a empresa e o mercado (Sirkin et al., 2011).

O fenómeno de *reshoring* é atualmente um tema relevante para académicos e profissionais do meio empresarial (Tate, 2014) e um tópico quente entre os meios de comunicação social, tendo originado muitos estudos de consultoria (Ellram et al., 2013). Apesar de ser ainda, para muitas empresas, um tema tabu ou não admitido, uma vez que pode também ser encarado como um falhanço num projeto de longo prazo de produção internacional e de elevado investimento (Fratocchi et al., 2014; Kinkel, 2014; Kinkel & Maloca, 2009) e de existirem académicos com dúvidas quanto à sua existência e real impacto nos países industrializados (Bailey & De Propriis, 2014), muitas empresas ocultam ostensivamente o *reshoring* dos meios públicos pois admitir um falhanço estratégico de milhares / milhões de dólares pode colapsar o relacionamento da empresa

com os colaboradores, gestão de topo, mercados, clientes e *stakeholders* (Kinkel, 2012). Embora possa parecer um contrassenso, o *reshoring* pode, considerando todos os custos na ótica empresarial e dos processos anexos às operações de manufatura, ser vantajoso em termos financeiros para a empresa (Tate et al., 2014) e como tal a complexa argumentação de justificação do projeto produtivo internacional falhado esbate-se por si só no argumento de custos. Ainda assim, outras empresas estão a fazer *reshoring* e a publicitar essas decisões como uma escolha patriótica (Lewis, 2013).

## **2.2. Motivações do *Reshoring***

Não há unanimidade quanto aos fatores pelos quais se tem verificado o retorno das operações de produção. A maioria dos estudos científicos e artigos de opinião abordam o *reshoring* por uma perspetiva implicitamente económica, considerando portanto este o principal (se não único) motivador de *reshoring* (Ellram et al., 2013; Foresight, 2013; Fratocchi et al., 2013; Fratocchi et al., 2014; Gray et al., 2013; Hammer & Plugor, 2016; Sirkin et al., 2011; Kinkel, 2014; Kinkel & Montalvo, 2014; Kinkel & Maloca, 2009; Veugelers, 2013). No entanto, muitas empresas anunciam decisões de *reshoring* justificando que pretendem estar mais próximas do cliente (Foroohar, 2013; Naitove, 2013; Plumer, 2013; Regalado, 2013; Tseng, 2011; Wadhwa, 2012). Esta centralização na perspetiva económica é apontada também no estudo de Robinson & Hsieh (2016) onde se verifica que no caso da marca de vestuário avaliada, as principais motivações para o *reshoring* não estão ligados a fatores economicistas mas sim de marketing através da criação de valor superior para o cliente, da posição da marca no mercado e da perspetiva de obter com o *reshoring* uma vantagem competitiva de reposicionamento da marca (Robinson & Hsieh, 2016).

Simultaneamente o *reshoring* terá também sempre de ter em conta a perspetiva história e temporal de cada momento tendo em conta que as empresas são mutáveis assim como muitos dos seus processos, a decisão de localização da produção terá forçosamente de abordar o ambiente e o mercado que rodeia a empresa (Kinkel, 2012).

A revisão da literatura que se segue, permite identificar três principais e distintos conjuntos de fatores que contribuem para o *reshoring*: motivações económicas, de marketing e políticas/sociais.



### 2.2.1. Motivações Económicas

A China disponibilizou durante muitos anos excelentes vantagens económicas a empresas de manufatura Americanas e Europeias: mão-de-obra barata, subsídios à exploração, legislação de trabalho flexível, moeda artificialmente desvalorizada, incentivos governamentais, rápido crescimento do mercado interno e terra barata para construção de unidades produtivas (Sirkin et al., 2011). Estes incentivos seduziram empresas ocidentais a moverem as suas operações produtivas para a China ou para outras economias emergentes. Em 2011 a China representava aproximadamente 21% do total de exportações mundiais (Lewis, 2013) e milhões de postos de trabalho foram removidos dos EUA e da Europa para a China (Wadhwa, 2012). A Grã-Bretanha tinha em 1966 aproximadamente nove milhões de empregos na manufatura; em 2011 existiam menos de três milhões de empregos nesta área (Foresight, 2013) e resultados semelhantes foram observados nos EUA onde a manufatura perdeu três milhões de empregos desde 1950 (Regalado, 2013).

Existe ainda assim um consenso generalizado sobre a importância da manufatura para a economia de um país: *“a capacidade de fazer coisas é fundamental para a capacidade de inovar em coisas a longo prazo”* (Willy Shih, 2013 cit in Foroohar, 2013, p. 2); *“praticamente todas as coisas valiosas são um pacote composto por manufatura mais um serviço anexo”* (Berger, 2013 cit in Plumer 2013, p. 3). No entanto, nos EUA nos últimos 15 anos, as atividades de manufatura e exportações têm diminuído (Lewis, 2013).

A contabilidade entre vantagens e desvantagens do *offshoring* na China não é clara. Aos poucos, a experiência adquirida e partilhada entre empresas que tiveram a sua atividade produtiva em *offshoring* e o aparecimento de estudos científicos apoiados em novas ferramentas de medição dos custos reais dos processos produtivos em *offshoring*, aumentaram as dúvidas e levaram as empresas a questionar a viabilidade e as motivações de continuar com o *offshoring* na China (Kinkel & Maloca, 2009; Regalado, 2013). A escolha do destino de *offshoring* é muitas vezes uma escolha pouco informada e em que não são avaliadas e medidas todas as vertentes subjacentes ao processo (Kinkel & Maloca, 2009).

De 1999 a 2006, os salários na China subiram aproximadamente 150%, partindo de uma média de \$0.50 por hora para aquilo que se calcula ser de \$4.50 por hora em 2015. Ao

mesmo tempo é notório que os salários nos EUA e na Europa não aumentaram nesta proporção nos últimos anos (Sirkin et al., 2011). Perspetiva-se que os salários na China acompanhem gradualmente nos próximos cinco a dez anos os valores praticados no ocidente (Kinkel & Montalvo, 2014). Em paralelo, verifica-se na China e na Índia a insuficiência de recursos humanos semiqualeificados ou qualificados. Como em todos os mercados, existindo pouca oferta, o custo do bem sobe e as empresas enfrentam então dificuldade em obter técnicos qualificados a baixo custo (Tate et al., 2014). Também, com o crescimento da classe média e da “emancipação” dos cidadãos de países emergentes, algumas funções produtivas começam a ser pouco desejadas pelos trabalhadores, criando também aqui problemas às empresas na contratação a baixo custo de funcionários menos qualificados para integrarem o processo produtivo (Tate et al., 2014).

A diferença de custos produtivos entre os EUA e a China está a cair e o mesmo está a ocorrer também com outros mercados emergentes (Tate et al., 2014). Embora os salários sejam uma importante razão e motivação para o *offshoring*, a experiência e aprendizagem acumulada pelas empresas ao longo de vários anos, enfraqueceu a opção de *offshoring* dos processos de manufatura e conduziu a uma nova realidade denominada de *Reshoring* (Gray et al., 2013; Sirkin et al., 2011). Na prática, muitos gestores chegaram à conclusão que as vantagens de *offshoring* eram sobrepostas por um número significativo de problemas: telefonemas a meio da noite, atrasos nas entregas, vazamento de IP (i.e. usurpação informática), problemas de comunicação e interpretações erradas, viagens constantes, despesas de inventário, problemas de controlo de qualidade, roturas de abastecimento, conflitos políticos e violação da propriedade intelectual (Fratocchi et al., 2013; Gray et al., 2013; Meneses et al., 2016; Plumer, 2013; Regalado, 2013; Sirkin et al., 2011; Tate, 2014; Tate et al., 2014). São inúmeros e visíveis os casos de abuso de propriedade intelectual e aproveitamento do conhecimento gerado e muitas vezes investido e potenciado pelo cliente (i.e. empresas internacionais ocidentais) utilizadas e replicadas de forma fraudulenta e pouco ética por empresas fornecedoras localizadas em países *low-cost* principalmente nos domínios da eletrónica e têxtil / vestuário (Wilson, 2013 cit in Meneses et al., 2016). Embora a mão-de-obra seja o principal custo associado com o *offshoring*, a subida de outros custos associados às operações produtivas também contribuíram para que se gerassem mais interrogações entre os empresários ocidentais (Tate et al., 2014). Os riscos de

interrupção do fornecimento (rotura de abastecimento) são amplificados quando uma empresa trabalha com vários mercados internacionais. Um problema de qualidade com um determinado produto, no mercado doméstico de uma empresa, pode ser difícil de ultrapassar mas o mesmo problema à escala global onde muitos países/mercados estão envolvidos pode ser fatal para a empresa (Roth & Diamantopoulos, 2008).

*“Se és uma empresa Americana e a vantagem é apenas \$7 por hora, de repente pode fazer muito mais sentido ficar em casa. Se ficar em casa, tenho menos custos de inventário e custos de transporte. Estou mais próximo do meu mercado, posso atingir superiores níveis de qualidade de produção e manter a minha tecnologia.”*

Dan North cit in Plumer, 2013

Embora com impactos diferentes em cada continente e em cada país, a moeda e as taxas de câmbio representam também um fator importante a ter em atenção aquando a decisão ou não de *offshoring* e/ou *reshoring*. As taxas de câmbio e a moeda artificialmente desvalorizada podem ditar que um processo de manufatura de um produto deixe de ser rentável num curto espaço de tempo, desfazendo projetos complexos de plantas produtivas instaladas em *offshoring* e limitando mesmo o fornecimento a curto prazo de um produto (Tate et al., 2014).

Apesar de ainda não totalmente aceite pela comunidade científica (Contractor et al., 2010), existem associações como a *Reshoring Initiative* que promovem publicamente o *Total Cost of Ownership Estimator<sup>TM</sup>* que permite o cálculo de potenciais custos e perdas associadas ao *offshoring* em oposição ao *reshoring* (Initiative, 2015; Tate et al., 2014). Aplicando esta ferramenta, é possível perceber por exemplo que a China já está, na perspetiva de uma empresa dos EUA, com custos equivalentes aos obtidos em *offshoring* na Índia ou *nearshoring* no México (Tate et al., 2014)

À medida que a população mundial continua a aumentar, perspetiva-se um forte aumento nos processos de manufatura a curto prazo, porque a procura deverá continuar a aumentar devido a novos consumidores provenientes de economias emergentes (Veugelers, 2013). Países como China, Índia e Brasil estão a crescer muito rapidamente e estes novos consumidores vão forçar as empresas a produzir mais, melhor e a um custo menor (Lahidji & Tucker, 2014). Para enfrentar este crescimento, espera-se um conjunto de novos processos aliado a novas tecnologias e o seu impacto, quando

massificado, poderá revolucionar a manufatura tal e qual a conhecemos hoje: impressoras 3D, robótica, nanotecnologia, sistemas de comunicação inteligente e *Big Data* (Veugelers, 2013). A robótica, sendo parte decisiva nesta equação, está já numa fase de diminuição de custo e de massificação a empresas de maior e menor dimensão (Tate, 2014). A automatização dos processos produtivos e a proximidade com o departamento de I&D podem potenciar uma melhor compreensão do negócio total e o desenvolvimento de processos inovadores com maior frequência (Arlbjørn & Mikkelsen, 2014). As impressoras 3D são apontadas como a arma revolucionária para a manufatura em casa que permitirá a criação de diversas pequenas empresas e novos postos de trabalho (Foresight, 2013; Plumer, 2013; Wadhwa, 2012). Um exemplo consistente da perfeita aplicação deste conjunto de tecnologias diz respeito a um conjunto de empresas Americanas detidas por Elon Musk – SpaceX, Tesla e SolarCity - que encarou a verticalização dos processos produtivos através da eliminação praticamente total de *offshoring* e até mesmo de *outsourcing*, permitindo que as suas empresas obtivessem em muitos casos inovações disruptivas globalmente reconhecidas e em paralelo, criar ou redesenhar todo um conjunto de novos mercados, com mão-de-obra americana altamente qualificada, produzindo em solo americano produtos que em muitos casos têm preços muito inferiores à concorrência (Vance, 2015). Também de uma forma concreta e realista, o estudo de Robinson & Hsieh (2016) concluiu que o *reshoring* pode aumentar o valor económico da marca, as suas competências internas e o posicionamento da mesma na mentalidade do cliente (fatores de marketing), constituindo-se assim uma potencial ferramenta lucrativa para a marca / empresa (Robinson & Hsieh, 2016).

A ideia de que os países mais desenvolvidos devem estabelecer-se apenas como economias de serviços está aos poucos a ser contestada. É de facto importante um país ser simultaneamente capaz de eficientemente manufaturar e prestar serviços, sem prejuízo de um deles (Tate, 2014). Ainda assim, a manufatura deverá ser um dos pontos-chave para países mais industrializados enfrentarem a crise global dos últimos anos e reconstruírem uma base sólida e sustentável de crescimento (Foresight, 2013) e por essa razão, o *reshoring* pode tornar-se uma enorme vantagem para um país como Portugal. Embora positivos, os indicadores revelados por Manufacturing Europe's Future (Veugelers, 2013) demonstram uma distância significativa no que concerne ao estado atual da manufatura entre os EUA e a maioria dos países Europeus. E essa

distância deverá continuar a aumentar. Os EUA poderão em breve tornar-se uma das maiores potências mundiais e para alcançar esse objetivo, foi desenhada uma estratégia integradora e compreensiva. A maior diferença entre os EUA e os países Europeus reside numa aposta clara na eficiência, produtividade e nos recentemente declarados incentivos governamentais dos EUA (Deloitte, 2012; Sirkin et al., 2011). A estratégia dos EUA é ainda mais integradora e compreende exatamente a raiz da problemática e como atuar sobre a mesma. Os custos energéticos representam uma parte considerável dos custos produtivos, como tal, os EUA disponibilizam o custo por *megawatt* industrial mais baixo do mundo, segundo mais baixo no gás natural e também o segundo mais baixo no combustível *diesel* (Tate et al., 2014). Aproveitando estas vantagens, a General Electric (GE) moveu parte das suas operações produtivas da China para os EUA e com essa reorganização, apoiada na eficiência e produtividade, conseguiu passar a produzir em duas horas o processo que era anteriormente produzido em dez, possibilitando assim um decréscimo significativo no custo de produção unitário (Fishman, 2012 cit in Tate et al., 2014).

Os custos da manufatura continuam e presumivelmente continuarão em constante alteração pelo que não é possível, uma empresa tomar decisões definitivas e sem risco associado (Tate et al., 2014). Ainda assim, dentro da irregularidade de preços e custos, as empresas procuram alguma estabilidade e a falta dessa estabilidade é precisamente um dos fatores mais referenciados no estudo de Tate et al. (2014) onde 43% dos inquiridos evidenciaram preocupação face ao constante crescimento e instabilidade dos custos produtivos em países *low cost*.

Assim, do ponto de vista económico foram identificados um conjunto diversificado de razões e motivações para o *reshoring*. A Tabela 3 sumariza as principais motivações abordadas neste tópico.

**Tabela 3 - Resumo das motivações económicas**

<b>Motivações</b>	<b>Autores</b>
<b>Custo mão-de-obra</b>	(Arvidsson et al., 2014); (Ashby, 2016); (Bailey & De Propriis, 2014); (Bossche et al., 2014); (Canham & Hamilton, 2013); (Dachs & Zanker, 2014); (Dachs et al., 2006); (Distler et al., 2014); (Ellram, 2013); (Fratocchi, Equizi, et al., 2013); (Hammer & Plugor, 2016); (Kinkel, 2012); (Kinkel, 2014); (Kinkel & Maloca, 2009); (Kinkel & Montalvo, 2014); (Plumer, 2013); (Regalado, 2013); (Robinson & Hsieh, 2016); (Schumpeter, 2013); (Sirkin et al., 2011); (Tate et al., 2014); (Vance, 2015).
<b>Flexibilidade no Emprego e Processos Produtivos</b>	(Ashby, 2016); (Bailey & De Propriis, 2014); (Dachs & Zanker, 2014); (Dachs et al., 2006); (Foresight, 2013); (Fratocchi, Equizi, et al., 2013); (Hammer & Plugor, 2016); (Kinkel, 2012); (Kinkel, 2014); (Plumer, 2013); (Robinson & Hsieh, 2016); (Sirkin et al., 2011); (Tate et al., 2014); (Vance, 2015); (Veugelers, 2013).
<b>Custos de Transporte</b>	(Arvidsson et al., 2014); (Bailey & De Propriis, 2014); (Bossche et al., 2014); (Dachs & Zanker, 2014); (Dachs et al., 2006); (Ellram et al., 2013); (Feroohar, 2013); (Kinkel, 2014); (Naitove, 2013); (Plumer, 2013); (Regalado, 2013); (Robinson & Hsieh, 2016); (Sirkin et al., 2011); (Tate et al., 2014); (Tseng, 2011).
<b>Moeda e Taxas de Câmbio</b>	(Bailey & De Propriis, 2014); (Ellram et al., 2013); (Hutzler & Lippert, 2014); (Sirkin et al., 2011); (Tate et al., 2014)
<b>Telefonemas noturnos</b>	(Gray et al., 2013).
<b>Atrasos na entrega</b>	(Ashby, 2016); (Gray et al., 2013); (Robinson & Hsieh, 2016); (Tate et al., 2014); (Vance, 2015).
<b>Vazamento de IP</b>	(Bailey & De Propriis, 2014); (Gray et al., 2013).
<b>Problemas de Comunicação e más interpretações</b>	(Ashby, 2016); (Dachs et al., 2006); (Gray et al., 2013); (Sirkin et al., 2011).
<b>Viagens constantes</b>	(Gray et al., 2013); (Sirkin et al., 2011); (Vance, 2015).
<b>Custos de inventário</b>	(Ashby, 2016); (Bailey & De Propriis, 2014); (Bossche et al., 2014); (Sirkin et al., 2011); (Tate et al., 2014)
<b>Problemas de controlo de qualidade</b>	(Arlbjørn & Mikkelsen, 2014); (Ashby, 2016); (Bailey & De Propriis, 2014); (Dachs et al., 2006); (Fratocchi, Equizi, et al., 2013); (Fratocchi et al., 2014); (Kinkel & Maloca, 2009); (Kinkel & Montalvo, 2014); (Lahidji & Tucker, 2014); (Naitove, 2013); (Regalado, 2013); (Robinson & Hsieh, 2016); (Sirkin et al., 2011); (Vance, 2015).
<b>Quebra de abastecimento</b>	(Bailey & De Propriis, 2014); (Ellram et al., 2013); (Robinson & Hsieh, 2016); (Sirkin et al., 2011); (Tseng, 2011); (Vance, 2015).
<b>Abuso de propriedade intelectual</b>	(Ellram et al., 2013); (Meneses et al., 2016); (Sirkin et al., 2011); (Tate et al., 2014); (Vance, 2015).
<b>Produtividade e Eficiência</b>	(Arlbjørn & Mikkelsen, 2014); (Bossche et al., 2014);

	(Deloitte, 2012); (Distler et al., 2014); (Ellram et al., 2013); (Foroohar, 2013); (Fratocchi, Equizi, et al., 2013); (Hammer & Plugor, 2016); (Lewis, 2013); (Plumer, 2013); (Robinson & Hsieh, 2016); (Sirkin et al., 2011); (Tseng, 2011); (Vance, 2015).
<b>Tecnologia</b>	(Arlbjørn & Mikkelsen, 2014); (Distler et al., 2014); (Foroohar, 2013); (Plumer, 2013); (Robinson & Hsieh, 2016); (Regalado, 2013); (Schumpeter, 2013); (Sirkin et al., 2011); (Vance, 2015); (Veugelers, 2013); (Wadhwa, 2012).

Fonte: elaborado pelo próprio autor

### 2.2.2. Motivações de Marketing

Historicamente, as motivações para movimentar os processos produtivos de e para fora do país de origem (*offshoring* e *reshoring*) deviam-se a questões económicas, de redução de custos, aumento da eficiência e obtenção crescente de lucro (Carbone & Moatti, 2016; Tate et al., 2014). Para além de razões de cariz económico, têm sido apontadas, numa decisão de *reshoring*, motivações de marketing e de orientação para o consumidor (Leibl et al., 2011). Nesta secção do trabalho, serão apresentados os fatores que explicam como e porquê os consumidores podem assumir um papel ativo a forçar empresas a realizarem *reshoring* e como as empresas percecionam e agem em função dessas influências.

Um considerável número de empresas está a apostar no *reshoring* sob o argumento ficarem mais próximas dos seus clientes e de serem capazes de produzir produtos de maior qualidade, satisfazendo consumidores cada vez mais exigentes (Fratocchi et al., 2014; Naitove, 2013; Robinson & Hsieh, 2016). Empresas como Caterpillar, GE, Lenovo, Apple, Walmart, Boing, GM, Google, K’Nex, Trellis Earth Products, Handful, entre outras, estão a mover as suas operações produtivas total ou parcialmente de volta aos EUA com o objetivo de ficarem mais próximas dos seus clientes (Bailey & De Propriis, 2014; Foroohar, 2013; Plumer, 2013; Regalado, 2013; Tseng, 2011; Wadhwa, 2012). A Burberry realizou *reshoring* sob o argumento de reposicionar a marca e de reforçar a sua ligação umbilical ao Reino Unido na ótica do cliente (Robinson & Hsieh, 2016). Marcas de vestuário como a Burberry, Mulberry, Gucci, Paul Smith, Louis Vuitton, John Smedley e Chanel perceberam que para a construção de uma marca sustentável é cada vez mais importante manter coerência entre os seus valores e as suas práticas, i.e., como pode uma marca de elevado luxo assinar British (como é o exemplo da Burberry) e depois apresentar coleções / produtos *Made in China* (Robinson &

Hsieh, 2016)? Essa percepção levou a que estas marcas reposicionassem os seus processos produtivos, em muitos casos recorrendo ao *reshoring*, em função da coerência da marca e dos valores da mesma (Robinson & Hsieh, 2016). Estas apostas declaradas, podendo ou não ser uma jogada de marketing, revelam também que há de facto empresas que escutam e percebem o que os clientes exigem, ou pelo menos preferem e valorizam a produção nacional e local, tal como evidenciado em estudos sobre a temática do *reshoring* (ver Hamilton (2013) e Tate et al. (2014)). A produção local confere maior visibilidade à empresa / marca e transparece a sua cadeia de abastecimento que além de contar com boas práticas éticas e legais, contribui também para a economia local (Ashby, 2016).

Em *offshoring* existe sobretudo a procura pela eficiência máxima da produção e dos processos, tornando as motivações de marketing e a atenção ao cliente como fatores não relevantes (Schmeisser, 2013). Segundo Kinkel (2012) os principais motivadores das empresas Alemãs para o *reshoring* são precisamente a qualidade dos produtos e a capacidade/flexibilidade para entrega rápida ou o cumprimento de prazos das operações produtivas (Kinkel, 2012).

A perspetiva do consumidor sobre o país de origem da manufatura tem sido estudada ao longo dos últimos 50 anos. O termo Country of Origin Effect (COE) foi introduzido em 1965 por Schooler (Dinnie, 2003) e refere-se à percepção do consumidor sobre a origem da Marca. É possível verificar este fenómeno do consumo, também designado por Country of Origin Image (COI), em praticamente todos os produtos – desde automóveis (recentemente a Opel desenvolveu toda uma nova estratégia comunicacional promovendo a mensagem da sua naturalidade Alemã), televisores e outros equipamentos. De facto, a percepção do consumidor da qualidade do produto é fortemente influenciada por dois fatores importantes: país de origem do produto e marca da empresa vendedora (Han & Qualls, 1985). O conceito COI é igualmente importante para definir corretamente a equação da origem do produto. Parte da performance de um produto é interpretada pelos consumidores dependendo da percepção do COI, significando isto que existe uma expectativa prévia a envolver o produto, a satisfação e a percepção de qualidade que este irá revelar para o cliente, que depende do COI (Josiassen et al., 2008).



O COI foi inicialmente descrito como um *Halo Effect* que os consumidores inconscientemente utilizavam para avaliar produtos que lhes eram menos familiares (Bilkey & Nes, 1982 cit in Josiassen et al., 2008). O *Halo Effect* tem sido estudado há vários anos e enquadrado no campo psicológico do comportamento humano, estabelecendo traços comuns com marketing e comportamento do consumidor. Em suma, o conceito explica como um laço afetivo e efetivo é criado entre um produto, marca e o COE baseado numa experiência previa (Beckwith et al., 1978). Ainda assim, existe uma diferença significativa entre uma crença e uma atitude real dependente dessa crença, o que significa que independentemente do laço criado, nem sempre tal influi numa atitude real por parte do consumidor (Erickson et al., 1984).

Como tal, o COI influencia a forma como o produto é prévia e posteriormente avaliado pelo consumidor. O COI é inclusivamente apontado como um fator diferenciador em determinados mercados de elevada competitividade (Brun et al., 2008 cit in Robinson & Hsieh, 2016). Ainda assim, algumas questões são levantadas pela forma como essa influência é efetivada: são estas avaliações traduzidas em ações / atitudes reais? Esta questão é relevante e pode contribuir para que empresas ponderem a decisão de optarem pelo *reshoring*?

*“Após um elevado número de recolhas e desastres de produtos no exterior, os consumidores Americanos estão muito sensíveis no que respeita ao país de manufatura do produto e procuram ativamente por produtos ‘Made in USA’”*

Martin, 2007 cit in Roth & Diamantopoulos, 2008

É possível considerar que existe um consenso de que o consumidor avalia o produto pela Marca e pela imagem do país de origem (Han & Qualls, 1985). Os consumidores podem não conhecer uma determinada marca mas se perceberem que o produto é, por exemplo, *Made in Germany*, a sua avaliação será automática e inconscientemente favorável (Josiassen et al., 2008) e este fenómeno sugere que, embora importante o nome da marca, no processo de avaliação, o país de origem do produto tem um impacto relevante no processo de decisão de compra (Han & Qualls, 1985). Esta perceção permitiu a Han & Qualls (1985) concluir que as empresas devem avaliar melhor as perceções dos seus consumidores antes de avançarem com *joint ventures* noutros países. Devido ao *Halo Effect*, consumidores inconscientemente categorizam países pela sua imagem (COI) e demonstram perceções diferentes relativamente a aspetos como a

qualidade, comportamento e intenção de comprar (Josiassen et al., 2008). Estes importantes fatores de avaliação deveriam ser considerados pelas empresas no seu processo de internacionalização uma vez que o consumidor é mais propício a comprar produtos cuja sua origem e manufatura advenha de países com uma imagem positiva (Dinnie, 2003).

Apesar da interpretação errada, desconhecimento e desorientação do consumidor face ao COE apontado por Samiee et al. (2005), outros estudos sugerem que a importância do “*Made in*” está a crescer e a tornar-se relevante. Um estudo realizado em 2012 e desenvolvido pela Perception Research Services International (PRS) concluiu que 83% dos consumidores Americanos perceberam a inscrição “*Made in USA*” na embalagem dos produtos. Ao mesmo tempo, observou-se que a maioria desses consumidores – 76% - afirmaram que se sentem mais atraídos e dispostos a comprar um determinado produto após ter percebido o rótulo “*Made in USA*” (Research, 2012). No estudo da PRS, os consumidores revelaram que a sua principal motivação para a compra de produtos Americanos é “ajudar a economia” e ao mesmo tempo a associação de que o produto tem maior qualidade e confere mais segurança. Em paralelo, o estudo também avaliou a percepção de produtos rotulados como “*Made in China*”. Os resultados demonstram que 57% dos consumidores estão menos disponíveis para compra de produtos de origem Chinesa e que as suas principais preocupações se prendem com a Segurança e Qualidade destes. Verificou-se também que os produtos “*Made in China*” são frequentemente associados a preços baixos (Research, 2012). Esta associação de preço com país em virtude do COI tem uma fundamentação lógica e que vai de encontro desde logo ao que é realizado pelas próprias empresas. Para Robinson & Hsieh (2016) os consumidores britânicos mais do que vestir *Made in Britain* sabem que estão a vestir qualidade. No seu estudo, Hamilton (2013) entrevistou empresas da Nova Zelândia (NZ) que têm uma perfeita noção do feedback dos seus clientes quanto ao *Made in NZ* como fator não apenas distintivo mas obrigatório no país de origem de produção (Canham & Hamilton, 2013). Seguindo a mesma linha, o estudo de Kinkel & Maloca (2009) identificou que muito poucas são as empresas Alemãs cuja principal competição se baseia no preço de custo. A maioria das empresas Alemãs compete e procura qualidade, inovação e flexibilidade nas suas operações de manufatura (Kinkel & Maloca, 2009). E as empresas que já praticaram o *offshoring* ativamente concordam que a qualidade é impossível (ou muito difícil) de se transmitir a novos parceiros /

fornecedores em *offshoring* e esse é precisamente uma das principais motivações para o *reshoring* (Kinkel, 2012).

Apesar dos indicadores apurados pelos consumidores Americanos e pela filosofia das empresas Alemãs, quanto mais estarão os consumidores disponíveis a pagar por ser *Made in America* ou *Made in Germany*? E em que medida esse fenómeno será passageiro ou não (Bossche et al., 2014)?

*“Quer seja pela segurança da qualidade, para promover a economia ou por ação patriótica, a compra de produtos Americanos está a torna-se uma moda entre os compradores Americanos.”*

Asher cit in Research, 2012

Outro recente e proeminente aspeto que afeta o consumo diz respeito ao crescente interesse, conhecimento e preocupação com os efeitos da manufatura no ambiente e na sociedade. Empresas e países estão cada vez mais atentos aos seus métodos de produção e à pegada ambiental. O facto de protegerem e se interessarem pelo ambiente, pela sustentabilidade e pelos recursos humanos que realizam os seus processos produtivos (i.e. condições humanas de trabalho nos centros produtivos das empresas ou da sua cadeia produtiva) afeta a opinião dos consumidores sobre uma determinada empresa/marca (Gray et al., 2013). Em teoria, a produção local tem maior visibilidade e cumprimento pelos direitos humanos e pelas boas práticas ambientais o que confere ao consumidor maior confiança na marca em geral e no processo produtivo em particular (Tate et al., 2014). Em acréscimo ao normal processo produtivo, a escolha por *offshoring* significa viagens e transporte dos produtos. O impacto ambiental é reduzido e acrescentado valor quando a escolha de matérias-primas é feita de forma responsável e quando se trabalha de forma mais próxima entre o fornecedor e produtor, a distância geográfica coloca de forma clara estes valores em causa e ameaçam a responsabilidade social da empresa e a sustentabilidade da mesma (Ashby, 2016).

Por estes motivos, o *reshoring* é uma interessante alternativa para ambas as perspetivas (empresas e consumidores) uma vez que permite uma redução da pegada ambiental e responde a uma preocupação crescente dos consumidores: sustentabilidade. Os consumidores estão mais exigentes com o nível de informação sobre as matérias-primas utilizadas no ciclo produtivo dos produtos que consomem (Gray et al., 2013). Afinal,

juntando o que foi anteriormente referido com as considerações e alarmes ambientais apontadas pela WWF (2012) é possível obter uma equação que resulte numa solução vantajosa para todas as partes envolvidas.

Outro ponto importante favorável à equação do *reshoring* é o crescimento constante da personalização do produto. As empresas estão a criar cada vez mais produtos que são parcial ou totalmente personalizados pelo consumidor. A possibilidade de incorporar o seu próprio gosto pessoal e carácter num determinado produto, tornando-o único e em alguns casos, irrepetível, agrada ao consumidor. A possibilidade de personalização releva ainda mais a importância da proximidade: dificilmente um cliente estará disponível para esperar dois ou três meses (produção e tempo de transporte da China, por exemplo) para receber o seu produto personalizado. Isto significa que as empresas e os centros produtivos têm necessariamente de estar próximos, podendo assim responder de forma flexível e rápida aos pedidos dos seus clientes (Foresight, 2013).

Por fim, outro aspeto importante e altamente influenciador quando organizado, no que respeita à promoção do *reshoring*, são as campanhas nacionais como “Compro o que é nosso” e mais recentemente “Portugal Sou Eu”. Estes projetos pretendem persuadir o fator “*Made in Portugal*”, convencendo os clientes da qualidade do produto português e o papel que a compra de produtos nacionais tem na economia portuguesa (AEP, 2014).

A Tabela 4 resume as motivações de marketing enquanto potenciadores de decisões de *reshoring* para empresas orientadas para o cliente e com perceção dos seus interesses e necessidades.

**Tabela 4 - Resumo das motivações de Marketing**

<b>Motivações</b>	<b>Autores</b>
<b>Proximidade física ao consumidor</b>	(Arbjørn & Mikkelsen, 2014); (Arvidsson et al., 2014); (Bossche et al., 2014); (Canham & Hamilton, 2013); (Dachs et al., 2006); (Foresight, 2013); (Hammer & Plugor, 2016); (Kinkel, 2012) (Kinkel, 2014); (Kinkel & Maloca, 2009); (Lahidji & Tucker, 2014); (Plumer, 2013); (Robinson & Hsieh, 2016); (Sirkin et al., 2011).
<i>Country of Origin Effect</i>	(Almeida et al., 2011); (Dinnie, 2003); (Elango & Sethi, 2007); (Canham & Hamilton, 2013); (Han & Qualls, 1985); (Josiassen et al., 2008); (Robinson & Hsieh, 2016).
<b>Nome da Marca</b>	(Almeida et al., 2011); (Han & Qualls, 1985); (Josiassen et al., 2008); (Robinson & Hsieh, 2016); (Samiee et al., 2005).
<i>Country of Origin Image</i>	(Almeida et al., 2011); (Bossche et al., 2014); (Canham & Hamilton, 2013); (Han & Qualls, 1985); (Josiassen et al., 2008); (Robinson & Hsieh, 2016); (Roth & Diamantopoulos, 2008);
<b>Percepção de Qualidade verificada pelo cliente</b>	(Fratocchi, Equizi, et al., 2013); (Canham & Hamilton, 2013); (Han & Qualls, 1985); (Josiassen et al., 2008); (Robinson & Hsieh, 2016); (Roth & Diamantopoulos, 2008); (Tate et al., 2014)
<i>Halo Effect</i>	(Beckwith et al., 1978); (Dinnie, 2003); (Erickson et al., 1984); (Han & Qualls, 1985); (Josiassen et al., 2008);
<b>Atitudes de Compra</b>	(Josiassen et al., 2008); (Research, 2012); (Roth & Diamantopoulos, 2008).
<b>Percepção de <i>Made In</i></b>	(AEP, 2014); (Almeida et al., 2011); (Canham & Hamilton, 2013); (Lewis, 2013); (Research, 2012); (Robinson & Hsieh, 2016); (Tate et al., 2014).
<b>Qualidade e Segurança</b>	(Almeida et al., 2011); (Bossche et al., 2014); (Canham & Hamilton, 2013); (Dachs & Zanker, 2014); (Dachs et al., 2006); (Fratocchi et al., 2014); (Hammer & Plugor, 2016); (Josiassen et al., 2008); (Kinkel, 2012); (Plumer, 2013); (Research, 2012); (Robinson & Hsieh, 2016).
<b>Ambiente e Pegada Ambiental</b>	(Ashby, 2016); (Distler et al., 2014); (Ellram, 2013); (Ellram et al., 2013); (Gray et al., 2013); (Schumpeter, 2013); (Robinson & Hsieh, 2016); (Tate et al., 2014).
<b>Sustentabilidade</b>	(Ashby, 2016); (Ellram, 2013); (Foresight, 2013); (Robinson & Hsieh, 2016); (Schumpeter, 2013); (Tate et al., 2014)
<b>Personalização do Produto e rápida resposta ao cliente</b>	(Bossche et al., 2014); (Deloitte, 2012); (Distler et al., 2014); (Ellram et al., 2013); (Foresight, 2013); (Fratocchi et al., 2014); (Kinkel, 2014); (Kinkel & Montalvo, 2014); (Naitove, 2013); (Schumpeter, 2013); (Sirkin et al., 2011).
<b>Campanhas de promoção de produtos nacionais</b>	(Canham & Hamilton, 2013); (Lewis, 2013); (Robinson & Hsieh, 2016).

Fonte: elaborado pelo próprio autor

### 2.2.3. Motivações Políticas e Sociais

As motivações Políticas e Sociais também podem desempenhar um papel determinante no processo de tomada de decisão em função do *reshoring*.

Os subsídios providenciados por países para o desenvolvimento da economia ou determinados setores da mesma são frequentemente vistos por investigadores como originadores de fenómenos contraditórios, podendo ao mesmo tempo desenvolver significativamente uma empresa ou levar à sua destruição (Mitra & Webster, 2008). Apesar disso, existem países como os EUA que foram capazes de reorganizar o setor da manufatura através da aplicação correta de subsídios ou benefícios governamentais (Ellram et al., 2013; Foresight, 2013) onde políticas pró manufatura interna promoveram a diminuição da carga fiscal e energia a menor custo (Bailey & De Propriis, 2014) e também pelos benefícios aplicados de forma contínua a empresas que optaram pelo *reshoring* ou se estabeleceram no país (Tate et al., 2014). Os governos têm interesse em cativar empresas a produzirem internamente? Sim, por diversas razões. Com a saída de vários dos processos de manufatura local e nacional para *offshoring* (direto ou por *outsourcing*), muitos postos de trabalho foram perdidos e muitas empresas passaram a gerar parte do valor produtivo fora de portas (Hutzel & Lippert, 2014). Isto significa que cada governo de país industrializado passou a cobrar menos impostos de valor às empresas (por riqueza criada) e teve também mais encargos com a população em virtude da sua situação de desemprego ou empregabilidade precária (Hutzel & Lippert, 2014).

Um problema comum que afeta pequenas e médias empresas (PMEs) Europeias diz respeito à dificuldade no acesso a recursos financeiros (e.g. crédito bancário) necessários para investir e criar novas estruturas. Este problema ganha contornos ainda mais significativos quando se tem em conta a praticamente inexistente estratégia global e políticas comuns promovidas por instituições governamentais Europeias (Foresight, 2013). Apesar dos políticos estarem cada vez com maior atenção ao fenómeno do *reshoring* (Dachs & Zanker, 2014), seria relevante a criação de políticas Europeias homogéneas, atraindo empresas a retornarem os seus processos produtivos para a Europa, reduzindo barreiras de mercado, como por exemplo, os custos energéticos, como os EUA fizeram com significativo sucesso e onde os custos de eletricidade já são 40% a 70% mais baixos do que na Europa e Japão (Bossche et al., 2014; Foroohar,

2013), podendo em definitivo criar as condições próprias para as empresas realizarem *reshoring*, para crescer, criar novos postos de trabalhos e para inovar. Este cenário resultaria em índices superiores de eficiência permitindo às empresas rever a sua posição e processo internacional, assegurando que maior qualidade do produto e do processo é entregue ao cliente final (Veugelers, 2013).

Apesar de muitas empresas internacionais poderem já ter realizado *reshoring*, não é expectável que se verifiquem alterações significativas nos índices de emprego em cada país, uma vez que a nova manufatura cria menos postos de trabalhos mas com um nível de especialização bastante superior (Veugelers, 2013). Não é provável que se repitam os 25% de empregos na manufatura em toda a indústria dos EUA na década de 80 (Wadhwa, 2012), ao mesmo tempo, a eficiência produtiva aliada à tecnologia transformaram um setor que representa hoje o mesmo impacto que representava, mesmo com muito menos trabalhadores (Tseng, 2011).

No entanto, existem também visões muito otimistas, apontando a criação de mais de três milhões de empregos nos EUA causados diretamente pelo fenómeno de *reshoring* (Sirkin et al., 2011), e a esperança de que o tecido industrial do Reino Unido se revigore com novas pequenas e médias empresas devido ao *reshoring* (Bailey & De Propriis, 2014). Embora, de facto, o número de empregos na manufatura esteja realisticamente a aumentar em termos estatísticos nos EUA e no Reino Unido (Foroohar, 2013; Schumpeter, 2013), é esperado um efeito contraditório causado pela autorregulação (Gray et al., 2013) e à medida que a tecnologia evolui, mais empresas serão criadas mas empregando um número menor de trabalhadores (Schumpeter, 2013). Embora o *reshoring* não seja de facto o truque mágico que revolucionará totalmente o tecido industrial, com o fenómeno existe pelo menos a possibilidade de redesenhar e repensar vários momentos da manufatura nacional e internacional e nesse domínio as empresas que optem pelo *reshoring* poderão tirar inúmeras vantagens pois estarão a antecipar os novos desafios de produção global (Bailey & De Propriis, 2014). Ainda assim, em países como Portugal onde a taxa de desemprego é elevada e um drama social (INE & Pordata, 2014), uma empresa anunciando a sua decisão de *reshoring* pode-se traduzir numa excelente movimentação de marketing.

Apesar das potenciais expectativas elevadas, um estudo a empresas Alemãs percebeu que o impacto do *reshoring* no emprego nacional é irrelevante uma vez que, por

exemplo, entre 2004 e 2005, 12.000 novos postos de trabalho foram criados por influência direta do *reshoring* mas, durante o mesmo período, 86.000 postos de trabalho foram destruídos em virtude do *offshoring* (Kinkel, 2014). Em paralelo existe uma acentuada preocupação quanto à existência em quantidade e qualidade de recursos humanos especializados nas diferentes exigências de manufatura (Bossche et al., 2014).

Outro risco que as empresas correm quando apostam em *offshoring* diz respeito a diferentes envolventes e ambientes políticos (Foresight, 2013). O ambiente político é um fator importante para uma empresa mas é ainda mais importante quando essa empresa negocia diretamente (como importador ou exportador, fornecedor ou cliente) em diferentes mercados (Roe, 2003). O risco de interrupção do abastecimento, embora não sendo um dos mais preocupantes para as empresas Americanas e Europeias (Ellram et al., 2013) pode tornar-se significativamente prejudicial para a imagem de uma empresa (Sirkin et al., 2011). Para além disso, os conflitos políticos podem surgir em momentos inesperados e de aparente calma, causando imediatas e severas consequências para as empresas envolvidas, tal como sucedeu recentemente com o exemplo das sanções Europeias à Rússia (Siza, 2014), ou com as atividades recentes de terrorismo que afetam de forma indiscriminada vários países (Tate et al., 2014).

A maioria dos autores apontam Incentivos Governamentais e Desemprego como os mais relevantes potenciais motivadores políticos e sociais. Ainda assim, tal como mencionado anteriormente, Conflitos Políticos podem tornar-se um grande obstáculo à empresa e à opção de *offshoring*, podendo consequentemente ser um potencial motivador da decisão de *reshoring*.

A Tabela 5 resume as motivações políticas e sociais abordados neste capítulo.



**Tabela 5 - Resumo das motivações Políticas e Sociais**

<b>Motivações</b>	<b>Autores</b>
<b>Incentivos Governamentais</b>	(Bailey & De Propriis, 2014); (Deloitte, 2012); (Elango & Sethi, 2007); (Ellram, 2013); (Ellram et al., 2013); (Foresight, 2013); (Fratocchi et al., 2014); (Hutzel & Lippert, 2014); (Schumpeter, 2013); (Plumer, 2013); (Regalado, 2013); (Sirkin et al., 2011); (Tate et al., 2014); (Veugelers, 2013); (Wadhwa, 2012).
<b>Conflitos Políticos</b>	(Foresight, 2013); (Tate et al., 2014)
<b>Desemprego</b>	(Dachs et al., 2006); (Foresight, 2013); (Foroohar, 2013); (Gray et al., 2013); (Hutzel & Lippert, 2014); (Kinkel, 2014); (Plumer, 2013); (Regalado, 2013); (Schumpeter, 2013); (Veugelers, 2013); (Wadhwa, 2012).

Fonte: elaborado pelo próprio autor

### **2.3. Performance Internacional**

A definição e avaliação da performance internacional é complexa, apesar de ser uma área de extrema importância para políticos, gestores e profissionais de marketing (Katsikeas, Leonidou, & Morgan, 2000). Apesar disso, o tema da performance de marketing internacional tem ganho um crescente reconhecimento e tem vindo a ser mais e mais estudado (Monteiro, 2013).

Os estudos de performance internacional têm identificado um conjunto de influências na performance, que podem ser classificados em externos e internos (Zou & Stan, 1998) considerando que os fatores internos e controláveis são de facto os mais relevantes para a avaliação da estratégia internacional da empresa e que os fatores externos têm sido negligenciados (Zou & Stan, 1998). A Tabela 6 identifica aqueles que são hoje considerados como os determinantes da performance internacional, ou seja, os fatores que têm impacto direto no desempenho internacional das empresas.

Tookey (1964) apontou o comprometimento pessoal, experiência profissional dos gestores e proficiência da língua como potenciadores de performance internacional (Katsikeas et al., 2000). Os recursos da empresa, capacidade de inovação, familiaridade com o mercado, apoio a distribuidores locais, incentivos governamentais e competitividade de preço e tecnologia são outros fatores cruciais para a performance internacional (Cavusgil & Zou, 1994). A proximidade física e cultural (e.g. Portugal e Espanha; EUA e Canadá) permite superiores índices de performance internacional, ultrapassando assim dificuldades iniciais relacionadas com a cultura, social e linguística

(Lu & Beamish, 2001). *Joint ventures* com empresas locais e I&D são fatores que afetam positivamente a performance internacional das empresas. De uma forma muito simplista, é possível afirmar que a performance internacional está dependente do produto, indústria, e características do mercado externo, balanceando com destreza as considerações económicas e estratégicas (Cavusgil & Zou, 1994), ou fazendo a divisão recair somente entre características de base contabilística e características de mercado (Al-Matari, Al-Swidi, & Fadzil, 2014).

Embora sejam identificados entre os determinantes da performance internacional, fatores relacionados com a proximidade física (i.e. princípios proporcionados pelo *reshoring*) em poucos estudos é feita uma avaliação concreta ao eventual impacto da origem da produção (COE e COI) na perceção do cliente do *Made in* e posteriormente na performance internacional da marca. Assim, é oportuno averiguar de que forma a identificação e perceção do país de origem, afeta a performance internacional? Tal como referido no capítulo das Motivações de Marketing associadas ao *reshoring* onde o COE e COI foram avaliados à luz da literatura e se mostra que a associação de um produto a um determinado país de origem tem, na ótica do consumidor, efeitos descritos como COE, COI e *Halo Effect* que influenciam diretamente a intenção de compra, disponibilidade e valor percebido que o cliente está disposto a pagar por esse mesmo produto (Beckwith et al., 1978; Dinnie, 2003; Han & Qualls, 1985; Josiassen et al., 2008; Robinson & Hsieh, 2016).

**Tabela 6 - Determinantes da Performance Internacional**

	<b>Internos</b>	<b>Externos</b>
<b>Controláveis</b>	Estratégia geral de internacionalização	
	Planeamento da internacionalização	
	Organização da internacionalização	
	Utilização de pesquisa de marketing	
	Adaptação do produto	
	Pontos fortes do produto	
	Adaptação do preço	
	Competitividade do preço	
	Determinação do preço	
	Adaptação da promoção	
	Intensidade da promoção	
	Adaptação do canal de distribuição	
	Relacionamento do canal de distribuição	
	Tipo de canal de distribuição	
	Comprometimento e suporte à internacionalização	
	Orientação internacional	
	Motivação internacional proactiva	
Vantagens percecionadas da internacionalização		
Barreiras percecionadas da internacionalização		
<b>Incontroláveis</b>	Experiência internacional dos gestores	Intensidade tecnológica da indústria
	Educação e experiência dos gestores	Nível de instabilidade da indústria
	Tamanho da empresa	Atratividade internacional do mercado
	Competência internacional da empresa	Competitividade internacional do mercado
	Idade da empresa	Barreiras internacionais do mercado
	Tecnologia da empresa	Mercado interno
	Caraterísticas da empresa	Proximidade física
	Capacidades e competências da empresa	Proximidade cultural
		Proximidade social e linguística

Fonte: Adaptado de Zou & Stan (1998), p. 343

Se por um lado, não há um consenso absoluto quanto às determinantes da performance internacional, o mesmo verifica-se também com a operacionalização e medição do desempenho internacional. Entre diferentes teorias e modelos propostos, três abordagens parecem reunir consenso quanto à sua dimensão e importância na métrica da performance internacional: financeiro, estratégico e desempenho (Zou, Taylor, & Osland, 1998). Apostados em desenvolver um modelo único, testado em mais do que um país e potencialmente transversal a todos os países, Zou et al. (1998) desenvolveram

a Escala EXPERF. Este contributo, apesar de não ser ainda totalmente aceite e utilizado de forma inequívoca (Monteiro, 2013), pautou o caminho do entendimento quanto às mais utilizadas e importantes métricas na avaliação do desempenho internacional (Sousa et al. (2008) cit in Monteiro, 2013):

1. Intensidade de Internacionalização (peso da internacionalização no valor total de vendas).
2. Crescimento de vendas de Internacionalização.
3. Lucro Internacionalização.
4. Quota de Mercado de Internacionalização.
5. Satisfação com desempenho da internacionalização.
6. Sucesso da internacionalização percebido.

O estudo de Garrido, Vieira, Slongo, & Larentis (2009), entre outros, aplicou com sucesso a escala EXPERF entre empresas Brasileiras com resultados considerados como bastante confiáveis após triangulação de outras técnicas de avaliação complementares (Garrido et al., 2009).

### **2.3.1. Performance e Reshoring**

Posicionando o estudo numa perspetiva histórica de evolução de uma empresa / marca, é possível caracterizar o processo de *sourcing* como (1) Produção Interna ou Local (i.e. *outsourcing*); (2) *Offshoring*; (3) *Reshoring*. Tomando como válido este percurso, é possível identificar a fase (2) como a primeira fase internacional da empresa pois, mesmo que a empresa não tenha até então internacionalizado, o *offshoring* é por si só o primeiro passo internacional da empresa (Schmeisser, 2013). Em paralelo, uma das características intrínsecas do *reshoring* é a concentração da empresa em uma ou mais fábricas (i.e. instalações produtivas/ polos industriais) próximas (Gray et al., 2013). As empresas podem ter necessidade de construir novas fábricas e de repensar todas as fases do processo produtivo e estes passos constroem um importante percurso para a inovação (Foresight, 2013). O reforço e concentração de mentes e ativos pode fortalecer de forma significativa recursos internos e potenciar a inovação, essencial para melhor atingir mercados internacionais (Kinkel & Montalvo, 2014). Esta proximidade pode ser traduzida também num controlo mais amplo do negócio, aumentando a produtividade e respondendo mais rapidamente a novas especificações de mercados internacionais. Estas contribuições isoladas ou em grupo permitem a concentração da empresa,

permitindo então a diversificação de mercados de exportação e a entrada em cadeias de abastecimento globais (Deloitte, 2012). Liao (2012) acrescenta que a relação entre os trabalhadores, a empresa e a entidade patronal sofre melhorias significativas quando a empresa opta por efetuar *reshoring*, significando assim níveis superiores de felicidade e de produtividade (Liao, 2012). Tal como referido anteriormente estas vantagens foram aproveitadas de forma capital no caso americano particular da SpaceX e Tesla (Vance, 2015).

O *reshoring* pode também permitir uma maior proximidade entre a empresa e o cliente. Tal como Yaprak (2008) afirma, um profundo conhecimento cultural por parte das empresas é essencial para desenvolver uma estratégia de marketing efetiva e atingir uma performance internacional superior. Quando as empresas entendem na plenitude a cultura dos seus clientes, o processo de criação e troca de valor é facilitado uma vez que flui de uma forma natural entre as necessidades do cliente e os objetivos da empresa (Yaprak, 2008). O risco de ignorar as necessidades do cliente é mais elevado se a distância física entre a empresa e o país for significativa. Então, embora cresça a importância e relevância da globalização, as empresas devem implementar estratégias de standardização com responsabilidade local, balanceando a standardização do produto e a adaptação/personalização (melhor alcançável quando a empresa tem uma proximidade real com o mercado o que ocorre por exemplo em empresas que fizeram *reshoring*). Como tal, as empresas que tenham decidido realizar *reshoring*, poderão estar melhor preparadas para enfrentar em simultâneo ambos os pontos-chave da internacionalização: standardização e adaptação em diferentes mercados (Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009).

As exportações representam mais de 10% da atividade económica mundial (Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004) e espera-se que este valor continue a aumentar devido à diminuição de barreiras governamentais e aos avanços tecnológicos (Lu & Beamish, 2001). Tendo por base a premissa de que as empresas que fizeram *reshoring* estão mais próximas dos seus clientes e mercados, o *reshoring* pode promover a competitividade entre empresas no mercado doméstico. Consequentemente é possível afirmar que estar baseado num mercado doméstico mais competitivo, tem um impacto significativo e positivo na performance internacional da empresa (Morgan et al., 2004).

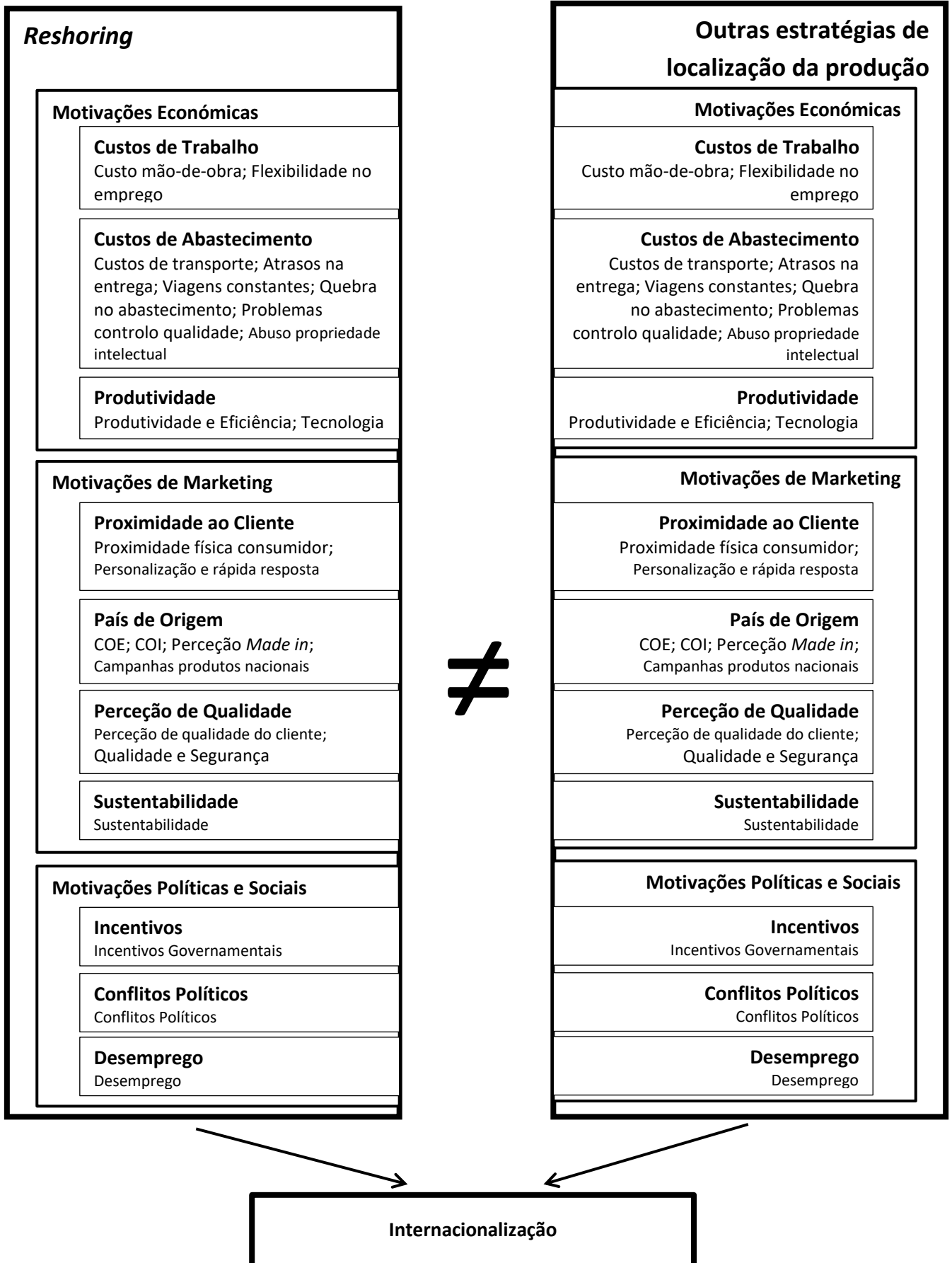
## 2.4. Modelo proposto e Hipóteses

Tendo por base os conceitos teóricos previamente discutidos, os principais objetivos deste estudo são:

1. Compreender se o fenómeno do *reshoring* é significativo entre as marcas portuguesas de vestuário.
2. Compreender como o *reshoring* é percebido e aplicado pelas marcas portuguesas de vestuário.
3. Compreender as principais motivações (económicas, marketing e políticos / sociais) que influenciam uma marca / empresa na tomada de decisão do *reshoring*.
4. Perceber se as estratégias de localização da produção influenciam a performance internacional.
5. Perceber se o *Country of Origin Effect* é relevante para os clientes internacionais.

Atendendo ao referencial teórico anteriormente apresentado, foi desenvolvido um modelo compreensivo dos motivadores do *reshoring* assim como o impacto destes na performance internacional (Figura 2). O modelo proposto enfatiza dois diferentes segmentos: marcas cuja estratégia de localização da produção integrou o *reshoring* e marcas que optaram por outra estratégia de localização da produção. Ao mesmo nível de importância é avaliada para cada estratégia de produção a perspectiva internacional das marcas no que respeita à performance internacional das mesmas. De forma a obter uma perspectiva completa de como cada elemento influencia a empresa/marca na tomada de decisão ou não pelo *reshoring*, foram catalogados os fatores potenciais de motivações identificados na revisão da literatura e presentes nas Tabelas 3, 4 e 5. Estes fatores foram agrupados em subgrupos: Custos de Trabalho, Custos de Abastecimento e Produtividade para os motivadores Económicos; Proximidade ao Cliente, País de Origem, Perceção de Qualidade e Sustentabilidade como motivadores de Marketing; Incentivos Governamentais, Conflitos Políticos e Desemprego como motivadores Políticos/ Sociais.

Figura 2 – Modelo Conceptual



Conforme abordado anteriormente, visto tratar-se de um fenómeno recente e tão pouco estudado, a literatura não permite elaborar um modelo de investigação direto e uma combinação de hipóteses concretas que possa construir uma base de análise sólida dos determinantes da decisão de *reshoring* aplicável a diferentes setores industriais e mercados. No entanto, o quadro teórico presente neste estudo permitiu identificar um conjunto de motivações cuja relevância deverá ser diferente em função das marcas recorrerem ou não ao *reshoring*. Assim foram formuladas doze Hipóteses de estudo:

H1: A relevância atribuída aos Custos de Trabalho difere entre as marcas que recorreram ou não ao *reshoring*.

H2: A relevância atribuída aos Custos de Abastecimento difere entre as marcas que recorreram ou não ao *reshoring*.

H3: A relevância atribuída à Produtividade difere entre as marcas que recorreram ou não ao *reshoring*.

H4: A relevância atribuída à Proximidade ao Cliente difere entre as marcas que recorreram ou não ao *reshoring*.

H5: A relevância atribuída ao País de Origem difere entre as marcas que recorreram ou não ao *reshoring*.

H6: A relevância atribuída à Perceção de Qualidade difere entre as marcas que recorreram ou não ao *reshoring*.

H7: A relevância atribuída à Sustentabilidade difere entre as marcas que recorreram ou não ao *reshoring*.

H8: A relevância atribuída aos Incentivos difere entre as marcas que recorreram ou não ao *reshoring*.

H9: A relevância atribuída aos Conflitos Políticos difere entre as marcas que recorreram ou não ao *reshoring*.

H10: A relevância atribuída ao Desemprego difere entre as marcas que recorreram ou não ao *reshoring*.



A H1 (Hipótese 1) é composta pelos mais importantes subfactores associados aos custos de trabalho e referem-se à forma como as motivações económicas relacionadas com a mão-de-obra e a flexibilidade do emprego pesam na decisão de *reshoring*. Como custos de abastecimento foram considerados, à luz da literatura, os custos com o transporte, atrasos na produção e nas entregas, viagens, quebras de abastecimento, controlo de qualidade e propriedade intelectual, formulando assim a H2 enquanto catalisador dos Custos de Abastecimento e qual o seu impacto entre as marcas que recorrem ou não ao *reshoring*. A H3 contempla três áreas de grande foco por parte dos analistas enquanto motivações para o *reshoring* e que se denominou neste estudo de Produtividade, abrangendo a Produtividade, Eficiência.

Relativamente a H4, H5, H6 e H7, resultam igualmente da agregação dos vários fatores identificados na revisão da literatura dos aspetos relacionados com questões de marketing. A H4 abarca a proximidade física ao consumidor e a personalização do produto aliada à expectável rápida capacidade de resposta, formulando assim a Proximidade ao Cliente como um fator diferentemente valorizável entre as marcas que recorrem ou não ao *reshoring*. A H5 tem por base a fundamentação teórica presente nas Motivações de Marketing deste trabalho. Pretende assim, verificar se o País de Origem através de COE, COI, Perceção *Made in* e Campanhas a produtos nacionais, são fatores diferentemente valorizados entre as marcas que recorrem e as que não recorrem ao *reshoring*. A H6, Perceção de Qualidade, aborda as preocupações demonstradas e transmitidas pelos clientes às empresas e que se prendem com a perceção de qualidade de um produto (que por vezes está desde logo influenciada pelo país de origem da manufatura) e com a qualidade e segurança do próprio produto, pretendendo assim verificar em que medida este fator é diferentemente valorizado entre as marcas que recorrem ao *reshoring* e as que não recorrem. A H7 integra exclusivamente a Sustentabilidade enquanto fator perçecionado pela marca, proveniente da pressão dos próprios consumidores e da própria sensibilidade da empresa para com a produção ecológica e sustentável, perspetivando as diferenças entre as marcas que recorrem ou não ao *reshoring*.

As motivações Políticas e Sociais, tal como demonstrado na Tabela 5, são potenciadas por três grandes subtópicos. Tendo em conta serem conceitos sem uma ligação direta e evidente entre si, cada subfactor constitui por si só uma Hipótese. H8, H9 e H10

pretendem assim, individualmente e em conjunto, perceber em que medida estes fatores são valorizados pelas marcas que recorrem ou não ao *reshoring*.

Através da avaliação individual de cada uma destas hipóteses será possível perceber numa primeira fase se existem diferenças em termos de valorização de fatores entre as marcas que recorrem *reshoring* e as que permanecem em *offshoring*. Existindo as referidas diferenças será possível perceber quais os grupos de marcas que mais valorizam um determinado fator (i.e. variável em estudo) e posteriormente concluir quais os fatores / grupos de fatores que são mais valorizados pelas marcas que realizam *reshoring* e simultaneamente identificar aqueles que foram os principais motivadores à tomada de decisão de efetuar *reshoring*: motivações económicas, de marketing ou políticas e sociais?

Este conjunto de hipóteses deve criar uma nova e inexplorada perspetiva sobre o fenómeno de *reshoring*, percebendo ao mesmo tempo quais as principais razões para que marcas portuguesas de vestuário apostem no *offshoring* estrangeiro ao invés da produção nacional, num país que tem índices muito equilibrados e competitivos de mão-de-obra, tendo-se efetivamente registado entre 2010 e 2011 um decréscimo de 5% do custo de mão-de-obra (Balanços, 2012). Ao mesmo tempo, a indústria têxtil de vestuário em Portugal tem um bom nível tecnológico e de infraestruturas (Bessa & Vaz, 2007) mas demonstra baixos índices de produtividade e eficiência, baixo grau de escolaridade, empresas de pequena dimensão e baixa atratividade para a população jovem (ATP, 2010). Por outro lado, os consumidores portugueses negligenciaram durante muitos anos o vestuário *Made in Portugal* e apesar da produção da indústria têxtil e vestuário estar já a mudar esta perceção do consumidor e a melhorar significativamente a sua imagem (Almeida et al., 2011) será essa melhoria de perceção da qualidade do cliente português perante o vestuário de marcas portuguesas suficientemente impactante para que empresas considerem esse fator na decisão de voltar a produzir em Portugal?

Uma vez que o *reshoring* é uma decisão do local de manufatura num determinado momento no tempo (Ellram, 2013; Gray et al., 2013) as decisões de localização da manufatura que foram tomadas durante um período de tempo são importantes para avaliar o progresso e finalmente perceber se as marcas estão ou não a realizar *reshoring*. Este método foi eficientemente utilizado por Elango & Sethi (2007).

Avaliando a evolução do país de origem da manufatura e o país de origem da marca deverá permitir verificar se a marca efetuou *Reshoring*.

Como mencionado anteriormente, um dos objetivos deste trabalho passa por compreender o impacto (se algum) que a produção interna, ou seja *Made in Portugal* (de empresas que sempre produziram em Portugal ou de empresas que já realizaram *reshoring*) tem na performance internacional da empresa, nomeadamente se é ou não relevante para os clientes internacionais que a produção seja realizada em Portugal. Esta avaliação pode abrir caminho ao entendimento do COE como um influenciador da performance internacional. Através da avaliação destes cenários, foram desenvolvidas as duas últimas Hipóteses deste trabalho:

H11: O score médio de performance internacional difere em função das estratégias de localização.

H12: A origem *Made in Portugal* é valorizada pelos clientes internacionais.

A separação entre a H11 e H12 tem claramente em conta a diferença entre dois distintos cenários: por um lado pretende-se estudar se as marcas que fizeram *reshoring* estão melhor preparadas para os mercados internacionais devido à sua prévia experiência internacional (mesmo que como cliente e não fornecedor); por outro lado, com a H12 pretende-se compreender se o COE influencia a performance internacional e por esse motivo deve ser considerado como um direto influenciador da Performance Internacional.

A H11 tem na sua base o sentido teórico de que ambos os conceitos (*reshoring* e indicadores de performance internacional), tanto quanto a pesquisa nos indica, não foram ainda estudados em conjunto. As empresas que realizem *reshoring* podem ter a necessidade de construir novas infraestruturas (induzindo inovação de processos e estrutural), reforçando e concentrando mentes e ativos (processos inovadores), a concentração da empresa numa os mais infraestruturas próximas, aumentando o controlo operacional e reduzindo custos e focalizando a empresa na excelência operacional, otimizar e criar as condições essenciais para a inovação em escala. Estas alterações significativas à organização de trabalho da empresa devem permitir um maior foco na internacionalização, penetrando com maior eficiência redes de abastecimento globais e criando melhores propostas de valor (Deloitte, 2012; Distler et al., 2014;

Foresight, 2013; Gray et al., 2013; Kinkel & Montalvo, 2014). Estas mudanças estruturais na cultura da empresa e no seu processo produtivo e organizativo são em teoria melhor alcançáveis com *Reshoring* e ao mesmo tempo fazem parte das Determinantes de Performance Internacional (ver Tabela 6).

No que respeita à H12, o objetivo é avaliar se o COE deve ser considerado como um Determinante da Performance Internacional (ver Tabela 6). Apesar de existirem estudos que ligam os conceitos de COE e Performance Internacional, a maioria obtém resultados inconclusivos, contraditórios ou inexistentes (Elango & Sethi, 2007). Os clientes internacionais valorizam a produção *Made in Portugal*? Até que ponto esta valorização ou não valorização tem impacto na performance internacional da marca? Os estudos mais citados sobre a performance internacional defendem um conjunto similar de determinantes de performance internacional, excluindo todos esses estudos a influência direta do COE. A proximidade cultural e a familiaridade de mercado são determinantes geralmente aceites como influenciadores da performance internacional (Cavusgil & Zou, 1994; Lu & Beamish, 2001) mas, ainda assim, nenhum destes conceitos cobre todo o espectro do COE e o seu potencial / real impacto na Performance Internacional. A H12 pretende responder a este *gap* que não está ainda totalmente compreendida e coberta pela literatura.

A Tabela 7 sintetiza a informação central deste estudo.

**Tabela 7 - Resumo Objetivos do Estudo e Hipóteses**

Objetivos do Estudo	Hipóteses
<p>Compreender se o fenómeno do <i>reshoring</i> é significativo entre as marcas portuguesas de vestuário.</p>	<p>H1: A relevância atribuída aos Custos de Trabalho difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i>.</p> <p>H2: A relevância atribuída aos Custos de Abastecimento difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i>.</p>
<p>Compreender como o <i>reshoring</i> é percecionado e aplicado pelas marcas portuguesas de vestuário.</p>	<p>H3: A relevância atribuída à Produtividade difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i>.</p>
<p>Compreender as principais motivações (económicas, marketing e políticos / sociais) que influenciam uma marca / empresa na tomada de decisão do <i>reshoring</i>.</p>	<p>H4: A relevância atribuída à Proximidade ao Cliente difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i>.</p> <p>H5: A relevância atribuída ao País de Origem difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i>.</p> <p>H6: A relevância atribuída à Perceção de Qualidade difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i>.</p> <p>H7: A relevância atribuída à Sustentabilidade difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i>.</p> <p>H8: A relevância atribuída aos Incentivos difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i>.</p> <p>H9: A relevância atribuída aos Conflitos Políticos difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i>.</p> <p>H10: A relevância atribuída ao Desemprego difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i>.</p>
<p>Perceber se as estratégias de localização da produção influenciam a performance internacional.</p>	<p>H11: O score médio de performance internacional difere em função das estratégias de localização.</p>
<p>Perceber se o <i>Country of Origin Effect</i> é relevante para os clientes internacionais.</p>	<p>H12: A origem Made in Portugal é valorizada pelos clientes internacionais.</p>

### **3. Setor do Vestuário em Portugal**

#### **3.1. Introdução**

Neste capítulo é avaliado o setor de vestuário em Portugal. Numa primeira fase é mensurado o impacto que o setor tem na economia do país e na representatividade social ao nível da empregabilidade e nos postos de trabalho diretos e indiretos que lhe estão afetos a este setor. Posteriormente é realizada uma análise ao posicionamento global da indústria do setor do vestuário onde se percebe o longo, embora promissor e desafiante, caminho que este setor pode percorrer nos próximos anos. Por fim são avaliados os principais riscos do setor contrapondo com mudanças no mercado que podem justificar e contribuir para potenciais decisões de *reshoring*.

#### **3.2. Enquadramento e caracterização do setor de vestuário em Portugal**

O Têxtil e Vestuário são um setor tradicional em Portugal e um dos mais importantes para a economia portuguesa, emprego e reconhecimento do país no estrangeiro (Bessa & Vaz, 2007). Em 2011 cerca de 4% dos empregos das Sociedades Não Financeiras (SNF) trabalhavam diretamente para a indústria de Têxtil e Vestuário, representando mais de 2% do número de total de empresas SNF em Portugal (Balanços, 2012). A indústria têxtil e vestuário em Portugal foi inicialmente caracterizada como sendo um dos mais interessantes locais para o *outsourcing* de outras empresas / marcas Europeias. Ao longo do tempo, as empresas portuguesas perceberam que o baixo valor criado com a manufatura em regime de *outsourcing* para outras marcas, não era suficiente para assegurar os investimentos necessários de forma a manter a empresa e o processo produtivo competitivo (ATP, 2010). Durante vários anos as empresas portuguesas entraram no ciclo internacional meramente pela exportação passiva, negligenciando a criação elevada e efetiva de valor. Processo de manufatura, produção e embalamento são efetivamente processos que nas cadeias de abastecimento globais geram pouco valor para a empresa produtora e para o país de produção (Bailey & De Propris, 2014). Apesar do valor criado para a empresa e para o país não ser tão elevado quanto desejável, as empresas de Têxtil e Vestuário adquiriram experiência relevante com mercados internacionais (principalmente após finais do Século XX). Desenvolveu-se a cultura da qualidade no produto e no processo e esse foi o primeiro passo para a criação de “marcas próprias”, apostando então numa estratégia vertical, na profissionalização de setores, adaptando e evoluindo em canais de distribuição, elevando o risco para a

empresa, mas potenciando a criação de valor elevado (ATP, 2011; Bessa & Vaz, 2007). O *know-how* da indústria, a crescente imagem positiva que os consumidores foram adquirindo dos produtos de vestuário portugueses, tecnologia moderna e proximidade geográfica são descritos como os pontos fortes da indústria portuguesa de Têxtil e Vestuário que exporta 57% de toda a sua produção e representa cerca de 11% de todas as exportações nacionais (Almeida et al., 2011; ATP, 2010).

Apesar da estratégia do sector estar claramente identificada e de existirem organizações a trabalhar conjuntamente com empresas, desenvolvendo processos e promovendo inovação (e.g. ATP, ANIVEC, CITEVE, CTCP) com a liberalização dos mercados globais e a entrada de novos *players* no setor da manufatura de Têxtil e Vestuário, Portugal perdeu mais de 70.000 postos de trabalho (Bessa & Vaz, 2007) e desapareceram cerca de 28% das empresas a atuar neste setor desde 2004, incluindo empresas estrangeiras que estavam estabelecidas e abandonaram Portugal (Vasconcelos, 2006), e de 2010 a 2011 verificou-se uma redução de 4% no número de empresas, significando isto que a cada dia se contabilizavam mais empresas a encerrar do que novas a abrir (Balanços, 2012). A liberalização do mercado embora tenha impactado de forma significativa outros países industrializados como o Reino Unido (Hammer & Plugor, 2016), penalizou aqueles que como Portugal têm nesta indústria um dos seus pilares económicos fundamentais (Bessa & Vaz, 2007). Ainda assim, 2011 foi precisamente o ano em que se abateu a forte crise económica global e o significativo decréscimo de investimento público e consumo privado (Balanços, 2012) como tal a evolução das expectativas para o setor são hoje em dia, mais positivas com rácios de crescimento sustentado (ATP, 2013; Soares, 2014). Com a entrada de novos *players* (potenciados pela liberalização do comércio global) muitos indicadores alteraram-se outros permaneceram iguais. Em conjunto, a União Europeia, EUA e Japão representam mais de 76% do total de importações globais de Têxtil e Vestuário, significando isto que apesar do crescimento de mercados emergentes (e.g. China e Índia) a maturidade dos mercados ocidentais continua determinante no consumo global de têxtil e vestuário (Bessa & Vaz, 2007).

A análise das quotas mundiais de exportação de vestuário revela que alguns países reforçaram a sua posição (e.g. a China cresceu quase 10% em seis anos; a Turquia, Bangladesh e o Vietname também demonstraram crescimentos significativos, enquanto que praticamente todos os restantes países perderam quota para a China, com os EUA a

diminuírem para menos de metade a sua quota mundial (ver Tabela 8). A União Europeia deve ser destacada uma vez que o decréscimo não foi significativo tomando em conta que praticamente todas as potências nesta tabela perderam terreno para a China.

A Tabela 8 aponta os principais concorrentes para o têxtil e vestuário Português em termos de manufatura e exportação (Bessa & Vaz, 2007), sendo ao mesmo tempo identificáveis possíveis / prováveis destinos de *offshoring* de Marcas portuguesas.

**Tabela 8 – Quotas de Exportação Mundial de Vestuário**

<b>Indústria de Vestuário</b>	<b>2006</b>	<b>2000</b>
China	39,7	30,4
União Europeia -25	26,8	26,9
Turquia	3,8	3,3
Índia	3,3	3,1
Bangladesh	2,8	2,1
México	2	4,4
Indonésia	1,8	2,4
EUA	1,6	4,4
Vietname	1,7	0,9
Roménia	1,4	1,2
Tailândia	1,4	1,9
Paquistão	1,3	1,1
Marrocos	1	1,2
Tunísia	1	1,1

Fonte: WTO cit in Bessa & Vaz, 2007

No que toca às exportações portuguesas, verifica-se que as mesmas estão a perder vigor ao longo dos anos, diminuindo de 2005 a 2009 aproximadamente 16.3% e ao mesmo é perceptível que durante o mesmo período as importações apenas diminuíram 3.5% (ver Tabela 9). Esta evolução estatística levanta algumas questões pertinentes a este trabalho: o praticamente consistente valor das importações entre 2005 e 2008 sugere que as marcas portuguesas de Vestuário estariam a apostar em *offshoring* e por esse motivo é que o valor das importações cresceu? O estudo da ATP (2011) sugere que as empresas portuguesas de Têxtil e Vestuário estão a evoluir e a tornar-se mais competitivas (internamente e externamente), e em virtude dessa maior competitividade a probabilidade de optarem por *offshoring* da sua manufatura noutros países *low cost* é maior (ATP, 2011).



**Tabela 9 - Evolução das Exportações e Importações Têxtil e Vestuário em Portugal**

Ano	Exportações (em milhões de Euros)		Importações (em milhões de Euros)	
		Evolução		Evolução
2005	4.118	-4,60%	2.993	0,70%
2006	4.113	-0,10%	3.086	3,10%
2007	4.295	4,40%	3.329	7,9%
2008	3.985	-7,20%	3.212	-3,50%
2009	3.448	-13,50%	2.889	-10,10%

Fonte: ATP, 2010

Contudo, dados mais recentes contradizem aquela que foi a estratégia aplicada por muitas empresas globalmente durante décadas. A constante movimentação de país para país à procura de mão-de-obra barata está em vias de estabilização ou de extinção (Distler et al., 2014). Durante décadas estava claro para as empresas de Têxtil e Vestuário que a sua mais-valia adviria de custos de mão-de-obra o mais reduzidos possível (Fine, 2013), e tal conduziu à aposta de muitas marcas internacionais de vestuário na produção em *offshoring* (Pickles et al. 2015 cit in Robinson & Hsieh, 2016). Com o surgimento de melhores e mais eficientes métricas de produtividade, eficiência e rentabilidade percebeu-se que muitos eram os erros cometidos em produção em países *low cost* e que, quando somados os custos inerentes ao processo produtivo, a mão-de-obra não era o único e mais importante fator a ter em conta na produção de Têxteis e Vestuário. Com a estabilização e crescimento da classe média de países anteriormente denotados como *low cost* (Fine, 2013), a mão-de-obra barata começa a tornar-se um ativo raro (Distler et al., 2014). Com maior produtividade e eficiência, revisão de processos de inovação, colaboração, proliferação e trabalhando em conjunto com fornecedores, é possível ultrapassar a vantagem da mão-de-obra barata (Distler et al., 2014). A inovação tecnológica e os ganhos na eficiência são apontados como fatores decisivos para que o processo produtivo de Têxtil e Vestuário seja hoje 30 a 40% mais rápido do que anteriormente. Ao mesmo tempo, a mão-de-obra não é o único fator a contabilizar no processo produtivo: apenas representa 30 a 40%; por seu lado as matérias-primas são muito importantes pois podem representar até 70% do custo total do produto (Distler et al., 2014). Em muitos casos, o custo das matérias-primas é inclusivamente superior em países *low cost* em virtude da sua escassez ou incapacidade de produção (Kinkel & Maloca, 2009).

Em suma, pode considerar-se que existe uma tendência global de aproximação e que provavelmente mais cedo ou mais tarde deixarão de existir países *low cost*. No mercado de Têxtil e Vestuário, os ciclos de moda estão cada vez mais curtos (i.e. *fast fashion*, pronto moda, *prêt-à-porter*) sendo esta necessidade de rapidez apontada como responsável pela completa reestruturação do setor produtivo de vestuário em alguns países (Hammer & Plugor, 2016) tal reflete-se na necessidade de produção flexível e de proximidade ao cliente, gerando assim uma experiência de maior valor para o cliente e para a empresa (Distler et al., 2014). A flexibilidade (ou a falta dela) é um argumento e necessidade real para empresas cuja atividade se verifica no setor do vestuário / moda, pois não se consegue ser competitivo neste mercado sem adequada flexibilidade dos processos produtivos (Bailey & De Propriis, 2014). Simultaneamente as empresas devem apostar na redução de custos de produção e aumento da produtividade enquanto fatores chave para a competitividade e capacidade de produção interna (Hammer & Plugor, 2016). O *offshoring* já é inclusivamente desaconselhado para muitas marcas de vestuário devido aos ciclos cada vez mais curtos de necessidade de produção (i.e. *time to market* em pronto moda), custos acrescidos na obtenção de matérias-primas, pressão nas margens e falta de controlo operacional (Robinson & Hsieh, 2016). Enquadrando Portugal na perspetiva de país de *reshoring*, *nearshoring* ou de *outsourcing* de outros países Europeus para as áreas de Têxtil e Vestuário, o *know-how* adquirido, a potencialidade de inovação em escala, o desenvolvido nível atual de infraestruturas e tecnologia apontam o futuro da indústria como promissor. Esta tendência leva-nos a questionar se as marcas portuguesas de vestuário já se terão apercebido desta realidade interna e externa.

### **3.3. Síntese setor do Vestuário**

Tal como apontado em estudos realizados (e.g. ATP (2010) e Bessa & Vaz (2007)), parte do sucesso e crescimento das empresas industriais portuguesas estará na perceção completa do seu *know-how* e da adaptação do mesmo às realidades do mercado, competindo inclusivamente com os seus clientes. Esta perceção de cadeia de abastecimento total e simbiose perfeita entre a moda, qualidade e *know-how* foi introduzida com sucesso no mercado do calçado em Portugal (Meneses et al., 2016). Embora os mercados sejam distintos, o caminho percorrido pelo setor do calçado é apontado como um caminho exemplar entre a indústria têxtil e vestuário, razão pela qual muitas das suas estratégias tentem ser replicadas. Se por um lado a indústria têxtil e

vestuário em Portugal continua, na ótica de muitos países Europeus, a ser encarada como de qualidade e simultaneamente de preços baixos, uma espécie de pequeno *low cost* mais próximo, no setor do calçado essa imagem de produção em Portugal foi completamente desmantelada: em uma década Portugal tornou-se o segundo país mundial mais caro na produção de calçado (Meneses et al., 2016). Tal cenário representa simultaneamente duas vantagens: as margens de produção não estão completamente esmagadas e as margens financeiras potenciais de criação de marca própria serão por si só também mais avolumadas. De acordo com Meneses et al. (2016), numa relação de produção entre um cliente (geralmente uma marca internacional) e o fornecedor (no caso uma empresa industrial portuguesa), ao longo do tempo relacional, mesmo que indiretamente, o cliente força o fornecedor a melhorar os processos, elevar os seus índices internos de produção, tecnologia e gestão resultando numa direta mais-valia na qualidade final do produto obtido. Estas competências adquiridas são essenciais e melhor capacitam o fornecedor quando o mesmo pretender lançar a sua própria marca e estabelecer-se num mercado que apesar de não conhecer diretamente, conhece muito bem indiretamente (Meneses et al., 2016). Simultaneamente verifica-se que as empresas fornecedoras que posteriormente lançam a sua marca própria incorrem em riscos inferiores de negócio por terem produção própria e o crescimento da marca é mais sustentado (Meneses et al., 2016).

## **4. Metodologia**

### **4.1. Introdução**

A primeira parte deste trabalho permitiu apresentar o quadro conceptual do *reshoring* e da performance internacional, bem como caraterizar o setor do vestuário em Portugal. Após o desenho do modelo conceptual que visa dar resposta aos objetivos deste estudo e posteriormente às questões de pesquisa, este capítulo pretende identificar e descrever a metodologia de suporte ao trabalho de investigação.

Assim, apresentam-se neste capítulo o paradigma de investigação, a unidade e universo de análise e o *design* individual para os dois estudos realizados: qualitativo através do método de entrevista; descritivo através de uma abordagem quantitativa. Este capítulo aborda ainda a triangulação metodológica e o posicionamento ético do trabalho.

### **4.2. Paradigma de investigação**

Com frequência, académicos encontram dilemas na forma de classificar metodologicamente o seu estudo. Os pesquisadores necessitam ter em atenção que a metodologia é apenas uma parte dos elementos de um paradigma que os pesquisadores explicita ou implicitamente trabalham (Sobh & Perry, 2006). Os elementos restantes de um paradigma são a ontologia e a epistemologia. Na perspetiva de Guba & Lincoln (1994), um paradigma é considerado uma crença que guia um académico em quatro caminhos diferentes, nomeadamente positivismo, realismo, construtivismo e teoria crítica. Tendo em conta a natureza das questões de pesquisa enunciadas neste trabalho, este estudo está alinhado com o paradigma do realismo no sentido em que a realidade é “real” mas imperfeitamente e probabilisticamente apreensível. Quando encarado por uma perspetiva epistemológica, o realismo utiliza múltiplos métodos, em particular o método qualitativo. Por outras palavras, este paradigma assenta na triangulação metodológica através do uso de estudos de caso e entrevistas convergentes (Sobh & Perry, 2006). A Tabela 10 explicita e compara estes diferentes paradigmas.

**Tabela 10 - Paradigmas de investigação científica**

<b>Elemento / Paradigma</b>	<b>Positivismo</b>	<b>Construtivismo</b>	<b>Teoria Crítica</b>	<b>Realismo</b>
<b>Ontologia</b>	Realidade é real e quantificável	Múltiplos locais e realidades específicas construídas	Realidade virtual moldada por valores sociais, económicos, étnicos, políticos, culturais e de género condensados ao longo do tempo	Realidade é real mas apenas reconhecida de forma imperfeita pelo que a triangulação de diferentes fontes é necessária para tentar obter resultados provavelmente verdadeiros.
<b>Epistemologia</b>	Encontra a verdade. O objetivo do pesquisador é observar a realidade através de um espelho.	A verdade é criada. O pesquisador é um ser passional dentro do mundo que está a ser observado.	A verdade é mediada. O pesquisador interfere intelectualmente alterando o panorama social em que os participantes vivem.	As descobertas são provavelmente verdadeiras. O pesquisador está ciente do valor das descobertas e necessita triangular cada perceção que está a recolher.
<b>Metodologias comuns</b>	Maior preocupação com o teste da teoria. Principalmente quantitativa sob a forma de inquérito, experimentos e verificação de hipóteses.	Entrevistas estruturadas, observação dos participantes, pesquisa de ação e pesquisa da teoria base.	Pesquisa de ação e observação dos participantes.	Geralmente através de métodos qualitativos como estudos de caso e entrevistas convergentes.

Fonte: Adaptado de Sobh & Perry (2006) pp.1195

Os temas do *reshoring* e estratégias de localização da produção têm sido estudados segundo diferentes abordagens. A Tabela 11 resume as principais metodologias, ferramentas e características de investigação utilizadas nos mais importantes estudos nesta área. Tendo em conta a complexidade do tema *reshoring* e a ainda inexistente métrica comum de análise, a Tabela 11 compila os estudos mais relevantes do *reshoring* e permite ter uma ideia mais precisa das abordagens metodológicas seguidas expressando a amplitude e diversidade de metodologias aplicadas. Em síntese, podemos verificar que dos trabalhos avaliados, a maioria dos autores (9) utilizou exclusivamente a pesquisa quantitativa e a ferramenta de questionário para avaliação de empresas quanto ao seu posicionamento perante o *reshoring*. Três autores utilizaram em conjunto duas metodologias: quantitativa e qualitativa. Esta triangulação metodológica teve como

referência a realização de um questionário a empresas e a realização de estudos de caso específicos a uma quantidade inferior de empresas através dos métodos de entrevista ou de análise em profundidade. Apenas dois autores utilizaram exclusivamente a metodologia qualitativa nos seus trabalhos e, nestes casos, a entrevista em profundidade foi o meio utilizado para recolha da informação.

**Tabela 11 - Metodologias e Ferramentas aplicadas na investigação do *reshoring***

<b>Autor(es)</b>	<b>Área(s)</b>	<b>Metodologia(s)</b>	<b>Ferramenta(s)</b>	<b>Observações</b>
Arlbjørn, Mikkelsen, Schlichter, & Thoms (2013) Arlbjørn & Mikkelsen (2014)	<i>Reshoring</i> na Dinamarca	a) Qualitativa b) Quantitativa	a) Estudo de Caso b) Questionário	a) Estudos de Caso n=16 b) Desenvolvimento de quatro questionários em todo o país n=843
Arvidsson et al. (2014)	<i>Reshoring</i> na Suécia	Qualitativa	Entrevista semiestruturada método dedutivo	Empresas de manufatura de dimensão média e grande. n=7
Bossche et al. (2014)	<i>Reshoring</i> nos EUA	Quantitativa	A.T. Kearney	Dados obtidos pela A.T. Kearney – Global Management Consulting Firm
Canham & Hamilton (2013)	<i>Offshoring, Reshoring</i> ou produção nacional na Nova Zelândia	Quantitativa	Questionário via postal, construído tendo por base o questionário já aplicado por Kinkel & Maloca (2009) no seu estudo na Alemanha	Empresas de manufatura da Nova Zelândia com amostra representativa do tecido empresarial do país. n=151
Dachs et al. (2006)	<i>Offshoring e Reshoring</i> na Europa	Quantitativa	European Manufacturing Survey	Países avaliados: Áustria, França, UK, Suíça, Alemanha, Itália, Eslovénia, Croácia e Turquia. Total de empresas participantes: n=2.249
Distler et al. (2014)	<i>Offshoring e Reshoring</i> do Têxtil e Vestuário	Quantitativa	The Boston Consulting Group Euromonitor International Economist Intelligence Unit	
Ellram et al. (2013)	<i>Offshoring e Reshoring</i> nos EUA	Quantitativa	Questionário administrado pela ResearchOne	Via eletrónica, realizado em 2012 a cerca de 3303 empresas Americanas. n=319

Fratocchi, Equizi, et al. (2013)	<i>Reshoring</i>	a) Quantitativa b) Qualitativa	Triangulação entre várias fontes primárias e secundárias de informação.	a) Métricas comuns e previamente estabelecidas. n=304 b) Análise em profundidade das 50 empresas Italianas que fizeram <i>reshoring</i> .
Fratocchi et al. (2014)				
Kinkel (2012) Kinkel (2014)	<i>Reshoring</i> na Alemanha	Quantitativa	European Manufacturing Survey	Análise evolutiva de um período de 15 anos. 1.450 < n < 1.650
Kinkel & Maloca (2009)	<i>Reshoring</i> na Alemanha	a) Quantitativa b) Qualitativa	a) German Manufacturing Survey 2006 b) Estudos de caso múltiplos	a) Questionário n=1.663 b) Visita a empresas Alemãs n=39
Lahidji & Tucker (2014)	<i>Reshoring</i> e Emprego nos EUA	Qualitativa	Entrevista em profundidade	Entrevista limitada à indústria automóvel Não é especificada a dimensão da amostra
Frank Prevos (2013)	<i>Reshoring</i> na Holanda e Bélgica	a) Quantitativa b) Qualitativa	a) Questionário a empresas de manufatura b) Entrevista semiestruturada	a) Questionário n=45 b) Entrevista n=5
Sirkin et al. (2011)	<i>Reshoring</i> nos EUA	Quantitativa	The Boston Consulting Group Euromonitor International Economist Intelligence Unit US Bureau of Labor Statistics	
Tate et al. (2014)	Decisão de localização dos processos produtivos	Quantitativa	Questionário	Empresas Americanas que estavam e <i>offshoring</i> n=319
Veugelers (2013)	Manufatura na Europa	Quantitativa	EFIGE dataset	Empresas da Alemanha, França, Itália e Espanha. n=14.759

Fonte: elaborado pelo próprio autor

O tópico em análise é um fenómeno recente e existem ainda poucos estudos abordando este tema específico. Assim, para este trabalho, começou-se pela realização de um estudo com base em entrevistas com especialistas no terreno. Essa metodologia foi também aplicada por outros pesquisadores de áreas similares (e.g. estudos sobre *reshoring*, COE, COI e decisões de escolha do local de produção). Conforme referido

anteriormente o *reshoring* foi até ao momento pouco estudado e em resultado disso, não há consenso quanto ao seu conceito e significância, sendo a metodologia adotada frequentemente incongruente, contraditória e ineficaz em termos de significância e de comparação com outros estudos (Arlbjørn & Mikkelsen, 2014; Arvidsson et al., 2014; Cottrill, 2014; Ellram et al., 2013; Fratocchi et al., 2013; Gray et al., 2013; Kinkel, 2014; Kinkel & Maloca, 2009; Lahidji & Tucker, 2014; Sirkin et al., 2011; Tate, 2014). Após a realização do estudo qualitativo, construíram-se as bases necessárias e sustentáveis para o desenvolvimento de um estudo mais abrangente utilizando então uma abordagem quantitativa através do método de questionário.

#### **4.3. Unidade de Análise**

Este trabalho utiliza as “Marcas” como unidade de análise ao invés da “Firma” ou “Empresa” por razões que se prendem com a realidade das empresas em Portugal que atuam no meio do vestuário. Em primeiro lugar, sublinhe-se o facto de que estudo pretender avaliar as marcas de vestuário individualmente, percebendo, em cada coleção ao longo dos últimos anos, qual a origem da produção e a progressão internacional da marca. Em segundo lugar porque uma empresa pode (e tal acontece com frequência) ter mais do que uma marca associada, marcas essas com estratégias totalmente distintas entre si, nomeadamente em termos de qualidade, local de manufatura, posicionamento, investimento, notoriedade, entre outros. Ou seja, tomando como exemplo um grupo não Português, não faria sentido para este estudo avaliar o Grupo Inditex enquanto praticante ou impulsionador do *reshoring* mas sim avaliar cada uma das suas marcas (e.g. Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, entre outras), devido à diferente estratégia de cada uma, percebendo então em que medida cada marca apostava ou não no *reshoring* e qual o impacto que essa aposta teria na dimensão e expansão internacional de cada marca.

#### **4.4. Universo de Análise**

Existem vários estudos avaliando o setor Têxtil e Vestuário em Portugal (ver Almeida et al., 2011; ATP, 2010; ATP, 2011; Balanços, 2012; Bessa & Vaz, 2007; Vasconcelos, 2006) e apesar da quantidade de marcas mencionadas em cada estudo, não existe informação estatística sobre o número de Marcas detidas por empresas portuguesas (i.e. Marcas portuguesas) dificultando assim a identificação da dimensão do universo de análise. Esta dificuldade foi confirmada através de contactos com entidades



competentes como o Instituto Nacional de Estatística (INE), Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) e Centro Tecnológico Têxtil e Vestuário (CITEVE). Como tal, considerou-se a globalidade da indústria de têxtil e vestuário em Portugal, juntando primariamente todas as empresas registadas com o CAE 13 (Manufatura Têxtil) e CAE 14 (Indústria de Vestuário) (INE, 2007). A decisão de incluir o CAE 13 teve como base a opinião das instituições previamente mencionadas e que partilharam a noção de que muitas das empresas que têm marcas de vestuário estão registadas erradamente com o CAE 13. Este método de estudo das Marcas portuguesas de Vestuário através do CAE 13 e 14 já foi utilizado com sucesso por outros autores (e.g. Almeida et al., 2011; ATP, 2011; Balanços, 2012; Bessa & Vaz, 2007; Vasconcelos, 2006).

**Tabela 12 - Evolução do número de empresas de 2008 a 2012**

Data	CAE 13	CAE 14	Número TOTAL
	Manufatura Têxtil	Indústria de Vestuário	
	Número		
<b>2012</b>	3.253	8.974	12.227
<b>2011</b>	3.429	9.388	12.817
<b>2010</b>	3.539	9.729	13.268
<b>2009</b>	3.811	10.688	14.499
<b>2008</b>	4.033	11.643	15.676

Fonte: INE (2014)

De acordo com a Tabela 12, existiam em 2012 cerca de 12.227 empresas com ambos os CAE. Este número corresponde, portanto, ao potencial universo primário deste estudo. Trata-se, no entanto, de um número que deve ser visto com precaução. De facto, este Universo compreende não só a indústria pura e que não comercializa marca própria como também empresas que, tendo marca, trabalham em B2B (*Business to Business*) e não em B2C (*Business to Consumer*) que é o foco principal deste trabalho. O próprio fenómeno do *reshoring* assumiria perspectivas totalmente diferentes se envolvesse empresas B2B uma vez que muitas das dimensões explanadas neste trabalho não se aplicariam com a mesma dimensão e amplitude (e.g. motivações de marketing). O número de empresas deste referido potencial universo primário que detém marcas próprias de vestuário será substancialmente inferior.

Atendendo à inexistência de dados fiáveis e representativos, foi compilada uma lista das marcas portuguesas de vestuário recorrendo a diferentes técnicas de recolha de informação, juntando *know-how* das marcas, concorrentes, profissionais do meio, literatura diversa e recurso a associações direta ou indiretamente ligadas ao setor.

Após a compilação da listagem das marcas, a segunda fase passava por avaliar individualmente cada marca percebendo se a mesma cumpria ou não o propósito deste estudo: não estava em causa a dimensão da marca, percurso histórico ou localização geográfica (marca portuguesa mesmo que estabelecida exclusivamente no estrangeiro) mas sim o facto de ser uma marca de vestuário por oposição a marcas exclusivamente de acessórios ou têxteis-lar, por exemplo. Outro fator indispensável na análise às potenciais marcas a integrar o estudo passava pela análise ao mercado em que a Marca atuava, isto é, tendo em conta os objetivos do trabalho e as Hipóteses levantadas, seria naturalmente importante avaliar a sensibilidade da empresa para com os seus clientes e, neste caso como clientes, estaríamos sempre a considerar consumidores finais, portanto, as marcas avaliadas no estudo teriam que ter a sua produção de vestuário pensada e desenvolvida com o objetivo de atingir o B2C, mesmo que durante os processos normais de comercialização e abastecimento fossem despoletadas várias interações B2B, o vestuário produzido teria que ter como objetivo servir o consumidor final.

Por forma a identificar as marcas os requisitos necessários / essenciais para a participação no questionário, foram visitados eventos do setor do vestuário e moda (e.g. Portugal Fashion, Porto Fashion Week e MODtissimo), realizadas pesquisas com a AICEP no sentido de perceber as marcas portuguesas que se deslocaram nos últimos anos a feiras internacionais, estabelecidos contactos com imprensa do setor têxtil de vestuário (e.g. Jornal Têxtil, Portugal Têxtil, Portal de Moda, Fashion Film Festival) e estabelecidos contactos com diversos organismos públicos e privados (e.g. INE, Banco de Portugal, INPI, CITEVE, ATP, ACILIS, APCM, ACIB, ACIBARCELOS, Associação Comercial do Porto, AEA, AEBB, AC BRAGA, AEC, AEPVZ, ACICE, AERLIS, AEVC, AIDA, AIMINHO, AEP, ANJE, AIP, ANIVEC, APQ, CCIP, CEC, CCIC, CCAH, CCIPO, CCIHORTA, Centro Marca, Nerlei, Nerga, ELO, NERE, Nerbe, Nerba, NERA, Nerpor, Nersant, Nervir, ACIVC, Portugal Têxtil, Fashion Up, MODATEX, entre outros). Esta rede de contactos permitiu por um lado dar a conhecer o estudo e posteriormente contribuir para a sua divulgação entre os associados e parceiros / sócios / marcas integrantes de cada instituição. Paralelamente foram também

identificadas novas marcas e/ou fontes de contacto num ciclo evolutivo de busca e descoberta de marcas portuguesas de vestuário.

No final, foram identificadas e contactadas 234 marcas portuguesas de Vestuário. Atendendo à metodologia de compilação das marcas com vista a obter uma listagem tão exaustiva quanto possível das marcas portuguesas de vestuário, é plausível considerar que as marcas contactadas para este estudo representam o universo das marcas portuguesas de vestuário e que as marcas cuja resposta ao questionário foi efetivada representam uma amostra representativa das marcas portuguesas de vestuário e, como tal, os dados obtidos representam todo o setor em Portugal.

#### **4.5. Design do Estudo**

De forma a compreender melhor o contexto do *reshoring* nas empresas do setor têxtil e do vestuário e validar as premissas apresentadas neste trabalho bem como validar as variáveis do modelo conceptual, começou-se pela realização de um estudo exploratório, recorrendo a uma metodologia qualitativa através da entrevista em profundidade. Posteriormente foi aplicada uma metodologia quantitativa através da elaboração de um questionário eletrónico.

De forma a permitir reunir as conclusões de cada estudo e maximizar os resultados obtidos individualmente em cada tipo de estudo realizado, foi aplicada uma metodologia convergente, designada também como triangulação metodológica (Jick, 1979).

O Guião da Entrevista e o Questionário estão disponíveis na íntegra na seção Apêndices deste trabalho. De seguida são apresentadas as motivações relativas à escolha dos métodos de pesquisa aplicados e é realizada a análise à forma como cada abordagem foi aplicada na prática.

##### **4.5.1. Abordagem Qualitativa - Estudo exploratório**

O estudo exploratório através da utilização de entrevistas em profundidade permite obter informação importante e ideias baseadas em descrições detalhadas de empresas que estrategicamente terão ou não optado pelo *reshoring*. Entrevistas exploratórias também ajudam a clarificar o tópico em análise e a compreender a melhor abordagem

para o fenómeno em estudo, principalmente quando, conforme referido anteriormente, se identificam três tipos de cenários conjuntos:

- Trata-se de um fenómeno recente e sobre o qual não existem métricas comuns de avaliação / estudo;
- São escassos os estudos realizados internacionalmente ao *reshoring* em geral e ao setor de vestuário em particular. A nível nacional não foi identificado qualquer estudo sobre o tema.
- Mesmo existindo estudos sobre determinadas problemáticas do *reshoring* a sua comparação e análise entre diferentes países seria complexa pois, conforme referido no ponto anterior, não estão estabelecidas e identificadas as melhores métricas para estudar o *reshoring* independentemente do país ou setor em análise.

Apesar do complexo modelo de análise e aplicabilidade do mesmo, para estudar e avaliar diferentes níveis de performance internacional das marcas, optou-se por endereçar as variáveis propostas por Dhanaraj & Beamish (2003) que foram posteriormente aplicadas por Elango & Sethi (2007).

#### **4.5.1.1. Elaboração do Guião Entrevista do Estudo Exploratório**

Contrariamente ao que acontece noutros países como na Alemanha, onde existe uma recolha e disponibilização mais sistemática e alargada de informação (e.g. verificado nos estudos de Dachs et al. (2006); Kinkel (2014); Kinkel & Maloca (2009); Veugeliers (2013)), em Portugal, há escassez de informação sobre o *reshoring* e o seu potencial impacto na indústria, com enfoque no sector do vestuário. Desta forma, o estudo exploratório com recurso à entrevista em profundidade como ferramenta justificava-se pela possibilidade de perceção do que efetivamente ocorre nas marcas de vestuário. Assim, torna-se possível compreender como as marcas portuguesas de vestuário organizam a sua produção, quais as variáveis mais consideradas e o impacto que têm no produto final e na imagem nacional e internacional da marca. Simultaneamente é possível avaliar as expectativas que são geradas aquando a internacionalização da marca, proporcionando assim uma visão aprofundada, embora também ampla, sobre todas as variáveis deste trabalho, percebendo assim como se manifestam no dia-a-dia das marcas.

Atendendo à complexidade do Universo de Análise e à disponibilidade da População deste trabalho, as entrevistas exploratórias através de estudos de caso, propostas como ferramentas metodológica deste estudo, afiguram-se como apropriadas. Num estudo exploratório é recomendável a seleção de uma pequena amostra de forma a explorar e obter a quantidade considerável de informação necessária (Patton, 1990) e, dessa forma, avaliar o estado geral do fenómeno de *reshoring* entre as Marcas portuguesas de Vestuário. A seleção da amostra deste trabalho, principalmente na dimensão remetida para o estudo exploratório, deve ser considerada como oportunista (Patton, 1990). É por outro lado recomendável que o estudo exploratório sob o método de entrevista deva conter um número mínimo de observações até que a saturação da informação seja alcançada (Baker & Edwards, 2012). O método de saturação é também benéfico para a progressão do trabalho global em virtude da sua sistematização e etapas – tematização, desenho, entrevista, transcrição, análise, verificação e reporte – com a saturação da informação é exigível do pesquisador um elevado processo de envolvimento combinando diferentes passos do trabalho ao mesmo tempo e de forma contínua (Baker & Edwards, 2012; Guion et al., 2011).

Este tipo de estudo qualitativo, exploratório e que tem por base a entrevista em profundidade como método de recolha de dados foi realizado em exclusivo em estudos anteriores, nomeadamente por Arvidsson et al. (2014) e Lahidji & Tucker (2014) (ver Tabela 11). A investigação destes dois autores foi realizada apenas tendo por base a entrevista em profundidade, não tendo portanto sido utilizados outros estudos complementares. A entrevista em profundidade foi também utilizada como base de investigações que hoje se enquadram como referência no estudo do *reshoring* e que foram provenientes de autores como Arlbjørn et al. (2013), Fratocchi et al. (2013) e Kinkel & Maloca (2009). Estes três últimos trabalhos são reconhecidos entre diversos autores que estudam o *reshoring* como trabalhos de referência de recolha, integração, e aplicação metodológica em torno de um tema. Desta forma, o presente trabalho acompanha e segue, na medida do possível, a inspiração e princípios utilizados por estes três autores, referências no estudo do *reshoring*, através da adaptação e aplicação concreta à realidade das marcas de vestuário portuguesas. Fratocchi et al. (2013) especificaram inclusivamente as variáveis recolhidas na pesquisa quantitativa: sede do país de origem da empresa, indústria, ano em que a estratégia de *reshoring* foi implementada e o país “abandonado”. Adicionalmente, a pesquisa qualitativa às

empresas Italianas permitiu ainda identificar as seguintes variáveis: ano em que o *offshoring* foi realizado, dimensão da empresa, razões declaradas pelas empresas para realizarem o *reshoring*. No estudo de Arlbjørn et al. (2013) a amostra qualitativa foi de 16 empresas o que permite desde logo uma considerável base de partida para o questionário quantitativo que se seguiu e que contou com 843 empresas. Neste estudo foram avaliadas empresas sem distinção inicial da indústria em causa, contudo, foi realizada uma triagem da dimensão da empresa em termos de quantidade de colaboradores, distinguindo-se as pequenas, médias e grandes empresas. Foi também avaliado o país de “abandono” e as principais motivações e entraves para efetuar *reshoring*. O estudo de Kinkel & Maloca (2009) aplicou o estudo de caso múltiplo a 39 empresas de forma a consolidar e validar a informação anteriormente obtida com a aplicação de um questionário representativo de 1.663 empresas alemãs. Esta representatividade da manufatura alemã estendeu-se à quantidade de empresas, dimensão, distribuição geográfica e indústria, permitindo assim a obtenção de conclusões aplicáveis genericamente a toda a indústria de manufatura alemã. O fenómeno do *reshoring* foi também avaliado com recurso a informação sistemática e com indicadores base semelhantes de 1995, 1997, 1999, 2001 e 2003.

A validação fornecida pelo desempenho dos estudos anteriormente referidos será portanto utilizada para a realização do estudo do *reshoring* nas marcas portuguesas de Vestuário. Em paralelo com o estudo do fenómeno do *reshoring* será também necessário avaliar a performance internacional das marcas de vestuário portuguesas. Contudo, essa metodologia e métrica está já definida de forma concreta por vários autores pelo que a medição da performance internacional, embora sujeita a alterações e adaptações para este estudo concreto, terá como base principal um modelo já “consagrado” e utilizado com frequência por diversos autores, denominado Escala EXPERF (Elango & Sethi, 2007; Zou & Stan, 1998).

O guião do questionário aplicado foi desenvolvido seguindo as principais problemáticas abordadas neste estudo (Guião de Entrevista disponível em Apêndices / Guião da Entrevista). Inicialmente foram colocadas questões que permitiriam caraterizar a dimensão e realidade da própria empresa. De seguida foi avaliada a origem da produção da marca e a evolução da mesma ao longo dos anos compreendendo as vantagens e desvantagens subjacentes à escolha do local de produção. Foram então formuladas as questões diretamente relacionadas com as motivações de *reshoring* e o impacto que

cada fator tem na decisão de compra ou adjudicação da produção. De seguida tentou-se estabelecer pistas sobre possíveis alterações a prazo na produção em Portugal. Por fim foram realizadas questões que pretendiam abordar a temática da performance internacional e o impacto da produção *Made in Portugal* no pré e pós internacionalização. A formulação das questões presentes neste guião pretendia em primeiro lugar compreender as questões relativas à prática e motivações do *reshoring*, das marcas portuguesas, e o encadeamento das questões seguiu trabalhos e lacunas evidenciadas em publicações da temática do *reshoring* (ver Tabela 11). Tendo em conta a dificuldade e escassez de marcas de vestuário com relevo de origem portuguesa, foram entrevistadas marcas relevantes no sector, apesar de se configurarem numa amostra por conveniência onde a proximidade local (entrevista presencial) e disponibilidade da própria marca para a entrevista foram fatores preponderantes. O grau de profundidade da informação é considerado por muitas das marcas abordadas como confidencial o que condicionou a disponibilidade para participação na entrevista.

O estudo exploratório foi antecedido de discussões com profissionais da área para identificar temáticas relevantes e preparar o guião da entrevista. O objetivo passava pela limitação a fatores exógenos que pudessem de certa forma inferir com as respostas posteriormente facultadas pelos respondentes. Por um lado, era essencial garantir que as questões eram corretamente percebidas pelos inquiridos, independentemente do seu grau de escolaridade ou da função que ocupam. Simultaneamente foi sempre acautelada a transmissão de informação importante utilizando descritivos simples e acessíveis / compreensíveis mesmo a gestores que não estivessem diretamente relacionados com determinados termos técnicos (i.e. termos como *reshoring*, *offshoring* e *outsourcing*). Ao longo deste estudo foram referidas diversas designações que, porventura, serão desconhecidas mesmo por pessoas que trabalham diariamente no meio. Como tal, o uso de termos como *reshoring*, *offshoring*, *outsourcing*, entre outros, foi limitado ao essencial e sempre acompanhado com uma definição simples do termo. Também houve especial cuidado na adaptação ao contexto, ou seja, as questões foram formuladas com o intuito de responder aos objetivos deste trabalho mas também aferindo o meio do vestuário em Portugal, quer por conhecimento de causa do autor, quer pelas opiniões recolhidas com profissionais do meio.

Assim, o guião da entrevista foi inicialmente aplicado de forma experimental ao administrador de uma marca de vestuário portuguesa com cerca de 15 anos de

experiência na gestão da marca. Desta entrevista resultaram alterações à ordem de colocação das questões.

Conforme será possível verificar ao longo deste trabalho, o contacto com as marcas portuguesas de vestuário não é fácil. Por um lado, não existem muitas marcas “reconhecidas”, por outro, não há qualquer informação estatística pública das marcas e dos seus contactos. Adicionalmente, mesmo quando existia o contacto, o tipo de informação disponibilizado neste estudo é considerado por alguns empresários, como confidencial e a base do sucesso da sua marca pelo que não existe abertura para partilha da informação. Assim, houve desde sempre a necessidade de “fazer bem à primeira”. Por um lado, seria necessário responder às questões deste estudo, por outro lado, medir a sensibilidade do empresário / profissional do meio para partilha de determinada informação e por fim, a certeza de que em muitos casos, só haveria uma oportunidade de acesso, ou seja, não era possível correr o risco de categorizar incorretamente alguma informação, ou o esquecimento de uma questão importante pois a janela de oportunidade poderia estar fechada para uma segunda entrevista / questionário. O tempo despendido por cada profissional também foi tomado em conta na resposta a cada estudo.

#### **4.5.1.2. Caraterização Estudo Exploratório**

De forma a possibilitar uma melhor organização de ideias e opiniões, as marcas serão aqui identificadas como Marca 1, Marca 2, Marca 3 e Marca 4. Na Tabela 13 estão disponíveis dados complementares de cada entrevista.



**Tabela 13 - Resumo Marcas Entrevistadas**

Marca	Tipo de Entrevista	Duração (minutos)	Local	Cargo(s) Entrevistado(s)	Data
Marca 1	Presencial, com recurso a gravação áudio	92:29	Sede da Marca	Diretor de Compras Diretor Internacional Diretor Financeiro	Junho, 2015
Marca 2		78:21		Administrador da Marca	Julho, 2015
Marca 3		66:02		Diretor de Sourcing Diretor Internacional	Agosto, 2015
Marca 4		29:33		Diretor Operacional Diretor Internacional	Novembro, 2015

Nas Marcas 1, 3 e 4 foram entrevistadas três e duas pessoas respetivamente, em função da organização funcional de cada marca e da complexidade da informação que requer conhecimentos de diferentes áreas. Na Marca 2 as respostas foram facultadas unicamente pelo próprio Gestor. No Capítulo 5.2 deste trabalho são resumidos os principais resultados obtidos nas entrevistas exploratórias, ilustrando assim os principais dados de cada Marca e os pontos-chave obtidos pelos responsáveis em cada entrevista.

Com frequência, métodos qualitativos, permitem recolher dados, levantar diferentes questões e organizar dados que seriam completamente invisíveis quando pesquisados ou analisados por outros métodos (Jick, 1979). Ainda assim, vários autores apontam limitações aos estudos de caso, principalmente associadas com o número limitado de casos e a validade externa limitada que não permite a generalização de resultados (Berg, 2004; Rowley, 2002). A generalização de estudos qualitativos, por maior que seja a sua dimensão ou amostra, é mesmo considerada como um tema desconfortável entre os investigadores (Schröder, 2012). Os estudos exploratórios relacionam frequentemente um fenómeno singular, testando a teoria e averiguando questões de *Como e Porquê?* (Rowley, 2002). Permitem simultaneamente uma pesquisa focalizada na compreensão das dinâmicas de um determinado fenómeno em estudo, percecionando maior detalhe, acedendo ao conhecimento com maior riqueza e profundidade; permitem o estudo de populações menores e respondem a experimentos científicos; é possível adaptar ideias produzindo novas hipóteses que podem ser posteriormente testadas (Berg, 2004; Rowley, 2002; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Após a realização do estudo exploratório foi possível validar parte significativa do percurso deste estudo. Por um lado, verificaram-se que as premissas teóricas faziam sentido na aplicação prática das marcas, que as questões levantadas indiciavam fazer sentido para o apuramento da questão e que o modelo de investigação, através do tipo de questões colocadas, também estaria no caminho correto. Assim, foi aplicado, numa segunda fase, um estudo quantitativo através do método de questionário eletrónico. De acordo com vários autores, um estudo ganha maior capacidade argumentativa e qualitativa quando possibilita a combinação de duas diferentes metodologias, adotando o pluralismo metodológico disponível nos estudos quantitativos e qualitativos e, não menos importante, debelando a eventual opacidade interpretativa geralmente associada aos estudos qualitativos, nomeadamente quando realizados de forma direta através do método de entrevista com intervenção direta do autor do estudo (Schrøder, 2012).

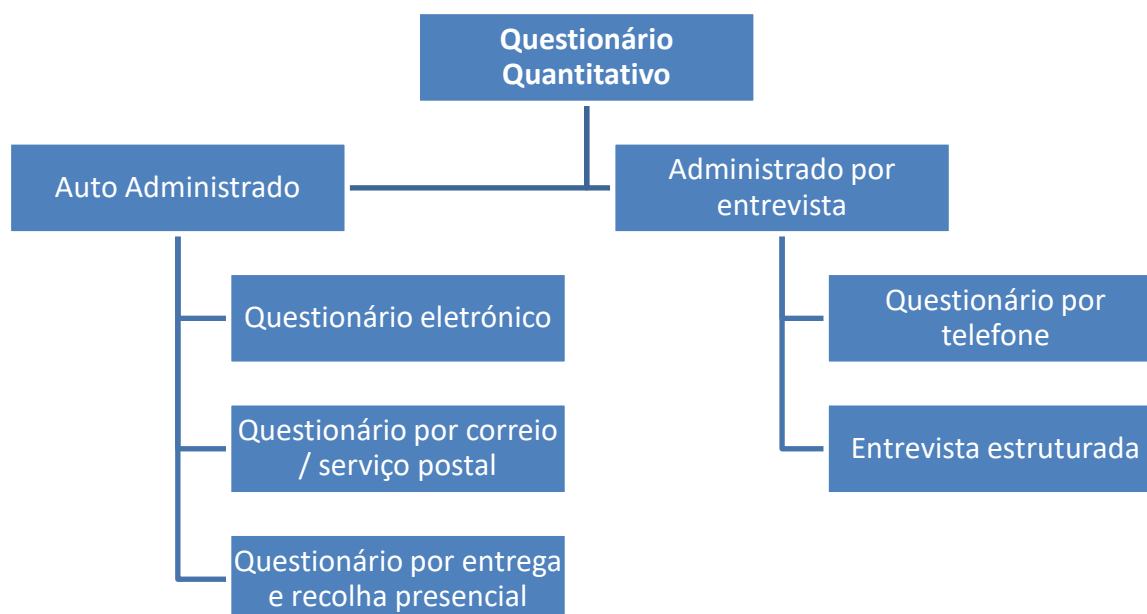
#### **4.5.2. Abordagem Quantitativa - Questionário**

De acordo com Gillham (2008) as vantagens da utilização do questionário enquanto método quantitativo são significativas, distinguindo-se a diminuição da inferência do investigador na validade e veracidade dos dados recolhidos (em comparação com o método de entrevista), a flexibilidade proporcionada pelo questionário, a possibilidade da garantia da confidencialidade das marcas (algo que no estudo exploratório levantava receios adicionais por temerem a quebra de confidencialidade), baixo custo em termos de tempo e distribuição / aplicação do questionário, a standardização da informação com respostas categorizáveis de forma rápida e simples e que permitem ser comparáveis e mensuráveis através de métricas e de *software* adequado, facilidade de acesso simples e relativamente rápido a um conjunto maior de pessoas num curto espaço de tempo, dados são analisados de forma mais objetiva e científica (em comparação com outras metodologias e a correspondência com defensores do positivismo que defendem que novas teorias ou validação e hipóteses apenas podem ser validadas por este meio (Gillham, 2008; Popper, 1959; Saunders et al., 2009). Ainda assim, são apontadas algumas desvantagens à utilização deste meio. Com frequência, investigadores defendem que matérias de estudo potencialmente consideradas como “fenómenos”, que pode ser efetivamente o caso do *reshoring*, podem ser estudadas mediante o recurso a questionário mas mantendo a compreensão de que esta via, utilizada como única e sem profundidade nas questões, pode tornar o âmbito limitado e responder de forma superficial a questões sem explicação adicional (Popper, 1959). Outras limitações são

apontadas: baixas taxas de resposta; volatilidade na viabilidade e qualidade da informação recolhida; impossibilidade de aferir o grau de motivação e empenho do inquirido na resposta ao questionário sendo este realizado à distância (não presencial); o inquirido poderá propositadamente ou não distanciar-se do real âmbito do estudo e não perceber o contexto do mesmo ou interpretar erradamente uma questão; a pessoa que responde poderá não ser aquela a quem o questionário foi dirigido, ou não ser a pessoa mais apropriada (esse risco é relevante no estudo concreto das marcas portuguesas de Vestuário pois não será possível prever que a pessoa que responderá ao questionário é aquela que de facto dispõe de toda a informação relevante sobre a marca); imposição por parte do investigador da linha de raciocínio e da ordem das questões imposta ao inquirido e o risco de uma questão ser colocada de forma a pré condicionar a resposta do inquirido; por mais garantias que sejam dadas sobre a confidencialidade dos dados, o inquirido nunca consegue ter a certeza de que os mesmos serão efetivamente confidenciais e isso pode condicionar a resposta ao próprio questionário (Gillham, 2008; Popper, 1959).

Conforme é possível verificar com a Figura 3, o questionário quantitativo pode ser autoadministrado ou administrado por entrevista. Neste estudo, foi seguida a via da autoadministração, nomeadamente através do questionário eletrónico.

**Figura 3 - Tipos de Questionário**



Fonte: Adaptado de Saunders et al. (2009) pp. 363

A Internet e a sua massificação entre diversos públicos de economias mais e menos desenvolvidas permitiu revolucionar o processo de adoção e aplicação do questionário e consequentemente da pesquisa quantitativa (Lumsden, 2005). O questionário *online* revolucionou a forma de realizar pesquisa num ambiente de marketing internacional (Ilieva, Baron, & Healey, 2002). Na última década cresceu significativamente o uso do questionário *online* (Wright, 2005) e, sem surpresa, este tipo de questionário é hoje o meio de pesquisa mais utilizado pelos investigadores (Nulty, 2008).

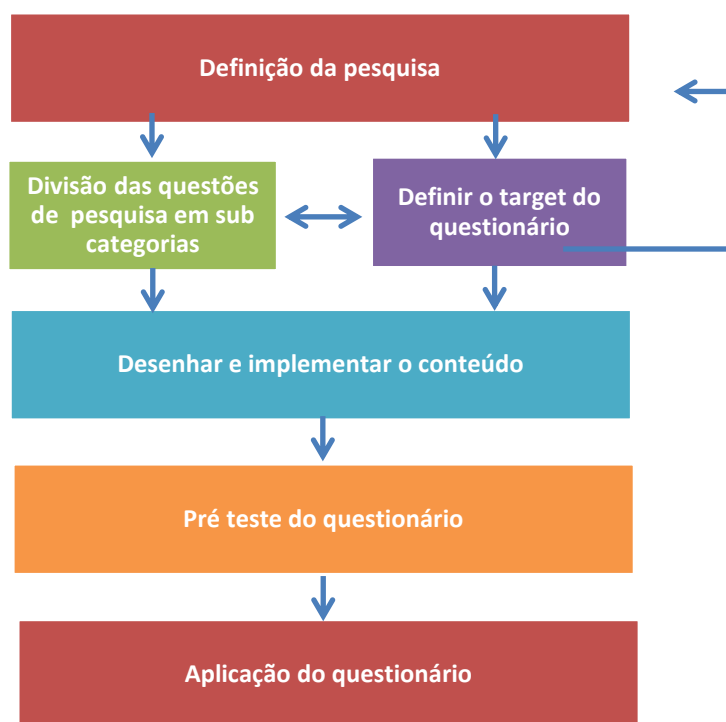
As vantagens à utilização do questionário eletrónico são relevantes: baixo custo, rapidez na execução e no número de respostas obtidas, apelativo na ótica do inquirido, inserção e gestão da informação, automatização da programação do questionário, flexibilidade, funcionalidade, possibilidade de alcance de audiências mais abrangentes, fator distância entre investigador e inquirido deixa de ter relevância, e usabilidade (Bandilla *et al.*, 2003; Dillman, 2000; Ilieva, Baron, & Healey, 2002; Kwak and Radler, 2002 cit in Lumsden, 2005; Lumsden, 2005; Nulty, 2008; Wright, 2005). No entanto, o facto da maioria dos questionários *online* replicarem indistintamente um questionário físico, implica erros de processamento ou de imputabilidade de acesso à informação desejada.

Erros na amostra, métricas, de resposta ao questionário, questionários abandonados, *bugs* do questionário, automatizações mal calculadas e complexidade excessiva são problemas comuns entre questionários *online* pobremente avaliados, desenhados e testados (Lumsden, 2005). A prevenção e minimização destas falhas, muitas vezes, irreversíveis (i.e. só são identificadas quando o questionário já foi implementado e concluído) requerem um esforço suplementar no *design* do questionário. Acima de tudo, o questionário deverá imbuir-se nas consideradas normas de boas práticas na aplicação de questionários dos dois tipos: questionário físico e questionário digital (Lumsden, 2005). Isto porque o questionário físico também potencia normas e boas práticas de alto nível que deverão ser consideradas também na construção do questionário *online*. Esta combinação potencia não só um melhor entendimento do conteúdo do questionário por parte do inquirido, como também cria as condições ideais para uma superior taxa de respostas (Ilieva et al., 2002). De facto, a estrutura do questionário é um fator de análise capital e que influencia diretamente a taxa de resposta ao questionário eletrónico (Millar & Dillman, 2012).

Parcialmente suportados também por estes motivos, no início da implementação em série de questionários *online* (década de 1990), vários autores recomendariam a implementação simultânea e cruzada de mais do que um meio de questionário, utilizando em paralelo o meio eletrónico (questionário *online*) e físico (questionário auto administrado ou via postal) (Ilieva et al., 2002). Contudo, a evolução tecnológica e a massificação da tecnologia garantem o sucesso individual da aplicação autónoma do questionário eletrónico.

A Figura 4 esquematiza o processo ideal no *design* do questionário *online*.

**Figura 4 - Processo de *Design* de um questionário *Online***



Fonte: Adaptado de Lumsden (2005) pp. 3

Algumas das principais desvantagens dos questionários aplicados manualmente ou através de via postal (e.g. baixa taxa de resposta, lentidão de processos) são substancialmente ultrapassadas com o questionário *online* (Ilieva et al., 2002). Em paralelo, uma vantagem ganha um relevo significativo: transcrição automática e instantânea da informação para programas de processamento de dados estatísticos (i.e. Excel, SPSS, entre outros), permitindo assim uma significativa poupança de tempo e uma diminuição (se não eliminação) de erros de transcrição das respostas obtidas (Ilieva et al., 2002).

Se por um lado o questionário *online* permite um processo interativo mais eficiente e próximo do objetivo final do investigador, existem vários aspetos a ter em atenção pois podem rapidamente fazer ruir todo o trabalho associado ao questionário, à implementação do mesmo e à informação obtida até então. Aspetos como o *layout*, organização da informação, formatação, estrutura das questões e requisitos técnicos são bastante importantes na taxa de resposta posteriormente obtida e na prevenção de *bugs* (Lumsden, 2005). A página de entrada do questionário deverá ser rápida (deve corresponder tecnicamente a diferentes velocidades de internet) e clara, enunciando o

objetivo do questionário. Em paralelo deve também dar ênfase à importância do estudo e da resposta consciente, correta e completa do inquirido. As questões devem ser simples e apresentar uma formatação similar. Os questionários não devem conter mais de 60 questões. As primeiras questões colocadas deverão ter um carácter mais simples e rotineiro, sendo que as questões mais importantes deverão aparecer aproximadamente a 1/3 do questionário. Durante o questionário, é recomendada a técnica da repetição de questões, exploradas de forma distinta mas com objetivo similar, para validação dupla das respostas obtidas. No final, é recomendável a existência de uma página de agradecimento bem como a disponibilidade para partilha da informação recolhida após análise dos resultados do estudo (Lumsden, 2005). Fatores como *design* da página de resposta, *software* de desenvolvimento do questionário web (e.g. Google Docs, Lime Survey, Survey Monkey, entre outros), interesse e relevância do questionário e possibilidade de acesso aos resultados finais do estudo são fatores a ter em atenção pois influenciam significativamente a taxa de resposta ao questionário (Ilieva et al., 2002). Em casos em que o número de respostas necessário é elevado, poderá ser considerada uma boa prática a geração de *emails* automáticos a recordar que o questionário ainda não foi respondido ou concluído e também através da oferta de incentivos aos inquiridos sob a forma de prémios por resposta ou lotaria sobre os respondentes ao questionário (Nulty, 2008).

Um dos mais importantes passos na construção do questionário *online* passa pelos intensivos e rigorosos testes de qualidade do questionário pois podem eliminar importantes fatores potencialmente comprometedores dos resultados (Lumsden, 2005). Se por um lado a tecnologia usada para programação de um questionário *online* pode ser replicada e testada infinitamente, não pode deixar-se de considerar como uma tecnologia recente e ainda com grande margem de evolução (Wright, 2005). Em paralelo, uma das mais importantes valências do questionário *online* é a possibilidade da automatização da informação. Também neste segmento é necessária especial atenção e a fase de testes é essencial para ditar ou não a sua viabilidade pois, com a automatização das questões, torna-se muito fácil ao investigador perder-se no caminho de acesso às questões e posteriormente aos resultados obtidos (Lumsden, 2005). Entre todos os aspetos do questionário *online*, a confidencialidade representa um valor muito importante no mesmo e, cabe a investigador garantir que usa todos os meios possíveis

para que tal seja assegurado ao inquirido, quer na sua identificação, quer na comunicação explícita das respostas fornecidas (Ilieva et al., 2002).

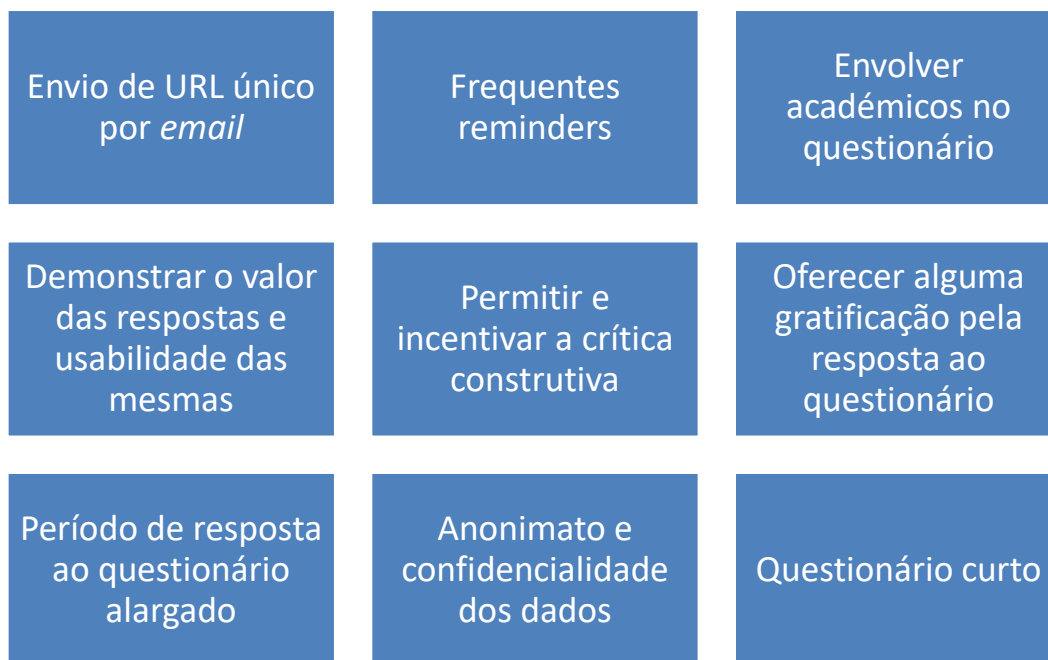
Por fim, o questionário *online* apresenta uma enorme vantagem no que concerne à pesquisa e possibilidade de interação com o *target* pretendido para o estudo em causa. As possibilidades de partilha e alcance do questionário são praticamente ilimitadas e podem recorrer a meios físicos ou digitais de acordo com o público a quem se destine. Meios como o *email*, sites de notícias, sites de parceiros, sites institucionais, sites associativos, prospectos físicos ou digitais, publicidade física ou digital, rádio, televisão ou até, de forma direta aos potenciais inquiridos, são meios que podem ser mais ou menos dispendiosos (dependendo da sua complexidade) mas que permitem através das inúmeras possibilidades, chegar ao público final de uma forma prática, económica e na maior parte dos casos com maior dimensão de amostra em comparação como o questionário físico (Lumsden, 2005).

Contudo, o questionário *online* não apresenta só vantagens. De acordo com Nulty (2008) que organizou informação obtida por diversos outros autores, quando comparadas as taxas de resposta os questionários baseados em papel têm uma taxa de resposta superior a 24% (em média pelos estudos avaliados) quando comparados com questionários *online* (Nulty, 2008). Assim, questionários realizados presencialmente asseguram à partida melhores taxas de resposta (Nulty, 2008). A garantia da confidencialidade também se transforma numa desvantagem. Se por um lado, na maioria dos questionários *online* a sua aplicabilidade é impessoal e o inquirido não conhece, e provavelmente nunca conhecerá, o investigador, pode verificar-se uma maior desconfiança quanto ao tratamento da confidencialidade dos dados (Ilieva et al., 2002). Mesmo em casos em que o investigador promova de forma ativa a confidencialidade da informação, os próprios meios eletrónicos são falíveis e como tal, mesmo que não intencionalmente, os dados podem vazar com posterior expressão pública. A incerteza sobre a validade da informação recolhida em conjunto com eventuais dúvidas relacionadas com a seleção e alcance da amostra, o *design* do questionário bem como a sua aplicabilidade e avaliação final são também fatores apontados como desvantagens à aplicação de questionários *online* (Weber & Bradley, 2006; Wright, 2005).



Sendo clara a divisão entre vantagens e desvantagens, a Figura 5 resume algumas técnicas que, utilizadas em conjunto com as boas práticas na elaboração do questionário, permitirão em teoria obter um índice superior de respostas.

**Figura 5 - Fatores que potenciam melhor desempenho ao questionário**



Fonte: Adaptado de Nulty (2008) pp. 304-305 & Quinn (2002) cit in Nulty (2008)

Por fim, uma discussão recorrente entre académicos diz respeito não só os questionários eletrónicos mas também os questionários aplicados presencialmente. Qual a taxa de resposta adequada para um questionário? Nulty (2008) aponta caminhos e boas práticas que à partida permitirão obter boas taxas de resposta ao questionário. Primeiramente, um questionário deve naturalmente ter em consideração aspetos como o propósito do questionário em si e, mais importante ainda, a dimensão e o tipo de amostra, ou seja, o universo global que compõe a amostra (Nulty, 2008). Mediante estes valores é possível, segundo Nulty (2008) criar uma divisão entre o grau de confiança pretendido na resposta ao questionário. São então propostas e consideradas duas realidades no que respeita ao índice de resposta ao questionário: “Condições Liberais” e “Condições Estritas”. Como “Condições Liberais” pode-se considerar um erro amostral de 10% e 80% de nível de confiança; como “Condições Estritas” considera-se um erro amostral de 3% e 95% de nível de confiança (Nulty, 2008).

Conforme é possível verificar no encadeamento lógico do questionário explicado no Capítulo 4.5.2.1. *Abordagem Quantitativa – Questionário / Desenvolvimento do Questionário* ou acedendo ao próprio questionário (disponível em *Apêndices / Questionário*), a sua aplicação eletrónica seria imprescindível tendo em conta a seleção automática do caminho a seguir pelo inquirido mediante o tipo de resposta obtido a cada pergunta. Na ferramenta eletrónica de questionário escolhido para o efeito – Lime Survey – o inquirido não tem sequer a perceção de que estará a ser guiado mediante as respostas que fornece uma vez que as questões surgem sequencialmente de forma automática. Tal seria de impossível aplicação num formato físico pois requereria demasiada informação em notas complementares, a qual poderia ser erradamente interpretada pelo inquirido (isto num modelo de aplicação do questionário via postal). Em suma, tendo em conta o tipo de pesquisa realizado neste trabalho, de questões levantadas e de complexidade da informação, departamentos de informação e até organização estrutural da empresa, o questionário eletrónico é considerado a melhor forma de atingir o *target* pretendido e colocar as questões pretendidas.

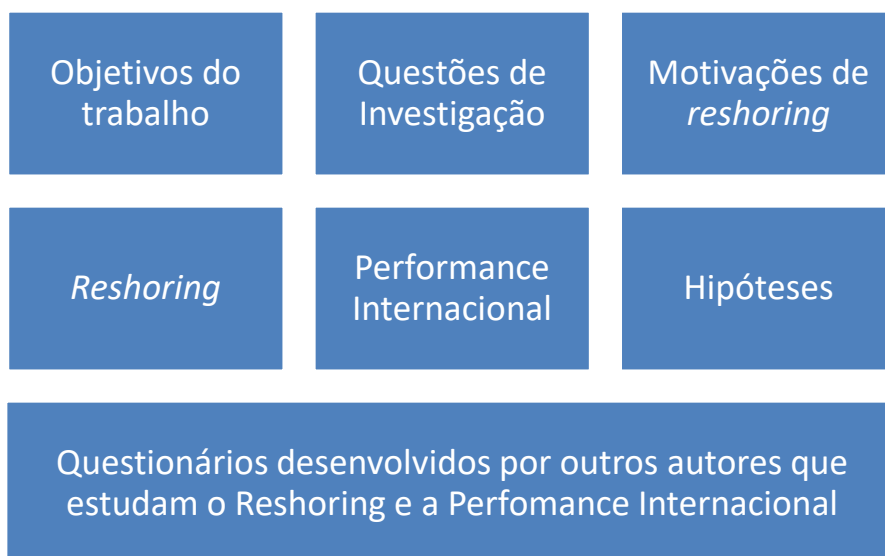
Tal como é possível identificar na Tabela 11, diversos autores que estudaram o *reshoring* em profundidade utilizaram métodos quantitativos sob a forma de *datasets* de informação previamente recolhida por instituições públicas ou privadas a empresas de determinado país / zona, por via de questionário quantitativo. Infelizmente esses dados não estão disponíveis para todos os países Europeus nem distinguem claramente cada tipo de setor, pelo que não é possível a utilização desse tipo de dados para o efeito do estudo das marcas portuguesas de Vestuário.

Outra via, também aplicada com frequência na investigação desta temática (ver Tabela 11) é a aplicação de um questionário às empresas, grupos de empresas, setores empresariais ou países. A aplicação deste tipo de questionário é normalmente eletrónica, havendo alguns casos em que o questionário foi enviado por correio. Foram inúmeros os autores que com maior eficácia e relevância no estudo do *reshoring* aplicaram esta ferramenta de obtenção de dados: Arlbjørn & Mikkelsen (2014); Arlbjørn et al. (2013); Bossche et al. (2014); Canham & Hamilton (2013); Dachs et al. (2006); Ellram et al. (2013); Fratocchi et al. (2013); Fratocchi et al. (2014); Kinkel (2012); Kinkel (2014); Kinkel & Maloca (2009); Frank Prevos (2013); Veugelers (2013).

#### 4.5.2.1. Desenvolvimento do Questionário

A construção do questionário deste trabalho (disponível em Apêndices / Questionário) foi essencialmente fundamentada nos seguintes pilares identificados na Figura 6.

**Figura 6 - Pilares da construção do Questionário**



Fonte: elaborado pelo próprio autor

Tal como sugerido por Saunders et al. (2009) de forma a maximizar a coerência do estudo e a taxa de resposta, o questionário foi construído tendo em atenção várias questões e colocando ponderação elevada a cada ponto: atenção ao *design* de cada questão individual; *layout* claro e apelativo; explicação clara do propósito; alcance e objetivo do questionário; testes piloto; cuidada planificação, execução e administração do questionário (Saunders et al., 2009).

Como enunciado na revisão da literatura deste trabalho, um dos maiores problemas do estudo do *reshoring* prende-se com a sua controversa definição e no praticamente inexistente manual ou linhas orientadoras da aplicação e aferição do *reshoring* entre as empresas de um determinado setor ou país. Em suma, não existe consenso nem teoria crítica científica que identifique como e de que forma o *reshoring* pode ser avaliado entre as empresas para que os resultados posteriormente obtidos possam ser facilmente comparáveis independentemente do tipo de indústria ou localização. Tendo em conta esta perspetiva ainda recente do estudo do *reshoring*, a elaboração deste questionário foi precedida de vários contactos no sentido de obter um questionário sólido que não só respondesse aos pontos-chave do trabalho (ver Figura 6) mas que em simultâneo

construísse uma ponte com aquilo que já foi aplicado por outros autores relevantes na temática (ver Tabela 11). Assim, autores como Arlbjørn (Dinamarca), Kinkel (Alemanha), Lisa Ellram (EUA), Luciano Fratocchi (Itália), Carmela di Mauro (Itália) e Hamilton (Nova Zelândia) foram contactados e direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste questionário, quer pela sua resposta ao contacto, quer pelo seu trabalho anteriormente realizado e publicado. Dos autores identificados, o questionário aplicado por Canham & Hamilton (2013), que por sua vez tinha sido uma adaptação ao questionário elaborado por Kinkel & Maloca (2009), é o que mais solidez e conteúdo inspira na realização do questionário aplicado neste trabalho. A Tabela 14 apresenta a organização do questionário, os constructos e respetiva fundamentação teórica.

**Tabela 14 – Organização e variáveis do questionário**

Questão	Variáveis	Fonte
1.1.	- Perceção da localização da origem da produção; - Produção Interna; - Produção em <i>outsourcing</i> nacional; - Produção em <i>offshoring</i> .	Estudo Exploratório (Canham & Hamilton, 2013) (Frank Prevos, 2013)
2.1.	- País de origem da produção;	Estudo Exploratório
2.2.	- Evolução temporal da origem de produção.	
2.3.	- Situação da marca quanto ao <i>reshoring</i> .	(Canham & Hamilton, 2013) (Kinkel & Maloca, 2009)
3.1. 4.3. 5.3.	- Importância da produção <i>Made in Portugal</i> na estratégia da marca.	Estudo Exploratório (Frank Prevos, 2013)
3.2. 4.2. 5.2.	- Motivações económicas, marketing e políticas e perceção do peso dos mesmos nas decisões de localização da produção; - Avaliação das motivações de <i>reshoring</i> e avaliação dos mesmos no processo.	Estudo Exploratório Base metodológica nos autores referidos nas Tabelas 3, 4 e 5 deste trabalho. (Canham & Hamilton, 2013) (Frank Prevos, 2013) (Kinkel & Maloca, 2009)
3.3. 4.4. 5.4.	- Perceção da concorrência em termos de decisão da localização da produção.	Estudo Exploratório
3.4.	- Perceção das expectativas de produção no futuro, nomeadamente relativas ao <i>offshoring</i> .	Estudo Exploratório (Canham & Hamilton, 2013)
4.1. 5.1.	- Evolução temporal da percentagem de produção nacional vs produção em <i>offshoring</i> - Avaliação do grau de <i>reshoring</i> ou de <i>offshoring</i> ao longo da sua história recente.	Estudo Exploratório (Canham & Hamilton, 2013) (Kinkel & Maloca, 2009)
4.5. 5.5.	- Perspetiva sobre o futuro da origem da produção.	Estudo Exploratório (Canham & Hamilton, 2013) (Frank Prevos, 2013)
6.1.	- Avaliação da presença internacional da marca - Início da análise da performance internacional.	Estudo Exploratório (Canham & Hamilton, 2013)
6.2.	- Identificação dos principais mercados externos.	Estudo Exploratório

		(Monteiro, 2013)
6.3.	- Perceção do início da atividade internacional.	(Morgan et al., 2004) (Katsikeas et al., 2000)
6.4.	- Perceção dos meios de internacionalização aplicados.	Estudo Exploratório (Cavusgil & Zou, 1994) (Han & Qualls, 1985) (Josiassen et al., 2008)
6.5.	- Perceção da adaptabilidade, estandardização aos mercados internacionais.	Estudo Exploratório (Yaprak, 2008) (Vrontis et al., 2009)
7.1.	- Impacto da faturação internacional na faturação global.	Estudo Exploratório (Canham & Hamilton, 2013) (Monteiro, 2013)
7.2.	- Performance internacional através da utilização parcial da Escala EXPERF - Avaliação da performance internacional em cinco fatores numa escala temporal.	Estudo Exploratório (Zou et al., 1998) (Monteiro, 2013) (Garrido et al., 2009)
7.3.	- COI e perceção da nacionalidade da marca entre os clientes internacionais.	Estudo Exploratório (Almeida et al., 2011) (Bossche et al., 2014) (Canham & Hamilton, 2013) (Han & Qualls, 1985) (Josiassen et al., 2008) (Roth & Diamantopoulos, 2008)
7.4.	- COE e perceção da origem de produção do vestuário; - Diferenças percecionadas pelo cliente internacional entre coleções <i>Made in Portugal</i> ou de origem <i>low cost</i> .	Estudo Exploratório (Almeida et al., 2011) (Canham & Hamilton, 2013) (Dinnie, 2003) (Elango & Sethi, 2007) (Han & Qualls, 1985) (Josiassen et al., 2008)
8.	- Identificação da marca e sua dimensão global.	Estudo Exploratório (Canham & Hamilton, 2013) (Frank Prevos, 2013) (Kinkel & Maloca, 2009) (Monteiro, 2013)

Tal como ilustrado na Tabela 14, o Guião da Entrevista serviu de ponto de partida para a elaboração do Questionário. Por um lado, a elaboração inicial da entrevista teve a sua base no quadro teórico. Por outro lado, as entrevistas demonstraram que as questões eram compreendidas pelos entrevistados, tinham um propósito relevante, válido e qualificável para as marcas entrevistadas e que, como tal, validavam não só a teoria e os objetivos deste trabalho, mas reconfirmavam o caminho a seguir. Assim, algumas perguntas foram propositadamente transferidas da entrevista para o questionário de forma a validar em maior escala aquilo que foi um indicador inicial interessante recolhido junto de uma marca entrevistada. Desta forma pretende-se também comparar resultados obtidos entre um e outro método reforçando assim a sustentação das conclusões obtidas e permitindo a triangulação metodológica.

A Tabela 15 resume o encadeamento operacional realizado neste trabalho através das hipóteses previstas e apontadas neste estudo e as questões do questionário que adereçam a hipótese identificada.

**Tabela 15 - Encadeamento Operacional Hipóteses e Questionário**

<b>Hipóteses</b>	<b>Questões do Questionário</b>
<b>H1:</b> A relevância atribuída aos Custos de Trabalho difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i> .	<b>1.1.</b> Desde o início da marca, quais das seguintes formas de produção já foram utilizadas? (origem da produção)
<b>H2:</b> A relevância atribuída aos Custos de Abastecimento difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i> .	<b>2.1.</b> Atualmente, os seus principais fornecedores são de que nacionalidade?
<b>H3:</b> A relevância atribuída à Produtividade difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i> .	<b>2.2.</b> Qual o país mais representativo na produção das suas coleções / produtos?
<b>H4:</b> A relevância atribuída à Proximidade ao Cliente difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i> .	<b>2.3.</b> Atendendo à evolução da sua marca ao longo dos anos, qual o cenário que melhor descreve a situação da marca no momento presente? (perceção do cenário atual relativamente à manutenção, crescimento ou diminuição dos processos produtivos em <i>offshoring</i> )
<b>H5:</b> A relevância atribuída ao País de Origem difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i> .	<b>3.1.</b> É estrategicamente relevante para a marca produzir em Portugal?
<b>H6:</b> A relevância atribuída à Perceção de Qualidade difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i> .	<b>3.2.</b> Por favor avalie o impacto em produzir em Portugal ao invés de noutro país que os seguintes fatores representam para a sua marca (perceção do peso das motivações económicas, de marketing e políticas / sociais na decisão da localização da produção)
<b>H7:</b> A relevância atribuída à Sustentabilidade difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i> .	<b>3.3.</b> Considera que os seus concorrentes diretos estão a: (perceção da marca entrevistada perante o crescimento, aumento ou manutenção do nível de produção dos seus concorrentes em Portugal)
<b>H8:</b> A relevância atribuída aos Incentivos difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i> .	<b>3.4.</b> No futuro, a marca pondera recorrer ao <i>offshoring</i> parcial ou total da sua produção?
<b>H9:</b> A relevância atribuída aos Conflitos Políticos difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i> .	<b>4.1.</b> Qual a percentagem de produção nacional?
<b>H10:</b> A relevância atribuída ao Desemprego difere entre as marcas que recorreram ou não ao <i>reshoring</i> .	<b>4.2.</b> Por favor indique a relevância que os seguintes fatores tiveram na decisão de diminuição da produção em <i>offshoring</i> (perceção do peso das motivações económicas, de marketing e políticas / sociais na decisão da localização da produção)
	<b>4.3.</b> É estrategicamente relevante para a marca produzir em Portugal?
	<b>4.4.</b> Considera que os seus concorrentes diretos estão a: (perceção da marca entrevistada perante o crescimento, aumento ou

manutenção do nível de produção dos seus concorrentes em Portugal)

**4.5.** No futuro, pondera: (perspetiva de futuro quanto à manutenção, aumento ou decréscimo dos processos produtivos da marca entrevistada)

**5.1.** Qual a percentagem de produção nacional?

**5.2.** Por favor indique a relevância que os seguintes fatores representam nas suas atuais atividades em *offshoring* (perceção do peso das motivações económicas, de marketing e políticas / sociais na decisão da localização da produção)

**5.3.** É estrategicamente relevante para a marca produzir em Portugal?

**5.4.** Considera que os seus concorrentes diretos estão a: (perceção da marca entrevistada perante o crescimento, aumento ou manutenção do nível de produção dos seus concorrentes em Portugal)

**5.5.** No futuro, pondera: (perspetiva de futuro quanto à manutenção, aumento ou decréscimo dos processos produtivos da marca entrevistada)

**6.1.** A marca está presente noutros mercados para além de Portugal?

**6.2.** Indique os principais mercados externos da marca

**6.3.** Em que ano (aproximadamente) a marca iniciou a atividade internacional?

**6.4.** Qual / quais o(s) tipo(s) de estratégia de acesso à internacionalização para os diferentes mercados internacionais onde a marca está presente?

**6.5.** A coleção da marca sofre alguma alteração / adaptação aos mercados internacionais ou é exatamente a mesma que em Portugal?

**7.1.** Qual a percentagem do Volume de Vendas associado exclusivamente à Exportação / Internacionalização da marca?

**7.2.** Especifique a evolução da internacionalização.

## **H11 e H12 em conjunto**

**H12:** A origem Made in Portugal é valorizada pelos clientes internacionais.

**7.3.** Na sua opinião, o facto de a marca ser de origem portuguesa: (perceção da marca entrevistada aos benefícios / prejuízos que a marca tem ao ser reconhecida como de origem portuguesa).

7.4. Independentemente da marca ser portuguesa, sente que os seus clientes / potenciais clientes internacionais têm especial interesse em produções. (perceção da marca entrevistada face à perceção dos seus clientes internacionais face à origem da produção, tentando perceber se acham relevante ou irrelevante a produção ser *Made in Portugal* ao invés de *Made in China*, por exemplo).

#### Identificação e Dimensão da Marca

- 8.1. Nome da Marca
- 8.2. Qual o seu cargo na marca?
- 8.3. Ano fundação ou de aquisição da marca
- 8.4. Localização da Sede da Marca (Concelho)
- 8.5. Segmento da marca
- 8.6. Dispõe de Lojas Físicas Próprias?
- 8.7. Número de Lojas Próprias
- 8.8. Está presente em Lojas Multimarca?
- 8.9. Número de Lojas Multimarca (aproximado)
- 8.10. Indique o número de colaboradores associados à marca.
- 8.11. Faturação global da Marca em 2015 (aproximado)
- 8.12. Pretende acrescentar mais alguma informação?

---

#### 4.5.2.2. Pré Teste – Questionário

Conforme referido anteriormente, a fase de pré teste ao estudo a implementar é fundamental principalmente quando o estudo depende de empresas / marcas cujo tempo, disponibilidade e interesse em participar em estudos científicos não é significativo. Portanto existindo apenas uma janela de oportunidade, a mesma teve de ser maximizada.

Assim, o questionário foi pré testado recorrendo à opinião de especialistas em cada área do estudo, especialistas esses que também trabalham há vários anos com marcas de vestuário nacionais com projeção internacional. A Tabela 16 resume os pré testes realizados ao questionário.



**Tabela 16 - Pré teste Questionário**

<b>Pré Teste</b>	<b>Data</b>	<b>Alterações ao estudo</b>
<b>Administrador de duas marcas portuguesas de vestuário</b>	Fevereiro, 2016	Foram realizadas pequenas alterações à formulação das questões
<b>Diretor de <i>sourcing</i> de uma marca portuguesa de vestuário</b>	Março, 2016	Sem alterações a registar
<b>Diretor internacional de uma marca portuguesa de vestuário</b>	Março, 2016	Sem alterações a registar
<b>Aplicação restrita a cinco marcas portuguesas de vestuário</b>	Abril, 2016	Sem alterações a registar

Tal como havia ocorrido com o pré teste do estudo exploratório, também neste caso foram promovidas alterações ao questionário que posteriormente se verificaram eficazes na clarificação de algumas questões, bem como, termos que poderiam gerar confusão entre as marcas questionadas.

#### **4.5.2.3. Aplicação do Questionário**

Outra questão singular particularmente afeta a este estudo tem que ver precisamente com o conceito de Marca entre os empresários nacionais. Por um lado e conforme referido anteriormente, este estudo foca-se efetivamente na Marca e não na empresa, firma, grupo de empresas, sociedade, entre outras possíveis denominações, atendendo sobretudo à possibilidade real de uma empresa deter mais do que uma marca com estratégias totalmente distintas e salvaguardando também outra possibilidade muito comum entre o setor, uma vez que muitas marcas nasceram precisamente da indústria, que compreenderia empresas sem capacidade de distinção sobre qual o verdadeiro peso, dentro dos seus sub negócios, das vertentes de produção interna em *outsourcing* e do peso da sua própria marca (i.e. empresa que simultaneamente produz em *private label* para outras marcas e simultaneamente tem a sua própria marca). Tendo em atenção que este tipo de situações, são comuns no setor de produção e comércio de vestuário, tornar-se-ia confuso na ótica da entrevista / questionário e posteriormente interpretação do entrevistado / inquirido se falássemos de uma empresa no seu global e com todas as suas possíveis ramificações em detrimento de Marca. Este cenário reforça uma vez mais a experiência resultante deste estudo e que denota uma dificuldade evidente na definição da amostra concreta ao mesmo tempo que as marcas identificadas e potencialmente interessantes à integração do estudo não estavam de forma alguma disponíveis diretamente.

Após a pesquisa exaustiva de marcas decorrida entre Novembro de 2015 e Maio de 2016, conforme referido no capítulo Universo de Análise, iniciou-se a catalogação da informação e a construção do questionário propriamente dito.

Correntemente existem diversas possibilidades e plataformas: Google Forms, Survey Gizmo, Survey Monkey, Lime Survey, Typeform, Zoho Survey, Survey Planet, Checkbox Survey, Get Feedback, Key Survey, entre outros. Naturalmente que a escolha da plataforma a usar é crucial na dinâmica do questionário, na apresentação (aspeto apelativo e *design*) mas principalmente na correta codificação dos dados, construção de questões e posterior exportação dos dados. Inicialmente foi ponderada a utilização do Google Forms uma vez que esta ferramenta havia sido aquela que possivelmente mais evoluiu ao longo dos últimos anos, contudo a mesma relevou-se insuficiente para o cruzamento de questões de forma tão complexa quanto o questionário estava ponderado e para a inteligência que o mesmo teria que ter subjacente. Assim, por experiência própria do autor em estudos anteriores, optou-se pela utilização do Lime Survey versão profissional pois a categorização das questões, tal como estavam pensadas decorreria de forma normal, sendo possível inclusivamente criar tipos de questões complexas (como foi o caso da questão 7.2.) e de aplicar regras de caminhos a percorrer mediante respostas completas ou parciais a um determinado ponto.

Após a criação do esboço inicial, o questionário eletrónico foi testado exaustivamente quanto a eventuais falhas e com recurso a profissionais (ver Tabela 16) tendo sido considerado concluído e colocado em versão *live* no dia 8 de Maio de 2016. O questionário esteve disponível até ao dia 6 de Outubro de 2016. O trabalho de identificação de marcas portuguesas de vestuário à participação no questionário foi contínuo durante o período em que o mesmo já estava disponível para preenchimento *online*.

Cumpridos os requisitos de validade da marca para o estudo (critérios de seleção de marcas descritos no capítulo 4.4 Universo de Análise), foi estabelecido um primeiro contacto, geralmente por *email* (modelo de *email* enviado disponível em Apêndices / Modelo *Email* Questionário), apresentando o estudo, a importância do mesmo para o setor, e convidando a marca à participação no questionário através do *link* identificado para o efeito. À medida que as marcas respondiam ao questionário, era feita uma atualização na base de dados que classificava a marca como tendo respondido de forma

a não solicitar novamente a resposta ao questionário, mesmo que proveniente de outro quadro / colaborador da marca. Tendo este estudo o objetivo de obter uma significativa representação das marcas portuguesas de vestuário desde sempre se apontou a um elevado número de respostas ao questionário como requisito para a qualidade e validade da informação recolhida. Nesse sentido, as marcas previamente identificadas como interessantes para o estudo e que, após o primeiro contacto não respondiam, foram novamente contactadas utilizando o envio de *emails* como forma de apresentação do estudo em paralelo com outras abordagens. Foram estabelecidos contactos telefónicos com as marcas, estabelecidos contactos através das redes sociais, foi pesquisada a rede de influência entre profissionais do meio percebendo se poderiam existir laços que permitissem que o questionário chegasse com um elevado grau de importância à administração ou aos responsáveis pelas áreas em análise neste estudo. Quando não existia o laço entre profissionais de topo das marcas, foi utilizado o LinkedIn como meio de pesquisa de profissionais das marcas já identificadas, estabelecendo-se por esta via novos contactos, muitas vezes diretamente com os próprios administradores das marcas e com resultados muito favoráveis. Em todo o tipo de contactos onde o questionário era identificado pedia-se sempre o preenchimento pelo administrador da marca e/ou pelos responsáveis de *sourcing* e/ou internacionalização.

#### **4.5.2.4. Caraterização População Alvo**

No total foram identificadas 234 marcas nacionais de vestuário como elegíveis para este estudo. Apesar de no processo de identificação das marcas, se ter analisado o facto de haver atividade recente de cada marca, tal não foi possível assegurar em todas as marcas identificadas. Isto significou que embora todas as marcas indicassem permanecer atualmente em atividade, tal pode não corresponder totalmente à realidade. Sendo certo de que foi possível contactar todas as marcas identificadas (quando o *email* retornava com erro era encontrada uma nova solução de contacto, geralmente por telefone, redes sociais, redes de influência ou contacto com administradores das marcas no LinkedIn), apenas uma marca respondeu informando já não se encontrar em atividade no setor. A marca em questão foi removida da base de dados e não voltou a ser contactada.

O questionário resultou em 63 respostas completas o que corresponde a aproximadamente 26,9% da população identificada. Esta taxa de respostas enquadra-se num nível satisfatório segundo Nulty (2008) uma vez que se enquadra entre uma taxa de

resposta acima das “Condições Liberais” mas abaixo das “Condições Estritas” na fiabilidade do processamento da informação, conferindo assim um grau de confiança significativamente superior a 80% e inferior a 95% (Nulty, 2008). Não existe um consenso absoluto entre autores quanto à taxa mínima de resposta em pesquisas na área do marketing. Considera-se expectável que um questionário realizado a empresas cuja resposta esteja dependente da chefia ou altos quadros administrativos, obtenha taxas de resposta variáveis entre os 15% a 20% da amostra (Menon, Bharadwaj, Adidam, & Edison, 1999). Portanto a taxa de resposta de 26,9% obtida neste estudo é bastante satisfatória e realça a relevância do tema, a atenção e interesse das próprias marcas que perceberam a necessidade de estudos sobre estratégias de localização da produção e performance internacional. A Tabela 17 resume os principais números associados ao universo em análise neste estudo.

**Tabela 17 - Dados Técnicos Questionário**

<b>Indicador</b>	<b>Número</b>
<b>Unidade de Análise</b>	Marcas portuguesas de Vestuário
<b>Implementação Geográfica do Estudo</b>	Portugal Continental e Ilhas
<b>Universo de Empresas Setor Têxtil e Vestuário</b>	12.227 <sup>(a)</sup>
<b>Universo Marcas portuguesas de Vestuário</b>	234 <sup>(b)</sup>
<b>Perfil do Inquirido</b>	CEO da Marca, Direção Financeira, Direção de <i>Sourcing</i> ou Direção de Internacionalização
<b>Taxa de Resposta</b>	26,9%
<b>Total de Respostas ao Questionário</b>	133 <sup>(c)</sup>
<b>Total de Respostas Incompletas ao Questionário</b>	70 <sup>(c)</sup>
<b>Total de Respostas Completas ao Questionário</b>	63 <sup>(c)</sup>
<b>Período de aplicação do Questionário</b>	08/05/2016 a 06/10/2016, 151 dias

- (a) Dados INE (2014) referentes ao número de empresas registadas nos Setores Têxtil e Vestuário com os CAE 13 e 14 no ano de 2012.
- (b) Conforme referido anteriormente, não existem dados estatísticos referentes ao número de marcas de vestuário em Portugal. Nesse sentido, atendendo aos meios envolvidos e contactados para a identificação das marcas em estudo, considera-se que foi identificada uma listagem exhaustiva que corresponde à população das marcas portuguesas de vestuário à data da aplicação do questionário.
- (c) Respostas obtidas durante o período de duração do questionário eletrónico: de 8 de Maio de 2016 até 6 de Outubro de 2016.

Geograficamente a maioria das empresas de produção e comércio de têxtil e vestuário encontram-se localizadas no Norte do País (ATP, 2010; Bessa & Vaz, 2007; INE, 2014). Conforme verificaremos ao longo da análise aos resultados obtidos, regista-se

precisamente esta predominância na zona Norte de Portugal no que respeita à localização geográfica das marcas respondentes ao estudo. Embora o estudo esteja umbilicalmente ligado ao Norte de Portugal, ressaltam-se duas importantes questões: as instituições contactadas têm cariz nacional e, quando regional, provenientes de diversas e distintas regiões; a identificação, segmentação e caracterização da amostra foi igualitária, o levantamento das marcas e a aplicação do questionário foi realizado a nível nacional.

Conforme é possível verificar na Tabela 17, registaram-se 70 respostas incompletas ao questionário. Embora o número total de respostas completas ao questionário seja interessante e permita, à partida, obter bons indicadores para o estudo, importa perceber o que ocorreu com os 70 casos que não terminaram o questionário.

#### **4.5.2.5. Análise ao Abandono do Preenchimento do Questionário**

Conforme indicado na Tabela 17, registou-se um total de 133 respostas ao questionário. Seria, contudo, abusivo considerar que mais de 50% da amostra acedeu pelo menos ao questionário (i.e. Total respostas ao Questionário = 133; Amostra = 234). O *software* utilizado para implementação do questionário (i.e. Lime Survey) regista com exatidão cada entrada no questionário. Para o efeito, estes dados são gerados respeitando alguns critérios do Lime Survey:

- Foi indicado um *link* onde na primeira página estava disponível a apresentação do estudo e posteriormente o botão “Seguinte”. A simples leitura da página de apresentação do estudo sem a posterior ação do botão “Seguinte” não contabilizaria como uma nova resposta não concluída / submetida. Ou seja, apenas após se ter tomado a ação de clique no botão “Seguinte” o inquirido seria contabilizado como Resposta Completa ou Incompleta.
- Mesmo após se ter avançado a primeira fase, continuava disponível o botão “Sair e limpar Questionário” durante todo o preenchimento do mesmo. Caso o inquirido optasse por essa ação o questionário não seria guardado e os dados de preenchimento, completo ou incompleto, também não. Ou seja, os inquiridos que tivessem clicado nesse botão não deixariam qualquer registo.
- Tendo em conta a complexidade do questionário, no qual se ponderou que por vezes poderia ser útil ao inquirido recorrer a informação obtida posteriormente ou até ao

preenchimento parcial do questionário, passando o mesmo a ser preenchido por um colega responsável de outro departamento, optou-se neste questionário pela habilitação do botão “Continuar mais tarde”. Esta funcionalidade promovida pelo Lime Survey permite o envio do questionário preenchido até aquele momento por *email*, quer para o próprio inquirido, podendo nesse caso continuar o preenchimento mais tarde (com maior disponibilidade ou com recurso a informação que estivesse em falta) ou até partilhando o questionário preenchido até ao momento com outro colega que, eventualmente pudesse ser, por exemplo, o responsável pela internacionalização e como tal estar mais apto para responder a segunda parte do questionário. Logo na primeira página do questionário o utilizador poderia carregar o questionário anteriormente pré preenchido. Se por um lado, esta funcionalidade pode ter sido útil para o preenchimento parcial ou partilhado do questionário, por outro, também poderá ter contribuído para o índice de abandono do questionário por esquecimento ou desinteresse posterior na continuidade à resposta do questionário.

Portanto, é possível concluir que apenas foi listado como Resposta Incompleta quem, de facto, tomou alguma ação após ter lido a primeira página de apresentação do questionário e avançou para as questões que compõem o questionário. Ainda assim, mediante o tipo de questões colocadas, o inquirido poderá ter concluído não ser a pessoa mais apropriada à resposta do questionário. Recorrendo ao IBM SPSS Statistics®, foram analisados os dados associados ao abandono / desistência do preenchimento do questionário de forma a perceber se tal se deveu a alguma característica do próprio questionário, como por exemplo um erro inesperado no *software* que não permitia avançar para a questão seguinte, ou a outros motivos. A Tabela 18 resume assim as fases onde o questionário foi abandonado pelos inquiridos.

**Tabela 18 - Fase de abandono ao inquérito**

<b>Questão de Abandono</b>	<b>Número de ocorrências</b>
<b>Sem qualquer resposta</b>	32
<b>Questão 2.1.</b>	10
<b>Questão 3.1.</b>	18
<b>Questão 4.1.</b>	1
<b>Questão 5.1.</b>	3
<b>Questão 5.2.</b>	1
<b>Questão 6.1.</b>	5

Percebendo que aproximadamente 52,6% do Total de Respostas ao questionário se traduziram em Respostas Incompletas, inviabilizando assim o seu potencial de utilização na análise de dados deste estudo, é perceptível conforme demonstrado na Tabela 18 - Fase de abandono ao inquérito identificar que:

- Aproximadamente 45,7% (n=32) dos inquiridos que abandonaram o questionário não preencheram qualquer resposta. Sendo este o tópico de abandono com maior representação, é, portanto, perceptível que os inquiridos que aqui chegaram perceberam, por exemplo, que tipo de questionário teriam pela frente e como tal poderão ter transmitido o questionário a outra pessoa com maior conhecimento de causa. Outra possível justificação prende-se com a certificação do conteúdo do questionário, isto é, uma vez que foram contactados várias pessoas e organizações para a partilha do questionário com os seus contactos / associados, é natural e expectável que antes de existir a referida partilha seja feita a verificação da conformidade do conteúdo do questionário.

- Cerca de 47,1% (n=33) dos inquiridos desistiu nas Questões 2.1., 3.1., 4.1., 5.1. e 5.2. Estas questões remetem precisamente para a definição da estratégia e posicionamento da marca enquanto *sourcing* das suas coleções de vestuário. Tendo em conta a sequenciação de respostas (i.e. regras de sequência de respostas disponíveis na secção Apêndices / Questionário) um inquirido que desista na Questão 5.1. ainda não preencheu grande parte do questionário, apenas respondeu às Questões 1.1., 2.1., 2.2. e 2.3., questões estas que não envolvem grande complexidade de informação, pelo que não se deverá aplicar o desgaste causado ao inquirido como meio de interpretação das desistências ao preenchimento. Em todo o caso, as Questões 3.2., 4.2. e 5.2. não sendo de complexa interpretação, podem ser encaradas como as questões mais exigentes em termos de reflexão e de resposta. Assim, o nível de dificuldade um pouco mais elevado das questões poderá, de alguma forma, ter condicionado a continuidade do preenchimento do questionário. A este lote de questões mais exigentes poderia juntar-se também a Questão 7.2. que contudo, conforme é possível observar na Tabela 18, não originou de forma direta qualquer desistência ao preenchimento do questionário.

- Cinco desistências foram registadas na Questão 6.1. Tendo em conta que aqui o inquirido entrava na área da internacionalização, apesar da expressão numérica pouco significativa em termos de desistências, poderá neste caso ter havido a percepção de que

seria necessário convidar / partilhar o questionário com outras pessoas porque as competências do respondente teriam ficado limitadas à primeira parte do questionário.

Foi realizada uma breve análise aos resultados preenchidos nos questionários que resultaram incompletos. Em termos sintéticos verificou-se que a maioria dos respondentes utiliza o *outsourcing* (nacional e internacional) com meio favorito de produção embora a produção própria em conjunto com o *outsourcing* nacional sejam superiores ao *offshoring*, sendo que Portugal figura como o principal fornecedor e os inquiridos consideram que produzir em Portugal é estrategicamente importante para a marca. Verificou-se também que entre os inquiridos que afirmaram realizar ou já ter realizado *offshoring* a tendência de ligeira diminuição nesta opção uma vez que a maioria indicou a manutenção das percentagens de produção em *offshoring* mas com tendência para diminuição a curto / médio prazo. Embora ligeiros os indicadores transmitem a possibilidade de alguns respondentes que não terminassem o questionário, estarem já a realizar *reshoring*.

Por fim foram também avaliados os comentários realizados a algumas questões onde tal era permitido, como por exemplo Questões 3.1., 3.4., 4.3. e 5.3.. Os comentários partilhados incidiam de forma genérica e recorrente no mesmo tema: preferência dos fornecedores portugueses por encomendas de marcas estrangeiras, causando em alguns casos problemas de atraso ou cancelamento de produção a marcas portuguesas. Esta preferência é apontada como uma possível motivação para iniciar ou reforçar a aposta no *offshoring*.

Apesar do contacto de *email* do autor do estudo ser apresentado no início e no fim do questionário, não foi registado qualquer contacto alusivo ao inquirido e/ou à sua forma de preenchimento.

#### **4.5.2.6. Síntese *design* abordagem quantitativa**

Antes de se iniciar a análise propriamente dita aos resultados obtidos, importa recentrar o estudo e os seus objetivos ao mesmo tempo que se sintetiza os constructos previstos, elementos interligados por laços comuns que permitirão, em teoria, responder aos objetivos e hipóteses deste trabalho. A Tabela 7 demonstrou no Capítulo 2.4 o resumo lógico do plano teórico e operacional deste trabalho. Essa operacionalização teve continuidade também com a aplicação do questionário eletrónico conforme foi possível



verificar na Tabela 15 do Capítulo Desenvolvimento do Questionário onde são indicados os laços diretos entre as Hipóteses e as Questões do Questionário.

Um estudo científico de qualidade segue um conjunto de orientações muito restritas onde cada fase pode ditar o sucesso ou insucesso do mesmo. Se por um lado é importante definir criteriosamente cada variável e hipótese que responda aos objetivos do estudo, por outro, é importante a correta formulação das questões que compoñham o estudo a realizar. A organização do conteúdo e categorização do mesmo é portanto essencial. Nesse sentido, as Tabelas 7 e 15 sintetizam e categorizam a informação.

Conforme descrito anteriormente, o questionário eletrônico esteve naturalmente envolto em diversas circunstâncias que atendendo ao tipo de estudo, amostra, tipo de *target* e até mesmo o perfil do respondente ao questionário introduziram desde logo uma série relevante de questões que no futuro poderão ser objeto de reflexão. Tal como descrito anteriormente, países como a Alemanha têm desde logo toda a informação de marcas / empresas que atuam num determinado setor ao mesmo tempo que realizam com frequência estudos nacionais aos hábitos de escolha de localização da produção (*interna*, *sourcing* nacional ou *offshoring*) permitindo assim de forma bastante mais realista, ampliada mas ao mesmo tempo apurada, concreta e concisa, verificar eventuais mudanças que se possam registar ao longo de um determinado período de tempo como poderá ser o caso do fenómeno de *reshoring* ao nível de uma indústria global ou de um setor em particular.

Ao longo deste capítulo, apresentámos de que forma foram organizadas e aplicadas as técnicas de pesquisa e obtenção de informação relevante para este estudo. Conforme foi possível verificar, seguiram-se sempre de forma escrupulosa as principais recomendações teóricas e científicas sobre as melhores práticas na recolha de dados científicos. No Capítulo 5.3 será realizada a análise profunda aos resultados obtidos no questionário. Posteriormente será realizada no Capítulo 5.4 a triangulação entre os dois estudos realizados: qualitativo (entrevista exploratória) e quantitativo (questionário eletrônico).

#### **4.6. Triangulação Metodológica**

A triangulação metodológica permite a avaliação conjunta de estudos de caso, entrevistas convergentes e questionários (Sobh & Perry, 2006). Na investigação

científica, a utilização de metodologias de investigação individuais e posteriormente complementares remetem já para uma longa tradição de uso e aperfeiçoamento (Jick, 1979). Inicialmente denominada metodologia convergente ou multi-método, foi intitulada triangulação metodológica por Webb et al. (1966) (Jick, 1979).

A triangulação metodológica permite misturar e complementar perspectivas observadas na realidade (Schrøder, 2012). Triangulação pode ser definida como “[...]a combinação de metodologias no estudo do mesmo fenómeno[...]” Denzin, 1978 cit in Jick, 1979, p. 602. A triangulação metodológica pretende agrupar fontes de informação distintas de forma a interpretar com maior grau de segurança indicadores que possam surgir ao longo do estudo e que de outra forma poderiam ser considerados como “evidência ténue” (Saunders et al., 2009).

Contudo, diversos autores, apesar de recomendarem fortemente a utilização da triangulação enquanto metodologia de investigação, falharam no discernimento e especificação da sua aplicação e abrangência (Jick, 1979). Afinal, como é implementada a triangulação? Isto porque, a premissa de que a triangulação permite ultrapassar as fragilidades denotadas em cada método, é perigosa (Jick, 1979) pois se as fragilidades forem comuns em cada método, o que acontecerá com a triangulação é a repetição e multiplicação da fragilidade (Rohner (1977) cit in Jick, 1979).

A triangulação pode ser importante não apenas na análise do fenómeno em múltiplas perspectivas mas também no enriquecimento do conhecimento disponibilizado através da nova profundidade dada a cada dimensão em estudo (Jick, 1979). Um excelente exemplo de como utilizar a triangulação, a sua aplicabilidade prática e a sua importância no estudo de determinados efeitos é descrito por Jick (1979) no estudo da ansiedade. A ansiedade no local de trabalho não podia ser simplesmente demonstrada através de um método qualitativo ou quantitativo onde se perguntava por entrevista ou questionário se o trabalhador sofria de ansiedade. Foi como tal necessário endereçar um conjunto de métodos que, em conjunto, permitiram avaliar o grau de ansiedade de forma muito mais realista (Jick, 1979). Assim, é possível estabelecer um grau comparativo entre a ansiedade e o fenómeno do *reshoring*. Conforme verificado ao longo deste trabalho, não está estabelecido um método único para o estudo do fenómeno. Também não é possível, simplesmente, perguntar ao empresário “O seu negócio fez *reshoring*?”. Tal conclusão

pode e deve ser tirada a partir de uma série de análises, diretas ou indiretas, melhor obtidas através da utilização de meios qualitativos e quantitativos.

Em suma, a utilização com qualidade do método da triangulação permitirá ao estudo obter novas perspectivas de avaliação da problemática permitindo no final uma maior confiança e segurança nos resultados obtidos (Jick, 1979).

#### **4.7. Posicionamento Ético**

Este estudo avalia, compara e discute decisões de localização de manufatura e nos dias que correm esse é precisamente um tópico de acesa discussão ética, originando pontos de vista contraditórios de vários pontos do globo envolvendo académicos, associações, empresas e consumidores (Whitcomb, Erdener, & Li, 1998). Com frequência, a imprensa e as associações acusam as empresas de praticarem uma nova forma de escravatura devido à sua decisão de produzir em países *low cost* que violam os Direitos Humanos (Watch, 2014). Este trabalho preserva a sensibilidade sobre esses temas prevalecendo ao mesmo tempo o valor da independência e o rigor na informação, descartando qualquer desvio do autor sobre considerações acerca das marcas portuguesas.

Tendo em conta que muita da informação recolhida das Marcas neste estudo pode ser considerada como segredo empresarial ou estratégico, a identificação da marca permaneceu totalmente anónima, antes, durante e após o término da dissertação.



## **5. Análise dos Dados**

### **5.1. Introdução**

Neste capítulo é realizada a análise dos dados obtidos. Inicialmente é realizada a análise individual aos dois tipos de estudo empíricos aplicados: qualitativo e quantitativo. Tanto na análise qualitativa como quantitativa foi realizada uma divisão de temas que interligam individualmente os assuntos abordados neste trabalho e sobretudo pretendem responder às questões de pesquisa levantadas. As análises individuais contribuem posteriormente para a triangulação dos dados obtidos e para o capítulo seguinte Discussão dos resultados obtidos.

### **5.2. Análise Estudo Qualitativo**

#### **5.2.1. Introdução**

Este estudo exploratório inclui entrevistas em quatro diferentes marcas portuguesas de vestuário. Apesar do número de entrevistas não ser significativo, é necessário também tomar em atenção toda a envolvência das marcas portuguesas. De certa forma, na opinião dos gestores das marcas, os dados que aqui são revelados e as questões colocadas são muito sensíveis e revelam muito daquilo que é a organização, estratégia e diferenciação da marca. Esta é a perspetiva que as marcas têm sobre estas questões e como tal, tendo em conta o diminuto número de marcas de vestuário de sucesso em Portugal, torna-se difícil obter respostas de muitas mais marcas. Ou seja, para este estudo exploratório com entrevista presencial, muitas outras marcas foram contactadas, contudo não mostraram interesse receando tratar-se de informação demasiado sensível e confidencial da organização e da própria marca.

Embora este estudo tenha nascido unicamente com carácter exploratório, onde se pretendiam validar diferentes pistas da literatura avaliando aquilo que efetivamente ocorre nas empresas / marcas na sua atividade diária e com a perceção dos gestores / empresários sobre a situação atual das marcas, os dados e informações obtidas, conforme se verificará ao longo deste Capítulo, perfilam por si só conteúdo de relevância não só numa perspetiva exploratória mas sim de fonte de informação importante não alcançável com outro tipo de estudo mais fechado como será o caso do estudo quantitativo por questionário eletrónico. Assim, o estudo qualitativo tem impacto

numa avaliação preliminar desta dissertação, mas também enquanto estudo autónomo, comparável e válido.

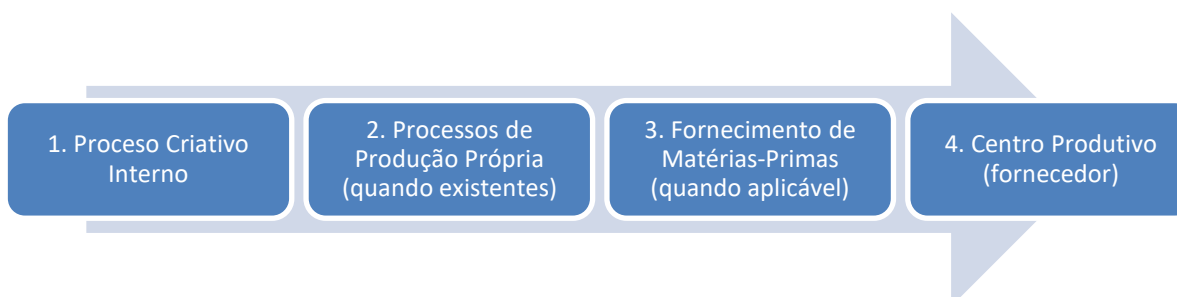
Com as marcas avaliadas na entrevista exploratória foram obtidos dados muito importantes que permitiram conhecer melhor a relevância do *reshoring* para as marcas portuguesas de vestuário e simultaneamente suportar alguns pressupostos identificados no enquadramento concetual deste estudo. De uma forma geral pode-se considerar a informação obtida como relevante, mas ao mesmo tempo reconhecer a falta de marcas com maior diversificação no segmento de moda em que estão inseridas e também de marcas com mais história no mercado, possibilitando uma análise temporal mais assertiva, mais rica em informação, permitindo assim uma avaliação mais concreta da evolução da escolha do local de produção e com maior clareza perceber se estão ou não a realizar *reshoring*.

Conforme referido ao longo deste trabalho, a criação de marca própria no setor do vestuário apenas foi compreendida como uma mais-valia e aplicada muito recentemente pelas empresas de vestuário em Portugal. Sendo certo que a maioria das marcas hoje existentes são ou foram provenientes da indústria, é também verdade que são ainda marcas recentes quando comparadas com marcas de grandes grupos mundiais de moda. Esta “juventude” das marcas portuguesas dificulta também o estudo do *reshoring*. Primeiro porque não existem dados concretos (porque não existiam as marcas ou porque os dados foram perdidos) sobre a evolução do local de produção. Em segundo lugar porque as marcas, sendo na sua maioria recentes, estão ainda em fase de expansão e consolidação, procurando na maioria das vezes um caminho mais economicista em detrimento do relacionamento com o cliente e da diferenciação. Isto é, as marcas pretendem diferenciar-se no produto e na comunicação, descurando todos os outros fatores de diferenciação, apostando em muitos casos, na estratégia da compra a baixo custo e venda com lucro o mais elevado possível. Isto não favorece o *reshoring* pois, nesta lógica estratégica, a produção em *low cost* é a melhor opção.

As Marcas avaliadas, à exceção de uma, revelam precisamente uma idade recente. A Marca 2 foi fundada em 2010. As Marcas 1 e 3, apesar de mais antigas, foram adquiridas recentemente, em 2007 (Marca 1) e 2014 (Marca 3), pelo que o grau de fiabilidade da informação anterior à sua aquisição é baixo. A Marca 4 é a mais “antiga” tendo sido criada em 1994.

Para as marcas entrevistadas, o processo produtivo é relativamente semelhante, conforme é possível verificar na Figura 7.

**Figura 7 - Ciclo Produtivo**



Existem em paralelo determinados produtos que sofrem um ciclo de produção mais rápido e que ocorrem no fornecimento vertical, ignorando assim as três primeiras fases. *Outsourcing* e *Offshoring* são as modalidades mais utilizadas na produção das marcas entrevistadas. O *offshoring* requer quantidades elevadas de produção significando por isso um risco superior.

*“Sendo produtos básicos podemos arriscar e produzir em maior quantidade pois serão produtos mais facilmente vendáveis.”* Responsável da Marca 1.

Portugal tem organização e *know-how* no setor têxtil. As indústrias são modernas, eficientes e preparadas para responder afirmativamente às necessidades de marcas nacionais e internacionais na maioria dos artigos que compõem as coleções das marcas. Existem ainda assim algumas lacunas produtivas.

*“O nosso tipo de produto core não está ainda muito desenvolvido em Portugal.*

*Temos excelentes fornecedores de vestuário em Portugal mas não para o nosso tipo de produto principal.”* Responsável da Marca 4

### **5.2.2. Origem da produção**

As marcas entrevistadas utilizam na sua grande maioria Portugal como o local produtivo de eleição. Segue-se a China, Tunísia e a Itália. A produção na China é realizada sobretudo para produtos mais básicos e sem grande necessidade de personalização. Tunísia é num dos casos entrevistados, o local para *offshoring* com unidade produtiva própria, numa espécie de *nearshoring* e Itália apresenta-se enquanto forte produtor / fornecedor de produtos em malha.

Para as marcas entrevistadas é estrategicamente muito importante produzir em Portugal.

*“[...] Portugal tem um nome forte na indústria de vestuário [...] é sinónimo de qualidade internacional.”* Responsável Marca 2

Os principais motivadores desta opção prendem-se com o facto de todo o processo produtivo ser facilitado. A reposição do produto é rápida, permitindo uma resposta ao cliente e ao mercado muito mais célere e garantindo maior flexibilidade nas cores e modelos a produzir. Outro fator importante e crescente é o conceito de pronto moda (i.e. *Prêt-à-porter* pronto para vestir, artigos de vestuário que estão nesse momento na moda (Segre, 2005)).

*“[...] as marcas terão cada vez mais, de pensar num sistema de pronto moda, esta compra à distância cada vez será mais residual [...]”* Responsável Marca 1

Cada vez mais as marcas utilizam este conceito e para o aplicar plenamente, é necessário muita atenção ao mercado e acima de tudo proximidade ao centro produtivo para que o *time to market* seja o mais curto possível.

*“[...] é muito mais simples produzir em Portugal e quando necessário pedir ao fornecedor uma reposição de mais unidades de um determinado modelo.”*

Responsável Marca 3

*“Sim, é relevante produzir em Portugal. O fator mais significativo é o lead time (i.e. rapidez de execução de principio a fim de um determinado modelo) da produção.”* Responsável Marca 4

Apenas produtos básicos devem, na opinião dos entrevistados, continuar a ser produzidos em países *low cost*. Verifica-se também por parte dos entrevistados um certo sentido de patriotismo e de defesa do que é nacional e dos postos de trabalho. Muito relevante é também a crescente associação e reconhecimento do *Made in Portugal* enquanto sinónimo de qualidade no setor têxtil e vestuário, quer pelo público nacional como internacional. Esta associação não é tão sentida na Marca 4 onde, segundo os responsáveis entrevistados, o setor não é tão sensível à perceção de qualidade por parte do cliente e ao mesmo tempo, os maiores *players* mundiais do segmento praticam desde sempre produção do produto *core* em *low cost*.



Portugal é o local de eleição para a maioria da produção de cada marca entrevistada. Os valores estão normalmente entre os 60% (Marca 4) e os 95% de produção nacional. A Marca 1 registou um decréscimo de quota entre 2010 e 2015, passando dos 95% de produção nacional para 85%. Tal é justificado pelo crescimento da marca, procurando maior rentabilidade. Neste caso (Marca 1), e conforme referido anteriormente, o horizonte temporal é curto e tal não permite uma análise longitudinal muito alargada. Para a Marca 1 a importação por via do *offshoring* começou a ser vista de uma forma profissional há cerca de dois ou três anos. Esta evolução não significa ainda assim que Portugal tenha deixado de ter valor para a Marca 1, enquanto local de produção. O que está a ocorrer é que a marca está a crescer e, portanto, são produzidos mais produtos em Portugal (e Itália) e também mais produtos em países *low cost*. É a simples procura de rentabilidade do negócio aplicada também à realidade de existirem cada vez mais e mais longas promoções durante o ano.

Para as Marcas 2 e 3, os 95% de produção portuguesa são de simples justificação: confiam na produção nacional e na qualidade subjacente à mesma. Os restantes 5% são justificados pela necessidade de oferta abrangente que uma marca tem de ter. Com essa oferta abrangente, são necessários produtos e acessórios específicos cuja produção em Portugal não está ajustada em termos de custos. Como tal, é necessário recorrer a *offshoring* para suprir de forma competitiva as necessidades do cliente. Estes desajustes em determinados produtos de uma gama completa que uma marca deve oferecer ao cliente são precisamente indicados pela Marca 4 enquanto um dos fatores essenciais para que 40% da sua produção seja realizada externamente.

*“Mesmo outros produtos que não o core são muito bons em Portugal mas demasiado caros de produzir para aquilo que o cliente está disponível para pagar (por exemplo casacos em pele); portanto nesses casos o offshoring é a única solução, caso contrário não venderíamos o produto ou não teríamos lucro com a venda do mesmo.”*

Responsável da Marca 4

Como vantagens de produzir em Portugal as marcas entrevistadas identificam em primeiro lugar a proximidade física e todas as vantagens que daí estão adjacentes. A rápida reposição de produtos, acompanhamento de controlo de qualidade, facilidade de contacto, proximidade cultural, facilidade na resolução de litígios, qualidade da

produção e gestão de compras e de risco são outras vantagens associadas à produção em Portugal.

*“[...] a proximidade, acompanhamento da produção, controlo de qualidade é muito importante. Estes fatores são mais facilmente concretizáveis quando a produção é feita em Portugal.”* Responsável Marca 3

Como desvantagens associadas à produção em Portugal, o preço, em comparação com *low cost* é o principal fator. Este preço advém, na opinião dos entrevistados, de custos de mão-de-obra e matérias-primas mais elevados.

*“Principalmente o preço. Este preço advém dos custos de mão-de-obra e de matérias-primas.”* Responsável Marca 1

*“Em comparação, produzir na China é em média 25% mais barato; na Tunísia 15% em média. Portanto essa é a principal desvantagem da produção em Portugal.”*  
Responsável Marca 4

Por outro lado, as indústrias começam a ter muito trabalho, principalmente de grandes marcas europeias e internacionais que estão a “regressar a casa” (i.e. *reshoring* ou *nearshoring*) e a diminuir a produção em países *low cost*.

*“[...] o facto das quantidades produzidas serem cada vez maiores e termos, nós portugueses, que competir com marcas internacionais que produzem muito mais[...].”* Responsável Marca 2

Este cenário implica, na opinião dos entrevistados, o acréscimo dos preços e a alteração das prioridades de produção – uma fábrica não irá em princípio dar prioridade a uma pequena encomenda de um cliente português em detrimento de uma grande encomenda de uma marca internacional. O complexo rejuvenescimento da indústria também é apontado como uma desvantagem pois não está a ocorrer tão rapidamente quanto a indústria necessita.

O preço de custo que promove por sua vez maior rentabilidade do negócio é identificado como a maior vantagem de produção em *low cost*. A dispersão do risco também é apontada com uma vantagem. As promoções cada vez maiores que as marcas são “forçadas” a realizar durante o ano estrangulam a margem de lucro que por seu lado necessita de recurso a produção a baixo custo para que o negócio seja viável.

*“Hoje este ramo vive sobretudo muito à custa das promoções e descontos. Obviamente que quanto menor for o preço de custo, melhor será a rentabilidade do negócio.”* Responsável Marca 1

Como desvantagens de produção em países *low cost* os entrevistados identificaram a qualidade dos produtos, o *lead time* e a mentalidade enquanto diferenças culturais como os pontos mais importantes que configuram as desvantagens. Adicionam-se como desvantagens a instabilidade do dólar – pode-se contratualizar um preço e depois produzir e pagar outro. As necessidades de contratualização de quantidades mínimas elevadas criam uma desvantagem porque uma marca portuguesa de vestuário não tem necessidade ou capacidade de adquirir quantidades elevadas de um determinado produto, isso transforma-se numa desvantagem no sentido em que reduz a capacidade de negociação de preços e quantidades. Incumprimento de prazos de entrega estabelecidos são também frequentes seja por responsabilidade do próprio fornecedor ou derivado a fatores externos. O processo de importação é também considerado demasiado burocrático pela sua complexidade e custos associados.

*“Necessidade de grandes quantidades. O risco é maior quando as quantidades são maiores.”* Responsável Marca 3

### **5.2.3. Reshoring**

Um aspeto interessante de avaliar é a perceção que os entrevistados têm das marcas concorrentes e da forma como estas têm evoluído em termos de escolha do local de produção. De uma forma geral, os entrevistados consideram que os seus concorrentes estão a produzir mais em Portugal.

*“[...] mesmo as marcas internacionais concorrentes estão a produzir cada vez mais em Portugal e noutros países não tipicamente low cost.”* Responsável Marca 2

*“Creio que de uma forma geral toda a gente está a produzir mais em Portugal.”*

Responsável Marca 1

Apesar de algumas marcas concorrentes terem nascido da indústria, a produção em Portugal (interna ou *outsourcing*) tem crescido. Mesmo as marcas internacionais que são concorrentes no território nacional têm, na opinião dos entrevistados, prestado mais atenção à escolha do local de produção, deixando de produzir tanto em países *low cost*. Os entrevistados indicam que a mesma situação se verifica também com as marcas

portuguesas que por sua vez estão a produzir mais em Portugal e a evitar países *low cost*. Esta noção revela dados importantes para o estudo: apesar de não identificável o fenómeno de *reshoring* diretamente pela evolução dos dados das empresas entrevistadas, a perceção dos entrevistados é de que o *reshoring*, dentro do setor de vestuário em Portugal e também Europeu, está de facto a acontecer. Além disso, este facto é encarado com naturalidade pela própria evolução das decisões de produção no setor. A Marca 4 admite que se esteja a produzir mais em Portugal no setor global da moda, mas no seu segmento/mercado específico indica que tal não está a ocorrer entre os seus concorrentes.

Na questão 12, foi proposta aos entrevistados uma reflexão indireta sobre o peso que cada tipo de motivação (Económica, de Marketing e Política / Social), teria na decisão individual de cada necessidade de *sourcing*. Pretendia-se desta forma compreender quais os fatores mais valorados aquando a escolha do local de produção e ao mesmo tempo perceber qual o impacto que estes fatores teriam ao produzir em Portugal. Os resultados médios globais das quatro marcas entrevistadas mostram a importância relativa das várias motivações. Numa decisão de compra (i.e. alocação da produção, decisão de *sourcing*), os fatores económicos são efetivamente os que em média pesam mais – 4,05 – numa escala de (1) a (5) em que (1) é Nada Importante e (5) Muito Importante. Seguem-se as preocupações políticas/sociais com 4 e por fim as questões de marketing com 3,50. Isto significa que, numa primeira análise, as motivações de marketing não têm um peso significativo na decisão do local da produção. Contudo, quando colocámos o cenário na produção nacional e no impacto que a mesma teria para a sua produção/marca, em que (1) significaria Muito Negativo e (5) Muito Positivo, as questões relacionadas com o marketing são as que aparecem como maiores beneficiárias com um impacto positivo de 4,41. Significa isto que os entrevistados reconhecem que produzir em Portugal tem um impacto bastante positivo na imagem da marca, nomeadamente em fatores relacionados com a qualidade percebida pelo cliente, a proximidade ao cliente e a imagem do país e origem. Apesar de estar na segunda posição, as motivações económicas da produção em Portugal têm também uma nota positiva – 4,30 – significando isto que apesar de os entrevistados estarem preocupados com o possível crescimento dos custos de produção em Portugal, até ao momento os mesmos têm um impacto positivo na produção. O terceiro fator com maior impacto positivo na marca quando produzindo em Portugal está diretamente ligado aos fatores

Políticos/Sociais com 4,25. Em suma, estes dados sugerem que a manufatura de vestuário em Portugal é efetivamente valorizada pelas marcas e que tal tem repercussões positivas não apenas a nível económico, mas principalmente ao nível de marketing, relacionamento com o cliente e preocupações sociais.

De uma forma geral, as marcas avaliadas confirmam que estão a produzir atualmente mais em Portugal do que anteriormente, principalmente devido a dois fatores: crescimento dos custos na China e crescimento do negócio/necessidades de produção. O crescimento do negócio implica maior produção nacional, mas também em *offshoring*.

*“Os custos na China aumentaram significativamente [...] o tipo de produtos que temos – pronto moda – necessita e é melhor fabricado em Portugal [...]*

Responsável Marca 3

Quando questionados sobre a conjuntura atual e o impacto que a mesma teria nas suas decisões de compra, as opiniões seguiram na generalidade um caminho similar. Por um lado, os entrevistados acreditam que o setor industrial têxtil em Portugal já não está em crise mas sim em crescimento. Ainda assim, produzir em Portugal é motivo de orgulho, denotando as marcas responsabilidade social por tomarem em conta o crescimento nacional e a criação de postos de trabalho. Por outro lado, o enriquecimento local é também visto como uma oportunidade pois significa um potencial mercado interno mais abrangente.

*“Quando produzimos em Portugal estamos a ajudar o país e a criar riqueza [...] pode significar um acréscimo de clientes no mercado interno.”*

Responsável Marca 3

Sobre o futuro da produção das suas marcas em Portugal, os entrevistados referem que vão continuar a apostar na produção nacional. Espera-se inclusive que os valores de produção em Portugal aumentem, sobretudo pelo crescimento das marcas e das necessidades de produção. Tal está ainda assim dependente da evolução dos custos de produção em Portugal, nos países *low cost* e também nos novos países emergentes. Portugal enquanto local ideal de produção têxtil (para marcas nacionais e internacionais) tem já países concorrentes que podem diminuir ou crescer no seu estatuto num curto espaço de tempo, são eles os países da Europa de Leste e do Norte de África.

*“Eu gostaria de produzir mais [em Portugal], tudo depende de como a marca evoluir.”*

Responsável Marca 1

*“Quero produzir mais em Portugal, sendo que esse crescimento deverá ser pelo crescimento da marca e também pelo crescimento da quota dos 95% para os 100% de produção nacional.”* Responsável Marca 2

*“A minha preferência recai e recairá sempre sobre Portugal. [...] Neste momento olhamos e vemos um futuro auspicioso para a produção de vestuário em Portugal mas tal pode gerar um excesso de procura para a oferta existente [...]”*

Responsável Marca 3

*“Dependerá também da própria evolução do volume de negócios, operação de vendas e expansão internacional.”* Responsável Marca 4

#### **5.2.4. Internacionalização**

As marcas avaliadas neste estudo exploratório estão presentes, com maior ou menor repercussão, nos mercados externos. O meio principal de internacionalização é a exportação direta, sendo este o meio mais rápido, simples e com menor risco associado. Duas das marcas entrevistadas utilizam também a modalidade de investimento direto e *joint ventures* na sua estratégia de internacionalização. As outras duas marcas pretendem estabilizar e consolidar a sua posição no mercado nacional para então aumentar o seu envolvimento na internacionalização. Nos processos internacionais, as Marcas 1 e 4 promovem ativamente a adaptação aos mercados internacionais onde estão presentes, principalmente aqueles em que a diferença cultural é mais significativa. As outras marcas optam pela estandardização dos produtos, ainda assim, ambas estão atentas ao *feedback* proveniente dos clientes estrangeiros e preparados para mudar caso tal se justifique.

Também nos valores exportados/alusivos à internacionalização se percebe que existem diferenças significativas entre as quatro marcas entrevistadas. Na Marca 3, apenas 0,6% do seu volume de negócios diz respeito à internacionalização, na Marca 1 essa cifra fixa-se nos 15%, na Marca 2, cerca de 50% e a Marca 4 apresenta-se como a mais

internacional com cerca de 60%. As Marcas 1, 2 e 3 referiram a necessidade de consolidação da posição no mercado nacional para então dispor de mais e melhores ferramentas para internacionalizar com segurança e sucesso. As Marcas 1, 2 e 4 afirmam ter registado crescimento das vendas internacionais, mais lucro e maior satisfação com a internacionalização, em comparação com períodos anteriores. A Marca 4 refere que regista um crescimento efetivo desde o início do processo de internacionalização e que tal é traduzido numa satisfação geral pela aposta e pelos bons resultados alcançados. A Marca 3 manteve todos os índices, não tendo, portanto, registado qualquer alteração em termos de vendas, lucro e satisfação com a internacionalização. Os entrevistados são unânimes de que o crescimento no setor passa pela internacionalização e pelo reconhecimento externo.

As duas últimas questões pretendiam averiguar o impacto para as marcas ao ser associado o país Portugal como génese da Marca e como origem da produção, no processo de internacionalização. Ou seja, seria mais complicado ou simples vender a marca estando esta associada a Portugal? Segundo os entrevistados, numa primeira fase há de facto alguma resistência. Afinal, Portugal não tem ainda a imagem de países como Espanha, França, Itália, Alemanha e Holanda na indústria de comércio e gestão de vestuário. Contudo, o cliente internacional percebe depois a qualidade da marca, tudo o que a envolve, a estrutura organizada e a estratégia da mesma ficando então bem impressionado.

*“[...] internacional mas nascida, com orgulho, em Portugal. Acredito, portanto, que, nesta área em concreto em que temos tanto know-how e somos reconhecidos por isso, associar a raiz da marca a Portugal é positivo.”* Responsável Marca 3

A generalidade das marcas entrevistadas indicou que em negociação com clientes internacionais demonstram o orgulho da nacionalidade da marca mas apontando o âmbito internacional como real dimensão da marca. Marca nacional com cariz internacional. Portanto, consideram que associar a marca a Portugal é positivo.

É ainda mais positivo ter a produção da marca associada ao *Made in Portugal*. Segundo a generalidade das marcas entrevistadas, o facto de a produção ser portuguesa é uma mais-valia utilizada como argumento de venda internacional (e também no mercado interno). Apesar de alguns clientes não quererem saber se é produzido em Portugal ou

na China, quando o preço é semelhante a escolha recai nos produtos produzidos em Portugal.

*“Portugal é de certa forma uma mais-valia [...] o facto de ser Made in Portugal é utilizado como argumento de venda.”* Responsável Marca 1

*“O país de origem e o facto de o produto ser português é de facto uma mais-valia [...] Se estiver a mostrar exatamente o mesmo produto e disser que o mesmo foi produzido na China, isso é sem dúvida alguma uma menos-valia.”*

Responsável Marca 2

*“[...] a qualidade, o toque, aparência e local de produção tornam-se fatores decisivos. Então, ser Made in Portugal é decisivo porque uma marca desconhecida que ainda por cima vende Made in China não é encarada como muito apelativa.”*

Responsável Marca 3

Em paralelo, o facto de a produção ser portuguesa, melhora qualitativamente a opinião do cliente estrangeiro sobre a marca, que até então podia ser uma perfeita desconhecida mas que já passa a ter algum valor por produzir em Portugal. O *Made in Portugal* é, portanto, um excelente auxílio às vendas internacionais e a sua cotação está sem dúvida, na opinião dos entrevistados, ao nível das melhores referências de produção têxtil. Ainda assim deve ser relevado que este cenário pode ter diferentes interpretações mediante o segmento de vestuário em que a Marca está inserido. Para a Marca 4 não há qualquer diferença significativa pelo facto de a marca ser ou não portuguesa e também da origem da produção visto que as grandes marcas mundiais neste segmento habituaram o cliente com produções *low cost* e da parte do cliente não há exigências que pressionem e configurem uma necessidade de mudança estratégica por parte da marca.

Em suma, podemos identificar Portugal como sendo o local de eleição das marcas portuguesas no que respeita à decisão da localização das suas produções. As vantagens de produzir em Portugal são muitas as desvantagens de produzir em *low cost* estão a aumentar. A tendência mundial de pronto moda no vestuário requer que a localização de produção das marcas seja cada vez mais curta e rápida. Também segundo os entrevistados, muitas marcas europeias e internacionais estão já a efetuar *reshoring*, desinvestindo na quota de produção em *offshoring* e tal é sentido no acréscimo de



trabalho da indústria têxtil portuguesa pelo volume de trabalho para marcas Europeias (i.e. *nearshoring*). Também acreditam que as marcas concorrentes nacionais e internacionais estão a produzir mais localmente. Os fatores económicos são ainda aqueles que demonstram maior impacto numa decisão de contratação da produção. Contudo, a produção nacional promove uma atenção maior ao cliente, focando-se mais a marca em aspetos de marketing do que puramente economicistas.

Tal como demonstram as marcas entrevistadas, é possível verificar que têm crescido internacionalmente e que o facto de a marca ser associada a Portugal é positivo. Ainda assim, o principal fator de associação de clientes internacionais à marca prende-se com a produção *Made in Portugal*, sendo este fator uma significativa mais-valia diferenciadora na internacionalização.

Portanto, apesar de nestas quatro entrevistas não ser possível, de forma direta, identificar casos de *reshoring*, percebemos que vários indicadores resultantes das premissas deste trabalho são válidos: existem várias marcas de vestuário a fazer *reshoring* (portuguesas e Europeias); os fatores de marketing são importantes para a opção pela produção local suplantando os economicistas; a produção *Made in Portugal* auxilia de forma direta a internacionalização e promove de uma forma global a imagem da marca no seu todo.

### **5.3. Análise Estudo Quantitativo**

O questionário eletrónico esteve disponível entre 8 de Maio de 2016 e 6 de Outubro de 2016 tendo-se registado um total de 63 respostas. Neste capítulo será avaliada a codificação de dados, a análise dos dados em falta (i.e. *missing values*) e dos valores extremos (i.e. *outliers*). Posteriormente é identificado o perfil da amostra e por fim é realizada a avaliação das hipóteses identificadas neste estudo.

#### **5.3.1. Codificação de dados**

Conforme referido anteriormente, os dados obtidos na elaboração do questionário foram analisados utilizando o *software* IBM SPSS Statistics®. A Tabela 53 (disponível em Apêndices / Dados de Suporte) demonstra como os dados relativos a cada questão foram categorizados.

A confidencialidade das marcas e das suas respostas foi considerado sempre um valor garantido tanto para a proteção das marcas respondentes como para organização do

estudo. Assim, foi alterada em SPSS® a coluna identificativa das marcas respondentes. Dessa forma foi utilizada a designação M1, M2, M3..., M63 para identificar as marcas respondentes ao questionário. A correspondência exata de cada “M” foi mantida para eventual necessidade futura de clarificação de algum tópico ou mesmo para melhor interpretação de um determinado resultado obtido em função da estratégia percebida exteriormente, mercado e dimensão da própria marca.

Conforme será possível verificar ao longo deste capítulo, em determinadas análises foi necessário a reconfiguração dos dados e a criação de novas variáveis. Essas discrepâncias face aos dados originais serão devidamente identificadas e fundamentadas.

### **5.3.2. Dados em falta**

Na primeira fase de avaliação aos resultados obtidos foi tida em consideração a potencial existência de *missing values*. Apesar do termo *missing values* poder ter ligeiras diferenças de interpretação entre investigadores, dizem respeito a observações e campos não preenchidos em *data sets* aos quais, utilizando mecanismos e *software* apropriados é possível estabelecer uma probabilidade de resposta assertiva para o preenchimento da informação incompleta, permitindo assim a continuidade do estudo e a validade do mesmo (Enders, 2010).

Tendo o questionário sido estruturado eletronicamente, a possibilidade de configuração é bastante superior pelo que a existência de um *missing value* apenas poderia ser resultado de um erro de configuração do próprio questionário pois, apenas quando todos os dados considerados como obrigatórios estivessem preenchidos, era possível ao respondente avançar e posteriormente terminar o questionário.

No resultado do questionário, foram verificados 61 casos como totalmente preenchidos e sem qualquer *missing value*. Dois casos foram adotados como válidos de acordo com as normas / recomendações de validação de dados em falta. Estes dois casos dispunham de todo o questionário preenchido à exceção da seção identificativa da marca e da sua dimensão. Nesse sentido a sua integração enquanto resposta válida e considerável para efeitos de análise foi efetivada pelo que o estudo conta com 61 questionários completos e 2 parcialmente incompletos onde não foram identificadas as marcas.

### 5.3.3. Avaliação de *Outliers* (Valores Extremos)

A pré-avaliação individual dos Valores Extremos (*outliers*) é essencial para validade dos dados, permitindo a eventual correção de erros de preenchimento, mediante métodos previstos na literatura. “*Um outlier não é apenas uma propriedade binária. Ao invés, é uma propriedade que avalia um certo grau a cada objeto no dataset, dependendo de quão isolado o objeto está, em contraponto com a restante estrutura de dados*” (Breunig, Kriegel, Ng, & Sander, 1999) pp. 263.

De acordo com Cook, Heath, & Thompson (2000), ignorar a avaliação dos *outliers* ou proceder à sua incorreta correção pode distorcer de forma significativa os dados recolhidos e colocar em causa a validade do estudo (Cook et al., 2000). Se por um lado, é relativamente simples a identificação de valores extremos recorrendo diretamente ao *software* próprio de análise estatística (SPSS®), o tratamento dos casos identificados não é pacífico entre a comunidade académica onde proliferam técnicas dispares que nem sempre são adequadas (Leys, Ley, Klein, Bernard, & Licata, 2013; Thompson, 2006).

Aplicada a análise através de *box-plots* do programa SPSS®, foram identificados:

- Valores distantes nas variáveis P23\_evolucao\_marca, P321\_mao\_obra, P322\_flexibilidade, P328\_prop\_int, P3214\_campanhas, P63\_ano\_activ, P721\_experf e P722\_PI\_15\_13.
- Valores extremos (*outliers*) nas variáveis P31\_estrat\_relev, P34\_futuro, P43\_relevant\_prod, P44\_concdireto, P45\_fut\_pondera, P53\_estrategico, e P74\_orig\_prod.

Após identificação de cada *outlier*, foi realizada uma análise individual a cada variável passível de desfasamento, bem como, às respostas que provocaram esse desfasamento na média de resposta. Verificou-se que todos os casos identificados estavam bem categorizados, eliminou-se, portanto, eventual suspeita de má configuração dos dados e entenderam-se por respostas normais, dentro dos parâmetros e escala previstos, que se justificam pela diversidade de marcas que contribuíram para o estudo e que representam diferentes *backgrounds*, idades de maturação, objetivos e fase de desenvolvimento do negócio. Assim, os valores identificados não foram considerados aberrantes ao ponto de desvirtuar o resultado do estudo e optou-se pela manutenção inalterada dos valores

extremos. Esta manutenção de valores extremos é recomendada por diversos autores desde que não representem de forma significativa a observação da população em estudo (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009).

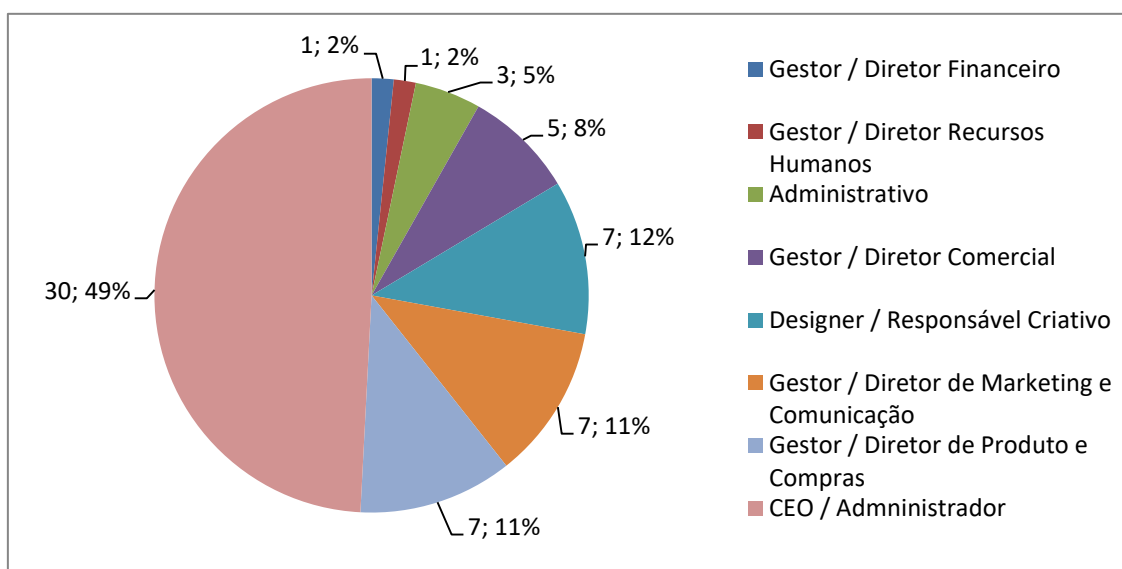
#### **5.3.4. Caraterização da Amostra**

A caraterização da amostra permite conhecer o perfil das marcas respondentes ao estudo e traçar também uma perspetiva da típica marca portuguesa de vestuário. Para além dessa perceção, a sua dimensão, contexto cultural, envolvência e capacidade podem, de certa forma, justificar e contextualizar respostas obtidas em determinadas perguntas do questionário. Neste subcapítulo pretende-se enquadrar e explicar o perfil dos respondentes ao questionário realizado.

Conforme referido anteriormente, dois questionários foram considerados como válidos / completos apesar de não terem preenchido a última secção relativa à identificação da marca. A caraterização da amostra tem portanto como base  $n = 61$  respostas.

Um dos aspetos mais comuns e relevantes para quem aplica um questionário eletrónico diz respeito a *como* e a *quem* endereçar o mesmo. Por vezes, o simples facto de o respondente ter mais ou menos informação acerca da marca e dos assuntos em avaliação no questionário influencia de forma significativa as respostas obtidas. O perfil do respondente foi tido em consideração aquando a divulgação do mesmo diretamente às marcas e parceiros. Este cuidado em tentar endereçar o questionário à pessoa mais competente para responder ao mesmo aparenta ter resultado uma vez que, conforme é possível verificar no Gráfico 1, aproximadamente 49,18% das respostas ao questionário foram facultadas precisamente pelo CEO / Administrador da Marca, portanto a pessoa que à partida terá mais e melhores informações da marca e também da estratégia passada, presente e futura da mesma, nomeadamente no que diz respeito às questões sensíveis presentes neste estudo: estratégia geral da marca, estratégia de compras e internacionalização. Seguem-se as respostas provenientes das funções de Gestão / Direção de Produto e Compras, Marketing e Comunicação e *Design* / Responsável Criativo, com o peso e uma representação global equivalente a 34,4% das respostas ao questionário. Cerca de 8,2% das respostas ao questionário foram fornecidas por profissionais de Gestão / Direção Comercial da marca.

**Gráfico 1 - Resposta ao questionário por cargo do respondente**



Conforme referido no capítulo 3 Setor do Vestuário, o segmento do têxtil e vestuário em Portugal é considerado um dos mais antigos, tradicionais e importantes do país. Contudo, apenas recentemente as empresas portuguesas tiraram partido do seu *know-how* elevado, após muitos anos a trabalhar com qualidade sobre o regime de *private label* (i.e. produção numa unidade industrial de coleções para marcas detidas por terceiros (Kumar & Steenkamp, 2007)) para a criação com sucesso de uma marca própria, gerando assim mais valor interno e beneficiando de uma margem maior no processo global de produção e comercialização de vestuário, nomeadamente sob a insígnia de uma marca. Tal cenário foi também verificado nas respostas a este estudo onde, apesar de termos verificado respostas de empresas tradicionais e cuja marca estará já estabelecida e firmada com sucesso em Portugal, a mais significativa parcela de marcas respondentes – 41% - foi criada em 2010 ou posteriormente. Serão portanto marcas recentes, eventualmente imbuídas do referido *know-how* anterior enquanto produtores em *private label* e ao mesmo tempo bem identificadas com o mercado, tanto a nível tecnológico como de tendências de moda. A Tabela 19 ilustra o cenário completo onde para além dos aproximadamente 41% de respostas ao questionário provirem de marcas que nasceram ou foram adquiridas em ou após 2010. Verifica-se também que o segundo mais relevante momento temporal se deu no século XX, década de 80 com uma representação de cerca de 19,7% das marcas respondentes neste estudo. Seguem-se a década de 90 (Século XX) e a primeira década do Século XXI como as mais relevantes.

**Tabela 19 – Ano de fundação / aquisição da marca**

<b>Século e Década</b>	<b>Número de Marcas</b>	<b>Percentagem de marcas</b>
<b>Século XX, Década 10</b>	1	1,6%
<b>Século XX, Década 70</b>	4	6,6%
<b>Século XX, Década 80</b>	12	19,7%
<b>Século XX, Década 90</b>	10	16,4%
<b>Século XXI, Década 00</b>	9	14,7%
<b>Século XXI, Década 10</b>	25	41%

A produção de artigos de têxtil e vestuário em Portugal esteve desde sempre associada à zona Norte do país (Balanços, 2012). Tal como referido anteriormente, muitas das marcas portuguesas hoje disponíveis no mercado transitaram o *know-how* da produção de vestuário para a criação da própria marca, aumentando assim a sua cadeia de valor (Bessa & Vaz, 2007), sendo portanto normal que o maior número de marcas de vestuário se localize também a Norte de Portugal. Essa constatação foi também verificada nas respostas ao questionário, tal como é possível verificar na Tabela 20.

**Tabela 20 - Distribuição Geográfica das marcas**

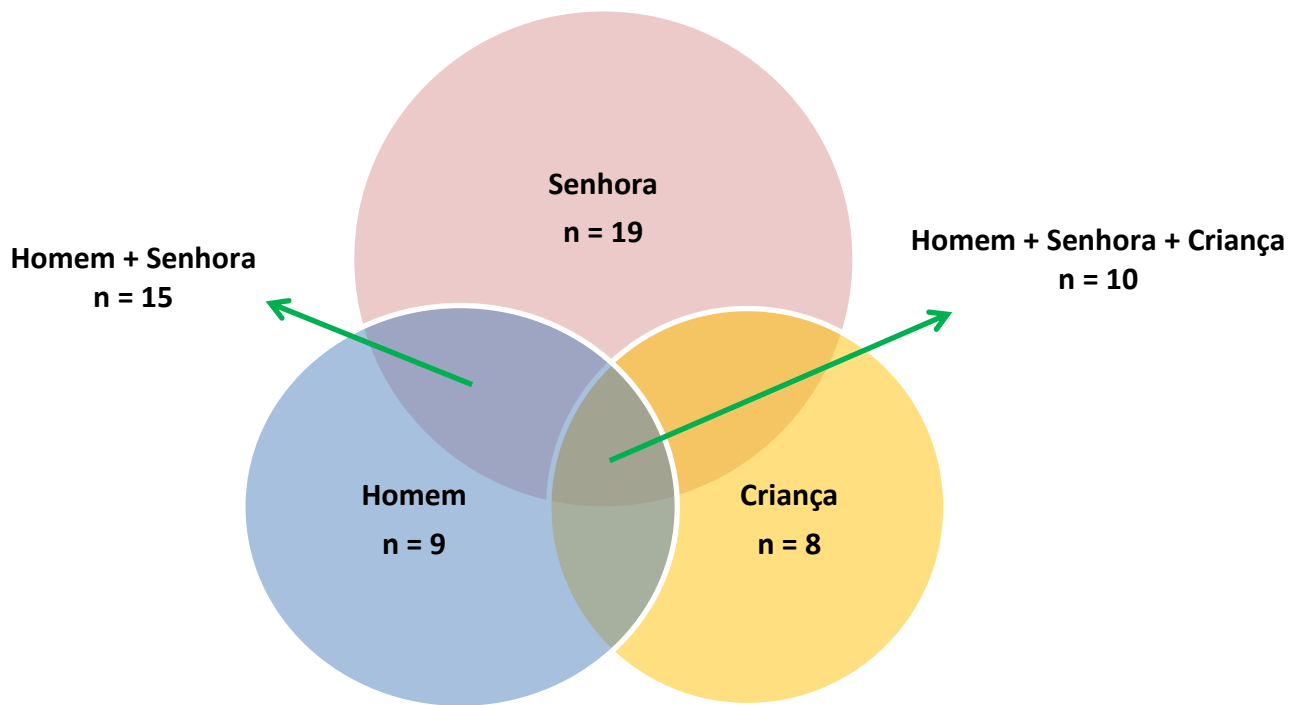
<b>Localização</b>	<b>Número de Marcas</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Porto e Norte</b>	48	78,7%
<b>Centro</b>	4	6,6%
<b>Lisboa e Vale do Tejo</b>	8	13,1%
<b>Algarve</b>	1	1,6%
<b>Distrito Braga</b>	28	45,9%
<b>Distrito Porto</b>	19	31,1%
<b>Distrito Lisboa</b>	7	11,5%
<b>Outros Distritos</b>	7	11,5%

A zona Porto e Norte é, conforme se pode verificar, aquela com maior representatividade neste estudo com 78,7% das marcas inquiridas. Nesta zona, o Distrito de Braga é o mais significativo pois representa cerca de 45,9% da localização das marcas que responderam ao questionário, sendo os concelhos mais significativos Barcelos, Fafe, Guimarães e Vila Nova de Famalicão. A zona de Lisboa e Vale do Tejo com aproximadamente 13,1% de inquiridos apresenta-se como a segunda zona com maior número de respostas. Destaque ainda para o distrito do Porto com aproximadamente 31,1% de marcas participantes no estudo. Neste estudo participaram marcas de nove distritos de Portugal (i.e. Aveiro, Braga, Castelo Branco, Coimbra, Faro, Lisboa, Porto, Santarém e Viana do Castelo).

O posicionamento de uma marca na mente do cliente implica diversas formas de operacionalização e fatores mais ou menos controláveis pela marca (Kalafatis, Tsogas, & Blankson, 2000), contudo, na indústria da moda, estes fatores assumem uma importância ainda mais significativa pois trata-se de toda uma identidade de marca que se pretende dar a transportar para o cliente (Rageh Ismail & Spinelli, 2012). A primeira fase de posicionamento da marca nasce desde logo com uma definição clara do *target* a que a marca se dedicará e o caminho por onde a marca pode percorrer na sua evolução a curto, médio e longo prazo. É comum uma marca dedicar-se apenas a um segmento de mercado (e.g. vestuário de Senhora) e posteriormente expandir para outros segmentos (e.g. vestuário de Senhora e vestuário de Criança), a decisão nem sempre é simples e pacífica. Se por um lado a expansão para outros segmentos pode significar novos mercados e expansão do *branding* da marca para outros domínios, existe o risco do investimento ser erradamente calculado e de danificar todo o posicionamento de marca construído até então.

Por ser um mercado apetecível, uma vez que vários estudos indicam que o público feminino tem mais interesse, apetência e investe mais em compra de vestuário (O’Cass, 2000; O’Cass, 2004; Young Kim & Kim, 2004) várias marcas nascem e apostam exclusivamente no segmento: vestuário de Senhora. Tal é verificado também nas respostas ao questionário uma vez que, conforme é possível observar na Figura 8, se destacam as marcas que apenas apostam na comercialização de vestuário de senhora.

**Figura 8 - Distribuição das marcas por segmento**



O segmento de Senhora apresenta-se portanto como o mais representativo com 19 marcas a identificarem-se como trabalhando em exclusivo este segmento. Como segundo segmento mais representativo, verificam-se as marcas que em simultâneo oferecem vestuário dos segmentos Homem + Senhora, com 15 marcas. O conceito de moda “família total” em que uma marca veste toda a família corresponde a 10 marcas. Acima de tudo estes dados são interessantes de avaliar pois é importante perceber exatamente como uma marca opera e se enquadra no mercado, pois tal pode fornecer pistas valiosas para uma melhor interpretação de dados posteriores. A título de exemplo, uma marca que opere nos três segmentos terá à partida de ter uma boa estrutura e organização interna pois são três segmentos com características diferentes, abordagens diferentes ao mercado, conceção, comunicação e distribuição do produto. Estes dados sugerem que tendencialmente uma marca começa a operar apenas em um segmento e que aos poucos tende a expandir para outros segmentos quando a sua estrutura já estiver mais e melhor capacitada de recursos.

Outro fator que permite perceber a capacidade da marca diz respeito ao tipo de canal de vendas utilizado pela marca e à quantidade de opções dentro do mesmo. Verifica-se por exemplo, que as marcas participantes no estudo têm, na sua maioria (54,1%), lojas físicas próprias, contudo a percentagem de marcas que está disponível em lojas



multimarca é bastante superior 72,1%, sendo portanto este o principal (e único) canal de vendas para muitas das marcas que não dispõem de lojas físicas próprias.

Outro aspeto a ter em conta neste estudo diz respeito de uma forma genérica à capacidade de investimento das empresas em Portugal, especificamente das marcas portuguesas de vestuário. A comercialização de vestuário através de marca própria implica diversos e muitas vezes avultados investimentos em criação própria (i.e. *design*), canais de produção (i.e. *sourcing*), logística e abastecimento (i.e. *supply chain*), canais de comunicação (i.e. *marketing*) e canais de venda (i.e. lojas próprias, multimarca, *franchising*, ou outros meios). Portanto, o investimento em canais de venda próprios (i.e. lojas próprias) é para muitas marcas incompatível (44,4%) e, dentro das marcas que têm efetivamente lojas próprias a quantidade de lojas por marca não é significativa. Cerca de 33,3% das marcas que afirmam ter lojas próprias têm apenas um estabelecimento e cerca de 72,7% das marcas inquiridas têm até o limite de 5 lojas próprias. A Tabela 21 ilustra com maior detalhe o número de lojas próprias das marcas que compõem este estudo.

**Tabela 21 - Número de Lojas Próprias**

<b>Quantidade de Lojas</b>	<b>Número de Marcas</b>	<b>Percentagem</b>
<b>0</b>	28	45,9%
<b>≥ 1</b>	33	54,1%
<b>Detalhe de Marcas com ≥ 1 Lojas Próprias</b>		
<b>≤ 5</b>	24	72,7%
<b>6 - 25</b>	7	21,2%
<b>26 - 50</b>	1	3%
<b>≥ 51</b>	1	3%

Tal cenário é radicalmente alterado quando se avalia a presença das marcas em lojas multimarca, verificando-se que este é muitas vezes o único e mais importante meio de venda dos produtos para muitas das marcas portuguesas de vestuário, independentemente da sua dimensão. Conforme é possível observar na Tabela 22, cerca de 72,1% das marcas que integram este estudo estão presentes em Lojas Multimarca e dentro deste cenário 50% das marcas estão presentes em mais de 51 pontos de venda multimarca. Destaque ainda para o facto de sete marcas presentes neste estudo indicarem estar presentes em mais de 500 pontos de venda multimarca.

**Tabela 22 - Número de Lojas Multimarca**

<b>Quantidade de Lojas</b>	<b>Número de Marcas</b>	<b>Percentagem</b>
<b>0</b>	17	27,9%
<b>≥ 1</b>	44	72,1%
<b>Detalhe de Marcas com ≥ 1 Lojas Multimarca</b>		
<b>≤ 5</b>	5	11,4%
<b>6 - 25</b>	11	25%
<b>26 - 50</b>	6	13,6%
<b>51 - 200</b>	9	20,4%
<b>≥ 201</b>	13	29,6%

Outro fator revelador da capacidade de cada marca, tanto em termos de investimento como de capacidade da mesma no mercado, diz respeito aos recursos humanos que cada marca emprega. A Tabela 23 ilustra os recursos humanos alocados às marcas respondentes a este questionário.

**Tabela 23 - Número de colaboradores**

<b>Número de colaboradores</b>	<b>Número de Marcas</b>	<b>Percentagem</b>
<b>≤ 10</b>	29	47,5%
<b>11 - 50</b>	20	32,8%
<b>51 - 150</b>	7	11,5%
<b>≥ 151</b>	5	8,2%

Verifica-se que 47,5% das marcas respondentes a este questionário têm uma organização com capacidade inferior a 10 recursos humanos e que praticamente 80,3% das marcas inquiridas neste estudo têm menos de 50 colaboradores.

Por fim, a última variável caracterizadora da amostra prende-se com a faturação global anual da marca. Essa informação é ilustrada na Tabela 24.

**Tabela 24 - Faturação Global das Marcas em 2015**

<b>Volume de faturação</b>	<b>Número de Marcas</b>	<b>Percentagem</b>
Até 500.000€	28	45,9%
De 500.000€ a 1.000.000€	11	18%
De 1.000.000€ a 5.000.000€	15	24,6%
De 5.000.000€ a 10.000.000€	3	4,9%
De 10.000.000€ a 20.000.000€	1	1,5%
De 20.000.000€ a 50.000.000€	2	3,3%
Mais de 50.000.000€	1	1,6%

Uma vez mais verifica-se que as marcas de pequena dimensão, com faturação até 500.000€ em 2015 prevalecem com 45,9% dos respondentes a este estudo. Ainda assim,

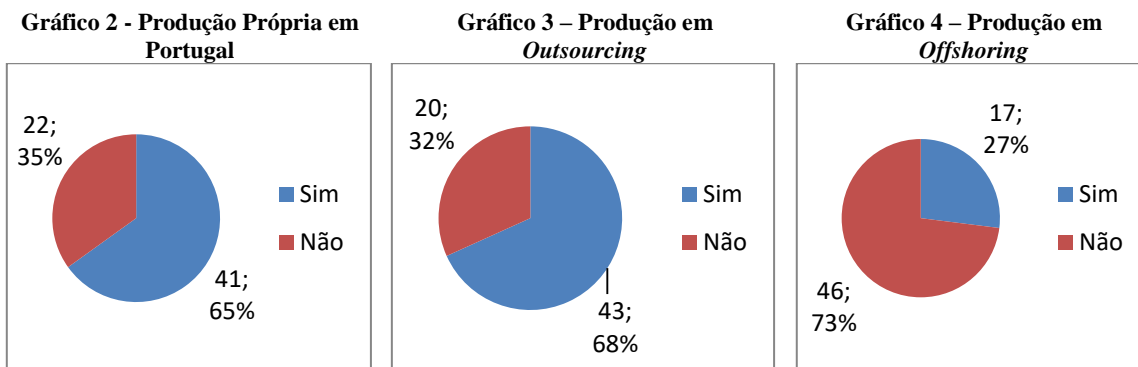
marcas com faturação compreendida entre 1 e 5 milhões de Euros representam a segunda mais importante parcela de respondentes a este estudo com cerca de 24,6%. Apenas 6,6% (n=4) das marcas respondentes faturaram mais de 10 milhões de Euros em 2015.

Julgamos que estes resultados são bastante representativos do setor das marcas de vestuário em Portugal dada a variedade de empresas integrantes e a inclusão de parte relevante das mais conceituadas marcas de vestuário. Acrescem fatores qualitativos percecionados aquando a realização das entrevistas qualitativas e do estudo quantitativo, conjugados com a própria perceção das marcas face aos seus concorrentes, ao cenário atual económico em Portugal e dos seus clientes *target* nacionais ou internacionais. Dada a escassez de dados sobre o setor em concreto (i.e. marcas portuguesas de vestuário) em termos da sua proporção, dimensão e estratégia em Portugal, não é possível estabelecer comparações com outros países significativamente mais fortes em termos de marcas com dimensão e reconhecimento global do setor de vestuário (e.g. Espanha, Itália, Alemanha, França, Holanda, entre outros).

#### **5.3.5. Origem da produção**

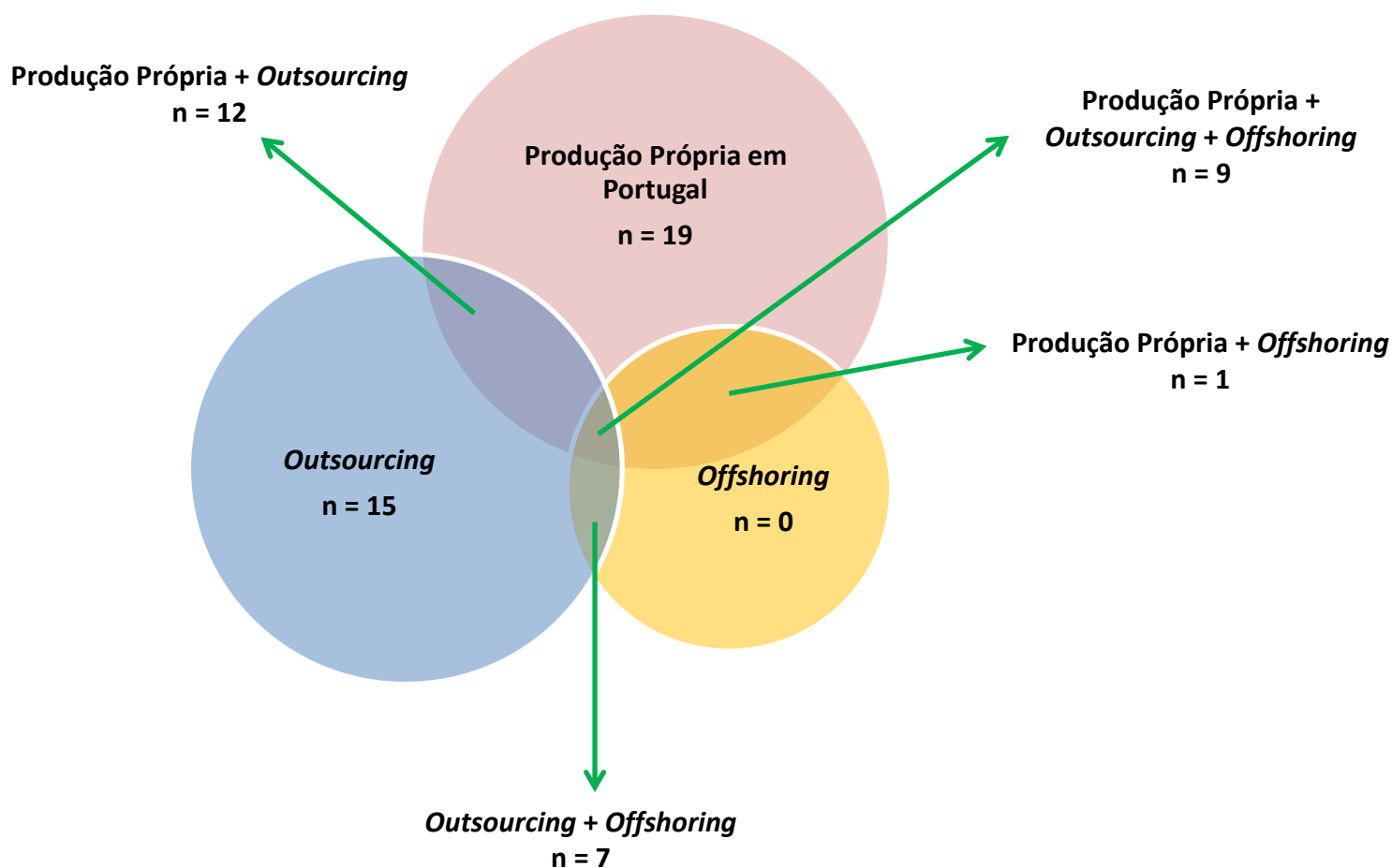
A primeira questão do questionário – Evolução da Localização da Produção – visava, por um lado, perceber como evoluíram ao longo da história da marca as decisões de localização da produção, percebendo quais os tipos de decisões de produção que já haviam sido utilizados pela marca e em simultâneo realizar uma triagem das marcas quanto ao caminho a continuar a percorrer dentro do próprio questionário: (1) Produção Exclusiva em Portugal; (2) *Reshoring*; (3) Continuidade em *Offshoring*, sendo que as fases (2) e (3) dependiam de uma questão anterior à sua validação.

Neste sentido esta questão do questionário revela-se de capital importância no estudo. Os Gráficos 2, 3 e 4 e a Figura 9 ilustram precisamente o cenário evolutivo das marcas participantes neste estudo.



Conforme é possível avaliar no Gráfico 2, confirma-se que 65,1% das marcas avaliadas tem ou já teve produção própria em Portugal no passado. Mais relevante ainda, verifica-se que 19 marcas, correspondentes a cerca de 30,2% do número total de marcas deste estudo, não tem, nem nunca teve, outra experiência de produção à exceção da produção interna (ver Figura 9).

**Figura 9 – Estratégias de Localização da Produção**



A produção *Made in Portugal* quer pela via da produção interna quer pela via do *outsourcing* nacional é outro dos pontos de destaque. Conforme é possível avaliar no

Gráfico 3, 68,3% das marcas entrevistadas trabalham ou já trabalharam com fornecimento local. Através da análise à Figura 9 é perceptível a dimensão que a produção nacional representa para as marcas portuguesas: 46 marcas (i.e. 19 Produção Própria em Portugal + 15 *Outsourcing* + 12 Produção Própria e *Outsourcing*), o equivalente a 73% do número total de marcas, não teve nunca qualquer experiência de produção fora de Portugal. Os dados obtidos indicam que após a principal vertente de produção própria anteriormente referida, as marcas, 23,8%, optam pelo *outsourcing* e 19,1% optam pelo uso simultâneo da Produção Própria em Portugal e *Outsourcing*.

Este cenário implica aquilo que é observável no Gráfico 4, apenas 27% das marcas estudadas têm ou já tiveram experiência de produção em *offshoring*, enquanto cerca de 73% das marcas nunca teve qualquer atividade internacional de *sourcing* das suas coleções. A Figura 9 detalha essa representação em *offshoring* onde se identifica que neste estudo não existe nenhuma marca a dispor ou a ter disposto exclusivamente de produção em *offshoring*. Cerca de 14,3% (n=9) das marcas presentes neste estudo utilizam ou já utilizaram a possibilidade tripla no que respeita à origem da produção: produção interna, *outsourcing* e *offshoring*. Cerca de 11,1% (n=7) das marcas realiza ou realizou *outsourcing* e *offshoring*.

Estes resultados indicam que grande parte das marcas portuguesas de vestuário presentes neste estudo, utilizam com maior frequência a produção nacional, quer pela via interna, quer pela via do *outsourcing* como meio de produção das suas coleções. Conforme referido anteriormente, o *reshoring* diz respeito ao retorno para o país de origem de parte integral ou parcial de processos produtivos que, entretanto, haviam sido deslocalizados pela via própria (i.e. produção própria em *offshoring*) ou de *outsourcing* estrangeiro para países *low cost* em função de um conjunto de fatores que se conjugavam, na ótica das empresas (mesmo que muitas vezes desprovidos de rigor quanto à sua avaliação real de custos) como vantajosos. Conforme é perceptível pela própria definição de *reshoring* o primeiro passo para o referido fenómeno é precisamente ter havido uma deslocalização parcial ou total da produção nacional para o estrangeiro, algo que efetivamente se verifica de forma pouco pronunciada entre as marcas portuguesas de vestuário avaliadas neste estudo e previsivelmente entre a generalidade das marcas portuguesas de vestuário pois apenas 17 das 63 marcas tiveram alguma vez experiência de *sourcing* externo por via do *offshoring*.

Ainda assim, dentro das 17 marcas com experiência internacional de *sourcing* interessará perceber, entre outros fatores, a sua evolução enquanto praticantes de *offshoring* no que concerne aos países fornecedores, à evolução temporal da marca e a perspectiva atual / de futuro face às opções de origem da produção. As Tabelas 25 e 26 ilustram os fornecedores principais e secundários entre as marcas que indicaram realizar ou terem realizado *offshoring*.

**Tabela 25 - Principais fornecedores das marcas com atividade *offshoring***

<b>País</b>	<b>Número de Marcas</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Alemanha</b>	1	5,9%
<b>China</b>	2	11,8%
<b>Espanha</b>	1	5,9%
<b>Portugal</b>	13	76,5%

**Tabela 26 - Fornecedores secundários das marcas com atividade *offshoring***

<b>País</b>	<b>Número de Marcas</b>	<b>Percentagem</b>
<b>China</b>	8	30,8%
<b>Espanha</b>	3	11,5%
<b>França</b>	2	7,7%
<b>Grécia</b>	1	3,9%
<b>Índia</b>	3	11,5%
<b>Inglaterra</b>	2	7,7%
<b>Itália</b>	4	15,4%
<b>Portugal</b>	2	7,7%
<b>Tunísia</b>	1	3,9%

Verifica-se ainda que mesmo entre as marcas que realizam algum tipo de atividade em *offshoring*, Portugal é em 76,5% dos casos o principal país fornecedor das coleções da marca. Enquanto países secundários de produção, destaque vai para a China que é o principal fornecedor para duas marcas presentes neste estudo e é identificado como fornecedor secundário em 30,8% dos casos avaliados neste estudo. Interessante também perceber que entre as marcas em estudo é notória a perceção da qualidade da produção e isso infere na forma como os países de produção secundária são escolhidos: os países tipicamente *low cost* representam 46,2% (China, Índia e Tunísia); o fornecimento associado a *high cost* representa 53,9% dos países de origem secundária de produção entre as marcas em estudo (Espanha, França, Grécia, Inglaterra, Itália e Portugal).

O mesmo verifica-se também na evolução da marca ao longo dos anos. Portugal é indicado como principal fornecedor contínuo ao longo dos anos de existência da marca

em cerca de 82,4% dos casos. China e Alemanha, respetivamente, são apontados como países principais no fornecimento de algumas marcas ao longo dos anos de atividade.

Quanto à tendência de evolução futura dos cerca de 27% de marcas que já teve ou tem experiência de *offshoring*, é possível identificar três grandes grupos: marcas com produção nacional em exclusividade, marcas com evidências de *reshoring* e marcas com evidências de continuidade em *offshoring*. A Tabela 27 ilustra os resultados obtidos e compara os *reshoring* ao *offshoring*.

**Tabela 27 - Reshoring vs Offshoring**

<b>Resposta</b>	<b>Número de Marcas</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Já não produzimos nada em <i>offshoring</i></b>	3	17,7%
<b>Reduzimos a produção em <i>offshoring</i></b>	4	23,5%
<b>Mantemos percentagens de produção semelhantes em <i>offshoring</i></b>	8	47,1%
<b>Aumentámos a produção em <i>offshoring</i></b>	2	11,8%
<b>Já não produzimos nada em Portugal</b>	0	0%

Os dados da Tabela 27 são muito relevantes para os objetivos deste estudo à luz do enquadramento concetual. Até ao momento, podem evidenciar-se, em forma de síntese, os seguintes resultados:

### Caraterização sintética dos dados obtidos

- (a) O estudo é composto por 63 marcas portuguesas de vestuário;
- (b) 46 marcas nunca tiveram *sourcing* internacional (i.e. *offshoring*), como tal, estas marcas não podem ser avaliadas quanto ao fenómeno do *reshoring* ou o seu oposto que se traduz no aumento do *offshoring*.
- (c) 17 marcas indicam que ao longo da sua atividade passada ou presente realizaram *offshoring*. Mesmo entre estas marcas, Portugal é na maioria dos casos o principal país de produção das suas coleções.
- (d) Para estas 17 marcas, 47,1% (correspondente a 8 marcas) pretende manter o mesmo nível de *sourcing* através da manutenção dos mesmos valores de produção em *offshoring*.
- (e) Verifica-se que a segunda tendência é a prática ativa do *reshoring* uma vez que 41,2% (n=7) das marcas realizou *reshoring*, tendo-se portanto verificado a extinção ou diminuição, nestes casos, da produção em *offshoring*.
- (f) Denota-se também uma tendência superior de marcas a realizar *reshoring* (n=7) do que de marcas a reforçar a aposta no *offshoring* (n=2).
- (g) Aproximadamente 17,7% (n=3) das marcas indica já não ter qualquer processo de *offshoring* em curso e 23,5% (n=4) das marcas afirma ter reduzido a produção em *offshoring*.
- (h) O cenário inverso ao *reshoring* (crescimento na aposta do *offshoring*) ocorre apenas em 11,8% (n=2) dos casos onde estas marcas indicam estar a aumentar a produção em *offshoring*. Nenhuma marca neste estudo indicou já não produzir nada em Portugal por contraponto com a passagem a produção exclusiva em *offshoring*.

Estes dados sugerem portanto que, tal como previsto na fundamentação teórica deste trabalho e parcialmente verificado no estudo qualitativo, o *reshoring* mesmo no setor do vestuário é possível e estará a ocorrer entre as marcas portuguesas de vestuário. Esta constatação pode ainda ser reforçada ou refutada através da análise individual a cada grande segmento de marcas identificadas neste estudo. De seguida, analisa-se com maior detalhe cada segmento identificado neste estudo.

#### **Grupo (1) - Marcas com Produção Nacional em Exclusividade**

Conforme referido anteriormente, 46 marcas presentes neste estudo (i.e. cerca de 73% do total de marcas do estudo) nunca tiveram produção internacional por meios próprios ou por contratação. Nesta seção avalia-se e tenta-se identificar os motivos e orientações dessas mesmas marcas no que concerne à sua preferência pela produção em exclusivo *Made in Portugal* no momento presente e no futuro próximo.

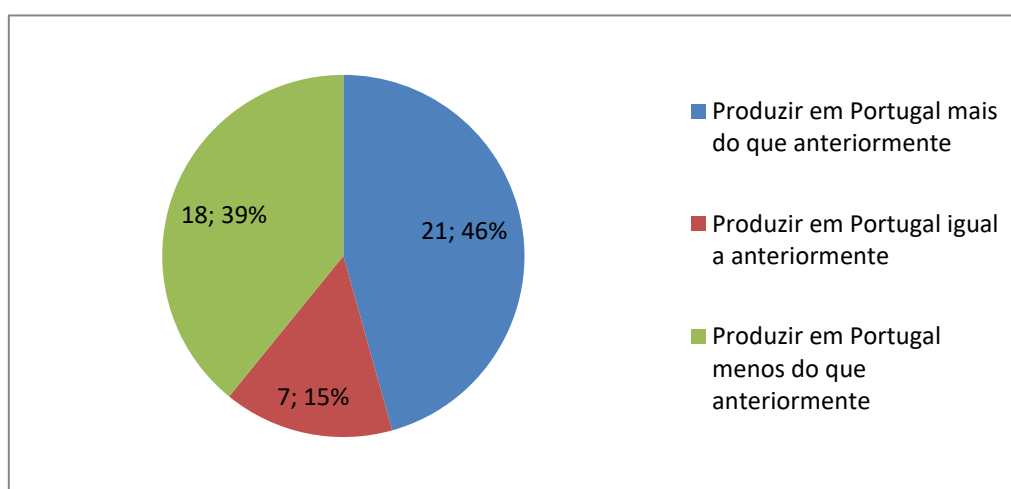
Quando questionadas sobre a importância estratégica, na perspetiva da marca, que a produção *Made in Portugal* representa, 91,3% dos inquiridos (n=42) indicam que



efetivamente a produção em Portugal é relevante para a marca e para a sua estratégia. A resposta a esta questão poderia, caso o inquirido pretendesse, ser complementada com um comentário. Entre os mais relevantes comentários destacam-se ideias comuns como qualidade de produção superior em Portugal, escala insuficiente da marca para aposta em *offshoring*, controlo mais efetivo da produção, sistemas integrados de produção que permitem maior agilidade e capacidade de resposta ao mercado com produção rápida e em pequena escala, reputação do têxtil e vestuário *Made in Portugal* percebida pelo consumidor final e internacional (agentes / distribuidores / clientes), desenvolvimento da economia nacional, fator de diferenciação de marcas com produções praticamente exclusivas em países *low cost*, facilidade de comunicação na cadeia de abastecimento e ótima relação qualidade preço.

A perceção, imagem, desenvolvimento e estatuto que o gestor de uma empresa / marca tem face aos seus concorrentes constituiu um importante instrumento de avaliação científica de marketing. Essa perceção é significativa pois para além de permitir identificar tendências futuras, constitui um catalisador interessante que permite interpretar eventuais comportamentos futuros da própria marca respondente pois, muitas das opções estratégicas que as empresas tomam estão diretamente relacionadas com a perceção das estratégias levadas a cabo pelos seus concorrentes (Elbanna & Child, 2007; Porter, 2008).

**Gráfico 5 - Perceção da origem de produção dos concorrentes entre as marcas de produção exclusiva em Portugal**



Contudo, conforme é possível observar no Gráfico 5, não existe uma perceção muito vinculada quanto ao que os concorrentes preferem como local de origem e produção.

Ainda assim o dado mais significativo aponta para que aproximadamente 46% das marcas entrevistadas acreditam que os seus concorrentes estão atualmente a produzir mais em Portugal do que anteriormente.

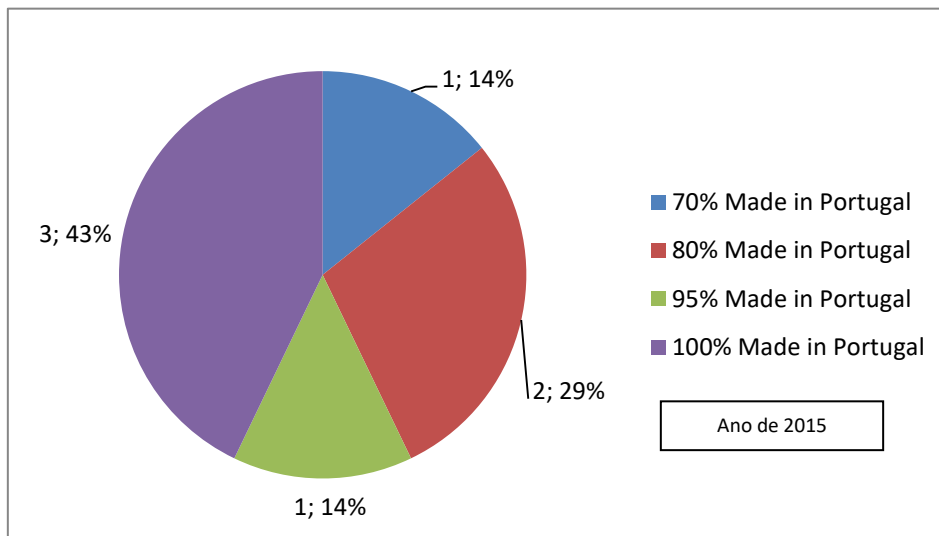
O valor tangível e intangível da produção *Made in Portugal*, assim como as vantagens associadas, está de facto totalmente vincada entre as marcas portuguesas de vestuário. Após a análise ao passado e presente no que concerne a decisões da origem da produção, as marcas foram convidadas a perspetivar o futuro da sua produção em Portugal e se previam mudanças significativas nas opções de produção. Das 46 marcas cuja produção se realizou sempre e apenas em Portugal (i.e. nunca recorreram ao *offshoring*), apenas seis marcas (13%) admitem no futuro produzir de forma parcial ou integral as suas coleções no estrangeiro através de *offshoring*. Ou seja, 87% das marcas que produzem exclusivamente as suas coleções em Portugal nem sequer colocam a hipótese de, no futuro, poderem alterar esse estatuto de produção, principalmente devido aos aspetos referidos anteriormente que se prendem com a qualidade, flexibilidade de produção, reconhecimento do cliente perante o *Made in Portugal* e facilidade de comunicação.

### **Grupo (2) - Marcas que realizaram *Reshoring***

Conforme referido anteriormente, sete (n=7) marcas presentes neste estudo indicaram estar já ativamente a realizar *reshoring*. Interessa portanto, aprofundar o conhecimento sobre estas marcas e perceber exatamente o que as distingue.

Numa primeira fase, o questionário inquiria sobre a evolução da percentagem de produção em Portugal ao longo dos últimos anos. Identificou-se que efetivamente estas marcas produziam pouco em Portugal nos anos de 2009 e anteriores, contudo a tendência inverteu ligeiramente em 2011 e confirmou-se efetivamente em 2013. No ano de 2015 verifica-se uma plena cimentação onde 42,9% (n=3) indica que 100% da sua produção é já exclusivamente realizada em Portugal, conforme Gráfico 6.

**Gráfico 6 - Percentagem de Produção em Portugal em 2015 das marcas que realizaram *reshoring***

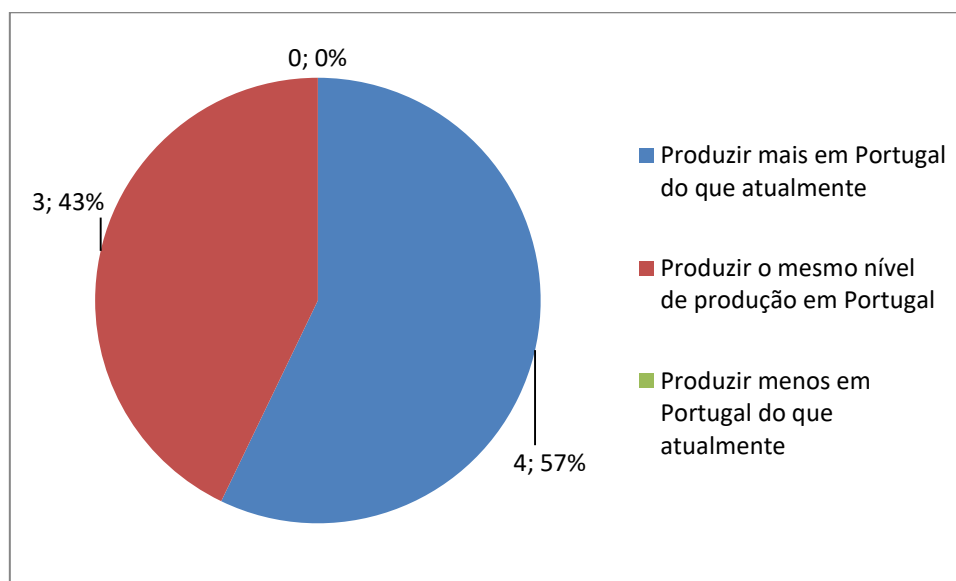


Como seria expectável, uma vez que as marcas inquiridas nesta fase demonstraram ter regressado à produção em Portugal (i.e. *reshoring* por via de acréscimo dos valores de produção em Portugal ao invés do *offshoring*), para a grande maioria das mesmas – seis em sete – a produção em Portugal é estrategicamente relevante para a marca.

É relevante também a questão da perceção das ações tomadas pelos concorrentes. Entre este grupo de marcas que realizaram *reshoring*, a perceção face à concorrência e às atitudes de produção é bastante díspar das marcas anteriormente analisadas e que se enquadravam no grupo de Produção Nacional em Exclusividade. Na análise às marcas de Produção Nacional em Exclusividade verificou-se que havia divergência quanto à perceção do que os seus concorrentes estariam a realizar. Neste caso, as marcas convergem quase na totalidade (6 em 7 marcas) numa única perceção: os seus concorrentes diretos estão a produzir mais em Portugal do que anteriormente. Esta constatação corrobora uma vez mais as teorias propostas de análise concorrencial segundo as quais as decisões tomadas pelas empresas são, muitas vezes, de imitação dos seus concorrentes.

Sobre o futuro a perspetiva das marcas também se revela positiva na ótica da produção nacional, conforme é possível verificar no Gráfico 7.

**Gráfico 7 - Perspetiva de futuro da produção em Portugal entre as marcas que realizaram *reshoring***



Assim, 57,1% (n=4) das marcas tenciona produzir no futuro mais em Portugal e 42,9% (n=3) das marcas indicou perspetivar a manutenção dos mesmos níveis de produção em Portugal. Nota de destaque para o facto de nenhuma destas marcas ter perspetivado um volume de produção inferior em Portugal no futuro. Este cenário indica portanto não ser previsível que as marcas identificadas neste estudo como tendo realizado *reshoring*, invertam esta estratégia no futuro próximo. É assim expectável que estas marcas mantenham a aposta no regresso parcial ou total das atividades produtivas ao seu país de origem e que reforcem inclusivamente esse estatuto.

No capítulo 5.3.6 *Reshoring* – Verificação das Hipóteses em Estudo será realizada uma análise mais profunda, em conjunto com a verificação das hipóteses em estudo, a outras variações percebidas de perfil das marcas quanto às suas escolhas como localização da produção e o impacto que esses fatores têm e/ou tiveram nas respetivas motivações de *reshoring*.

### **Grupo (3)- Marcas em Continuidade em *Offshoring***

Este grupo de marcas incorpora dois tipos de realidade: Manutenção das operações com níveis idênticos de produção em *offshoring* e aumento / crescimento da aposta nas operações de *offshoring*. Recorde-se também que estava prevista a possibilidade de existirem marcas que indicassem ter iniciado um percurso que previsse produção nula

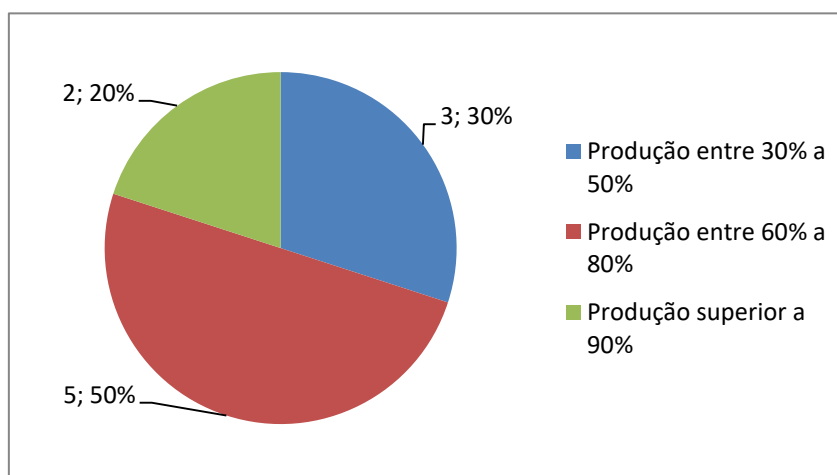
em Portugal, tendo as operações de produção sido todas transferidas para *offshoring*, contudo nenhuma marca indicou estar nesse cenário.

Conforme referido anteriormente, oito das marcas que já tiveram ou têm operações de *offshoring*, o equivalente a cerca de 47% das marcas, indicou que perspectiva no futuro manter índices de produção semelhantes ao passo que duas marcas, correspondentes a cerca de 12%, indicaram prever aumentar o fornecimento com recurso ao *offshoring*.

Assim, nesta secção avalia-se, por um lado, as marcas que não perspectivam grandes alterações no futuro próximo (mas que posteriormente podem evoluir para *reshoring* ou crescimento de *offshoring*) e simultaneamente as marcas que apresentam uma situação oposta ao *reshoring* que são precisamente aquelas que já estão e continuarão no futuro a produzir e a aumentar os níveis de produção em *offshoring*.

Conforme é possível observar no Gráfico 8, mesmo neste grupo de marcas a produção em Portugal é assinalável.

**Gráfico 8 - Percentagem de produção nacional em 2015 entre as marcas de continuidade em *offshoring***

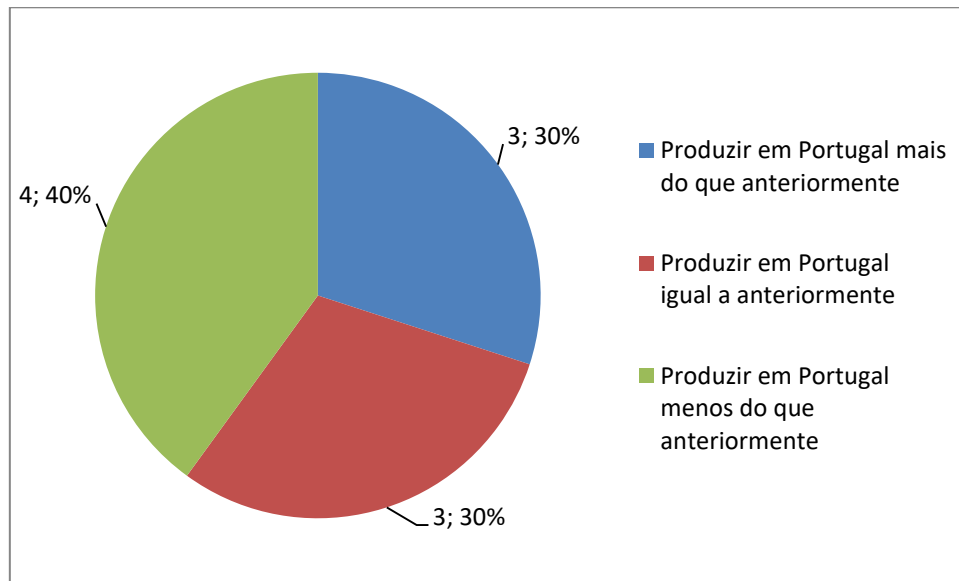


De acordo com as marcas que continuam em *offshoring*, em 2015 parte significativa da produção foi, mesmo assim, realizada em Portugal. 50% (n=5) das marcas apontam para índices produtivos de produção em Portugal entre os 60% e os 80%. Destaque ainda para os 20% (n=2) que indicam produção em Portugal superior a 90%. Analisando a evolução temporal destas marcas em termos de produção *Made in Portugal*, verifica-se que mesmo entre estas marcas, está a crescer e que desde 2011 os índices de produção em Portugal são superiores.

Estes dados sugerem que a importância atribuída pelas marcas à produção em Portugal, quanto à sua mais-valia e utilidade estratégica é comum, independentemente do Grupo em que esteja inserida (1, 2 ou 3). Entre as marcas de produção exclusiva em Portugal, verificou-se que 91,3% das marcas consideravam estrategicamente importante para a marca a sua produção ser *Made in Portugal*, cenário idêntico verificou-se entre as marcas que realizaram *reshoring* onde 6 entre 7 marcas confirmam a importância estratégica da produção nacional. Mesmo entre as marcas que continuam em *offshoring*, apesar da descida de índice de importância, não deixa ainda assim de se apresentar como relevante para este grupo de marcas: 80% (n=8) destas marcas afirma como estrategicamente importante para a mesma, a produção nacional. Apesar de na primeira perceção parecer um contrassenso: confirmam ser importante produzir em Portugal mas mantêm ou aumentam as operações de produção em *offshoring*, esta relevância da produção em Portugal é justificável em grande medida pelos mesmos fatores das marcas que integram o grupo 1 e 2 (produção nacional em exclusividade e *reshoring*). Entre os principais comentários a esta questão, as marcas indicam que apesar de continuarem a apostar no *offshoring*, a produção nacional continua importante porque cada vez mais os seus clientes pressionam as marcas a terem produção nacional, pela qualidade, capacidade de produção, rápido *lead time* e também porque, segundo algumas marcas, determinados produtos ou coleções não têm expressão suficiente para tornar rentável e possível a produção em *offshoring*.

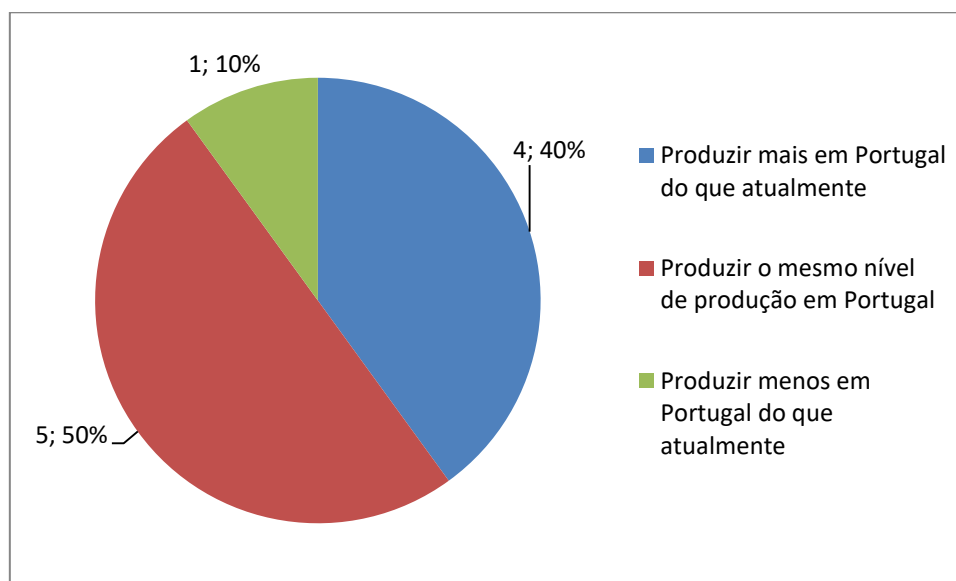
Uma vez mais, a perspetiva concorrencial e da atitude dos seus concorrentes é significativamente influenciada por aquilo que a marca é no presente e também no que se irá tornar no futuro. Tal como é possível identificar no Gráfico 9, as opções estão praticamente distribuídas de forma equilibrada com um ligeiro enfoque nas marcas que acreditam que os seus concorrentes estão atualmente a produzir menos em Portugal do que anteriormente.

**Gráfico 9 - Perceção da origem de produção dos concorrentes entre as marcas de continuidade em *offshoring***



Outro dado interessante está diretamente expresso no Gráfico 10. As marcas que responderam ao questionário integram este grupo – Grupo 3: Marcas em continuidade em *offshoring* - devido a duas grandes razões de seleção: num primeiro momento estas marcas indicaram ter ou já ter tido produção em *offshoring*, numa segunda fase, foi questionado qual o cenário que melhor descreveria a evolução da marca nos últimos anos e qual o posicionamento atual da marca. Assim, as marcas que integram este grupo responderam estarem, no presente e em comparação com anos anteriores, a manter ou a aumentar os índices de produção em *offshoring*.

**Gráfico 10 - Perspetiva de futuro de produção em Portugal entre as marcas em *offshoring***



Assim, a avaliação ao Gráfico 10 permite perceber que embora as marcas no cenário presente estejam a manter ou a aumentar a produção em *offshoring* em comparação com anos anteriores, 40% (n=4) dessas marcas referem que no futuro ponderam produzir mais em Portugal e que 50% (n=5) das marcas pretendem manter os mesmos índices de produção em Portugal. Este cenário, onde apenas uma marca admite aumentar os níveis de produção em *offshoring* pode ser avaliado como positivo para a manufatura *Made in Portugal* no que ao vestuário diz respeito. Indica também que das 10 marcas indicadas como “continuidade em *offshoring*” cerca de 40% (n=4) podem, a curto prazo, realizar *reshoring* através do aumento da percentagem de produção em Portugal em detrimento da produção em *offshoring*.

Estes resultados reforçam uma vez mais as conclusões anteriores de que existe de facto *reshoring* entre as marcas portuguesas de vestuário, que o *offshoring* enquanto origem de produção das coleções está em decréscimo e que mesmo as marcas que continuam em *offshoring* têm perspetivas e probabilidades fortes de regressarem parcial ou totalmente a produzir em Portugal, podendo então nesses casos verificar-se também no futuro o *reshoring*.

### **5.3.6. *Reshoring* – Verificação das Hipóteses em Estudo**

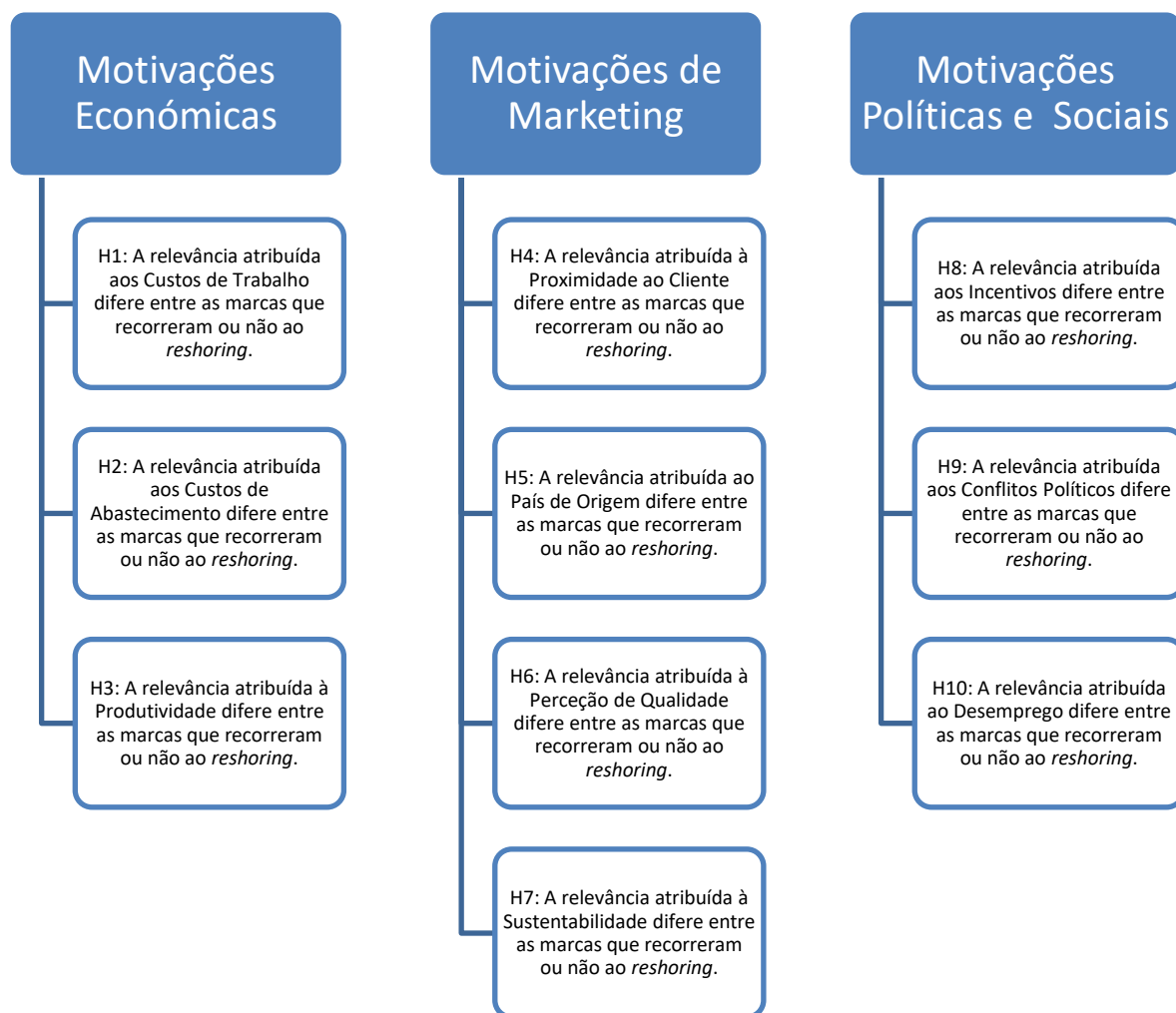
Para além de compreender a realidade das marcas portuguesas de vestuário no que concerne às suas decisões relativamente à origem de produção dos seus produtos, este



estudo propôs-se a investigar as motivações que podem contribuir para as decisões de *reshoring*. Um número significativo de estudos académicos indica que o *reshoring* é uma opção concreta e atual para muitas empresas de diferentes setores, embora o vestuário tenha sido apontado como um setor onde o *reshoring* não ocorre no presente nem ocorrerá no futuro próximo. Contudo, as motivações que estão na base das decisões de *reshoring* são muitas vezes enumeradas sem que se possa perceber o peso que cada um desses fatores teve na decisão de realizar *reshoring*. Este estudo e este capítulo em particular pretende avaliar precisamente essa questão: quais as motivações que levam a decisões de *reshoring* / não *reshoring* das marcas portuguesas de vestuário e, em que medida as marcas que optaram por realizar *reshoring* das que não o fazem se diferenciam quanto a estas motivações.

Conforme verificado anteriormente, o *reshoring* foi identificado em sete casos (entre os 17 possíveis) de marcas participantes neste estudo. Portanto, é necessário perceber em primeiro lugar as motivações da decisão dessas marcas no que concerne à valoração de aspetos relacionados com os custos económicos produtivos, com a interação do marketing e com aspetos políticos / sociais na estratégia de localização da produção. De seguida estabelecer-se-á uma comparação entre as marcas do Grupo (2) – Marcas que realizaram *Reshoring* e as marcas que compõem o Grupo (3) – Marcas em Continuidade em *Offshoring*. Esta análise deverá por um lado identificar diferentes cenários de comparação e avaliação a cada grupo, respondendo simultaneamente ao primeiro grupo de hipóteses levantadas neste estudo, resumidas na Figura 10.

**Figura 10 - Hipóteses em Estudo - Reshoring**



Para analisar as hipóteses em estudo recorreu-se ao *t-test* que “é usado para identificar a probabilidade de relacionamento entre cada uma das variáveis independentes e as variáveis dependentes em estudo” (Saunders et al. (2009) pp. 463). Através do *t-test* e da avaliação simultânea das médias de dois diferentes grupos com distribuição normal, relacionados ou independentes, é possível identificar diferenças entre médias de dois diferentes grupos (Cohen, Manion, & Morrison, 2013).

O *t-test* tem duas possíveis variantes: amostras independentes e amostras relacionadas (Cohen et al., 2013). Segundo Saunders et al. (2009), quando o objetivo é testar diferenças entre dois grupos / populações, o *Independent T-Test*, utilizando as técnicas Kolmogorov-Smirnov ou Mann-Whitney, apresenta-se como a técnica mais apropriada para testar e confirmar a validade de hipóteses levantadas (Saunders et al., 2009).

A fórmula estatística de cálculo do *t-test* representa-se por:

$$t = \frac{\text{Média Amostra 1} - \text{Média Amostra 2}}{\text{Desvio padrão das diferenças nas médias}}$$

O *independent t-test* requer que ambas as amostras tenham sido obtidas de duas populações e que as variáveis dependentes em análise apresentem distribuição normal e variâncias homogéneas (Maroco, 2003). Em suma, o que se irá testar para cada hipótese de forma individual levantada neste estudo (H1 à H10) teria a seguinte representação.

Teste à H1 a relevância atribuída aos Custos de Trabalho difere entre as marcas que recorrem ou não ao *reshoring*?

$$H_0: \mu_A = \mu_B \text{ vs } H_1: \mu_A \neq \mu_B$$

Contudo, a utilização do *t-test* embora adequada para a avaliação das hipóteses em estudo depende de critérios de utilização: variação normal e homogénea (Maroco, 2003). Quando um desses critérios não for correspondido, a alternativa deverá passar pela utilização de testes estatísticos não paramétricos e que compararão a medida de tendência central da população em estudo (Maroco, 2003). Neste caso o teste Mann-Whitney é o indicado para avaliar a validade ou invalidade das hipóteses (Maroco, 2003; Pestana & Gageiro, 2014).

*No caso de a variável sob estudo ser contínua e apresentar distribuição normal, o teste t-Student [t-test] [...] é o teste mais potente para comparar a média populacional.*

Maroco (2003) pp. 170

Em suma, tal como no *t-test* as hipóteses em análise pelo teste Mann-Whitney teriam a seguinte representação:

$$H_0: \mu_A = \mu_B \text{ vs } H_1: \mu_A \neq, < \text{ou} > \mu_B$$

Neste estudo identificámos anteriormente três diferentes grupos de marcas:

Grupo (1): Marcas que sempre produziram em Portugal nas suas próprias instalações ou em *outsourcing* nacional.

Grupo (2): Marcas que efetivamente realizaram *reshoring*.

Grupo (3): Marcas que permanecem em *offshoring*.

As análises a realizar a esta questão e em resposta às hipóteses levantadas podem teoricamente ser realizadas mediante diferentes prismas:

- Classificação e análise individual a cada Grupo de Marcas, sendo portanto necessário recorrer a uma análise ANOVA (três populações diferentes). Esta análise, apesar de poder ser interessante, não iria direta e taxativamente responder às hipóteses em estudo. Assim, esta possibilidade foi descartada.

- Classificação e análise global entre dois Grupos de Marcas diferentes: (a) Marcas que realizaram *reshoring*; (b) Marcas que não realizaram *reshoring*. Isto implicaria, portanto, uma análise entre as marcas do Grupo 2 (que efetivamente realizaram *reshoring*) e as restantes marcas dos Grupos 1 e 3 (marcas com produção nacional em exclusividade e marcas com continuidade em *offshoring*). Se por um lado esta análise poderia ser interessante no sentido de perceber se efetivamente existem diferenças entre as marcas que realizaram *reshoring* e todas as restantes marcas, não segue o mesmo posicionamento adotado por outros estudos académicos sobre a temática do *reshoring* e principalmente não avalia o que motiva as empresas / marcas a realizar *reshoring* ou, no sentido inverso, a permanecer em *offshoring*.

Conforme verificado ao longo deste trabalho o *reshoring* é uma decisão ou conjunto de decisões que são tomadas individualmente ou em cadeia relativamente à escolha do local de produção de parte ou da totalidade do conjunto de produtos que compõem uma determinada empresa / marca. Esta tomada de posição pressupõe que a empresa / marca esteve anteriormente a produzir de forma direta (instalações próprias) ou indireta (*outsourcing* internacional), i.e. *offshoring*, num país estrangeiro, geralmente *low cost*. Portanto, considera-se que não seria correto analisar eventuais diferenças de perceção de motivações de *reshoring* entre marcas que nunca tiveram experiência de *offshoring* pois essas nunca poderiam ser consideradas com tendo ou podendo vir a realizar *reshoring* uma vez que nunca saíram do país (i.e. em termos de manufatura). Portanto esta análise e resposta às questões / hipóteses levantadas implica a comparação entre as marcas que fizeram *reshoring* (2) e as que continuam em *offshoring* (3). Só estes grupos tiveram ou têm experiência de *sourcing* internacional e, como tal, podem ser objeto de comparação.

Como ponto de partida para as sucessivas análises a apresentar neste capítulo, foi elaborada a Tabela 28 com a identificação das variáveis e respectivas médias de resposta associada a cada Grupo de Marcas.

**Tabela 28 - Tabela Resumo Médias por Variável / Grupo de Marcas**

Variável	Grupo 1 Produção nacional em exclusividade		Grupo 2 <i>Reshoring</i>		Grupo 3 Continuidade em <i>offshoring</i>	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Custo mão-de-obra	2,91	1,09	3,00	0,58	3,50	0,97
Flexibilidade no emprego	3,26	1,06	3,71	1,11	3,20	0,63
Custos de transporte	3,59	1,07	4,00	1,00	3,50	0,97
Atrasos na entrega	3,50	0,94	4,14	1,21	4,20	0,92
Viagens constantes	3,89	0,95	3,57	0,53	3,40	1,17
Quebra no abastecimento	3,50	0,94	3,57	1,13	3,30	0,82
Problemas controlo de qualidade	3,89	1,14	4,86	0,38	3,90	1,10
Abuso propriedade intelectual	3,48	1,03	4,14	0,90	2,90	0,74
Tecnologia	3,76	0,85	3,57	0,98	2,90	0,74
Proximidade física consumidor	3,78	1,11	3,14	0,69	3,20	1,14
Personalização e rápida resposta	4,00	1,05	4,00	1,16	3,50	1,18
COE / COI	4,02	1,06	3,86	0,90	3,90	1,37
Percepção <i>Made in</i>	4,33	1,01	4,14	0,90	3,40	1,17
Campanhas produtos nacionais	3,65	0,95	3,57	0,78	3,00	1,05
Percepção de qualidade do cliente	3,96	1,05	4,71	0,49	4,30	0,95
Qualidade e Segurança	3,91	0,99	4,57	0,79	4,10	0,99
Sustentabilidade	3,63	0,88	3,29	0,95	3,30	0,82
Incentivos governamentais	2,98	1,24	4,14	0,38	3,20	1,32
Conflitos políticos	3,20	1,17	3,86	0,38	3,00	1,25
Desemprego	3,43	1,26	3,86	0,69	3,20	0,92

Conforme ilustrado através do Modelo de investigação das Hipóteses propostas e resumindo a Figura 10, este estudo identificou uma série de motivações da decisão de *reshoring* segundo três grupos: Motivações Económicas, Motivações de Marketing e Motivações Políticas e Sociais. Cada Grupo pode conter mais do que um subgrupo de motivações específicas (e.g. Motivações Económicas são compostas por Custos de Trabalho, Custos de Abastecimento e Produtividade). É portanto necessário o estabelecimento de critérios comuns (através da computação e união de possíveis variáveis que compõem um grupo) que permitam a análise simultânea através do teste estatístico aplicável e que permita, no final, a resposta às hipóteses levantadas.

A análise da consistência interna de um grupo de variáveis é fornecida pelo teste de Cronbach (Louis Cohen, Lawrence Manion, 2013; Maroco, 2003). De acordo com Pestana & Gageiro (2014) os resultados obtidos à análise de Cronbach alpha podem ser avaliados mediante os intervalos previstos na Tabela 29.

**Tabela 29 - Intervalos de aceitação do teste Cronbach alpha**

<b>Resultado Cronbach alpha</b>	<b>Consideração</b>
Inferior a 0,6	Excluir, não é aplicável
Entre 0,6 e 0,7	Aplicável mas com fraca consistência
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,8 e 0,9	Boa consistência
Superior a 0,9	Muito boa consistência

Fonte: Pestana & Gageiro (2014) pp.531

Assim, poderão ser agrupadas variáveis cujo resultado de Cronbach alpha seja superior a 0,6 (Pestana & Gageiro, 2014). A Tabela 30 apresenta os resultados do teste Cronbach alpha das variáveis em estudo.

**Tabela 30 – Resultados de teste Cronbach alpha**

<b>Motivações Agrupadas</b>	<b>Variável individual</b>	<b>Valor Cronbach</b>	<b>Ação</b>
Custos de Trabalho	Custos de mão-de-obra	0,59	Valor inferior a 0,6. Não criar variável compósita e analisar cada variável individualmente.
	Flexibilidade da mão-de-obra		
Custos de Abastecimento	Custos de transporte	0,65	Baixa consistência mas passível de agregação.
	Atrasos na entrega		
	Viagens constantes		
	Quebra no abastecimento		
	Problemas controlo qualidade		
Produtividade	Abuso propriedade intelectual	n/a	Variável individual, sem agrupamento
	Tecnologia		
Proximidade ao Cliente	Proximidade física ao consumidor	0,61	Baixa consistência mas passível de agregação.
	Personalização e rápida resposta		
País de Origem	COE e COI	0,37	Valor inferior a 0,6. Não criar variável compósita e analisar cada variável individualmente.
	Perceção <i>Made in</i>	0,69	Baixa consistência mas passível de agregação.
Campanhas de consumo nacional			
Perceção de Qualidade	Perceção de Qualidade por parte do cliente	0,90	Boa consistência e passível de agregação.
	Qualidade e segurança do produto		
Sustentabilidade	Sustentabilidade	n/a	Variável individual, sem agrupamento
Incentivos	Incentivos governamentais	n/a	Variável individual, sem agrupamento
Conflitos Políticos	Conflitos políticos	n/a	Variável individual, sem agrupamento
Desemprego	Desemprego	n/a	Variável individual, sem agrupamento

Assim, foram criadas as seguintes variáveis compósitas:

- Custos de abastecimento: foram agrupadas as seis variáveis que compõem esta dimensão.
- Proximidade ao cliente: foram agrupadas as duas variáveis que compõem esta dimensão.
- País de Origem: foram agrupadas as variáveis “Perceção *Made in*” e “Campanhas de consumo nacional” tendo sido excluída deste grupo, para análise individual, a variável “COE / COI”.
- Perceção de Qualidade: foram agrupadas as duas variáveis que compõem esta dimensão.

O *t-test*, conforme referido anteriormente, permite avaliar diferenças de médias entre variáveis em estudo, sempre que as variáveis em questão tenham distribuição normal. Quando essas variáveis não apresentam distribuição normal, o teste mais correto a aplicar para avaliação das possíveis diferenças entre variáveis é o teste Mann-Whitney (Maroco, 2003).

De seguida avaliou-se a distribuição (normal ou não) das variáveis compósitas, definindo então o teste a aplicar para responder a cada hipótese levantada. A Tabela 31 apresenta os testes de distribuição Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk realizados às variáveis independentes e aos novos Grupos de variáveis computadas.

**Tabela 31 – Escolha do Teste em função da distribuição da variável**

Variável	Kolmogorov-Smirnov <i>p value</i>	Shapiro-Wilk <i>p value</i>
(a) Variáveis Individuais		
Custo mão-de-obra	,000	,004
Flexibilidade mão-de-obra	,002	,030
Custos de transporte	,000	,004
Atrasos na entrega	,000	,001
Viagens constantes	,009	,040
Quebras no abastecimento	,000	,007
Problemas controlo qualidade	,000	,000
Abuso propriedade intelectual	,007	,033
Tecnologia	,021	,032
Proximidade física ao consumidor	,001	,016
Personalização e rápida resposta ao mercado	,027	,009
COE e COI	,009	,004
Perceção <i>Made in Portugal</i> pelo cliente	,002	,005
Campanhas consumo nacional	,009	,032
Perceção de qualidade do cliente	,000	,000
Qualidade e segurança do produto	,000	,000
Sustentabilidade	,000	,004
Incentivos Governamentais	,000	,000
Conflitos políticos	,000	,008
Desemprego nacional	,014	,044
(b) Variáveis Agrupadas		
Grupo Custos Abastecimento	,082	,396
Grupo Proximidade ao Cliente	,032	,215
Grupo País Origem	,103	,206
Grupo Perceção Qualidade	,000	,000



Na Tabela 31 é portanto possível verificar os resultados obtidos à avaliação da distribuição de cada variável individual ou compósita e, mediante os resultados obtidos aos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, perceber qual o teste final a aplicar (*t-test* ou Mann-Whitney) para a verificação de cada uma das hipóteses em estudo. De acordo com a literatura, em amostras de dimensão inferior a 50 observações, o teste Shapiro-Wilk permite maior fiabilidade de resultados do que o teste geralmente utilizado - Kolmogorov-Smirnov (Maroco, 2003).

A distribuição normal pressupõe que  $p\text{-value} > 0,05$ . Conforme observável na Tabela 31, entre as (a) Variáveis Individuais, nenhuma apresenta uma distribuição normal e, como tal, estas variáveis serão avaliadas pelo teste Mann-Whitney. Entre as (b) Variáveis Agrupadas, verifica-se que o *t-test* poderá ser utilizado em três das quatro variáveis sendo que apenas uma não apresenta uma distribuição normal e, como tal, será avaliada pelo teste Mann-Whitney.

As seguintes análises deste trabalho visam responder diretamente às Hipóteses 1 a 10 tendo por base as questões 3.2., 4.2. e 5.2. do questionário, onde foram questionados vários aspetos segundo uma escala de Likert de (1) Nada Importante a (5) Muito Importante.

Estão portanto criadas as condições para se iniciar a análise concreta à resposta das hipóteses em estudo através da análise *t-test* e Mann-Whitney, tendo como base as equações:

$$H_0: \mu_A = \mu_B \text{ vs } H_1: \mu_A \neq \mu_B$$

ou

$$H_0: \mu_A = \mu_B \text{ vs } H_1: \mu_A \neq, < \text{ou} > \mu_B$$

#### **5.3.6.1. Motivações Económicas**

***H1: A relevância atribuída aos Custos de Trabalho difere entre as marcas que recorreram ou não ao reshoring.***

Para testar esta hipótese foram realizadas duas análises às duas variáveis que compõem os Custos de Trabalho (uma vez que não é viável a sua união e análise conjunta): Custos mão-de-obra e Flexibilidade no emprego.

**Tabela 32 – Custos de Trabalho – *Reshoring* vs *Offshoring***

Variável	<i>Reshoring</i>		<i>Offshoring</i>		Diferença Média	Teste aplicado	Value (z)	Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão				
Custo de mão-de-obra	3,00	0,58	3,50	0,97	-0,50	Mann-Whitney	-1,098	0,272
Flexibilidade mão-de-obra	3,71	1,11	3,20	0,63	0,51	Mann-Whitney	-1,099	0,272

Conforme é possível verificar nos resultados demonstrados na Tabela 32, em ambas as variáveis não foram identificadas diferenças significativas nas médias, portanto:

$p\text{-value} = 0,272 > \alpha$ , não rejeitamos a hipótese de igualdade das médias

$p\text{-value} = 0,272 > \alpha$ , não rejeitamos a hipótese de igualdade das médias

Assim, uma vez que ambos os componentes que integram as motivações Custos de Trabalho apontam no mesmo sentido, a H1 não é suportada pois não existem diferenças significativas na valoração dos custos de trabalho entre as marcas que realizaram *reshoring* e as marcas que permanecem em *offshoring*. Contudo, identificam-se ligeiras diferenças nas médias verificando-se que as marcas que estão em *offshoring* têm maior preocupação com o custo de mão-de-obra do que as marcas em *reshoring* e que o inverso acontece com a flexibilidade da mão-de-obra onde esse aspeto é, em média, mais valorizado entre as marcas que realizam *reshoring* do que as que permanecem em *offshoring*.

**H2: A relevância atribuída aos Custos de Abastecimento difere entre as marcas que recorreram ou não ao *reshoring*.**

Para testar esta hipótese foi realizada a análise à variável composta de Custos de Abastecimento.

**Tabela 33 - Custos de Abastecimento – *Reshoring* vs *Offshoring***

Variável	<i>Reshoring</i>		<i>Offshoring</i>		Diferença Média	Teste aplicado	Value (t)	Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão				
Custos de abastecimento	4,05	0,28	3,53	0,67	0,52	t-test	-1,899	0,077

Conforme é possível verificar nos resultados demonstrados na Tabela 33:

$p\text{-value} = 0,077 \leq 0,10$ , rejeição da hipótese de igualdade das médias

Assim, os dados suportam que a H2 se verifica pois existem diferenças na valoração dos custos de abastecimento entre as marcas que realizam *reshoring* e as marcas que permanecem em *offshoring*, sendo que as marcas que realizam *reshoring* apresentam de facto superiores índices médios de valorização dos custos de abastecimento do que as marcas que permanecem em *offshoring*.

**H3: A relevância atribuída à Produtividade difere entre as marcas que recorreram ou não ao *reshoring*.**

Para testar esta hipótese foi realizada a análise à única variável que compõe a motivação Produtividade.

**Tabela 34 - Tecnologia – *Reshoring* vs *Offshoring***

Variável	<i>Reshoring</i>		<i>Offshoring</i>		Diferença Média	Teste aplicado	Value (z)	Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão				
Tecnologia	3,57	0,98	2,90	0,74	0,67	Mann-Whitney	-1,496	0,135

Conforme é possível verificar nos resultados demonstrados na Tabela 34:

$$p\text{-value} = 0,135 > \alpha, \text{ não rejeitamos a hipótese de igualdade das médias}$$

Assim, os dados não suportam a H3 pois não existem diferenças significativas na valoração da Produtividade entre as marcas que realizam *reshoring* e as marcas que permanecem em *offshoring*. Verifica-se contudo que para as marcas que optaram pelo *reshoring* a produtividade e tecnologia tem, em média, uma importância e peso superior de consideração comparativamente com as marcas que permanecem em *offshoring*.

Assim ao nível das motivações económicas, conforme verificado até ao momento, uma das três primeiras hipóteses levantadas neste estudo foi suportada (i.e. H2 Custos de Abastecimento). Embora haja diferenças quanto aos Custos de Trabalho (H1) e Produtividade (H3), nas marcas que realizam *reshoring* e nas marcas que mantêm o *offshoring*, as diferenças identificadas foram insuficientes para suportar as hipóteses.

### 5.3.6.2. Motivações de Marketing

**H4: A relevância atribuída à Proximidade ao Cliente difere entre as marcas que recorreram ou não ao reshoring.**

Para testar esta hipótese foi realizada a análise à variável composta de Proximidade ao Cliente.

**Tabela 35 - Proximidade ao Cliente – Reshoring vs Offshoring**

Variável	Reshoring		Offshoring		Diferença Média	Teste aplicado	Value (t)	Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão				
Proximidade ao cliente	3,57	0,61	3,35	1,08	0,22	t-test	-0,488	0,633

Conforme é possível verificar nos resultados demonstrados na Tabela 35:

$$p\text{-value} = 0,633 > \alpha, \text{ não rejeitamos a hipótese de igualdade das médias}$$

Assim, é possível constatar que H4 não é suportada pelos dados pois não existem diferenças significativas na valoração da motivação Proximidade ao Cliente entre as marcas que realizam *reshoring* e as marcas que permanecem em *offshoring*. Verifica-se ainda assim que a proximidade física ao consumidor e a personalização / rápida resposta ao mercado são fatores mais valorizados entre as marcas que realizaram *reshoring* do que as que permanecem em *offshoring*, embora a diferença não seja suficientemente representativa.

**H5: A relevância atribuída ao País de Origem difere entre as marcas que recorreram ou não ao reshoring.**

Para testar esta hipótese foram realizadas duas análises às três variáveis que compõem o País de Origem. Foi realizada a análise individual à variável COE / COI e a análise ao Grupo composto pelas variáveis Percepção *Made in* e Campanhas de produtos nacionais.

**Tabela 36 – País de Origem – Reshoring vs Offshoring**

Variável	Reshoring		Offshoring		Diferença Média	Teste aplicado	value	Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão				
COE / COI	3,86	0,90	3,90	1,37	-0,04	Mann-Whitney	-0,307 (z)	0,759
País de Origem	3,86	0,69	3,20	0,98	0,66	t-test	-1,526 (t)	0,148

Conforme é possível verificar nos resultados demonstrados na Tabela 36 em ambas as variáveis não foram identificadas diferenças, portanto:

$p\text{-value} = 0,759 > \alpha$ , não rejeitamos a hipótese de igualdade das médias

$p\text{-value} = 0,148 > \alpha$ , não rejeitamos a hipótese de igualdade das médias

Assim, uma vez que ambos os componentes que integram o motivador País de Origem apontam no mesmo sentido, é possível concluir que a H5 não é suportada pois não existem diferenças significativas na valoração do COE / COI e o Grupo País de Origem composto pelas variáveis Percepção *Made in* e Campanhas de produtos nacionais entre as marcas que realizam *reshoring* e as marcas que permanecem em *offshoring*. Apesar de não consideradas suficientes para validação da H5, verificaram-se diferenças relevantes na valoração das variáveis Percepção *Made in* e Campanhas produtos nacionais, sendo que as marcas que realizaram *reshoring* valorizam estes fatores mais do que as marcas que permanecem em *offshoring*.

**H6: A relevância atribuída à Percepção de Qualidade difere entre as marcas que recorreram ou não ao *reshoring*.**

Para testar esta hipótese foi realizada a análise à variável composta de Percepção de Qualidade.

**Tabela 37 – Percepção de Qualidade – *Reshoring* vs *Offshoring***

Variável	<i>Reshoring</i>		<i>Offshoring</i>		Diferença Média	Teste aplicado	Value (z)	Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão				
Percepção de Qualidade	4,64	0,63	4,20	0,92	0,44	Mann- Whitney	-1,044	0,296

Conforme é possível verificar nos resultados demonstrados na Tabela 37:

$p\text{-value} = 0,296 > \alpha$ , não rejeitamos a hipótese de igualdade das médias

Assim, é possível constatar que H6 não é suportada pois não existem diferenças significativas na valoração da motivação Percepção de Qualidade entre as marcas que realizam *reshoring* e as marcas que permanecem em *offshoring*. Uma vez mais as marcas que realizaram *reshoring* demonstraram, em média, maior sensibilidade e valorização face a estas duas variáveis (Percepção de qualidade do cliente e Qualidade e Segurança) do que as marcas que permanecem em *offshoring*, contudo as diferenças não são estatisticamente significativas.

**H7: A relevância atribuída à Sustentabilidade difere entre as marcas que recorreram ou não ao reshoring.**

Para testar esta hipótese foi realizada a análise à única variável que compõe a motivação Sustentabilidade.

**Tabela 38 - Sustentabilidade – Reshoring vs Offshoring**

Variável	Reshoring		Offshoring		Diferença Média	Teste aplicado	Value (z)	Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão				
Sustentabilidade	3,29	0,95	3,30	0,82	-0,01	Mann-Whitney	-0,110	0,913

Conforme é possível verificar nos resultados demonstrados na Tabela 38:

$$p\text{-value} = 0,913 > \alpha, \text{ não rejeitamos a hipótese de igualdade das médias}$$

Assim, é possível constatar que H7 não se verifica pois não existem diferenças significativas na valorização da Sustentabilidade entre as marcas que realizam *reshoring* e as marcas que permanecem em *offshoring*.

Para concluir, ao nível das motivações de Marketing, não se verificam diferenças significativas entre a valorização das marcas que realizaram *reshoring* e as marcas que permanecem em *offshoring*. Apesar de identificadas várias variáveis onde se verifica uma maior preocupação e valorização das motivações de marketing entre as marcas que realizaram *reshoring* (e.g. personalização e rápida resposta ao mercado, percepção *Made in*, campanhas produtos nacionais, percepção de qualidade do cliente e qualidade e segurança) tais resultados não são estatisticamente significativos.

### 5.3.6.3. Motivações Políticas e Sociais

**H8: A relevância atribuída aos Incentivos difere entre as marcas que recorreram ou não ao reshoring.**

Para testar esta hipótese foi realizada a análise à única variável que compõe a motivação Incentivos: Incentivos Governamentais.

**Tabela 39 - Incentivos Governamentais – Reshoring vs Offshoring**

Variável	Reshoring		Offshoring		Diferença Média	Teste aplicado	Value (z)	Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão				
Incentivos Governamentais	4,14	0,38	3,20	1,32	0,94	Mann-Whitney	-1,548	0,122

Conforme é possível verificar nos resultados demonstrados na Tabela 39:

$$p\text{-value} = 0,122 > \alpha, \text{ não rejeitamos a hipótese de igualdade das médias}$$

Assim, é possível constatar que H8 não é suportada pois não existem diferenças significativas na valoração dos Incentivos Governamentais entre as marcas que realizam *reshoring* e as marcas que permanecem em *offshoring*. Contudo, verifica-se que em média os Incentivos Governamentais são mais valorizados positivamente entre as marcas que realizaram *reshoring* do que entre as marcas que permanecem em *offshoring*.

**H9: A relevância atribuída aos Conflitos Políticos difere entre as marcas que recorreram ou não ao *reshoring*.**

Para testar esta hipótese foi realizada a análise à única variável que compõe a motivação Conflitos Políticos.

**Tabela 40 – Conflitos Políticos – *Reshoring* vs *Offshoring***

Variável	<i>Reshoring</i>		<i>Offshoring</i>		Diferença Média	Teste aplicado	Value (z)	Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão				
Conflitos Políticos	3,86	0,38	3,00	1,25	0,86	Mann-Whitney	-2,043	0,065

Conforme é possível verificar nos resultados demonstrados na Tabela 40:

$$p\text{-value} = 0,065 \leq 0,10, \text{ rejeição da hipótese de igualdade das médias}$$

Conforme demonstrado, os resultados corroboram H9 pois existem diferenças na valorização da variável Conflitos Políticos entre as marcas que realizam *reshoring* e as marcas que permanecem em *offshoring*. Conforme verificado as marcas que já procederam ao *reshoring* demonstram índices médios superiores de valorização dos conflitos políticos do que mas marcas que permanecem em *offshoring*.

**H10: A relevância atribuída ao Desemprego difere entre as marcas que recorreram ou não ao *reshoring*.**

Para testar esta hipótese foi realizada a análise à única variável que compõe a motivação Desemprego.

**Tabela 41 - Desemprego – *Reshoring* vs *Offshoring***

Variável	<i>Reshoring</i>		<i>Offshoring</i>		Diferença Média	Teste aplicado	Value (z)	Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão				
Desemprego	3,86	0,69	3,20	0,92	0,66	Mann-Whitney	-1,607	0,108

Conforme é possível verificar nos resultados demonstrados na Tabela 41:

$p\text{-value} = 0,108 > \alpha$ , não rejeitamos a hipótese de igualdade das médias

Assim, é possível constatar que H10 não é suportada pois não existem diferenças significativas na valoração do Desemprego entre as marcas que realizam *reshoring* e as marcas que permanecem em *offshoring*. Contudo, verifica-se que em média o Desemprego é mais valorizado entre as marcas que realizaram *reshoring* do que entre as marcas que permanecem em *offshoring*.

No grupo de motivações Políticas / Sociais foi corroborada a H9 (Conflitos Políticos). As hipóteses H8 (Incentivos Governamentais) e H10 (Desemprego) não foram validadas uma vez que as diferenças existentes quanto à importância destas motivações, não foram suficientemente relevantes para suportar as hipóteses.

De forma a complementar os testes realizados, foram executadas análises complementares às potenciais motivações de *reshoring*. Esta análise suplementar comparou os três grupos de marcas identificados neste estudo: (1) Produção Nacional em Exclusividade; (2) *Reshoring*; (3) Continuidade em *Offshoring*. A Tabela 42 apresenta os resultados obtidos.



**Tabela 42 – Média de respostas por variáveis individuais, grupo de variáveis e Grupo de motivações por cada Grupo de Marcas**

Variável	Grupo 1 Produção nacional em exclusividade		Grupo 2 <i>Reshoring</i>		Grupo 3 Continuidade em <i>offshoring</i>	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Custo mão-de-obra	2,91	1,09	3,00	0,58	3,50	0,97
Flexibilidade no emprego	3,26	1,06	3,71	1,11	3,20	0,63
Custos de transporte	3,59	1,07	4,00	1,00	3,50	0,97
Atrasos na entrega	3,50	0,94	4,14	1,22	4,20	0,92
Viagens constantes	3,89	0,95	3,57	0,54	3,40	1,17
Quebra no abastecimento	3,50	0,94	3,57	1,13	3,30	0,82
Problemas controlo de qualidade	3,89	1,14	4,86	0,38	3,90	1,10
Abuso propriedade intelectual	3,48	1,03	4,14	0,90	2,90	0,74
Tecnologia	3,76	0,85	3,57	0,98	2,90	0,74
Proximidade física consumidor	3,78	1,11	3,14	0,69	3,20	1,14
Personalização e rápida resposta	4,00	1,05	4,00	1,16	3,50	1,18
COE / COI	4,02	1,06	3,86	0,90	3,90	1,37
Perceção <i>Made in</i>	4,33	1,01	4,14	0,90	3,40	1,17
Campanhas produtos nacionais	3,65	0,95	3,57	0,79	3,00	1,05
Perceção de qualidade do cliente	3,96	1,05	4,71	0,49	4,30	0,95
Qualidade e Segurança	3,91	0,99	4,57	0,79	4,10	0,99
Sustentabilidade	3,63	0,88	3,29	0,95	3,30	0,82
Incentivos governamentais	2,98	1,24	4,14	0,38	3,20	1,32
Conflitos políticos	3,20	1,17	3,86	0,38	3,00	1,25
Desemprego	3,43	1,26	3,86	0,69	3,20	0,92
<b>Grupos de Variáveis / Grupos de Marcas</b>						
Custos de Trabalho	3,09		3,36		3,35	
Custos de Abastecimento	3,64		4,05		3,53	
Produtividade	3,76		3,57		2,9	
Proximidade ao Cliente	3,89		3,57		3,35	
País de Origem	4,00		3,86		3,43	
Perceção de Qualidade	3,94		4,64		4,20	
Sustentabilidade	3,63		3,29		3,3	
Incentivos Governamentais	2,98		4,14		3,20	
Conflitos Políticos	3,20		3,86		3,00	
Desemprego	3,43		3,86		3,20	
<b>Grupos de Motivações / Grupos de Marcas</b>						
Motivações Económicas	3,50		3,66		3,26	
Motivações de Marketing	3,87		3,84		3,57	
Motivações Políticas / Sociais	3,20		3,95		3,13	

A Tabela 42 resume os valores médios obtidos para cada Grupo de Marcas por cada Grupo de Motivações avaliado neste trabalho. Embora a maior parte das hipóteses levantadas neste estudo tenham sido rejeitadas, por não terem sido identificadas

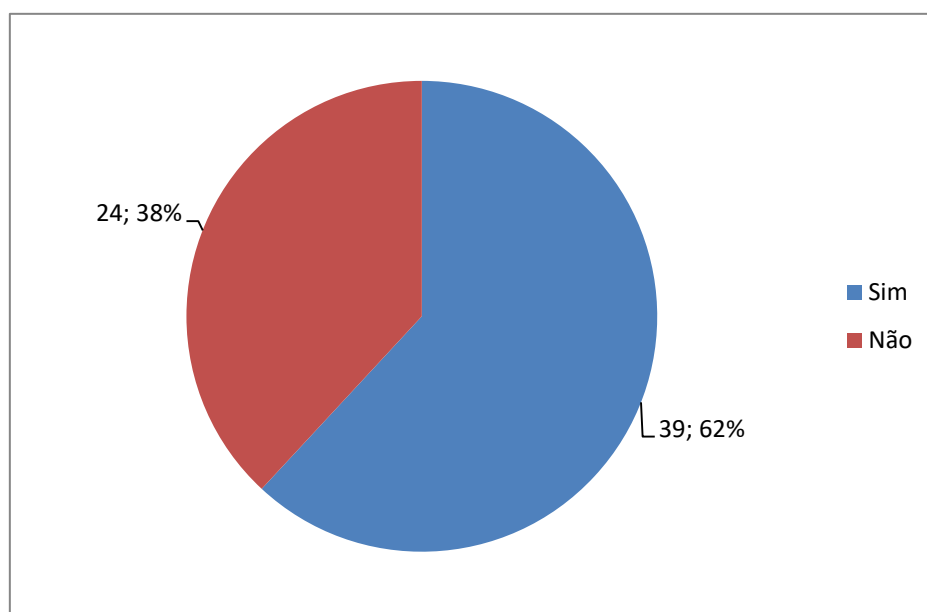
diferenças estatisticamente significativas, conforme demonstrado na Tabela 42 existem diferenças em termos de média, entre os três Grupos de Marcas delineados neste estudo. Numa perspetiva mais ampla, verifica-se que as motivações Económicas (que incluem os fatores de custos de trabalho, abastecimento e produtividade) são mais valorizados pelas marcas que realizaram *reshoring* do que pelas marcas que têm produção nacional em exclusividade e pelas marcas que permanecem em *offshoring*. Em continuidade, verifica-se que as motivações de Marketing (que incluem os fatores de proximidade ao cliente, país de origem, perceção de qualidade e sustentabilidade) são mais valorizados pelas marcas que permanecem em Portugal e pelas marcas que realizaram *reshoring*, onde as marcas que permanecem em *offshoring* demonstram menor grau de sensibilidade para questões que agrupam a proximidade ao cliente, a importância do país de origem, a perceção de qualidade dos produtos e a sustentabilidade (sendo que no caso concreto da sustentabilidade o grupo com maior preponderância é mesmo o Grupo de Marcas 1). Também no que respeita às motivações Políticas / Sociais que incluem Incentivos Governamentais (valorado sobretudo pelo Grupo 2), conflitos políticos e Desemprego (valorado sobretudo pelo Grupo 2), o Grupo de Marcas que realizou *reshoring* é aquele que mais os valoriza, sendo que os outros dois Grupos verificam valores médios semelhantes.

### **5.3.7. Internacionalização**

Atendendo à reduzida dimensão do país, mercado e natureza do perfil de clientes, as empresas portuguesas, independentemente do seu setor, convivem desde sempre com a realidade internacional e com a necessidade de aprofundamento e alargamento de novos mercados. Tal é também uma realidade necessária e viável entre a indústria Têxtil e Vestuário onde, conforme referido anteriormente, mais de 57% da produção total dedica-se exclusivamente à exportação (Almeida et al., 2011; ATP, 2010). Interessa portanto compreender em que moldes as marcas portuguesas de vestuário se internacionalizam, tentando de certa forma compreender a sua capacidade de diferenciação e penetração em mercados muitas vezes saturados e completamente dominados por colossos de moda mundiais.

As marcas presentes neste estudo estão na sua maioria presentes em mercados internacionais, conforme é possível verificar no Gráfico 11.

**Gráfico 11 - Presença em mercados internacionais**



Cerca de 62% (n=39) das marcas em estudo estão presentes em mercados internacionais. Embora este valor seja interessante e reflita diretamente algumas das valências das marcas portuguesas de vestuário, verificam-se em simultâneo outros dados de relevo:

- Embora 46 das 63 não tenham tido nunca qualquer atividade produtiva internacional (Marcas Grupo 1), verifica-se contudo que parte significativa dessas marcas está presente em mercados internacionais.
- Entre as marcas que nunca tiveram produção em *offshoring* (produção exclusiva em Portugal com meios próprios ou *outsourcing*) (n=46), 60,9% das marcas estão em mercados internacionais;
- Entre as marcas identificadas como estando a realizar *reshoring* (n=7) apenas uma não está presente em mercados internacionais. Ou seja, 85,7% das marcas que realizaram *reshoring* estão em mercados internacionais.
- Destaque portanto para as marcas que indicam estar a manter ou a aumentar os índices de produção em *offshoring* (n=10) pois 50% destas marcas não está em mercados internacionais enquanto vendedor.

Estes dados sugerem que entre as marcas em estudo, a propensão internacional no que respeita à compra/produção não está de facto diretamente relacionada com a vertente de venda/comercial.

Entre as marcas em estudo, foi averiguada a qualidade e diversidade de mercados em que as mesmas estavam a internacionalizar. A Tabela 43 ilustra a diversidade e importância dos mercados identificados neste estudo.

**Tabela 43 - Principais mercados internacionais**

<b>País</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>Percentagem</b>
Espanha	26	25,74%
França	12	11,88%
Alemanha	10	9,9%
Reino Unido	10	9,9%
Itália	6	5,94%
Suíça	6	5,94%
Holanda	3	2,97%
Japão	3	2,97%
México	3	2,97%
Angola	2	1,98%
Bélgica	2	1,98%
Emirados Árabes Unidos	2	1,98%
Estados Unidos da América	2	1,98%
Filipinas	2	1,98%
Rússia	2	1,98%
Outros	10	9,9%

Espanha é seguramente o país mais importante no que toca a vendas internacionais das marcas portuguesas de vestuário uma vez que foi referido como sendo um dos principais mercados 26 vezes (entre 39 marcas que estão presentes internacionalmente). Verificam-se também como importantes os mercados de França, Reino Unido e Alemanha seguidos de perto por Suíça e Itália. Destaque ainda para a diversidade, uma vez que foram identificados 25 diferentes países como principais mercados para as marcas que compõem este estudo (i.e. para além dos mencionados na Tabela 43 foram referidos Brasil, Canadá, China, Colômbia, Grécia, Irão, Irlanda, Kuwait, Polónia e Turquia).

Estes resultados sugerem que os principais mercados apontados pelas marcas portuguesas de vestuário como países de internacionalização são normalmente de acesso facilitado (i.e. proximidade geográfica, cultural e linguística) que, apesar de dominados pelos grandes colossos de moda mundiais e de serem já mercados com elevada

competitividade interna, se aproveitam de vantagens como a proximidade geográfica e a livre circulação de bens e pessoas. Também a proximidade cultural pode justificar esta prevalência de mercados na medida em que se torna mais simples de perceber os interesses e necessidades do consumidor estrangeiro.

Outro dado interessante e que está simultaneamente relacionado com o ano de criação da marca prende-se com o ano de início da internacionalização das marcas. Neste estudo, 82,1% das marcas iniciaram a internacionalização no século XXI e 48,7% das marcas na Década 10 do século atual. Verifica-se assim que a projeção internacional das marcas em estudo é ainda recente e tal pode influenciar a estratégia de internacionalização, capacidade de investimento e ganhos financeiros obtidos com a internacionalização. A Tabela 44 ilustra precisamente os tipos de estratégia de internacionalização utilizados pelas marcas que compõem este estudo.

**Tabela 44 - Estratégia de Internacionalização**

<b>Estratégia de acesso</b>	<b>Número de marcas</b>	<b>Percentagem</b>
Exportação	25	64,1%
Exportação + Investimento direto em simultâneo	4	10,26%
Investimento direto	3	7,69%
Outros	7	17,95%

A Exportação é o meio mais utilizado pelas marcas que compõem este estudo. 64,1% das marcas utilizam a exportação como o único meio de internacionalização (i.e. não é utilizado em paralelo mais qualquer meio de internacionalização, apenas a exportação). A Exportação direta significa simultaneamente menor risco para a marca e é possível ser realizada com menor capacidade de investimento. Por um lado, é um veículo cómodo para crescer em termos de vendas, por outro, é possível vender mais produtos e, como tal, ter necessidades de produção superiores que se refletirão na capacidade de negociação com a cadeia de abastecimento. Ainda assim a exportação apresenta, na ótica das marcas portuguesas de vestuário, um dilema semelhante ao que levou empresas portuguesas a deixarem de ser apenas fabricantes de vestuário e a criarem a sua própria marca: a exportação simples retém apenas parte do circuito comercial, de distribuição e de posicionamento dos produtos de vestuário da marca. Em suma, a marca que concretize a exportação tem vantagens interessantes, mas não aplica o negócio total e não tira partido, por exemplo, da abertura de Lojas Próprias (investimento direto) ou em parceria (*franchisings*) como forma de expandir a marca na

sua plenitude em um ou mais países estrangeiros. Justificável também por estes motivos, verifica-se que para 10,26% das marcas em estudo, a utilização combinada da Exportação com o Investimento direto é o segundo modo de entrada mais representativo de internacionalização das marcas portuguesas de vestuário.

Outro fator relevante a ter em consideração, até por ser considerado um determinante da performance internacional, diz respeito à questão da adaptação *vs* estandardização, nomeadamente no que diz respeito à habilidade de perceber como uma marca / empresa consegue equilibrar estes dois polos sendo simultaneamente eficiente (Vrontis et al., 2009). Por exemplo, uma marca / empresa deve manter a identidade objetiva e subjetiva da marca e dos seus produtos num determinado mercado (i.e. estandardização) ou perder parte dessa identidade com a necessidade de alterar a marca e os seus produtos em função do mercado específico (i.e. adaptação)? Efetivamente a divisão entre académicos quanto à melhor estratégia de entrada em mercados estrangeiros também se verifica entre as marcas presentes neste estudo uma vez que 46,1% das marcas afirma adaptar os seus produtos / coleções aos mercados internacionais em que está presente e 53,9% das marcas opta pela estandardização direta dos seus produtos / coleções.

Por fim interessa perceber o peso da internacionalização nas atividades das marcas portuguesas de vestuário em estudo. Conforme é possível verificar na Tabela 45, o peso das vendas internacionais varia bastante.

**Tabela 45 - Peso da Internacionalização no Volume de Vendas Global Anual**

<b>Percentagem do volume de vendas proveniente da internacionalização</b>	<b>Número de marcas</b>	<b>Percentagem</b>
Entre 1% a 5%	5	12,82%
Entre 6% a 10%	5	12,82%
Entre 11% a 20%	4	10,26%
Entre 21% a 30%	8	20,51%
Entre 31% a 50%	4	10,26%
Entre 51% a 70%	8	20,51%
Entre 71% a 90%	2	5,13%
Entre 91% a 100%	3	7,69%

Para 25,6% das marcas a internacionalização não representa mais do que 10% do volume de vendas provenientes da internacionalização. Na mesma linha, verifica-se que para 66,8% das marcas em estudo, a internacionalização não representa mais de 50% do seu volume total de vendas anual. Ainda assim, verifica-se que a aposta internacional

das marcas em estudo é importante para a existência e crescimento das mesmas, sendo que para 12,8% das marcas a internacionalização representa mais de 70% do volume total de vendas anuais.

### **5.3.8. Performance Internacional – Verificação das Hipóteses em Estudo**

A performance internacional, conforme referido na primeira parte deste trabalho, é um tema complexo de análise mas simultaneamente importante para as empresas e entidades governativas. Para avaliar a performance internacional adaptou-se a escala EXPERF (Zou et al., 1998) e que pretendia de uma forma simples avaliar a evolução das marcas ao longo dos últimos anos de atividade internacional relativamente aos fatores: expansão da atividade internacional, volume de vendas de internacionalização, lucro de internacionalização, retorno do investimento internacional e satisfação com a performance internacional.

#### **H11: O score médio de performance internacional difere em função das estratégias de localização.**

A validação desta hipótese será realizada em diferentes fases, sendo que serão avaliados, tal como indicado na formulação da hipótese, os três grupos de marcas que compõem este estudo de forma individual ou coletiva: Grupo 1 – Marcas com produção nacional em exclusividade; Grupo 2 – Marcas que realizaram *reshoring*; Grupo 3 – Marcas que permanecem em *offshoring*.

A resposta a esta questão, no questionário, tem por base uma escala de Likert em que (1) = Diminuiu; (2) = Manteve; (3) = Cresceu; (4) = Não aplicável.

A Tabela 46 ilustra os resultados médios obtidos na escala EXPERF por cada variável em análise e por cada Grupo de marcas.

**Tabela 46 - Média resposta por variável / Grupo de Marcas**

Variável	Grupo 1 Produção nacional em exclusividade		Grupo 2 Reshoring		Grupo 3 Continuidade em offshoring	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Expansão da atividade internacional	2,54	0,53	2,46	0,49	2,65	0,42
Volume de vendas de internacionalização	2,54	0,51	2,58	0,47	2,70	0,45
Lucro da internacionalização	2,45	0,57	2,58	0,47	2,50	0,5
Retorno do investimento com a internacionalização	2,41	0,63	2,54	0,53	2,50	0,5
Satisfação com a performance internacional	2,55	0,57	2,54	0,53	2,50	0,5
Média Global Performance Internacional	2,5		2,54		2,57	

Conforme é possível avaliar pela Tabela 46 as marcas que demonstram melhores índices de performance internacional são precisamente aquelas que permanecem com as suas atividades em *offshoring* (Grupo 3), embora com diferença curta para as marcas do Grupo 2. As marcas do Grupo 1 são aquelas que demonstram, em média, inferiores índices de performance internacional.

Por forma a verificar a H11, foram realizados testes estatísticos nomeadamente pelo uso da One Way Anova. A Tabela 47 sintetiza os resultados obtidos com este teste.

**Tabela 47 - Análise H11 variáveis EXPERF aos Grupos 1, 2 e 3**

Variável	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		<i>f value</i>	ANOVA <i>sig.</i>
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
Expansão da atividade internacional	2,54	0,53	2,46	0,49	2,65	0,42	0,194	0,824
Volume de vendas de internacionalização	2,54	0,51	2,58	0,47	2,70	0,45	0,235	0,792
Lucro da Internacionalização	2,45	0,58	2,58	0,47	2,50	0,50	0,158	0,855
ROI internacionalização	2,41	0,63	2,54	0,53	2,50	0,50	0,143	0,867
Satisfação performance internacional	2,55	0,57	2,54	0,53	2,50	0,50	0,020	0,981

Conforme observado Tabela 47, a análise *One Way ANOVA* identifica o seguinte:

$$H_0: \mu_A = \mu_B = \mu_C$$

$p\text{-value} > \alpha$ , não rejeitamos a hipótese de igualdade das médias



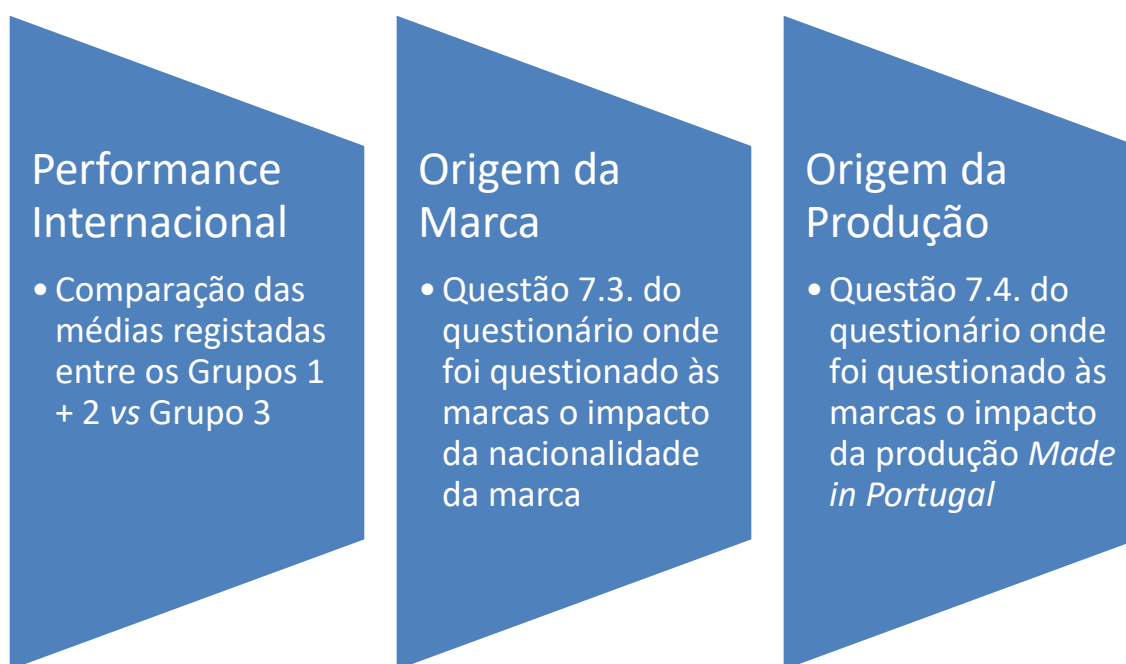
Assim, é possível constatar que a H11 não é suportada pois não existem diferenças significativas na performance internacional das marcas que realizaram *reshoring* dos restantes grupos de marcas (i.e. Grupos 1 e 3). Nesta análise verificou-se que as marcas que apresentam melhores índices de performance internacional são as marcas que permanecem em *offshoring* (Grupo 3), seguido das marcas que realizam *reshoring* (Grupo 2) e por fim, com menor grau de performance internacional, as marcas que produzem nacionalmente em exclusividade (Grupo 1).

Por outro lado, as marcas que já recorreram a *offshoring* e que permanecem ou regressaram (Grupo 2 e 3) demonstram valores médios superiores de performance internacional quando comparadas com as marcas que ao longo da sua existência produziram apenas em Portugal (Grupo 1), o que poderá justificar-se porque já têm experiência internacional mesmo que na ótica da compra e não da venda.

**H12: A origem Made in Portugal é valorizada pelos clientes internacionais.**

A análise e resposta a esta hipótese é por um lado complexa e por outro lado desafiadora, estando dependente de três fatores: performance internacional, origem da marca e origem da produção. Numa primeira instância a avaliação remete para dados mensuráveis no que diz respeito à avaliação da performance internacional; por outro lado deriva da perceção que as marcas de vestuário portuguesas tinham quando estavam em contacto direto com o cliente internacional sobre aspetos concretos relacionados com a origem da marca e a origem da produção (i.e. COE e COI). Esta complexidade é ilustrada na Figura 11.

**Figura 11 - Pilares de análise H12**



Assim, a verificação da Hipótese 12 desenvolveu-se recorrendo a duas etapas distintas:

- Avaliação da performance internacional da marca conjugando marcas que realizaram *reshoring* e marcas que nunca produziram no exterior de Portugal;
- Avaliação das questões 7.3. e 7.4. do questionário e da perceção das marcas com mercados internacionais, da mais ou menos valia que a origem Portugal representa, quer na ótica da marca, quer na ótica da produção.

**Tabela 48 - Performance internacional resumo por Grupo**

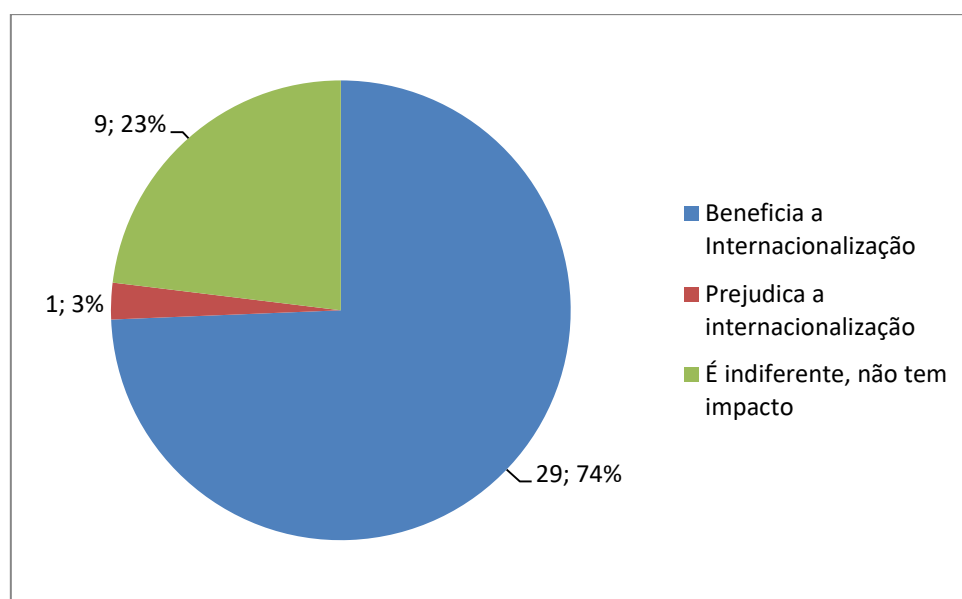
<b>Performance Internacional</b>	<b>Grupo 1</b> Produção nacional em exclusividade	<b>Grupo 2</b> <i>Reshoring</i>	<b>Grupo 3</b> Continuidade em <i>offshoring</i>
Média Global	2,5	2,54	2,57

A Tabela 48 apresenta a performance internacional dos três grupos de marcas. Conforme descrito anteriormente, as marcas do grupo 3 - continuidade em *offshoring* - são aquelas que apresentam superiores índices de performance internacional, como tal, a junção dos Grupos 1 e 2 não completaria nem validaria a H12 na sua plenitude. O que se verifica é que dos fatores EXPERF de performance internacional avaliados neste estudo, as marcas cuja produção é nacional não demonstram índices de performance internacional superior.

A percepção das marcas que compõem este estudo quanto à existência ou inexistência dos efeitos do COE foi categorizada e dividida em dois níveis: origem da marca e origem da produção. Enquadrando ambos permitirá perspetivar o real impacto do COE relativamente às marcas portuguesas de vestuário.

Assim, o Gráfico 12 ilustra o impacto da associação de Portugal à origem da marca de vestuário, na ótica da própria marca.

**Gráfico 12 - Origem da marca e impacto na performance internacional**



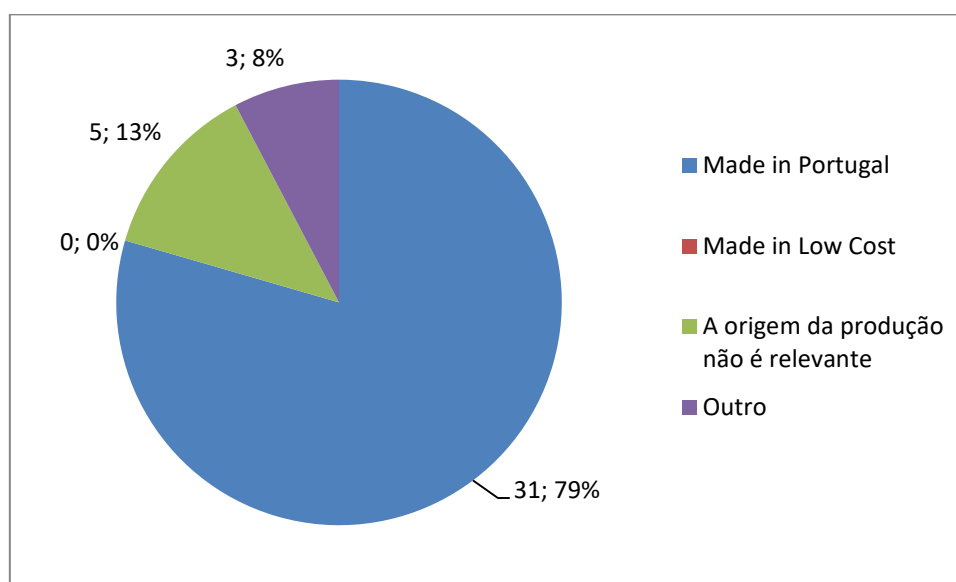
Verifica-se portanto que a grande maioria das marcas em estudo - 74,4% - consideram que a associação da marca enquanto originária de Portugal tem um impacto positivo e beneficia a marca internacionalmente. Nove marcas, o equivalente a 23,1% das marcas que estão presentes em mercados internacionais, indicam que este aspeto não tem qualquer influência na performance e capacidade internacional da marca. Apenas uma marca indicou que a associação de Portugal à origem da marca influencia de forma negativa a performance internacional da marca.

Ao longo deste trabalho foram avaliados e questionados vários paradigmas, muitos deles associados internamente à indústria nacional, outros deles proporcionados internacionalmente pelo COE e COI de Portugal enquanto país com boa qualidade de produção em vários domínios, boa relação qualidade-preço mas simultaneamente com baixo índice de capacidade de gestão empresarial. Nesse sentido a conjugação entre a questão anterior (origem da marca e impacto na avaliação da capacidade de gestão da

mesma pelo cliente internacional) e a questão seguinte (origem da produção e impacto na avaliação da qualidade da produção) permite uma melhor percepção do impacto que estes fatores representam na produção e comercialização de vestuário, na ótica de uma marca portuguesa de vestuário e através da percepção da avaliação do cliente internacional.

O Gráfico 13 ilustra as respostas obtidas à última questão do questionário alusiva ao impacto que a escolha da origem da produção representa para os clientes internacionais na ótica das marcas que compõem este estudo.

**Gráfico 13 - Preferências dos clientes internacionais perante a origem de produção das coleções da marca**



Conforme é possível verificar, a preferência pelo *Made in Portugal* por parte do cliente internacional é significativa (na ótica das marcas em estudo) já que têm um impacto de 79,5%. Apenas cinco marcas que compõem este estudo e estão presentes em mercados internacionais indicam que a origem da produção não tem impacto na decisão de compra do seu cliente internacional. Estas cinco marcas representam ainda uma diminuição face às anteriores nove marcas que indicaram que a origem da marca e a sua associação a Portugal não tinha qualquer impacto na performance internacional.

Conjugando as três vertentes analisadas, considera-se portanto que os dados obtidos suportam esta Hipótese: a manufatura *Made in Portugal* influencia diretamente a performance internacional, não apenas das marcas associadas ao *reshoring* ou nunca em *offshoring* mas para todas as marcas portuguesas que integram este estudo.

#### **5.4. Triangulação dos Dados Obtidos**

Conforme referido na descrição metodológica deste estudo, o fenómeno do *reshoring* envolve um complexo conjunto de decisões em diferentes momentos temporais e sobre as quais a perceção / análise / verificação não é direta. Nesse sentido, este estudo adotou duas análises às marcas portuguesas de Vestuário: qualitativa e quantitativa. A triangulação dos resultados obtidos com cada análise individualmente acrescida de outros fatores identificados apenas por uma das referidas análises permitirá, em teoria, traçar de forma sólida o perfil do *reshoring* e as hipóteses levantadas neste estudo entre as marcas portuguesas de vestuário. Nesse sentido as Tabelas 49, 50, 51 e 52 resumem as conclusões obtidas em conjunto ou individualmente em cada estudo realizado.

**Tabela 49 - Resumo conclusões obtidos nos estudos qualitativo e quantitativo: caracterização das marcas**

Estudo Qualitativo	Comum a Ambos os Estudos	Estudo Quantitativo
	Juventude das marcas	
	Distribuição geográfica a Norte de Portugal	
		Trabalham sobretudo o segmento e Senhora e o segmento de Homem + Senhora
		Lojas multimarca como primeiro e principal meio de venda
		Maioria tem lojas próprias mas em pouca quantidade
		Estruturas geralmente com pequena dimensão até 50 trabalhadores
		Pequena dimensão média refletida também na faturação global anual com parte significativa das marcas a não faturar mais de 500.000€ / ano.
		Baixa capacidade de investimento

**Tabela 50 - Resumo conclusões obtidos nos estudos qualitativo e quantitativo: origem da produção**

Estudo Qualitativo	Comum a Ambos os Estudos	Estudo Quantitativo
	Maioria das marcas produz em Portugal com maior frequência quer através da produção interna, quer do <i>outsourcing</i>	
	China, Tunísia e Itália seguem-se como segundas escolhas	
Pronto moda, qualidade e flexibilidade são pontos-chave para produção <i>Made in Portugal</i>		
Tendência mundial de pronto moda requer produção próxima e rápida		
		Algumas marcas (30%) nunca tiveram outra experiência de <i>sourcing</i> além da produção própria
		73% das marcas nunca teve experiência em <i>offshoring</i>
		Mesmo entre as marcas que praticam <i>offshoring</i> , Portugal é o principal país fornecedor das suas produções
Produção em Portugal é mais cara e cada vez mais lotada		
Produtos básicos tendem a ser produzidos em países low cost		
Reconhecimento do <i>Made in Portugal</i> como sinónimo de qualidade em vestuário		
Qualidade, lead time, quantidades mínimas de produção,		

burocracia e diferenças culturais são apontados como principais desvantagens à produção *low cost*

**Tabela 51 - Resumo conclusões obtidos nos estudos qualitativo e quantitativo: *reshoring***

Estudo Qualitativo	Comum a Ambos os Estudos	Estudo Quantitativo
	Confirmação de <i>reshoring</i> entre as marcas portuguesas de vestuário (marcas que regressam a produção na origem)	
	Consideram que os seus concorrentes estão a produzir mais em Portugal (em oposição ao <i>offshoring</i> )	
		Verifica-se que há mais marcas a realizar <i>reshoring</i> do que marcas a colocar mais recursos em <i>offshoring</i>
		Parte significativa das marcas que está em <i>offshoring</i> admite regressar e voltar a apostar na produção nacional a curto / médio prazo
	No futuro perspetivam aumentar o volume de produção Made in Portugal	
Marcas internacionais procuram também cada vez mais a produção em Portugal ( <i>nearshoring</i> por diminuição da produção em <i>low cost</i> )		
Fatores económicos são os que têm maior impacto na decisão da contratação da produção		
Produzem mais em Portugal devido a aumento de custos na China e crescimento do negócio / necessidades de produção		
		Custos de Abastecimento (H2) têm comprovadamente mais impacto entre as marcas que realizam <i>reshoring</i> do que as marcas em <i>offshoring</i>
Motivações de Marketing são as mais valorizadas quando a produção é nacional		
		As Motivações de Marketing são mais relevadas pelas marcas do Grupo 2 do que do Grupo 3
		Marcas que realizam <i>reshoring</i> valorizam em primeiro lugar as motivações políticas / sociais, seguidas das motivações de Marketing e posteriormente económicas.
		Marcas do Grupo 1 são as que mais valorizam as motivações de Marketing
		Conflitos Políticos (H9) têm comprovadamente mais impacto entre as marcas que realizam <i>reshoring</i> do que as marcas em <i>offshoring</i>
		Marcas que realizaram <i>reshoring</i> demonstram maior

valorização para motivações como Produtividade, Proximidade ao Cliente, País de Origem, Perceção de Qualidade, Incentivos Governamentais e Desemprego.

**Tabela 52 - Resumo conclusões obtidos nos estudos qualitativo e quantitativo: internacionalização**

Estudo Qualitativo	Comum a Ambos os Estudos	Estudo Quantitativo
	<p>Maioria das marcas está presente em mercados internacionais</p>	
	<p>Principal meio de internacionalização é a exportação direta</p>	
<p>Necessária consolidação do mercado nacional antes de apostar com mais força na internacionalização</p>	<p>Dependendo do mercado o produto é <i>standard</i> ou há adaptação ao mesmo</p>	
		<p>Metade das marcas do Grupo 3 não está presente em mercados internacionais enquanto vendedor</p>
		<p>Espanha destaca-se como o país mais importante na internacionalização. França, Reino Unido, Alemanha, Suíça e Itália são os países que se seguem em termos de importância</p>
		<p>Para grande maioria das marcas a internacionalização não representa mais de 50% da faturação global anual</p>
		<p>Marcas do Grupo 3 demonstram superiores índices de performance internacional face aos Grupos 1 e 2</p>
		<p>Marcas do Grupo 2 demonstram superiores índices de performance internacional do que o Grupo 1</p>
		<p>Não foi demonstrado que as marcas que realizaram <i>reshoring</i> demonstrem superiores índices de performance internacional</p>
<p>A associação da origem de produção dos seus produtos a <i>Made in Portugal</i> tem um impacto ainda mais positivo (em oposição a <i>Made in China</i> por exemplo)</p>	<p>A associação da marca a Portugal tem um impacto positivo</p>	
		<p>Verificou-se que a Produção <i>Made in Portugal</i> (H12) tem impacto positivo na performance internacional da marca</p>



Com a síntese exposta nas Tabelas 49, 50, 51 e 52 é possível verificar as conclusões obtidas individualmente em cada estudo e as que se cruzam entre si, promovendo portanto uma sintonia ideal entre conceitos e agregação de ideias. Consideram-se portanto válidas as conclusões e informação obtida em cada estudo, sendo que os referidos conteúdos serão abordados e aprofundados no próximo capítulo.



## 6. Discussão dos resultados obtidos

Desde a teorização do estudo até à planificação e execução do mesmo esteve patente sempre a perceção de que as dificuldades a enfrentar face às metas a alcançar seriam significativas. Neste sentido, este estudo propôs-se a verificar:

- Um tema / fenómeno que vários autores internacionais indicam ser improvável de ocorrer (i.e. *reshoring* na indústria do vestuário / têxtil);
- Numa realidade onde as marcas não estão devidamente catalogadas / inventariadas em entidades estatísticas ou pelas associações do setor (i.e. não se conhecem as marcas portuguesas de vestuário);
- Questionando empresários que frequentemente têm receio da partilha informação da marca / empresa (i.e. entendem tratar-se de informação confidencial à marca como se tal significasse colocar a marca a nu e mais facilmente imitada por um concorrente);
- Interpretando dimensões de carácter economicista, de marketing, com variáveis sociais e políticas, entre decisões adstritas à estratégia de localização da produção, conjugando questões interrelacionadas a cada temática (i.e., na tentativa de perceber qual / quais o(s) segmento(s) mais valorados na escolha do local de produção);
- Com o objetivo de por fim perceber até que ponto o *Country of Origin Effect* e o *Country of Origin Image*, não sendo um determinante considerado como influenciador da performance internacional, pode ou não ser considerado como tal (i.e. perceber se o COE / COI tem ou não influência na performance internacional e se como tal deveria ser considerado ou não como um determinante).

Para avaliar todas estas questões, foram inicialmente definidos cinco objetivos deste estudo:

1. Compreender se o fenómeno do *reshoring* é significativo entre as marcas portuguesas de vestuário.
2. Compreender como o *reshoring* é percebido e aplicado pelas marcas portuguesas de vestuário.

3. Compreender as principais motivações (económicas, marketing e políticas / sociais) que influenciam uma marca / empresa na tomada de decisão do *reshoring*.
4. Perceber se as estratégias de localização da produção influenciam a performance internacional.
5. Perceber se o *Country of Origin Effect* é relevante para os clientes internacionais.

Posteriormente foram propostas 12 hipóteses. Neste capítulo será avaliada a informação mais relevante obtida ao longo do estudo que permitiu responder aos objetivos e hipóteses levantadas e que, não estando anteriormente previstas, revelam dados de interesse na análise global das temáticas em estudo.

Embora a taxa de resposta ao estudo entre o universo de marcas identificado (n=234) tenha sido positiva (n=63) o que significa 26,9% de taxa de resposta e de, conforme referido anteriormente, considerarmos que o universo identificado seja representativo das marcas portuguesas de vestuário, a distribuição de um número reduzido de marcas pelos Grupos 2 e 3, de ênfase à diminuta margem de análise, quer estatística, quer de construção teórica. Ainda assim, as marcas identificadas distribuíram-se da seguinte forma:

- Grupo 1: 46 marcas, equivalente a 73%. Estas marcas nunca tiveram qualquer experiência de *sourcing* internacional.
- Grupo 2: 7 marcas, equivalente a 11,1%. Estas marcas realizaram *reshoring*.
- Grupo 3: 10 marcas, equivalente a 15,9%. Destas, n=2 estão a aumentar os índices de produção em *offshoring* e n=8 estão a manter os índices de produção em *offshoring*.

### **6.1. Marcas portuguesas de vestuário**

De uma forma resumida o perfil genérico da marca representativa neste estudo, e que se acredita não divergir substancialmente do perfil de marca de vestuário portuguesa, tem por norma uma data de fundação ou aquisição bastante recente uma vez que parte significativa das marcas iniciou a sua atividade após 2010 (aproximadamente 41%), considerando-se como tal marcas jovens. As marcas estão geralmente localizadas a Norte de Portugal (principalmente nos distritos de Braga e Porto) não só pelo *know-how*

acumulado ao longo de décadas numa indústria que se foi transformando e readaptando ao longo dos tempos. Acrescem fatores como a disponibilidade de recursos humanos capacitados, com experiência na confeção de vestuário, e também pela capacidade e facilidade de acesso a inúmeros fornecedores específicos do setor de vestuário em termos de matérias-primas ou produtos acabados localizados nesta região, permitindo proximidade, trabalho conjunto e construtivo entre marca e fornecedores.

As marcas apostam essencialmente em vestuário de senhora ou, homem e senhora em simultâneo. Revelam baixa capacidade de investimento, eventualmente também promovido pela sua juventude, uma vez que praticamente metade das marcas não dispõe de lojas próprias enquanto canal de vendas e mesmo as marcas que indicam dispor de lojas próprias revelam tê-las, em média, em pequena quantidade. Por outro lado, o setor aposta bastante na venda em pontos multimarca (nacionais ou internacionais) através de variados, e significativos em muitos casos, pontos de venda. Contudo, tal cenário apresenta vantagens e desvantagens uma vez que, se por um lado, a propensão ao risco estrutural da marca é menor por depender menos de capitais próprios para manter o(s) ponto(s) de venda em funcionamento, por outro lado, está diretamente associado ao comércio tradicional e às suas desvantagens estruturais acumuladas ao longo de vários anos consubstanciado pelo florescimento de grandes superfícies comerciais e da crescente relevância do comércio eletrónico (Cavaco, 1999; Quaresma, Luna Huertas, & Castillo, 2006).

A fraca capacidade de investimento e limitada dimensão das marcas também é verificada no reduzido número de trabalhadores afetos à marca, indiciando por outro lado que parte dos serviços internos da marca podem estar a ser realizados em *outsourcing*. Quase 50% das marcas em estudo empregam menos de 10 pessoas e faturam anualmente valores inferiores a 500.000€. Estes valores médios baixos de faturação podem ser justificados por fatores internos à própria organização que envolve a marca (i.e. capacidade de gestão, recursos humanos, investimento, formação, estratégia, diferenciação, entre outros) ou por fatores externos que assumem forte relevância na feroz concorrência disputada por marcas internacionais com excelentes propulsores de comunicação, presença e posicionamento no território nacional (e.g. Zara, Massimo Dutti, H&M, Springfield, Pull & Bear, C&A, Mango, Tommy Hilfiger, Morgan, Ralph Lauren, Calzedonia, Levi's, Pepe Jeans, Stradivarius, entre outras). De facto a capacidade de investimento de algumas destas marcas internacionais é

incomparavelmente superior, permitindo campanhas de comunicação em grande escala e em meios de grande impacto, inacessíveis à maior parte das marcas portuguesas de vestuário (e.g. campanhas publicitárias em horário nobre de canais generalistas de televisão, *outdoors* em grande escala e quantidade e elevados investimentos em publicidade digital). Esta capacidade concorrencial é verificada sobretudo em grandes grupos de vestuário de moda (e.g. Grupo Inditex) que atingiram o conceito de economia de escala (Porter, 1979) através da gestão centralizada de várias marcas de vestuário, mesmo que destinadas a *targets* diferentes, permitindo concentrar e muitas vezes partilhar recursos humanos, físicos e materiais em função do negócio global do grupo, alcançando assim mais-valias na capacidade de compra de produto acabado através de produção em maior escala com consequente obtenção de preços de custo inferiores, e estas vantagens são traduzíveis em maior capacidade de investimento da marca que depois pode, posteriormente, ser canalizada para promover apostas coesas em comunicação ou, entre outras possibilidades, no reflexo direto de baixo preço de venda de um produto na ótica do cliente final.

A incapacidade de produção em escala para grande parte das marcas presentes neste estudo, pode também justificar o facto de aproximadamente 73% das marcas nunca ter produzido em *offshoring*. A produção em *offshoring* requer, por norma, alguma capacidade de investimento e simultaneamente produção em escala relativamente significativa (i.e. valores de encomendas mínimas elevados). Acresce o facto de que aproximadamente 30% das marcas presentes neste estudo apenas ter experienciado a produção própria, nunca tendo portanto experienciado o *outsourcing* ou *offshoring*. Assim, verifica-se que a produção própria em Portugal e o *outsourcing* nacional são os principais meios de *sourcing* das marcas avaliadas neste estudo.

## 5.2. O *reshoring* existe / verifica-se?

O primeiro objetivo deste estudo e uma questão fundamental do mesmo prende-se em saber se existe ou não o *reshoring* entre as marcas portuguesas de vestuário.

A avaliação conjunta das respostas globais ao estudo e da segmentação do mesmo por Grupos de Marcas revela a resposta a uma das grandes questões deste estudo: de facto existe *reshoring* entre as marcas portuguesas de vestuário e esse *reshoring* representa 11,1% das marcas, com tendência clara para aumentar uma vez que, o número de marcas a fazer *reshoring* é superior ao número de marcas a subir índices de produção

em *offshoring* (n=2). Paralelamente verifica-se também que o número de marcas a manter índices de *offshoring* ao invés de os aumentar é também representativa, sendo que, as marcas do Grupo 3 (Marcas em continuidade em *offshoring*), quando questionadas acerca da produção em Portugal no futuro perspetivaram a possibilidade de aumento de casos verificados de *reshoring* uma vez que 40% das marcas admitiu que no futuro tenciona produzir mais em Portugal do que atualmente, ao passo que apenas 10% das marcas, admitiu ponderar produzir menos em Portugal do que atualmente. Em suma, verifica-se neste momento o fenómeno de *reshoring* sendo que representa aproximadamente 11% das marcas em atividade em Portugal e que o mesmo tem fortes perspetivas de se tornar ainda mais significativo a prazo. No total, aproximadamente 41% das marcas que estão / estiveram em *offshoring* estão neste momento a realizar *reshoring*. Estes dados alinham-se com vários estudos disruptivos que contradizem a tendência geral de análise ao *reshoring* e onde, tal como aqui, é verificado que o número de empresas / marcas a realizar *reshoring* na indústria têxtil / de vestuário é real e em muitos casos superior a número de empresas deste setor a aumentar os índices de produção em *offshoring* (i.e. Distler et al., 2014; Fratocchi et al., 2013; Hammer & Plugor, 2016; Robinson & Hsieh, 2016).

De facto a grande maioria dos produtos vendidos pelas marcas portuguesas de vestuário são produzidos em Portugal. Países como China, Tunísia e Índia seguem-se como segundas escolhas quanto ao local de produção das coleções de vestuário. Se por um lado as marcas portuguesas de vestuário acreditam que os seus concorrentes estão atualmente a produzir mais em Portugal, também confirmam a perspetiva de elas próprias aumentarem os índices de produção em Portugal. Questões como o *fast fashion*, pronto moda (produção tem que ser cada vez mais rápida e próxima), qualidade e flexibilidade são pontos-chave na escolha de Portugal como local de produção.

A produção *Made in Portugal* é cada vez mais sinónimo de qualidade na manufatura de vestuário e como tal, segundo as marcas portuguesas de vestuário, marcas internacionais com boa capacidade de investimento produzem significativamente em Portugal lotando muitas vezes as linhas de produção que, por sua vez, preterem a produção para marcas portuguesas por insuficiência na capacidade de resposta. As marcas estudadas identificam como principais vantagens de produção *Made in Portugal* a qualidade, *lead time*, perceção nacional e internacional do *Made in Portugal*, controlo da produção e flexibilidade. Contudo, estando a produção em Portugal, segundo as marcas

entrevistadas, cada vez mais cara e lotada, surge, principalmente nos produtos básicos, a aposta na produção em *low cost*, e as vantagens inerentes à escolha. *Lead time*, quantidades mínimas de produção, burocracia e diferenças culturais são apontadas como as principais desvantagens na produção em países *low cost*.

As marcas que realizam *reshoring* demonstram ainda assim alguns traços únicos e distintos das restantes marcas. A maioria das marcas está presente em mercados internacionais (6 em 7 marcas), tal não ocorre com tanta frequência nos outros grupos de marcas. As marcas que realizaram *reshoring* são mais maduras em durabilidade e manutenção da marca uma vez que cerca de 80% nasceram nas décadas de 70, 80 e 90 do século XX. Esta tendência é oposta à tendência global do estudo onde se verificou que a maioria das marcas tinha nascido após a década 10 do século XXI. A maioria destas marcas trabalha simultaneamente os setores de Homem e Senhora nas suas coleções. Todas as marcas que realizaram *reshoring* indicam dispor de lojas próprias (e também estar disponíveis em lojas multimarca), contudo indicam ter um número inferior a cinco lojas próprias. Quanto à dimensão, este grupo de marcas é maior do que a média, uma vez que 60% das marcas têm entre 51 a 150 colaboradores e os restantes 40% têm entre 11 a 50 colaboradores. Resultados similares são também ilustrados na faturação global deste conjunto de marcas: cerca de 46% das marcas têm uma faturação inferior a 500.000€ anuais, no entanto, entre as marcas que realizam *reshoring*, 40% das marcas apresentam níveis de faturação entre 5 a 10 milhões de Euros em 2015 e as restantes marcas (Grupos 1 e 2) têm níveis médios de faturação compreendidos entre 500.000€ e 5.000.000€. Portanto, em média, as marcas que realizaram *reshoring*, têm neste estudo e em comparação com as outras marcas, índices médios de faturação global superiores.

### **5.3. Motivações de *Reshoring***

Embora admitido pelas empresas que integraram o estudo qualitativo, a importância dos fatores económicos na decisão da contratação da produção não é linear nem valorizada de forma idêntica entre cada grupo de marcas avaliadas neste estudo.

Neste estudo verificou-se que para as marcas do Grupo 1 (Marcas com produção Nacional em Exclusividade), as suas maiores preocupações recaem sobre as motivações de Marketing o que sugere serem marcas com maior foco no cliente e na análise / perceção das necessidades do mesmo, em aspetos como a qualidade e origem dos seus



produtos, ao mesmo tempo que percebem a vantagem de estarem próximos do cliente e terem rápida capacidade de resposta. As motivações económicas são para este grupo de marcas o segundo fator mais valorizado, demonstrando pouco interesse nas motivações políticas / sociais. Para estas marcas as motivações políticas / sociais embora não relevantes face aos outros tipos de motivações, revestem esta dimensão de valores como dever / contributo ao país, à economia e ao emprego.

Para as marcas do Grupo 2 (Marcas que realizaram *reshoring*), contrariamente ao que com frequência é apontado na literatura (e.g. Carbone & Moatti (2016); Tate et al. (2014) entre outros), verifica-se que as Motivações Económicas não são de facto aquelas que têm maior peso, bem pelo contrário uma vez que são apenas a terceira dimensão mais valorizada. Como exceção à regra verifica-se apenas a variável Custos de Abastecimento (H2) que tem maior importância para as marcas do Grupo 2.

As marcas do Grupo 2 (marcas que realizaram *reshoring*) demonstram valorizar em primeiro lugar as motivações Políticas / Sociais (com diferenças significativas para os outros dois grupos). Neste domínio o destaque vai para os Conflitos Políticos (H9) onde de facto se registou uma distância significativa de importância entre os Grupos 2 e 3, sendo o Grupo 2 o que mais importância atribui a este fator. Em segundo lugar as marcas do Grupo 2 valorizam as motivações de Marketing, a par do Grupo 1. Verifica-se assim que as marcas que fizeram *reshoring* estão por um lado menos preocupadas com os custos financeiros das suas operações e mais preocupadas com as questões políticas / sociais e de marketing (relacionamento com o cliente). Em suma, as marcas que realizam *reshoring* demonstram especial valorização para fatores como Custos de Abastecimento, Produtividade, Proximidade ao Cliente, COE e COI, Perceção de Qualidade, Incentivos Governamentais e Desemprego, fixando-se por ordem de importância as Motivações Políticas / Sociais, Motivações de Marketing e por fim as Motivações Económicas como as de menor importância.

Relativamente às marcas do Grupo 3 (Marcas em continuidade em *offshoring*), a primeira conclusão percebida ilustra-se na baixa valorização colocada em cada grupo de motivações (ou variáveis) ou seja, a média global obtida para cada grupo de motivações aproxima-se bastante do número 3 o que indica “não se aplica / não tem relevância”. Ainda assim, o grupo de motivações mais valorizado, embora distante dos outros grupos de marcas, é o de Marketing, seguindo-se os Económicos e por fim

Políticos / Sociais. À partida poderia ser expectável que este Grupo de marcas colocasse um ênfase superior nas Motivações Económicas e inferior nos restantes dois grupos e motivações. Contudo, tal não se verifica embora, conforme descrito anteriormente, a valorização individual de cada grupo de motivações é tão baixa que a sua análise não permite maior profundidade de análise.

Em suma, verifica-se que o fator económico, identificado em vários estudos, como o principal senão único catalisador ao *reshoring* não é de facto o mais preponderante numa decisão de *reshoring*, pelo menos entre as marcas portuguesas de vestuário. Embora de facto algumas marcas advoguem o aumento de custos de produção na China, crescimento do negócio e conseqüente necessidade de flexibilização da produção e dos tempos de entrega. As marcas que realizaram *reshoring* valorizam em primeiro lugar as motivações políticas / sociais principalmente no que concerne a incentivos, conflitos políticos e desemprego. As motivações de marketing verificam-se como as segundas mais importantes, ao passo que a vertente económica na decisão do *reshoring* apenas se coloca na terceira posição em termos de importância. Para o Grupo 1 verifica-se uma importância significativa nas motivações de marketing ao passo que o Grupo 3 demonstrou distanciamento e indiferença em cada um dos grupos de motivações em estudo.

#### **5.4. Internacionalização**

A internacionalização é percecionada neste estudo como um ponto-chave na perspetiva da consistência internacional de cada marca e do impacto que decisões anteriores de escolha da origem de produção das suas coleções teriam ou não na performance internacional da marca. Nesse sentido, revimos o quadro teórico relevante para o *reshoring*, determinantes da performance internacional, nacionalidade da marca e origem da produção.

A maioria das marcas em estudo, aproximadamente 62% está presente em mercados internacionais. Apenas uma marca do Grupo 2 não está presente em mercados internacionais, ao passo que apenas 50% das marcas em *offshoring* está presente em mercados internacionais. A exportação direta é o meio mais frequentemente utilizado na internacionalização das marcas portuguesas de vestuário. Espanha é indicado pelas marcas portuguesas como o país mais importante nas atividades internacionais, seguindo-se a França, Reino Unido, Alemanha Suíça e a Itália. A adaptação ao mercado

por parte das coleções das marcas ocorre com frequência dependendo do país em questão. Uma vez mais, verifica-se a juventude das marcas e consecutivamente também a juventude e recente ingressão nos mercados internacionais, uma vez que, para a maioria das marcas em estudo a internacionalização ainda é um fenómeno recente. Foi notória a necessidade por parte das marcas de consolidarem melhor o mercado interno antes de ocorrerem com maior frequência e grau de ambição incursões e apostas diretas ou indiretas em mercados externos até porque, para a maioria das marcas a internacionalização não representa mais de 50% da faturação global anual.

Foram obtidos indicativos interessantes relativamente à internacionalização, contudo as questões principais prendiam-se com três fatores: o score médio de performance internacional difere em função das estratégias de localização (H11); a origem *Made in Portugal* é valorizada pelos clientes internacionais (H12); sendo estes impactos significativos, é plausível que o COE / COI possa assumir-se com um determinante da performance internacional (identificados na Tabela 6)?

Embora as marcas do Grupo 2 demonstrassem índices superiores de performance internacional do que as marcas do Grupo 1, são, contudo, inferiores às marcas do Grupo 3 que se assumiu assim como o grupo com maiores índices de performance internacional. Não ficou, portanto, demonstrado que as marcas que realizaram *reshoring* demonstrem superiores índices de performance internacional. Ainda assim, conforme verificado tanto no estudo qualitativo como quantitativo, a associação da marca e da produção a Portugal tem um impacto positivo.

A Hipótese 12 pretendia avaliar se a produção *Made in Portugal* por via do *reshoring* ou nunca em *offshoring* (marcas do Grupo 1 e 2) conjugavam superiores índices de performance internacional. Tendo-se verificado e validado esta hipótese, conclui-se que a produção em Portugal afeta de forma positiva a performance internacional da marca e que a associação da mesma a Portugal pela vertente da produção e da identificação da marca tem um impacto positivo.

Tais conclusões remetem diretamente para a associação através do *Halo Effect* e posteriormente do COE e COI que um consumidor faz pela associação da marca ou da origem de produção de um produto após a sua perceção, ao país de origem do mesmo e, em função disso, nas consequências diretas que influenciam a sua opção de compra. Tal

como foi verificado, o COE / COI tem influência direta na performance internacional das marcas portuguesas de vestuário, assim é sugerido que este fator seja avaliado com maior consistência noutros estudos e considerado como um determinante da performance internacional.

## 7. Conclusão

Neste capítulo final, apresentam-se as principais conclusões obtidas neste trabalho. Simultaneamente, é perspetivado o contributo deste estudo para a literatura da área, bem como, em termos práticos para a gestão, na procura da melhor estratégia de localização da produção por parte das marcas portuguesas de vestuário.

São ainda avaliadas as limitações deste estudo. Neste capítulo são também apontadas pistas para estudos futuros tendo em conta os resultados obtidos e a plena noção de que se trata de um tema com elevado potencial e ainda com bastante défice de definição teórica e conceptualização prática.

### 7.1. Contributo teórico e prático

A indústria Portuguesa de Têxtil e Vestuário, à imagem também de Portugal, passou por várias crises e ainda assim resiste como uma das indústrias mais importantes para a economia nacional. Nada disso seria alcançável se a indústria, gestores de empresas e consumidores fossem incapazes de evoluir, inovar, criar e exigir melhores propostas de valor (Bessa & Vaz, 2007). Hoje em dia, a informação e meios disponíveis contribuem para acompanhar tendências de manufatura globais, hábitos de gestão, contratar recursos humanos competentes, produzir em massa servindo mercados globais. No entanto, enquanto algumas empresas constroem o seu sucesso de forma sólida, muitas outras, embora com acesso à mesma informação, falham.

Este estudo teve como objetivo a exploração e obtenção de conhecimento que permita responder de uma forma adequada à decisão de localização da manufatura. Pretende-se que os resultados obtidos possam servir académicos, diretores de empresas, gestores internacionais, gestores logísticos, gestores de marketing, associações de têxtil e vestuário e centros de inovação de vestuário.

Tal como referido anteriormente, não foram identificados estudos em Portugal avaliando o setor de Vestuário relativamente ao *reshoring*. Para além de avaliar as questões inerentes à escolha da localização da produção, este estudo é ainda mais relevante porque, quando se estudam as marcas de vestuário, é possível avaliar um setor tradicional em Portugal que emprega milhares de pessoas (direta e indiretamente), contribui de forma significativa para a economia e, em paralelo, contribuir para verificar previsões de muitos autores que apontam a impossibilidade do *reshoring* no setor têxtil

e vestuário (em Portugal e noutros países ocidentais) devido à utilização de muita mão-de-obra especializada e intensiva o que torna o processo produtivo caro e impraticável num ambiente altamente competitivo.

Outro aspeto relevante e sobre o qual o contributo deste estudo pretende acrescentar conhecimento, diz respeito à discussão teórica da performance internacional das empresas. A performance internacional tem cada vez maior relevância no âmbito da gestão organizacional e, em teoria, essas capacidades de gestão da internacionalização serão ainda mais necessárias a empresas / marcas como as portuguesas, para as quais o mercado interno é pequeno e limitado.

Embora tenham sido realizados estudos em Portugal sobre a perceção dos consumidores das Marcas portuguesas de Vestuário (ver Almeida et al., 2011) não foram identificados, a nível nacional ou internacional, estudos associando a decisão de localização da manufatura (quer por produção interna, *reshoring* ou *offshoring*) com eventuais diferenças na performance internacional. E este tópico pode ser importante uma vez que uma marca não poderá crescer significativamente se apenas restringida em exclusividade a um mercado de pequena dimensão como o Português. Empresas de mercados pequenos estão naturalmente mais predispostas e preparadas para internacionalizar (Elango & Sethi, 2007). Portanto, é expectável que com a compreensão da decisão da localização de manufatura, seja possível o cruzamento de informação com exemplos concretos baseados em rigor, se produzir em Portugal (em oposição ao *offshoring*) é ou não benéfico em termos de performance internacional da marca. Verificando este indicador, espera-se contribuir para o desenvolvimento da teoria relativa aos atuais indicadores de performance internacional e auxiliar as empresas nas suas decisões operacionais.

Em suma, este estudo abordou várias questões de forma inédita e obteve dados e resultados passíveis de utilização interna (dentro das empresas), local (pela própria região ou país para criação de políticas de atratividade) e internacional, quer em termos teóricos como em termos práticos. Por um lado, a inédita radiografia a vários aspetos relevantes das marcas portuguesas de vestuário proporcionam o aumento da perceção sobre esta atividade em Portugal, por outro, identificam as práticas no que respeita à operacionalização das atividades de compra e venda. Numa segunda fase verificou-se a existência do *reshoring* e foram identificadas as mais significativas motivações

envolvidas no processo de retorno das operações de produção em *offshoring*. Por um lado verificou-se que os fatores políticos têm um peso significativo nas decisões de *reshoring* e tal releva ainda mais a necessidade também já identificada ao longo deste estudo de criação de políticas nacionais ou comuns (Comunidade Europeia) de captação do tecido industrial de volta aos seus países de origem uma vez que, por um lado, a manufatura é muito importante para o crescimento de um país e, por outro lado, a Europa deve ser capaz de rivalizar com os Estados Unidos no que respeita à introdução de políticas concretas e funcionais que tornam a produção *Made in USA* mais competitiva e interessante na perspetiva dos empresários e decisores locais.

Por outro lado, verificou-se que as marcas que optam pelo *reshoring* não são de facto, ao contrário do que é indicado na maioria dos estudos sobre esta temática, unicamente movidas por fatores económicos sendo que estes são inclusivamente os fatores menos relevantes e ultrapassados pelos fatores políticos e sociais e de marketing. Embora as motivações económicas não sejam inócuas na escolha da localização de produção e posteriormente na decisão ou não decisão de *reshoring* verifica-se que os fatores ligados ao marketing e à atenção ao cliente, acompanhamento de tendências de *fast fashion* e fatores associados à qualidade e COE / COI têm cada vez mais impacto para os gestores.

Por fim, embora não menos importante, verificaram-se neste estudo dados interessantes e reveladores sobre o impacto do COE / COI na performance internacional. Em suma, a performance internacional varia em função de vários determinantes de performance internacional que incluem inúmeros aspetos internos e externos, controláveis e incontrolláveis (i.e. na ótica da empresa / marca) que por sua vez, mediante controlo mais ou menos eficiente, podem traduzir-se em superiores ou inferiores índices de performance internacional. Este estudo verificou que o país de origem da produção e, em certa medida o país de origem da própria marca, têm influência direta na performance internacional e, como tal, deveriam ser considerados como determinantes da performance internacional pela literatura da área.

Naturalmente que estes resultados sugerem uma nova abordagem para o estudo da performance internacional, contudo não se traduzem em conclusões que possam ser generalizadas a todos os países e/ou todos os setores. Os dados obtidos respeitam a um setor concreto, num país concreto, pelo que os princípios disruptivos levantados

requerem replicação de utilização de métricas semelhantes em ambientes diferentes, quer na escolha do país, quer na escolha do setor de atividade.

## **7.2. Limitações ao estudo**

Tal como se verifica em grande parte dos estudos académicos, este trabalho encerra algumas limitações relacionadas com diferentes aspetos. A primeira limitação está diretamente relacionada com a natureza do tema em estudo. Embora possa ser enquadrada no panorama cultural e empresarial português, tipicamente individualista e concorrencial, ao invés de colaboracionista e coletivista, tanto para o estudo qualitativo como para o estudo quantitativo, verificou-se existir em vários momentos alguma resistência à resposta de questões que muitas marcas consideram “informações secretas” à própria organização. O receio de utilização indiscriminada dos dados por parte do autor ou da réplica do modelo de negócio por um concorrente evidenciam dificuldades que tiveram impacto direto no número de marcas entrevistadas e no número de respondentes ao questionário.

De facto, deparamo-nos com a resistência demonstrada por diversas marcas abordadas para a realização da entrevista, justificando-se com a sensibilidade da informação envolvida e um certo secretismo quanto à disponibilidade de dados estratégicos cruciais para o futuro da marca. O estudo quantitativo, com questionário de respostas fechadas e, de certa forma, menos intrusivas à realidade da marca, possibilitou uma alternativa em termos de recolha de informação e consecutivamente melhores resultados.

A segunda limitação passa pela impossibilidade de aferir a representatividade da amostra do estudo. Não existindo informação disponível sobre as marcas portuguesas de vestuário existentes, o levantamento das empresas e a construção da base de dados das marcas portuguesas de vestuário partiu portanto do zero e foram implementados vários meios paralelos de recolha de informação que permitiram a identificação e o posterior contacto de 234 marcas. Apesar da inventariação exaustiva, tendo sido contactadas várias instituições, organizações e associações ligadas direta ou indiretamente à área, não podemos assegurar que identificámos todas as marcas, uma vez que diversas marcas, pela sua individualidade e “invisibilidade” possam não ter sido identificadas e conseqüentemente contactadas no sentido de integrarem o estudo. Ainda assim e conforme referido anteriormente, considera-se que a amostra obtida reflete as marcas portuguesas de vestuário o que constitui uma amostra válida do setor. Os resultados



obtidos devem ser lidos com algum cuidado na medida em que não podem ser generalizados cegamente mas, acreditamos nós, representam as marcas portuguesas de vestuário em Portugal.

Como referido ao longo deste trabalho, o próprio tema do *reshoring* é controverso e, embora os contributos nos anos mais recentes tenham aumentado, não existe um consenso sobre um modelo de análise ao fenómeno que possa ser adequado a cada país e setor de atividade. Isto resulta em diversas tentativas de adaptação a modelos já aplicados por outros autores e no final à obtenção de resultados que dificilmente podem ser generalizados a outros setores e tampouco muitas vezes comparados entre setores similares em países diferentes. Esta limitação tem também implicações concretas na construção do modelo de avaliação e análise operacional ao *reshoring* e às respostas obtidas em estudo.

Outro aspeto importante diz respeito ao facto de os resultados obtidos terem limitações na sua generalização para outros setores de atividade. Os resultados são significativos para o setor em análise, para o enquadramento destes dados enquanto país e é possível levantar a discussão em torno de temas específicos, contudo a construção de teorias gerais está dependente da replicação deste estudo em ambientes e circunstâncias semelhantes com amostras de maior dimensão. Tal como ocorrido com o estudo de Elango & Sethi (2007) o facto de estudarem um setor específico e encontrarem evidências de que o *Country of Origin Effect* influencia a performance internacional não significa que tal seja uma verdade universal para todos os setores. Acresce referir que, tendo em conta o facto deste estudo ter sido realizado em apenas um país e um sector específico, não é sequer possível afirmar categoricamente que, por exemplo, na indústria de vestuário o COE influencia a performance internacional. Estes indicadores e limitações sugerem sem dúvida alguma potenciais novos estudos.

Outra limitação diz respeito ao número de marcas em cada Grupo de Marcas e às conclusões obtidas para cada grupo. Verificou-se por exemplo que as marcas que realizaram *reshoring* têm maior propensão para valorizarem as motivações políticas e sociais, contudo, embora o número total de marcas inquiridas tenham sido 63, apenas sete marcas se enquadraram dentro do Grupo 2 (marcas que realizaram *reshoring*) e apenas dez marcas se enquadraram no Grupo 3 (marcas que continuam em *offshoring*). Isto significa que as conclusões obtidas em cada um destes grupos de dimensão inferior

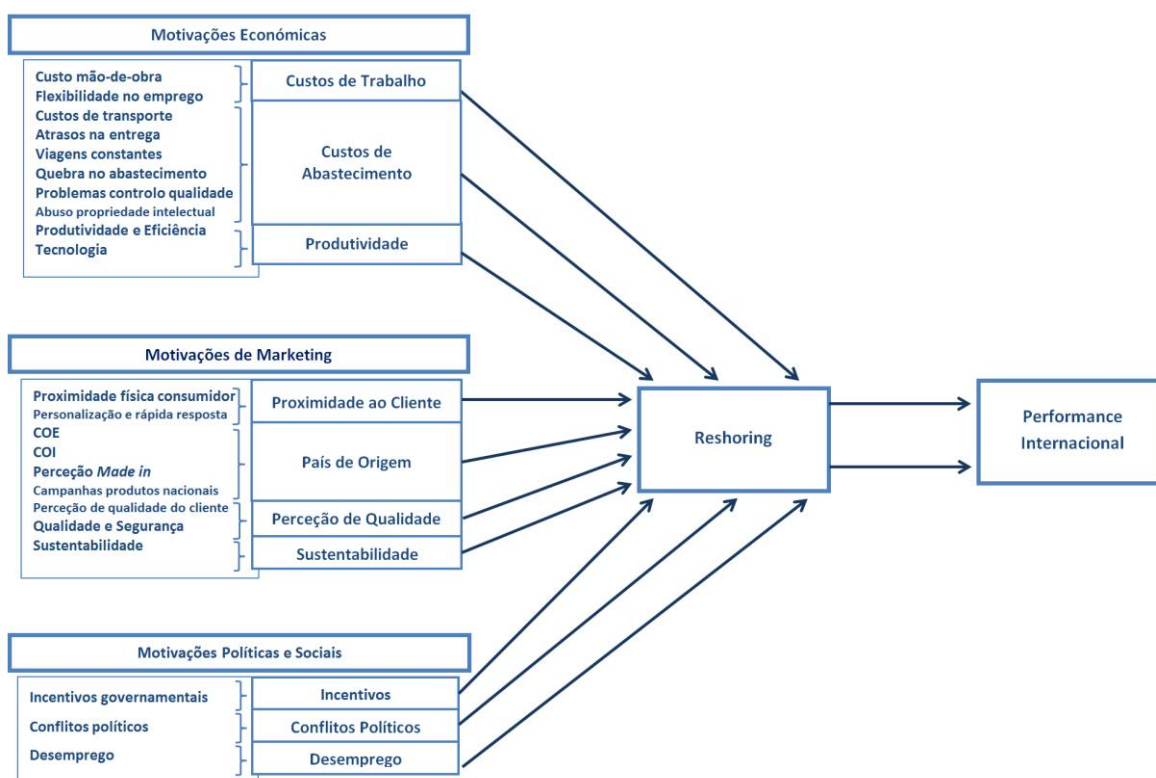
perdem profundidade e embora interessantes e válidos, os dados necessitariam de maior dimensão para que as conclusões e ligações estabelecidas tenham maior expressão e capacidade de diferenciação interna e externa, entre cada grupo em análise.

### **7.3. Pistas para Estudos Futuros**

Concluído o estudo e através da introdução de duas diferentes, embora complementares, metodologias de análise, verificaram-se resultados interessantes e que despoletam pistas para o futuro.

Numa primeira perspetiva, é necessário avaliar e replicar o modelo explicativo do fenómeno do *reshoring* em diferentes setores de atividade e países. O modelo de análise criado neste estudo (ver Figura 2) foi adaptado e fundamentado com base na revisão da literatura e contributos individuais fornecidos por diferentes autores. Permitiu assim responder a uma série de questões que envolvem diretamente o estudo do *reshoring* e a sua importância: por um lado identifica se há ou não *reshoring* no setor em análise e por outro lado tenta perceber quais os fatores mais relevantes para os grupos de marcas / empresas que realizam e que não realizam *reshoring* percebendo assim as motivações e aspetos mais valorizados por cada grupo de marcas mediante o seu posicionamento. Com base nos resultados do presente estudo, propõe-se um estudo mais alargado sobre as motivações para o *reshoring*, conforme ilustrado no Modelo presente na Figura 12.

**Figura 12 - Proposta de modelo para estudos futuros**



Pela sua complexidade e profundidade de informação, a aplicação do modelo proposto na Figura 12, noutros países e, em paralelo, noutros setores de atividade, poderia resultar num eficiente contributo para a avaliação do *reshoring* como um todo a nível global ou, se implementado na análise das marcas de vestuário noutros países, poderia aferir se os resultados verificados neste estudo, e que contradizem estudos que apontam a impossibilidade de *reshoring* nos setores de têxtil e vestuário, também se verificam noutros países. O modelo apresentado permite também a avaliação ao impacto da escolha do local de produção e da origem da marca (COE e COI) na performance internacional.

Por outro lado e, tal como referido ao longo do trabalho, é importante definir com maior rigor quais as verdadeiras motivações para o fenómeno do *reshoring*: qual o peso efetivo em cada país e setor de atividade de cada grupo de motivações associadas ao *reshoring*? A maioria dos estudos que avaliam o *reshoring* e as suas motivações identificam os fatores económicos como o principal, senão o único motivo para a realização do *reshoring*. Esta perspetiva economicista está frequentemente relacionada com a crescente escalada dos custos de produção em países *low cost* e tende a negligenciar o poder crescente que o cliente exerce dentro de cada organização através

do crescente interesse e disponibilidade de fontes de informação onde com maior frequência, o cliente questiona *como, onde e em que circunstâncias* um determinado produto das suas marcas favoritas foi produzido. O mesmo aplica-se também aos fatores políticos e sociais onde políticas de atração eficientes e interesse pela saúde da economia local podem resultar em fortes motivadores para a realização do *reshoring* conforme verificado inclusivamente neste estudo. Em suma, tão importante como identificar se o *reshoring* existe ou não num determinado setor de atividade é perceber o que impulsiona as marcas / empresas a realizarem ou não o *reshoring*. Nesse sentido, estudos individualizados e aprofundados sobre as motivações associados a decisões de *reshoring* permitiriam e trariam benefícios claros à compreensão do tema e à construção de políticas nacionais e comunitárias.

Por fim, outra das áreas de maior relevância identificadas neste estudo e que merece maior atenção através da utilização de diferentes abordagens e da inclusão de diferentes países e setores prende-se com a performance internacional e as determinantes de performance internacional. O tema da performance internacional é de elevada importância para cada empresa (crescimento internacional e expansão do negócio) e simultaneamente para cada país (reflexo direto na balança comercial e no volume de exportações / importações). Interessa, portanto, perceber quais os fatores consagrados que influenciam de facto, positiva ou negativamente, a performance internacional (i.e. determinantes da performance internacional). Neste estudo verificou-se que o COE (*Country of Origin Effect*) e o COI (*Country of Origin Image*) têm influência direta na performance internacional das marcas portuguesas de vestuário nomeadamente no que respeita à escolha do país para produção das suas coleções. Assim, urge estudos complementares que abordem o impacto da escolha do local de produção e que simultaneamente afirmem a viabilidade da introdução deste tópico enquanto determinante de performance internacional (ver Tabela 6 – Determinantes da Performance Internacional).

#### **7.4. Considerações finais**

O estudo do *reshoring* conforme referido ao longo deste trabalho, para além de recente é complexo. Em estudos académicos sobre esta temática, verificam-se frequentemente teses contraditórias quanto à existência do *reshoring*, quanto ao conceito, quanto ao seu fundamento teórico, e sobretudo quanto à sua existência. Em síntese, este estudo

propôs-se a verificar a existência do fenómeno do *reshoring* num setor considerado altamente improvável de ocorrer por diversos autores, num país / cenário onde se desconhecem estudos similares e informação estatística / descritiva que identifique as marcas / empresas que o compõem, percecionando numa primeira fase a existência improvável do *reshoring* e numa segunda fase as motivações associadas a cada decisão, motivações essas também vaticinadas como puramente economicistas por diversos autores. Partindo destes princípios desafiantes, no enalço destas respostas identificou-se outra evidente lacuna de passível incongruência: o país de origem da marca e o país de origem da produção não tem qualquer influência prevista na performance internacional? Conjugando estes temas e questões desafiantes, foi construído um modelo de análise que recorreria simultaneamente a diferentes fontes de informação por forma a avaliar o fenómeno do *reshoring*, o seu impacto nas marcas portuguesas de vestuário e o impacto que decisões relacionadas com a origem da marca e da produção teriam na performance internacional. Para o efeito foram delineados cinco objetivos e doze hipóteses de estudo.

Embora apenas três das doze hipóteses em estudo tenham sido suportadas, a informação obtida na análise conjunta das entrevistas em profundidade e do questionário eletrónico permitiram a obtenção de conclusões interessantes sobre as marcas portuguesas de vestuário, o fenómeno do *reshoring* e a performance internacional, ao mesmo tempo que foram correspondidos aos cinco objetivos identificados neste trabalho.

Para além de traçar o perfil das marcas portuguesas de vestuário, este estudo permitiu a verificação de três grandes conclusões: o *reshoring* existe na indústria do têxtil e vestuário, os fatores / motivações economicistas não são a única e principal explicação para o *reshoring* e o país de origem da produção tem influência direta na performance internacional.

Embora tudo aponte para a continuidade no futuro de uma prática já corrente – *multisourcing* (i.e. uso simultâneo de diferentes formas de produção como produção própria, *outsourcing* e *offshoring*) – conforme verificado ao longo deste trabalho, o *reshoring* pode assumir um papel importante na economia nacional de cada país se bem percecionado e aproveitado por empresas, governos e organizações / instituições. Mesmo na indústria do vestuário, conforme referido por várias marcas presentes neste estudo e também identificado por estudos anteriores, o *fast fashion* poderá cada vez

mais funcionar enquanto grande motor do regresso das empresas ao seu país de origem (i.e. *reshoring*) ou à produção na proximidade (i.e. *nearshoring*) (Hammer & Plugor, 2016).

Por outro lado, verifica-se que as marcas estão cada vez mais interessadas em promover a sua “insígnia” de forma não puramente economicista, mas também através de sustentabilidade, responsabilidade e social e da vertente de marketing. Verificou-se neste estudo que as motivações económicas não são a principal motivação para o *reshoring*, ao contrário do que é apontado em muitos estudos. Para as marcas que realizam *reshoring* as motivações mais apontadas são os Políticas / Sociais, seguindo-se as motivações de Marketing. Ou seja, as marcas não estão a sair de países *low cost* simplesmente porque estes ficaram mais caros em termos de custos produtivos, no conjunto, há vários fatores ainda mais importantes. Estes dados são complementados também com outros estudos como é o caso da Burberry onde se verificou que por terem realizado *reshoring* aumentaram os lucros da marca e o valor global da marca, permitindo gestão da marca pela herança, maior controlo sobre a produção, marketing e distribuição, maior foco no produto, inovação digital em moda, menores custos logísticos e redução da pegada ambiental (Robinson & Hsieh, 2016). Simultaneamente, casos como o Reino Unido e o *reshoring* onde após variados anos de prática contínua do *offshoring* as marcas que regressam estão a reinventar a indústria localmente, a repensar todos e cada processo (Ashby, 2016). E o *reshoring*, tal como descrito na revisão da literatura deste trabalho, constitui em primeiro lugar um desafio e em segundo lugar uma hipotética e provável, se bem gerida, mais-valia para a empresa / marca uma vez que tal implica o repensar de vários fatores de negócio que podem incorporar novos e melhores processos e inovação que no final podem ter impacto direto na performance global da empresa / marca.

Por outro lado, o crescente interesse e verificação do *reshoring* constitui também uma oportunidade e simultaneamente um desafio para decisores políticos, nacionais e comunitários. Os EUA perceberam com perspicácia há alguns anos a importância da manufatura interna e o retorno que a indústria traz para o país, como tal agregou e fundamentou políticas interessantes ao nível de custos energéticos, políticas e flexibilidade no emprego, entre outros benefícios que foram incentivando empresas de diversas áreas a retornar as suas atividades produtivas ao país de origem. Verifica-se, portanto, que os EUA adotaram com sucesso uma política pró *reshoring* que passa

praticamente despercebida a países europeus como Portugal e às próprias políticas comuns comunitárias. A problemática não está apenas na reconcentração dos processos produtivos na Europa, mas sim, simplesmente rivalizar com os EUA que têm crescido significativamente neste nível. Na ótica de Portugal a questão é ainda mais sensível pois o país poderia apostar não só no *reshoring* das marcas / empresas portuguesas mas também, por estarmos na Europa (curtas distâncias entre países) e por ser um local apetecível em termos de manufatura em diversos setores (infraestruturas, *know-how*, custos de produção reduzidos, baixo custo de mão-de-obra), apostar no *nearshoring* e convencer (através de políticas e incentivos adequados) os colossos industriais Europeus que tenham as suas operações em *offshoring* a mudar as mesmas parcial ou totalmente para Portugal, de forma a obter as significativas vantagens de produção em *reshoring* ou *nearshoring*. Isto resulta de facto numa simples leitura realista da situação atual das empresas, pelo que a influência governamental munida de políticas favoráveis às empresas pode de facto ser o derradeiro trunfo ao convencer empresas / marcas que estarão neste momento com sérias dúvidas na continuidade da aposta no *offshoring* a produzir em Portugal.

Aos governos cabe também perceber que o panorama mudou e simultaneamente entender que embora interessantes para a economia, as empresas que realizem *reshoring* serão naturalmente muito diferentes das empresas / indústrias que há décadas abandonaram a produção nacional em detrimento do *offshoring*. Os empregos que podem regressar com o *reshoring* não são os mesmos empregos que foram anteriormente perdidos, serão naturalmente mais tecnológicos e especializados. Em síntese, o *reshoring* deve ser enquadrado, para o país, como uma boa oportunidade de crescimento, criação de postos de trabalho e captação de investimento, contudo não se pode pensar no *reshoring* como o único e principal motor económico do país, ou como o grande salvador da crise económica / social.

De acordo com Robinson & Hsieh (2016), a perceção do cliente final quanto à origem dos produtos ou à perceção de que a empresa fez *reshoring* pode alterar a disponibilidade pelo valor a pagar por um determinado produto e tal pode ter repercussões na performance global da empresa. Embora este estudo não tenha comprovado inequivocamente que as marcas que realizam *reshoring* demonstram melhor performance internacional, verificaram-se ainda assim indícios concretos de outro aspeto de extrema relevância em termos práticos e académicos: a escolha do local

de produção e a origem dessa mesma produção demonstram diferenças médias na performance internacional das marcas avaliadas neste estudo. O tema da performance internacional e as suas determinantes têm sido estudadas (por académicos) e aplicadas (por empresas) ao longo de vários anos, contudo a origem da produção, não é equacionada como um determinante relevante com impacto direto e significativo na performance internacional. Neste estudo verificou-se que a integração do COE enquanto determinante de performance internacional faria sentido teórico e prático pois a sua influência é real e tem impacto direto na performance internacional das marcas portuguesas de vestuário, presumindo-se que este impacto possa ser simultaneamente sentido em outros setores e / ou países.

Por fim, verificar que neste trabalho não foi, diretamente, avaliada a perspetiva do consumidor, apenas medindo a sensibilidade na perspetiva da marca para com o consumidor nomeadamente no que concerne às motivações de marketing. Perceber o consumidor traria de facto vantagens e uma complementaridade interessante a este trabalho, contudo foi verificado que existe uma mudança de paradigma no que ao cliente diz respeito, não só apenas na moda, mas em todos os aspetos do consumo. Para o cliente a origem do produto é cada vez mais importante assim como todos os vários aspetos que integram a empresa / marca do produto que o cliente irá consumir. Questões relacionadas com sustentabilidade, impacto ambiental, responsabilidade social, transparência nos processos produtivos e enquanto marca são cada vez mais fatores relevantes na resposta emocional de um consumidor a determinada marca. Neste sentido há uma última questão que se levanta e que poderá finalmente despertar mentalidades a curto prazo.

Durante séculos as sociedades aceitaram com diminuta ou inexistente contestação, factos que hoje em dia consideramos absurdos: segregação de género, segregação racial, superioridade racial, privação de liberdades religiosa, sexual, política e extremismos. O capitalismo desenfreado e sem ética, a procura do crescimento do lucro, o aumento do poder de compra, crescimento de riqueza dos países ricos, transformaram a sociedade e as respostas são e foram consonantes. Hoje em dia há uma e desinteresse generalizado em relação ao que ocorre em muitos dos países *low cost* a coberto da corrupção, falta de legislação e de ausência de respeito pelos direitos humanos: a completa desumanização das condições de trabalho em países *low cost* com horas infindáveis de trabalho, utilização de crianças nos processos produtivos e a degradação ambiental.



Emocionalmente, queremos pensar que estas situações não ocorrem com o que consumimos, contudo basta verificar as etiquetas da origem de produção de muitos produtos que consumimos para percebermos a real dimensão da percentagem significativa da produção *made in low cost*.

Esta dimensão humana e esta busca pelo lucro infinito, será certamente encarada no futuro como hoje encaramos a escravidão, racismo e nazismo: como era possível aquela sociedade, todas aquelas pessoas, países e culturas, terem aceitado levemente aquilo e não se revoltarem, não fazerem nada?



## Referências

- AEP. (2014). Compro o que é nosso. Retrieved February 7, 2015, from [http://www.compronosso.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2&Itemid=2](http://www.compronosso.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=2).
- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. B. (2014). The Measurements of Firm Performance's Dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(1), 24. <https://doi.org/10.5296/ajfa.v6i1.4761>.
- Almeida, C. Q., Alves, H. M. B., & Miguel, R. A. L. (2011). *A Imagem das Marcas Portuguesas de Vestuário Image of the Portuguese Fashion Brands. Vida Económica*. Lisboa: Vida Económica.
- Arlbjørn, J. S., & Mikkelsen, O. S. (2014). Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 60–62. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.02.003>.
- Arlbjørn, J. S., Mikkelsen, O. S., Schlichter, J., & Thoms, L. (2013). *Danske producenters udflytning og hjemtagning af produktion*. Kolding.
- Arvidsson, I., Magnusson, A., & Nilsson, K. (2014). *Reshoring, a trend in Sweden?* Umea School of Business and Economics.
- Ashby, A. (2016). From global to local: reshoring for sustainability. *Operations Management Research*, 9(3–4), 75–88. <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0117-9>.
- ATP. (2010). A Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa. ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal.
- ATP. (2011). *Guia dos Principais Canais de Distribuição do Sector Têxtil e Vestuário*.
- ATP. (2013). *Comércio Internacional Setembro 2013*.
- Bailey, D., & De Propris, L. (2014). Manufacturing reshoring and its limits: The UK automotive case. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7(3), 379–395. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu019>.
- Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). *How many qualitative interviews is enough? Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research*. (N. C. for R. M. Of, Ed.). Economic & Social Research Council.

- Balanços, E. da C. de. (2012). *Análise setorial da indústria dos têxteis e vestuário* (Departamen). Lisboa: Banco de Portugal.
- Bals, L., Daum, A., & Tate, W. (2015). From Offshoring to Rightshoring: Focus on the Backshoring Phenomenon. *AIB Insights*, 15(4), 3–8.
- Beckwith, N. E., Kassarian, H. H., & Lehmann, D. R. (1978). Halo Effects in Marketing Research: Review and Prognosis. *Advances in Consumer Research*, 5, 465–467.
- Berg, B. L. (2004). *Qualitative Methods for the Social Sciences*. (C. S. U. L. Beach, Ed.) (7th ed.). Allyn & Bacon.
- Bessa, D., & Vaz, P. (2007). *Contributo para um Plano Estratégico para a Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa*. ATP Associação Têxtil e Vestuário de Portugal.
- Bossche, P. Van den, Gupta, P., Gutierrez, H., & Gupta, A. (2014). Solving the Reshoring Dilemma. *Supply Chain Management Review*, (January/February), 26–33.
- Breunig, M. M., Kriegel, H.-P., Ng, R. T., & Sander, J. (1999). OPTICS-OF: Identifying Local Outliers. In *Principles of Data Mining and Knowledge Discovery* (pp. 262–270). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-48247-5\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-540-48247-5_28).
- Canham, S., & Hamilton, R. T. (2013). SME internationalisation: offshoring, “backshoring”, or staying at home in New Zealand. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 6(3), 277–291. <https://doi.org/10.1108/SO-06-2013-0011>.
- Carbone, V., & Moatti, V. (2016). The missing links in offshoring and backshoring research: learning through the 6 foundational premises of the theory of the supply chain. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 17(4), 183–189. <https://doi.org/10.1080/16258312.2016.1250475>.
- Cavaco, C. (1999). Comércio retalhista em espaço rural. Principais tendências. *Finisterra*, XXXIV(67–68), 121–129.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(January), 1–21.

- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013). *Research Methods in Education* (7th ed.). Routledge.
- Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T. (2010). Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions. *Journal of Management Studies*, 47(December), 1417–1433. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00945.x>.
- Cook, C., Heath, F., & Thompson, R. L. (2000). A Meta-Analysis of Response Rates in Web- or Internet-Based Surveys. *Educational and Psychological Measurement*, 60(6), 821–836. <https://doi.org/10.1177/00131640021970934>.
- Cottrill, K. (2014). Reshoring: New Day, False Dawn, or Something Else? Retrieved January 24, 2015, from <https://ctl.mit.edu/news/reshoring-new-day-false-dawn-or-something-else>.
- Craig K. Enders. (2010). *Applied Missing Data Analysis*. Guilford Press. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=MN8ruJd2tvqC&lpg=PA1&ots=dImCn-Vdq2&dq=missing values questionnaire&lr&hl=pt-PT&pg=PA2#v=onepage&q=missing values questionnaire&f=false>.
- Dachs, B., Ebersberger, B., Kinkel, S., & Waser, B. R. (2006). *Offshoring of production – a European perspective*. *European Manufacturing Survey*. Retrieved from <http://www.isi.fraunhofer.de/isi-en/i/projekte/fems.php>.
- Dachs, B., & Zanker, C. (2014). *Backshoring of Production Activities in European Manufacturing*. *European Manufacturing Survey* (Vol. December-). Retrieved from <http://www.isi.fraunhofer.de/isi-en/i/projekte/fems.php>.
- Deloitte. (2012). The reshoring of America - How can we take advantage of it? Samson Béclair/ Deloitte & Touche.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242–261.
- Dinnie, K. (2003). Country-of-Origin 1965-2004: A Literature Review. *Journal of Customer Behaviour*, 3(2), 165–213. <https://doi.org/10.1362/1475392041829537>.
- Distler, J., Fernández-Seara, J., Gottstein, H., Haemmerle, V., Rasch, S., & Rohrhofer,

- S. (2014). *Apparel at a Crossroads - The End of Low-Cost-Country Sourcing*.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of Internationalization Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>.
- Elango, B., & Sethi, S. P. (2007). An Exploration of the Relationship between Country of Origin (COE) and the Internationalization-Performance Paradigm. *Management International Review*, 47(3), 369–392.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561–591. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00670.x>.
- Ellram, L. M. (2013). Offshoring, Reshoring and the Manufacturing Location Decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 1–3.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Petersen, K. J. (2013). Offshoring and Reshoring: an update on the manufacturing local decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 14–22.
- Erickson, G. M., Johansson, J. K., & Chao, P. (1984). Image Variables in Multi-Attribute Product Evaluations: Country-of-Origin Effects. *Journal of Consumer Research*, 11(2), 694–699.
- Ferdows, K. (1997). Making most of foreign Factories. *Harvard Business Review*, 75(2), 73–88.
- Fine, C. (2013). Intelli-Sourcing to Replace Offshoring as Supply Chain Transparency Increases. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 6–7. <https://doi.org/10.1111/jscm.12018>.
- Foresight. (2013). *The Future of Manufacturing: A new Era of opportunity and challenge for the UK*. London.
- Foroohar, R. (2013). How “Made in the USA” is Making a Comeback. Retrieved from <http://business.time.com/2013/04/11/how-made-in-the-usa-is-making-a-comeback/>.
- Frank Prevos. (2013). *Backshoring of Dutch Manufacturing Firms*. Amsterdam

Business School, University of Amsterdam.

- Fratocchi, L., Equizi, S., Nassimbeni, G., Sartor, M., Ancarani, A., Mauro, C. Di, ... Vignoli, M. (2013). Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidence. In *15th Conference of the International Academy of Management and Business* (pp. 1–10). Lisbon. Retrieved from [http://beachvolleyball.guidedbees.com/~ruben/EDSI/papers/dimauro\\_manufacturin g.pdf](http://beachvolleyball.guidedbees.com/~ruben/EDSI/papers/dimauro_manufacturin g.pdf).
- Fratocchi, L., Mauro, C. Di, Barbieri, P., Nassimbeni, G., & Zanoni, A. (2014). When Manufacturing Moves Back: Concepts and Questions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *20*(1), 54–59.
- Fratocchi, L., Nassimbeni, G., Sartor, M., Ancarani, A., Di, C., Zanoni, A., ... Vignoli, M. (2013). Manufacturing Back-shoring and the Global Fragmentation of Production: What it is Changing after the Financial Crisis ? *40th Academy of International Business UK & Ireland Chapter*, *20*(1), 1–31.
- Garrido, I. L., Vieira, L. M., Slongo, L. A., & Larentis, F. (2009). A escala EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. *Base – Revista de Administração E Contabilidade Da Unisinos*, *6*(4), 312–327. <https://doi.org/10.4013/base.2009.64.03>.
- Gillham, B. (2008). *Developing a Questionnaire* (2nd ed.). A&C Black.
- Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G., & Rungtusanatham, M. J. (2013). The Reshoring Phenomnon: what supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, *49*(2), 27–33.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In T. Oaks (Ed.), *Handbook of qualitative research* (N. K. Denz, pp. 105–117). Sage.
- Guion, L. A., Diehl, D. C., & Mcdonald, D. (2011). *Conducting an In-depth Interview*.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hammer, N., & Plugor, R. (2016). Near-sourcing UK apparel : value chain restructuring , productivity and the informal economy. *Industrial Relations Journal*, *47*(5–6), 402–416. <https://doi.org/10.1111/irj.12146>.

- Han, c. M., & Qualls, W. J. (1985). Country-Of-Origin Effects and Their Impact Upon Consumers' Perception of Quality. *Historical Perspective in Consumer Research: Natitional and International Perspecytives*, 162–167.
- Hutzel, T., & Lippert, D. (2014). *Bringing Jobs Back to the USA*. (T. & F. Group, Ed.). CRC Press.
- Ilieva, J., Baron, S., & Healey, N. M. (2002). Online surveys in marketing research: Pros and cons. *International Journal of Market Research*, 44(3), 361–376.
- INE. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev. 3*. (Instituto Nacional de Estatística, Ed.) (Rev 3).
- INE. (2014). *Sistema de Contas Integradas das Empresas (SCIE)*. Retrieved from <http://www.ine.pt>.
- INE, & Pordata. (2014). Taxa de desemprego: total e por sexo (%) (R) - Portugal. Retrieved from [http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)+\(R\)-550](http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)+(R)-550).
- Initiative, R. (2015). Reshoring Initiative - Bringing Manufacturing Back Home. Retrieved January 31, 2015, from <http://www.reshorennow.org/what-is-reshoring/>.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602–611. <https://doi.org/10.2307/2392366>.
- Josiassen, A., Lukas, B. a., & Whitwell, G. J. (2008). Country-of-origin contingencies: Competing perspectives on product familiarity and product involvement. *International Marketing Review*, 25(4), 423–440. <https://doi.org/10.1108/02651330810887477>.
- Kalafatis, S. P., Tsogas, M. H., & Blankson, C. (2000). Positioning strategies in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(6), 416–437. <https://doi.org/10.1108/08858620010349501>.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493–511.



- Kedia, B. L., & Mukherjee, D. (2009). Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. *Journal of World Business*, 44(3), 250–261.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.08.005>.
- Kinkel, S. (2012). Trends in production relocation and backshoring activities: Changing patterns in the course of the global economic crisis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), 696–720.  
<https://doi.org/10.1108/01443571211230934>.
- Kinkel, S. (2014). Future and impact of backshoring-Some conclusions from 15 years of research on German practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 63–65. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.01.005>.
- Kinkel, S., & Maloca, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring-A German perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 154–165. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.05.007>.
- Kinkel, S., & Montalvo, C. (2014). Setting the scene: Global value chains, re-shoring activities, global innovation networks, and their impact on global innovation platforms. In *6CP Conference* (pp. 1–28). Hertogenbosch.
- Kumar, N., & Steenkamp, J. E. m. (2007). *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. (H. B. R. Press, Ed.). <https://doi.org/9781633690608>.
- Lahidji, B., & Tucker, W. (2014). The Case for Re-shoring Manufacturing Jobs. In *XXVI Convegno annuale di Sinergie, Manifattura: quale futuro?*  
<https://doi.org/10.7433/SRECP.2014.29>.
- Leibl, P., Morefield, R., & Pfeiffer, R. (2011). A study of the effects of backshoring in the EU. In *Proceeding of the 13th International Conference of the American Society of Business and Behavioral Sciences* (Vol. 28, pp. 72–79).  
<https://doi.org/10.3205/zma000746>.
- Lewis, M. (2013). Made in the USA, Again: 3 Firms Bringing Jobs Home. Retrieved from <http://www.dailyfinance.com/2013/08/30/made-in-the-usa-again-companies-reshoring-jobs/>.
- Leys, C., Ley, C., Klein, O., Bernard, P., & Licata, L. (2013). *Detecting outliers: Do not use standard deviation around the mean, use absolute deviation around the*

- median. Journal of Experimental Social Psychology* (Vol. 49).  
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.03.013>.
- Liao, W. C. (2012). Inshoring: The geographic fragmentation of production and inequality. *Journal of Urban Economics*, 72(1), 1–16.  
<https://doi.org/10.1016/j.jue.2012.01.001>.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 565–586.  
<https://doi.org/10.1002/smj.184>.
- Lumsden, J. (2005). Guidelines for the Design of Online-Questionnaire. *National Research Council Canada, NRC/ERB 11*(June), 44–64.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística* (2nd ed., Vol. 6508710160). Edições Sílabo.
- Meneses, R., Quelhas Brito, P., & Coelho Gomes, P. (2016). From offshore-provider to brand creator: FsQCA of footwear industry. *Journal of Business Research*, 69(11), 5540–5546. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.168>.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G. ., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18–40.
- Millar, M. M., & Dillman, D. A. (2012). Do Mail and Internet Surveys Produce Different Item Nonresponse Rates ? An Experiment Using Random Mode Assignment. *Survey Practice*, 5(2), 1–6.
- Mitra, S., & Webster, S. (2008). Competition in remanufacturing and the effects of government subsidies. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 287–298. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.042>.
- Monteiro, A. P. M. (2013). *Orientação empreendedora: a influência dos recursos e capacidades empresariais no desempenho das exportações*. Universidade do Minho. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/24834>.
- Moore, M. E. (2016). *Evaluation of the Reshoring of Sourcing and Manufacturing Strategies in the Textile and Apparel Industries*. Faculty of North Carolina State University.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture

- Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68(January), 90–108.
- Naitove, M. H. (2013). “Reshoring” is not a myth. Retrieved from <http://www.ptonline.com/articles/reshoring-is-not-a-myth>.
- Nulty, D. D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 33(3), 301–314. <https://doi.org/10.1080/02602930701293231>.
- O’Cass, A. (2000). An assessment of consumers product, purchase decision, advertising and consumption involvement in fashion clothing. *Journal of Economic Psychology*, 21(5), 545–576. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(00\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(00)00018-0).
- O’Cass, A. (2004). Fashion clothing consumption: antecedents and consequences of fashion clothing involvement. *European Journal of Marketing*, 38(7), 869–882. <https://doi.org/10.1108/03090560410539294>.
- Patton, M. (1990). Qualitative evaluation and research methods. In *Designing Qualitative Studies* (pp. 169–186). Beverly Hills, CA: Sage.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementariedade do SPSS* (6th ed.). Edições Sílabo. <https://doi.org/10.13140/2.1.2491.7284>.
- Plumer, B. (2013). Is U.S. manufacturing making a comeback - or is it just a hype? Retrieved from <http://www.washingtonpost.com/blogs/wonkblog/wp/2013/05/01/is-u-s-manufacturing-set-for-a-comeback-or-is-it-all-hype/>.
- Popper, K. (1959). *The logic of scientific discovery*. *Journal of the Franklin Institute* (Vol. 268). [https://doi.org/10.1016/S0016-0032\(59\)90407-7](https://doi.org/10.1016/S0016-0032(59)90407-7).
- Porter, M. (1979). The Structure within Industries and Companies’ Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214–227. <https://doi.org/10.2307/1924589>.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. (S. and Schuster, Ed.).
- Quaresma, R. F. C., Luna Huertas, P., & Castillo, J. C. R. del. (2006). Análise do

- comércio electrónico em Portugal: prática de negócios ou ficção comercial? *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 3(3), 291–314.
- Rageh Ismail, A., & Spinelli, G. (2012). Effects of brand love, personality and image on word of mouth. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(4), 386–398. <https://doi.org/10.1108/13612021211265791>.
- Regalado, A. (2013). Made in America, Again. Retrieved from <http://www.technologyreview.com/news/509326/made-in-america-again/>.
- Research, P. (2012). 2012 Survey Results: Made in the USA Matters to Shoppers.
- Robinson, P. K., & Hsieh, L. (2016). Reshoring: a strategic renewal of luxury clothing supply chains. *Operations Management Research*, 9(3–4), 89–101. <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0116-x>.
- Roe, M. J. (2003). *Political Determinants of Corporate Governance: Political Context, Corporate Impact* (No. 451). *Economics and Business Discussion Paper Series*. (Vol. 451).
- Roth, K. P., & Diamantopoulos, A. (2008). *Advancing the Country Image Construct* (No. 12288).
- Rowley, J. (2002). Using Case Studies in Research. *Management Research News*, 25(1), 16–27.
- Roza, M., Van den Bosch, F. a J., & Volberda, H. W. (2011). Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms. *International Business Review*, 20(3), 314–323. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.02.002>.
- Samiee, S., Shimp, T. A., & Sharma, S. (2005). Brand origin recognition accuracy: its antecedents and consumers' cognitive limitations. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 379–397.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for business students* (5Th ed.). Pearson Education Limited.
- Schmeisser, B. (2013). A Systematic Review of Literature on Offshoring of Value Chain Activities. *Journal of International Management*, 19(4), 390–406.

- <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.011>.
- Schrøder, K. C. (2012). Methodological pluralism as a vehicle of qualitative generalization. *Journal of Audience & Reception Studies*, 9(2), 798–825.
- Schumpeter. (2013). Manufacturing - The factory of the future. Retrieved from <http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/10/manufacturing>.
- Segre, R. S. (2005). China and Italy: Fast Fashion versus Prêt à Porter. Towards a New Culture of Fashion. *Fashion Theory*, 9(1), 43–56.  
<https://doi.org/10.2752/136270405778051527>.
- Sirkin, H. L., Zinser, M., & Hohner, D. (2011). *Made in America, Again - Why Manufacturing Will Return to the U.S.*
- Siza, R. (2014). Novas sanções europeias contra a Rússia entram em vigor esta sexta-feira. Retrieved from <http://www.publico.pt/mundo/noticia/novas-sancoes-europeias-contra-a-russia-entram-em-vigor-esta-sextafeira-1669404>.
- Soares, R. (2014). Exportações da indústria têxtil e de vestuário cresceram 15% em Fevereiro. Retrieved June 29, 2015, from <http://www.publico.pt/economia/noticia/exportacoes-da-industria-textil>.
- Sobh, R., & Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 1194–1209.  
<https://doi.org/10.1108/03090560610702777>.
- Tate, W. L. (2014). Offshoring and reshoring: U.S. insights and research challenges. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20, 66–68.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.01.007>.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Schoenherr, T., & Petersen, K. J. (2014). Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. *Business Horizons*, 57(3), 381–390. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.010>.
- Thompson, G. L. (2006). An SPSS implementation of the nonrecursive outlier deletion procedure with shifting z score criterion (Van Selst & Jolicœur, 1994). *Behavior Research Methods*, 38(2), 344–352.
- Tseng, N.-H. (2011). Made (again) in the USA: The return of American manufacturing. Retrieved from <http://finance.fortune.cnn.com/2011/06/29/return-of-american->

manufacturing/.

Vance, A. (2015). *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*. Ecco, HarperCollins Publishers.

Vasconcelos, E. (2006). *Análise da Indústria Têxtil e do Vestuário*.

Veugelers, R. (2013). *Manufacturing Europe's future* (Volume XXI). Bruegel Blueprint Series.

Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*, 26(4/5), 477–500. <https://doi.org/10.1108/02651330910971995>.

Wadhwa, V. (2012). The End of Chinese Manufacturing and Rebirth of U.S. Industry. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/singularity/2012/07/23/the-end-of-chinese-manufacturing-and-rebirth-of-u-s-industry/>.

Watch, H. R. (2014). Bangladesh: Protect Garment Workers' Rights. Retrieved from <http://www.hrw.org/print/news/2014/02/06/bangladesh-protect-garment-workers-rights>.

Weber, J. A., & Bradley, K. D. (2006). Strengths and Weaknesses of Conducting Web-based Surveys: A Review of the Literature. *Web Based Survey Research*, 1–15.

Whitcomb, L. L., Erdener, C. B., & Li, C. (1998). Business Ethical Values in China and the U.S. *Journal of Business Ethics*, 17(8), 839–852.

Wright, K. B. (2005). Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3), 0.

WWF. (2012). *Living Planet Report 2012*. (Global Footprint Network & Z. L. Conservation, Eds.).

Yaprak, A. (2008). Culture study in international marketing : a critical review and suggestions for future research. *International Marketing Review*, 25(2), 215–229. <https://doi.org/10.1108/02651330810866290>.

Young Kim, E., & Kim, Y. (2004). Predicting online purchase intentions for clothing products. *European Journal of Marketing*, 38(7), 883–897.

<https://doi.org/10.1108/03090560410539302>.

Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333–356.

Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37–58.





## Apêndices

### Guião de Entrevista do estudo Exploratório

#### Identificação da Empresa

Data Entrevista

Nome Marca

Ano Criação/ Propriedade da Marca

Localização da Sede

Segmento: Moda Homem / Moda Senhora / Moda Criança

Loja(s) Física(s) Própria(s): S/N

Lojas Multimarca: S/N

Número de trabalhadores

Faturação Global da Marca 2014

#### Evolução da Localização da Produção

- 7.1. Como é, atualmente, realizada a produção de vestuário da marca? (Produção própria, *outsourcing*, *offshoring* ou mix)
- 7.2. Atualmente, os seus principais fornecedores são de que nacionalidade?
- 7.3. É estrategicamente relevante para a marca produzir em Portugal?

Questão:	2015	2010	2005	2000	Anterior
7.4. Qual o país mais representativo na manufatura dos seus produtos?					
7.5. Qual a percentagem de produção nacional?					

7.6. [Se existirem indícios] O que originou esta alteração? (pode ou não haver indícios de reshoring)

7.7. Especifique algumas vantagens em produzir em Portugal (ver anexo).

7.8. Especifique as desvantagens em produzir em Portugal. Destas, quais experienciou?  
(ver anexo)

7.9. Especifique algumas vantagens de produzir em países Low Cost (ver anexo).

7.10. Especifique as desvantagens em produzir em países Low Cost. Já experienciou problemas com a produção noutros países? (quais?) Estes problemas são diferentes dos que costuma ter com a produção em Portugal? (ver anexo)

7.11. Considera que os seus concorrentes diretos estão atualmente a produzir mais ou menos em Portugal do que anteriormente?

7.12. Qual a importância que os seguintes aspetos têm na escolha do local de produção:

#### ECO

Fator	Importância de 1 a 5 em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante	Se produzir em Portugal, este fator tem um impacto Muito Negativo (1) ou Muito Positivo (5) na sua marca?
Custo de mão-de-obra		
Flexibilidade no emprego		
Custos de transporte		
Atrasos na entrega		
Viagens constantes		
Quebra no abastecimento		
Problemas de controlo de qualidade		
Abuso de propriedade intelectual		
Produtividade e Eficiência		
Tecnologia		

### MKT

Fator	Importância de 1 a 5 em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante	Se produzir em Portugal, este fator tem um impacto Muito Negativo (1) ou Muito Positivo (5) na sua marca?
Proximidade física ao consumidor		
Personalização e rápida resposta ao mercado		
COE e COI		
Perceção <i>Made In</i>		
Campanhas de produtos nacionais		
Perceção de qualidade do cliente		
Qualidade e Segurança		
Sustentabilidade		

### POL/SOC

Fator	Importância de 1 a 5 em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante	Se produzir em Portugal, este fator tem um impacto Muito Negativo (1) ou Muito Positivo (5) na sua marca?
Incentivos Governamentais		
Conflitos políticos		
Desemprego		

7.13. No presente, está a produzir mais ou menos em Portugal do que anteriormente?

Porquê?

7.14. A conjuntura atual (crise económica, crescimento do setor têxtil, estabilização do poder de compra, etc) tem impacto na decisão de localização da produção?

7.15. No futuro, pondera produzir mais ou menos em Portugal?

### **Performance Internacional**

7.16. A marca está presente noutros mercados? Quais?

- 7.17. Qual o tipo de estratégia utilizada na internacionalização? (exportação, investimento direto, franchising, joint ventures ou mix).
- 7.18. A coleção da Marca sofre alguma alteração/adaptação para os mercados internacionais ou é exatamente a mesma que em Portugal? (adaptação vs standardização)
- 7.19. Qual o Volume de Vendas aproximado associado exclusivamente à Exportação/Internacionalização em 2014? Este valor é representativo na faturação global da marca?

Questão:	BASE anterior: Nada, Bom, Muito Bom.	2000 1=Diminuiu 2= Manteve 3=Cresceu	2005 1=Diminuiu 2= Manteve 3=Cresceu	2010 1=Diminuiu 2= Manteve 3=Cresceu	2015 1=Diminuiu 2= Manteve 3=Cresceu
20. Crescimento das vendas com a internacionalização.					
21. Lucro da Exportação					
22. Satisfação com o desempenho da internacionalização em geral					

23. Acha que o facto de a marca ser portuguesa beneficia ou prejudica na internacionalização?
24. Independentemente da marca ser portuguesa, sente que os seus clientes internacionais compram os produtos por serem *Made in Portugal* / *Made in China*? Ou isso não é relevante?

**Muito obrigado pela colaboração. Deseja acrescentar mais alguma informação?**

### **Respostas da Entrevista Exploratória**

#### ***Marca 1***

Adquirida em 2007

Segmento: Moda Homem, Senhora e Criança.

Lojas Próprias: Sim

Lojas Multimarca: Sim

Número de trabalhadores: 237

Faturação 2014: 20,3 Milhões de Euros.

Questão 1: Como é, atualmente realizada a produção de vestuário da marca?

Resposta: Temos um departamento criativo que desenvolve as coleções. As produções são depois executadas nas fábricas que processam também o desenvolvimento das amostras. Apostamos sobretudo na produção nacional mas não dispomos de produção interna. Não fazemos portanto qualquer modelagem, corte, ou outros. Tirando a parte criativa, todo o restante trabalho é desenvolvido fora.

Atualmente importamos alguns produtos principalmente da Ásia e Itália. Dependendo do tipo de produto o fornecimento pode ser vertical ou sermos nós a comprar os tecidos - matérias-primas - e entregarmos à fábrica. Nas importações não enviamos qualquer matéria-prima. O tipo de produtos importados da Ásia é muito específico, principalmente da coleção de Homem, produtos sobretudo mais básicos e continuativos - em Senhora isto não é tão fácil. Sendo produtos básicos podemos arriscar e produzir em maior quantidade pois serão produtos mais facilmente vendáveis.

Podendo comprar em maiores quantidades o preço torna-se muito apetecível no exterior. Estar a fazer uma importação com apenas 200 peças não faz qualquer sentido. Portanto, calças, polos, camisas que temos durante todo o ano são bons artigos para comprar em *low cost*.

Questão 2: Atualmente os seus principais fornecedores são de que nacionalidade?

Resposta: Portugal, este é o principal. Depois seguir-se-á Itália com malhas tricotadas. China e Índia. Esporadicamente podemos recorrer ao Vietnam.

Questão 3: É estrategicamente relevante para a marca produzir em Portugal?

Resposta: Em termos de estratégia e forma de trabalho, partindo de uma aposta em fazer repetições de modelos, obviamente que tudo isto é mais facilitado quando trabalhamos com Portugal. Isto porque nós conseguimos rapidamente uma reposição de um produto que tenha uma venda excepcional e isso nos artigos importados não é possível.

A isto acresce o facto de que as marcas terão, cada vez mais, de pensar num sistema de pronto moda, esta compra à distância cada vez será mais residual ou fará apenas sentido nos básicos e todos os restantes produtos de moda fará então muito mais sentido produzir em Portugal porque podemos renovar, alterar cores, introduzir cores novas nas lojas e por estas razões é estrategicamente muito importante produzir em Portugal.

Questão 4: Qual o país mais representativo na manufatura dos seus produtos?

Resposta: Portugal (2015); Portugal (2010). A importação na marca é recente, apenas foi colocada em prática de “forma profissional” desde há dois/três anos. Tal deve-se ao crescimento da marca porque as quantidades de venda são cada vez maiores e o número de lojas aumentou significativamente. Isto significa que não tinha dimensão de compras para, naquela altura, importar de forma significativa.

Anteriormente era necessário ter mais quantidades para importar. Na Ásia houve também uma adaptação a uma nova realidade e sobretudo na China. Hoje consegue-se produzir quantidades menores, algo que não era possível há uns anos atrás.

Questão 5: Qual a percentagem de produção nacional?

Resposta: 85% (2015); 95% (2010). Estes valores deverão ser considerados tendo em perspectiva dois princípios: a evolução de 2010 para 2015 não significa que tenhamos descido no valor de compras em Portugal – estes valores aumentaram em valor e quantidade entre 2010 e 2015 – contudo a produção aumentou significativamente e com isso a necessidade e possibilidade de recurso com maior frequência a *low cost*.

O segundo aspeto tem que ver com o facto de alguns dos nossos fornecedores, apesar de estarem situados em Portugal, poderem fabricar total ou parcialmente aquilo que nós encomendamos, num país *low cost*. *Questão suplementar: o facto de saber que a empresa portuguesa a quem está a contratar a produção pode fabricar em low cost pesa na sua decisão de contratação?* Não. O que interfere na minha decisão é acima de tudo a qualidade do produto. E existem de facto algumas *tradings* portuguesas que

fazem o trabalho lá fora e assumem o risco, portanto nós não assumimos o risco diretamente e todos os custos inerentes são da responsabilidade da *trading* que posteriormente nos vende o produto acabado e sem risco.

Questão 6: O que originou esta alteração?

Resposta: Uma grande razão é a procura de rentabilidade do produto porque os custos são menores. Consigo importar produtos a custos que não consigo produzir em Portugal e portanto essa é a razão principal. Queremos ainda assim garantir sempre a qualidade.

Questão 7: Especifique algumas vantagens de produzir em Portugal.

Resposta: A rápida reposição é fundamental. Acompanhamento do controlo de qualidade, a facilidade que temos de contacto, proximidade e rapidez de entrega. Quando importo da Ásia tenho sempre quatro ou cinco semanas de transporte e em Portugal é de uma semana para a outra. Não colocaria a barreira linguística como um fator importante mas sim uma barreira cultural porque é muito diferente. Imaginemos uma situação de litígio em que algo não corre bem numa encomenda, é completamente diferente resolver esse problema cá ou estar a resolver com uma empresa da China. Outra razão que tem algum peso a favor da produção nacional tem que ver com as notas de crédito que são criadas na importação, sendo que quando há um problema de qualidade ou de que género for é sempre muito difícil de resolver porque a encomenda irá sempre ser paga.

Questão 8: Especifique as desvantagens de produzir em Portugal. Destas quais experienciou?

Resposta: Principalmente o preço. Este preço advém dos custos de mão-de-obra e de matérias-primas. Na Ásia temos fornecedores de muita qualidade, quer de matérias-primas quer de confeção a preços muito mais reduzidos. Se pensarmos que na Índia o salário mínimo de um operário, se é que existe, ronda os 50 dólares mensais, e com mais horas de trabalho que em Portugal, é obvio que isto explica praticamente tudo e tornam os preços significativamente mais baixos.

Questão 9: Especifique algumas vantagens de produzir em países *low cost*.

Resposta: Sobretudo a rentabilidade. Hoje este ramo vive sobretudo muito à custa das promoções e dos descontos.

Obviamente que quanto menor for o preço de custo melhor será a rentabilidade do negócio. Enquanto antigamente o período de saldos era um período muito curto, hoje estamos em promoções mais de metade do ano. O custo assume então uma importância muito grande porque a maioria da faturação é feita sempre com desconto e portanto a rentabilidade por produto assume uma importância muito grande.

Questão 10: Especifique as desvantagens em produzir em países *low cost*. Já experienciou problemas com a produção noutros países? Quais? Estes problemas são diferentes dos que costuma ter com a produção em Portugal?

Resposta: Questões de qualidade e de mentalidade. Muitas vezes o prazo de entrega não é para eles uma coisa tão importante quanto isso. Um pequeno defeito pode não ser importante para os trabalhadores e assim toda uma produção pode vir com pequenos defeitos que ninguém repara ou percebe. Falta sensibilidade e para mim essa é uma grande desvantagem.

São sobretudo questões culturais. Quando comparado com Portugal, não identificámos, felizmente estes problemas. O fabrico de produtos têxteis em Portugal mudou muito e a qualidade cresceu significativamente. As próprias fábricas estão melhor equipadas e tudo isso tem vantagens em termos de qualidade para Portugal. *Questão suplementar: considera portanto que Portugal tem uma boa qualidade no fabrico de vestuário?* Sim, Portugal tem uma boa qualidade e uma boa relação qualidade/preço. Apesar de ser dos países mais pobres na Europa, com os salários mais baixos, a indústria consegue ainda apresentar algum potencial e a prova disso é a quantidade de empresas Europeias que produzem em Portugal e também que se tinham deslocado para a China estando agora regressar e a produzir internamente ou localmente. Por outro lado isto dificulta-nos um pouco porque nos últimos anos fecharam muitas indústrias em Portugal. O número de produtores é muito mais reduzido do que há dez anos atrás e neste momento com o regresso de muitos clientes Europeus, muitas das fábricas estão a ficar sobrecarregadas de trabalho e a resposta depois é pior em termos de prazos, qualidade, etc. Como a procura é maior, a oferta menor, isso começa a sentir-se no custo de produção em Portugal.



Questão 11: Considera que os seus concorrentes diretos estão atualmente a produzir mais ou menos em Portugal do que anteriormente?

Resposta: Creio que de uma forma geral toda a gente está a produzir mais em Portugal. Há muitos concorrentes diretos nossos que estão associados a indústrias – nasceram da indústria e assim permanecem - ou seja, produzem internamente e como tal creio que esses manterão o mesmo padrão. Tanto quanto sei começam novamente a produzir em Portugal e a abandonar aos poucos a subcontratação exterior. Portugal é obviamente uma mais-valia para produzir o tipo de produtos da nossa marca.

Questão 12: Qual a importância que os seguintes aspetos têm na escolha do local de produção?

Fator	Importância de 1 a 5 em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante	Se produzir em Portugal, este fator tem um impacto Muito Negativo (1) ou Muito Positivo (5) na sua marca?
Custo de mão-de-obra	5	3
Flexibilidade no emprego	4	4
Custos de transporte	5	5
Atrasos na entrega	5	5
Viagens constantes	4	5
Quebra no abastecimento	4	4
Problemas de controlo de qualidade	5	4
Abuso de propriedade intelectual	4	4
Produtividade e Eficiência	4	5
Tecnologia	4	4

Fator	Importância de 1 a 5 em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante	Se produzir em Portugal, este fator tem um impacto Muito Negativo (1) ou Muito Positivo (5) na sua marca?
Proximidade física ao consumidor	1	3
Personalização e rápida resposta ao mercado	5	5
COE e COI	4	4
Perceção <i>Made In</i>	3	4
Campanhas de produtos nacionais	2	4
Perceção de qualidade do cliente	5	5
Qualidade e Segurança	5	5
Sustentabilidade	4	4

Fator	Importância de 1 a 5 em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante	Se produzir em Portugal, este fator tem um impacto Muito Negativo (1) ou Muito Positivo (5) na sua marca?
Incentivos Governamentais	5	3
Conflitos políticos	5	5
Desemprego	3	5

Questão 13: No presente, está a produzir mais ou menos em Portugal do que anteriormente? Porquê?

Resposta: Estamos atualmente a produzir mais em Portugal. Sobretudo porque os custos na China aumentaram de forma significativa e a China era um fornecedor importante. Além obviamente de outras vantagens já referidas e que não se podem ignorar. A China é ainda assim um fornecedor muito importante nesta área e que está a diminuir de importância.

*Questão suplementar: quais são na sua opinião os novos fornecedores que estão a tomar o lugar da China?* Creio que a Índia porque tem ainda um custo de mão-de-obra bastante baixo, o Bangladesh para produção em grandes quantidades. Por fim o Vietnam e Camboja que estão a desenvolver e criar estruturas necessárias para se

tornarem potências. No futuro acredito muito em África enquanto centro produtivo muito importante da Europa e Estados Unidos, isto partindo do princípio que resolvem os conflitos políticos e tornam-se mais estáveis economicamente.

Questão 14: A conjuntura atual tem impacto na decisão de localização da produção?

Resposta: Sim, claro que sim. Também por esse motivo Portugal é sempre olhado como primeira opção no fabrico de praticamente todos os nossos produtos. Após primeira análise definimos então se mantemos Portugal como local de produção ou procurámos outras soluções externamente.

Questão 15: No futuro pondera produzir mais ou menos em Portugal?

Resposta: Eu gostaria de produzir mais. Tudo depende também da forma como o mercado evoluir. Isto porque também depende da forma como os custos (produtivos) em Portugal continuarem controlados e estabilizados porque se assim continuarem, eu prefiro produzir em Portugal. Agora se os custos aumentarem de forma significativamente, obviamente que teremos de procurar alternativas. É mais cómodo, prático e funcional. Existem muitas vantagens produzir em Portugal mas tal tem também de corresponder em termos de custos, caso contrário somos forçados a arranjar uma alternativa.

Questão 16: A marca está presente noutros mercados? Quais?

Resposta: Sim, a marca está presente, para além de Portugal, em Espanha, França, Itália, Suíça, Alemanha de forma residual, Rússia, uma boa implantação em África com Angola, Moçambique e mais recentemente África do Sul. A situação conjuntural em Angola não está a ser positiva mas prevemos em breve abrir duas novas lojas. Estamos também a desenvolver o Médio Oriente com ações já concretas na Irão com duas lojas abertas e mais duas em desenvolvimento.

Estamos a tentar consolidar estes mercados e tentámos não nos dispersar em demasia. Deixámos por esse motivo em standbye a América Latina e do Sul, apesar de termos identificado um bom potencial em cinco ou seis países. Estamos atualmente também a aplicar, sob responsabilidade própria, a abertura de lojas próprias na Polónia.

Questão 17: Qual o tipo de estratégia utilizada na internacionalização?

Resposta: Utilizámos um mix de opções. Em alguns casos temos *franchisings*, outros distribuição por parceiros, *master franchising*, exportação, investimento direto e vamos apostar ainda mais no investimento direto no início de 2016. Isto porque internacionalmente temos lojas multimarca onde se aplica a exportação, temos lojas monomarca de *franchising*, temos *corners* e lojas monomarca com investimento direto, e temos programas de *joint ventures* com riscos repartidos de distribuição e comercialização.

Questão 18: A coleção da Marca sofre alguma alteração/ adaptação para os mercados internacionais ou é exatamente a mesma que em Portugal?

Resposta: Utilizámos os dois tipos de estratégias dependendo do mercado em questão. Obrigatoriamente adaptámo-nos ao mercado dentro do possível. Temos uma base de coleção preparada para o Sul da Europa – Portugal, Espanha, França e Itália como referência. Normalmente estes países ajustam-se muito à base da coleção normal.

Temos depois dois saltos: frio da Rússia e calor de África. Aqui temos de nos ajustar e adaptar. Introduzimos alguns produtos exclusivos que se adaptem a esses mercados.

Em África produzimos mesmo uma segunda coleção. A nossa coleção de Verão adapta-se perfeitamente ao mercado. A nossa coleção de Inverno é que não é adequável pois temos de introduzir uma mini coleção de Verão para corresponder às necessidades locais.

Na Rússia temos a meia estação e o frio gélido. Nós conseguimos facilmente ultrapassar com roupas mais quentes e parkas especiais. O Verão é praticamente igual.

Curiosamente no Irão não temos tanta necessidade de adaptação ao frio/calor visto que as temperaturas terem semelhanças. Aqui o tipo de adaptação é outro visto que temos de ter algumas preocupações culturais que passam por exemplo pela produção de mais lenços de cabeça para Senhora em cada coleção.

Creio que nos temos adaptado muito bem, sobretudo em África. Esta adaptação é mesmo uma vantagem concorrencial pois não vemos isso noutras marcas concorrentes que também operam em África.

Questão 19: Qual o volume de Vendas aproximado associado exclusivamente à Exportação/Internacionalização em 2014? Este valor é representativo na faturação global da marca?

Resposta: entre 3 a 3,5 Milhões de Euros. Sabemos que ainda temos uma grande margem de crescimento até porque esta quota no volume de negócios global da marca é baixa. Contudo, a estratégia tem sido, e bem na minha opinião, cimentar o mercado interno construindo assim bases para internacionalizar com maior segurança sem que isso possa colocar em causa toda a sustentabilidade da empresa.

Questão:	BASE anterior: Nada, Bom, Muito Bom.	2013 1=Diminuiu; 2=Manteve; 3=Cresceu	2015 1=Diminuiu; 2=Manteve; 3=Cresceu
20. Crescimento das vendas com a internacionalização.	Bom	3	3
21. Lucro da Exportação	Nada	2	3
22. Satisfação com o desempenho da internacionalização em geral	Nada	3	3

Questão 23: Acha que o facto de a marca ser portuguesa beneficia ou prejudica na internacionalização?

Resposta: É uma questão interessante. Em alguns casos sim e noutros não. Quando fazemos a primeira aproximação a novos clientes/mercados não é usual referirmos a nacionalidade da marca porque isso apresenta desde logo vantagens e desvantagens. Por um lado os nossos clientes, distribuidores e possíveis *franchisers*, procuram uma marca global, reconhecida sobretudo na Europa. Quer queiramos, quer não, Portugal apesar de ter melhorado muito a imagem no setor têxtil, ainda não tem a potência de países como Espanha, França, Itália e mesmo Alemanha e Holanda em que existem muito mais marcas de referência.

Quando nós vamos apresentar-nos como Portugal, de certa forma somos um pouco desvalorizados e sentimos alguma resistência ou lacuna. Por outro lado, quando o

cliente se apercebe que a marca é portuguesa e começámos a discutir o produto e sobretudo a ver produto, a mexer na roupa, as peças, as confeções, com o nosso tipo de roupa elaborado, com muita qualidade e muito detalhe, reconhecem que conseguimos ser superiores ao *standard* de conceito de países como Itália e Espanha. Até porque, muitas das marcas Espanholas, por exemplo, recorrem com frequência a *low cost* para produzir os seus produtos ou então a Portugal, porque a produção interna já praticamente não existe. Portanto, quando se começa a trabalhar o produto o cliente fica rendido e percebe que estamos a falar de uma mais-valia e de algo que é diferente dos outros. O cliente percebe então o nosso conceito, mercado e a nossa roupa, só nesse momento Portugal é visto como bastante positivo. Numa primeira fase denotámos alguma resistência mas depois de perceber que a produção é praticamente toda *Made in Portugal* o cliente fica então mais confortável.

Questão 24: Independentemente da marca ser portuguesa, sente que os seus clientes internacionais comprem os produtos por serem *Made in Portugal* / *Made in China*? Ou isso não é relevante?

Resposta: Portugal é de certa forma uma mais-valia porque apesar de muitos clientes não saberem exatamente, ou nem perceberem o tipo de fabricação ou terem uma ideia clara de quais os países mais cotados enquanto fabricantes, o facto de ser *Made in Portugal* é utilizado com um argumento de venda. É um argumento justificável e válido pela nossa confiança em discutir esse argumento. O cliente apercebe-se da diferença e concorda na qualidade apresentada nos produtos.

Por outro lado a questão dos *Made in China* coloca-se em muitos clientes e mercados porque existem barreiras alfandegárias à China. Enquanto na Europa temos acordos de livre importação de artigos têxtil e vestuário chineses, na América Latina, Rússia, etc, perguntam sempre se a mercadoria é feita em Portugal, não só pelo objetivo da perceção da qualidade mas também com o objetivo de não terem impostos extraordinários. Conheço casos envolvendo marcas concorrentes em que o negócio foi abortado pois o cliente estrangeiro apercebeu-se posteriormente que apesar de aparentar qualidade, os produtos eram maioritariamente *Made in China*.

*Questão suplementar: mas o fator mais preponderante está ligado aos impostos ou à qualidade do produto?* Muitos dos clientes chegam pelo preço e procuram produtos

competitivos. Alguns clientes não querem saber se é feito na China, querem apenas um bom conceito, uma boa imagem, uma boa marca pois para eles é isso que vende. Quando nós desenvolvemos o tema de produção nacional e a qualidade como fator principal da nossa marca, o cliente percebe então que está com um produto diferente. Não se trata então do fator preço mas sim do fator qualidade e marca subjacente. Quando somos comparados com outras marcas do mesmo segmento, temos noção que existem algumas com uma vantagem preço mais atrativa, contudo grande parte dessas marcas produz em *low cost* e portanto, em norma, nesses casos o fabrico nacional ganha vantagem, apesar do preço mais elevado.

## **Marca 2**

Marca criada em 2010

Segmento: Moda Senhora

Lojas Próprias: Não

Lojas Multimarca: Sim

Número de trabalhadores: 10

Faturação 2014: 1,4 Milhões de Euros.

Questão 1: Como é, atualmente realizada a produção de vestuário da marca?

Resposta: Portugal foi nos anos 80 aquilo que poderia hoje ser considerado como a China da Europa. Em virtude da desvalorização do Escudo (moeda da altura) face a fortes moedas Europeias, era muito fácil e acessível outras empresas de outros países produzirem em Portugal. Os empresários de fabricação têxtil ganhavam muito dinheiro sem que para tal tivessem de se esforçar muito. Não era necessário pensar em inovação, em tecnologia, bastava colocar as pessoas a trabalhar de forma mais ou menos organizada para o negócio ser bastante rentável. O que aconteceu depois disso considero ser o que está a acontecer hoje com a China. Os funcionários que até então iam trabalhar a pé ou de mota, começaram a comprar carros, casas, terrenos, etc, e a classe média cresceu. Cresceram as exigências salariais e assim o processo produtivo tornou-se mais caro. É precisamente isso que está a ocorrer hoje em dia na China, na minha opinião. Para além disso, devido ao crescimento da classe média, muito do que é produzido no

país serve exclusivamente o mercado interno. Face à concorrência provocada pela China (e outros *low cost*), os produtores têxteis tiveram de se adaptar e modernizar. Hoje em dia, produz-se mais barato em Portugal do que há 20 anos atrás, portanto produzir nacionalmente é bastante mais competitivo. Hoje em dia Portugal é estável politicamente, com justiça, fiscalidade e segurança social e isso torna-o um parceiro muito interessante para grandes marcas Europeias.

Tudo está agregado, para além da livre circulação de mercadorias, Portugal tem também a proximidade cultural. Um comprador internacional, prefere naturalmente vir a Portugal fazer a prospeção e contratualização da produção do que à China, devido ao clima, gastronomia, proximidade cultural, etc.

Os países *low cost* não desapareceram, estão simplesmente a mudar. Depois da China – que ainda o é – está a aparecer a Índia, Bangladesh e Madagáscar. *Questão suplementar: e dentro da Europa, Portugal tem concorrência na produção de vestuário/têxtil?* Sim, temos principalmente na Europa de Leste. Roménia, Polónia e Turquia. Na Roménia principalmente pelo baixo custo de mão-de-obra. A Polónia por ter mão-de-obra mais barata que Portugal e por já ser estável política e socialmente. A Turquia porque para além de ter empresários com grande capacidade de investimento, tem também uma excelente indústria de produção de tecido o que torna o processo produtivo mais simples e perfeito. Depois temos também Marrocos que continua a trabalhar bastante bem, principalmente pelo baixo custo de mão-de-obra.

Posto isto e respondendo à questão inicial, pode considerar-se que é um mix. Fazemos produção própria nomeadamente na modelagem e corte da produção de alguns produtos, distribuindo depois a confeção dos mesmos. Outros produtos são contratações em vertical, onde o processo é exclusivamente realizado pelo produtor. Uma pequena parte diz respeito a importação (*offshoring*).

Questão 2: Atualmente os seus principais fornecedores são de que nacionalidade?

Resposta: Portugueses em 95% da produção. Depois teremos a China. Aqui estamos a falar na contratação da produção pois as matérias-primas podem ter diferentes origens. Os nossos tecidos são, por exemplo, originários da Alemanha, Espanha, França e Itália.

Questão 3: É estrategicamente relevante para a marca produzir em Portugal?



Resposta: Sim, é. Por questões que se prendem com a defesa do que é nosso, alimentarmos as nossas indústrias e porque Portugal tem um nome forte na indústria de vestuário. Ou seja, Portugal hoje em dia é um país apetecível em termos de produção porque o *Made in Portugal* é sinónimo de qualidade internacional. Um dos nossos distribuidores em França pediu-nos um reforço suplementar da inscrição *Made in Portugal* nos nossos produtos. Outras marcas de vestuário nacionais que já internacionalizaram têm-no feito bem e elevado o nome português. Também é do conhecimento geral que marcas de grandes grupos internacionais como a Inditex produzem muito em Portugal. Portugal tem credibilidade e é neste momento uma marca a nível internacional.

Questão 4: Qual o país mais representativo na manufatura dos seus produtos?

Resposta: Portugal (2015); Portugal (2011).

Questão 5: Qual a percentagem de produção nacional?

Resposta: 95% (2015); 95% (2011). A nossa marca nasce, como muitas outras marcas, da indústria. À medida que se vão introduzindo coisas novas e o negócio ganha maior dimensão e como tal há maior necessidade de rentabilidade, chega-se à conclusão que há determinados produtos que são difíceis, por serem caros, produzir em Portugal. Nestes casos recorremos então ao *offshoring*.

Questão 6: O que originou esta alteração?

(Esta questão não foi colocada porque não houve alteração significativa na escolha dos locais de produção).

Questão 7: Especifique algumas vantagens de produzir em Portugal.

Resposta: Em primeiro lugar está a proximidade. Uma marca nos seus primeiros anos de vida produz naturalmente pouco. Mesmo que quiséssemos produzir fora, com as quantidades que para já necessitamos, tal seria praticamente impossível. Mas temos todo o interesse em produzir em Portugal. Portugal está bem cotado e nós queremos ser uma marca portuguesa com um projeto internacional. Se é uma marca portuguesa deve ter a sua origem portuguesa nas produções.

Questão 8: Especifique as desvantagens de produzir em Portugal. Destas quais experienciou?

Resposta: Não é algo tão evidente assim nem é fácil identificar desvantagens. Ainda assim as indústrias, mesmo aceitando encomendas mais reduzidas, estão a crescer. E começa a não ser fácil uma fábrica que produza, para exportar para uma grande marca, introduzir menores quantidades – que são as que nós necessitamos – em detrimento das grandes quantidades das grandes marcas. Esta será portanto a maior desvantagem, o facto das quantidades produzidas serem cada vez maiores e termos, nós portugueses, que competir com marcas internacionais que produzem muito mais para fabricarmos os produtos. Partimos praticamente sempre em segundo plano. Também por ser mais pequeno os preços aumentam. Ao mesmo tempo, existe maior proximidade com um grupo restrito de fornecedores e portanto é possível criar um círculo mais restrito, de maior confiança e assim ultrapassar os principais obstáculos já referidos.

Questão 9: Especifique algumas vantagens de produzir em países *low cost*.

Resposta: O preço. Os preços são bastante mais competitivos mas temos depois todas as desvantagens...

Questão 10: Especifique as desvantagens em produzir em países *low cost*. Já experienciou problemas com a produção noutros países? Quais? Estes problemas são diferentes dos que costuma ter com a produção em Portugal?

Resposta: A instabilidade do dólar é uma desvantagem. Podemos contratualizar a compra a um determinado preço que depois sofre alterações em função da subida ou descida do dólar. Como também não temos uma grande dimensão em termos de encomendas, geralmente não temos muita margem de negociação e de obtenção do melhor preço possível. O processo burocrático também é complexo, dispendioso e trabalhoso: papelada, desalfandegamento, transportadoras, seguros, etc.

Questão 11: Considera que os seus concorrentes diretos estão atualmente a produzir mais ou menos em Portugal do que anteriormente?

Resposta: Os nossos concorrentes diretos não são propriamente marcas portuguesas. São geralmente marcas internacionais que entram no mesmo nível de preços e mercado que nós. A nossa marca foi pensada e criada não para colidir com outras marcas mas

sim para ocupar um espaço único no mercado. Portanto tenho ideia, que mesmo as marcas internacionais concorrentes estão a produzir cada vez mais em Portugal e noutros países não tipicamente *low cost*.

Questão 12: Qual a importância que os seguintes aspetos têm na escolha do local de produção?

Fator	Importância de 1 a 5 em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante	Se produzir em Portugal, este fator tem um impacto Muito Negativo (1) ou Muito Positivo (5) na sua marca?
Custo de mão-de-obra	5	4
Flexibilidade no emprego	1	3
Custos de transporte	3	3
Atrasos na entrega	5	5
Viagens constantes	2	5
Quebra no abastecimento	1	3
Problemas de controlo de qualidade	5	5
Abuso de propriedade intelectual	2	3
Produtividade e Eficiência	5	5
Tecnologia	5	5

Fator	Importância de 1 a 5 em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante	Se produzir em Portugal, este fator tem um impacto Muito Negativo (1) ou Muito Positivo (5) na sua marca?
Proximidade física ao consumidor	3	2
Personalização e rápida resposta ao mercado	4	5
COE e COI	1	5
Perceção <i>Made In</i>	5	5
Campanhas de produtos nacionais	2	3
Perceção de qualidade do cliente	5	5
Qualidade e Segurança	5	5
Sustentabilidade	5	5

Fator	Importância de 1 a 5 em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante	Se produzir em Portugal, este fator tem um impacto Muito Negativo (1) ou Muito Positivo (5) na sua marca?
Incentivos Governamentais	2	3
Conflitos políticos	3	5
Desemprego	5	5

Questão 13: No presente, está a produzir mais ou menos em Portugal do que anteriormente? Porquê?

Resposta: Temos produzido mais porque felizmente o negócio tem crescido e como tal, produzimos mais em Portugal e mais também no exterior.

Questão 14: A conjuntura atual tem impacto na decisão de localização da produção?

Resposta: Não, neste momento não. As motivações para produzir em Portugal ou fora do país já foram explicadas anteriormente e a conjuntura atual começa a ser positiva para o setor têxtil e vestuário.

Questão 15: No futuro, pondera produzir mais ou menos em Portugal?

Resposta: No futuro creio que iremos manter os mesmos níveis em termos de quotas. Quero produzir mais em Portugal, sendo que esse crescimento deverá ser pelo crescimento da marca e também pelo crescimento da quota dos 95% para os 100% de produção nacional. Contudo, os 100% serão quase impossíveis de atingir, manter os 95% é um objetivo para nós e creio que se irá concretizar ao longo dos próximos anos.

Questão 16: A marca está presente noutros mercados? Quais?

Resposta: Sim. Espanha, França, Suíça, Canadá, Rússia, Itália, e estamos agora a dar os primeiros passos na Alemanha.

Questão 17: Qual o tipo de estratégia utilizada na internacionalização?

Resposta: Estamos a falar de duas formas de internacionalização. Temos a modalidade de agenciamento em alguns países e distribuidores noutros. Ou seja, a modalidade acaba em ambos os casos por ser apenas de exportação direta. *Questão suplementar: está em curso alguma medida de internacionalização por investimento direto?* Para já não. Esse processo deverá ter em breve início em Portugal e só depois terá repercussão noutros países. A próxima fase passa então pela criação de lojas próprias e pelo crescimento do mercado nacional.

Questão 18: A coleção da Marca sofre alguma alteração/adaptação para os mercados internacionais ou é exatamente a mesma que em Portugal?

Resposta: É exatamente a mesma para todos os países. Por vezes recebemos inputs interessantes provenientes de outros mercados. Ou seja, se um distribuidor achar que deveríamos produzir determinado produto, pensámos sobre a viabilidade ou não dessa produção. Se a produção avançar, não será em exclusivo para o mercado dessa país mas sim para todos os mercados em que a marca está envolvida.

Questão 19: Qual o volume de Vendas aproximado associado exclusivamente à Exportação/Internacionalização em 2014? Este valor é representativo na faturação global da marca? Cerca de 50%, ou seja, 700 mil Euros.

Resposta:

Questão:	BASE anterior:	2015
	Nada, Bom, Muito Bom.	1=Diminuiu; 2= Manteve; 3=Cresceu
25. Crescimento das vendas com a internacionalização.	Nada	3
26. Lucro da Exportação	Nada	3
27. Satisfação com o desempenho da internacionalização em geral	Nada	2

Questão 23: Acha que o facto de a marca ser portuguesa beneficia ou prejudica na internacionalização?

Resposta: Quando falámos exclusivamente da marca temos de começar logo pelo nome. O nosso não indica diretamente a nacionalidade da marca e portanto não somos diretamente percebidos como portugueses. Criámos a marca a pensar na sua internacionalidade. Portanto no nosso caso, só se apercebem que a marca é portuguesa quando se está com maior detalhe a estudar a mesma. Nesse momento já é a origem do produto e não da marca que é mais relevante.

Questão 24: Independentemente da marca ser portuguesa, sente que os seus clientes internacionais comprem os produtos por serem *Made in Portugal / Made in China*? Ou isso não é relevante?

Resposta: O país de origem e o facto de o produto ser português é de facto uma mais-valia quando estamos a apresentar a coleção. Se estiver a mostrar exatamente o mesmo produto e se disser que foi produzido na China, isso é sem dúvida alguma uma menos-valia. Portugal está inserido no conjunto de boas referências de produção tal como Espanha, Itália, Alemanha, França. Portanto sim, é uma mais-valia ser *Made in Portugal* e tal influencia de forma positiva a venda da marca internacionalmente.

### **Marca 3**

Adquirida em 2014

Segmento: Moda Homem e Senhora

Lojas Próprias: Sim

Lojas Multimarca: Sim

Número de trabalhadores: 131

Faturação 2014: 13 Milhões de Euros.

Questão 1: Como é, atualmente realizada a produção de vestuário da marca?

Resposta: Apesar da marca ter nascido há vários anos no seio da indústria, aos poucos a produção interna foi-se perdendo. Atualmente não há qualquer produção interna. Os nossos estilistas desenham as coleções e elas são produzidas em *outsourcing* – na sua grande maioria - e *offshoring* em pequena escala.

Questão 2: Atualmente os seus principais fornecedores são de que nacionalidade?

Resposta: Importamos pouco volume e pouco valor. Os nossos principais fornecedores são de origem nacional. Temos algumas malhas tricotadas importadas de Itália e, muito raramente, um modelo proveniente da China ou Índia.

Questão 3: É estrategicamente relevante para a marca produzir em Portugal?

Resposta: Sim, para a nossa marca sim. Somos reconhecidos nacionalmente pela nossa qualidade e pela nossa nacionalidade portuguesa. A marca é encarada pelos consumidores como uma das referências da qualidade de produção portuguesa. Em função dessa responsabilidade, sentimos que temos que dar de alguma forma o exemplo. Para além disso é muito mais simples produzir em Portugal e quando necessário pedir ao fornecedor uma reposição de mais unidades de um determinado modelo. Isto traduz-se numa maior capacidade de adaptação e resposta ao mercado, algo impossível quando se trabalha com fornecimento de outros países. A nossa coleção de senhora é muito sensível ao desenvolvimento de pronto moda. Isto significa que não são produtos facilmente executados por um fornecedor estrangeiro e à distância pois requer muita qualidade, perfeição e atenção ao detalhe daquilo que é desenhado pelo estilista. Como tal, produzir em Portugal é fundamental para nós e até impossível não o fazer na coleção de senhora, por exemplo.

Questão 4: Qual o país mais representativo na manufatura dos seus produtos?

Resposta: Portugal (2015). Infelizmente não temos muitos dados da marca antes desta ser adquirida por nós, contudo posso facilmente deduzir que o mesmo aconteceria anteriormente visto terem iniciado com fabrico próprio.

Questão 5: Qual a percentagem de produção nacional?

Resposta: 95% (2015). O *offshoring* é muito raro, creio inclusive que liquido, este valor pode ser superior. Sentimos que o nosso cliente sabe que está a comprar numa marca portuguesa com produção portuguesa. Não podemos defraudar esse que é o primeiro e mais forte motivo para que o cliente entre na loja.

Questão 6: O que originou esta alteração?

Resposta: Creio que não houve uma alteração significativa. Não consigo precisar os valores de *outsourcing* ou *offshoring* da marca anteriormente, contudo posso assegurar que o nosso principal objetivo atualmente é elevar os índices de rentabilidade e como tal a opção do local de produção das nossas coleções será sempre e cada vez mais levada em conta em cada decisão.

Questão 7: Especifique algumas vantagens de produzir em Portugal.

Resposta: Como temos um tipo de produtos muito específicos e que saem quase do papel (designer) para a produção real, a proximidade, acompanhamento da produção, controlo de qualidade é muito importante. Estes fatores são mais facilmente concretizáveis quando a produção é feita em Portugal. Por outro lado, poder responder com reposição de produtos num curto espaço de tempo é muito relevante e demonstra a atenção ao cliente que queremos ter. Desta forma conseguimos gerir melhor as compras, o risco é menor porque não encomendamos tantos produtos pois podemos sempre, avaliar a evolução das vendas e nos produtos necessários, produzir mais. Este tipo de vantagem, não sendo tangível, é muito importante.

Questão 8: Especifique as desvantagens de produzir em Portugal. Destas quais experienciou?

Resposta: Custo de mão-de-obra e matérias-primas que tornam o custo final da produção mais elevado. A desvantagem é ainda assim ultrapassável. Creio que muitas grandes cadeias Europeias de moda estão a regressar à produção local e a deslocalizar



da China. Isso significa que muitas dessas marcas estejam a apostar em Portugal enquanto local de produção. Isto tem algumas desvantagens para nós pois a reorganização têxtil que Portugal tem assistido ao longo dos últimos anos ditou o encerramento de muitas empresas de têxtil e vestuário. Os postos de trabalho são pouco remunerados e como tal pouco atrativos para os jovens. Isto significa que não estão a nascer muitas novas indústrias na área, fecharam muitas há alguns anos e as que existem estão agora com muito trabalho. Isto significa que os preços sobem porque têm muita procura e portanto podem “exigir” preços de produção superiores. Isto já começa também a colocar em causa a qualidade dos produtos e o cumprimento dos prazos de entrega.

Questão 9: Especifique algumas vantagens de produzir em países *low cost*.

Resposta: Em sentido oposto à resposta anterior, a rentabilidade do negócio. É natural que quanto menor for o preço de compra, maior será a margem de rentabilidade do negócio. Ainda assim, temos sempre a linha ténue que separa o baixo custo de produção e o decréscimo da qualidade/perfeição da produção. Bom para produtos estandardizados ou simples, o que não é o caso na grande maioria dos nossos produtos.

Questão 10: Especifique as desvantagens em produzir em países *low cost*. Já experienciou problemas com a produção noutros países? Quais? Estes problemas são diferentes dos que costuma ter com a produção em Portugal?

Resposta: Necessidade de grandes quantidades. O risco é maior quando as quantidades são maiores. Apesar de já ter sido pior – já foram necessárias mais quantidades de determinado produto para que o mesmo fosse fabricado em *low cost* – ainda subsistem alguns entraves quando as quantidades não são muito grandes. Depois temos toda uma série de barreiras culturais e os típicos problemas de qualidade. Tanto a qualidade do produto em si como pela incapacidade de controlo mais assíduo durante o processo de produção.

Questão 11: Considera que os seus concorrentes diretos estão atualmente a produzir mais ou menos em Portugal do que anteriormente?

Resposta: Pelo que verifico principalmente no contacto com os nossos fornecedores e parceiros comuns, estou convencido de que as marcas concorrentes, e aqui estou só a

considerar as marcas concorrentes portuguesas, estão de facto a produzir mais em Portugal. Por outro lado, os nossos principais concorrentes portugueses têm uma indústria associada e portanto parte da produção é interna. Creio também que por parte das marcas internacionais que concorrem connosco no mercado nacional, há uma maior preocupação na escolha do local de produção, começando também a evitar países como a China, Índia, Bangladesh, etc.

Questão 12: Qual a importância que os seguintes aspetos têm na escolha do local de produção?

Fator	Importância de 1 a 5 em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante	Se produzir em Portugal, este fator tem um impacto Muito Negativo (1) ou Muito Positivo (5) na sua marca?
Custo de mão-de-obra	5	3
Flexibilidade no emprego	4	4
Custos de transporte	5	5
Atrasos na entrega	5	5
Viagens constantes	4	5
Quebra no abastecimento	4	4
Problemas de controlo de qualidade	5	4
Abuso de propriedade intelectual	3	5
Produtividade e Eficiência	4	5
Tecnologia	4	4

Fator	Importância de 1 a 5 em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante	Se produzir em Portugal, este fator tem um impacto Muito Negativo (1) ou Muito Positivo (5) na sua marca?
Proximidade física ao consumidor	1	3
Personalização e rápida resposta ao mercado	5	5
COE e COI	5	4
Perceção <i>Made In</i>	4	4
Campanhas de produtos nacionais	2	4
Perceção de qualidade do cliente	5	5
Qualidade e Segurança	5	5
Sustentabilidade	4	4

Fator	Importância de 1 a 5 em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante	Se produzir em Portugal, este fator tem um impacto Muito Negativo (1) ou Muito Positivo (5) na sua marca?
Incentivos Governamentais	5	3
Conflitos políticos	5	5
Desemprego	3	5

Questão 13: No presente, está a produzir mais ou menos em Portugal do que anteriormente? Porquê?

Resposta: Estamos a produzir mais em Portugal tendo em conta o crescimento do negócio. Os custos na China aumentaram significativamente e pelos motivos anteriormente descritos, o tipo de produtos que temos – pronto moda – necessita e é melhor fabricado em Portugal do que num eventual parceiro externo. Portanto conto produzir mais em Portugal na medida em que o negócio da nossa marca crescer.

Questão 14: A conjuntura atual tem impacto na decisão de localização da produção?

Resposta: Sim. Quando produzimos em Portugal estamos a ajudar o país e a criar riqueza interna. Para além de estarmos a criar mão-de-obra indireta o que

posteriormente poderá significar um acréscimo de clientes no mercado interno. Naturalmente que para os clientes comprarem os nossos produtos precisam de ter dinheiro e para ganharem dinheiro precisam dos seus postos de trabalho.

Questão 15: No futuro pondera produzir mais ou menos em Portugal?

Resposta: A minha primeira preferência recai e recairá sempre sobre Portugal. Creio que neste momento podemos admitir que vamos produzir mais em Portugal no futuro mas tal está pendente da evolução de vários fatores que neste momento não são totalmente previsíveis. As decisões de localização da produção sofreram muitas evoluções ao longo dos últimos anos. Neste momento olhámos e vemos um futuro auspicioso para a produção de vestuário em Portugal mas tal pode gerar um excesso de procura para a oferta existente e assim aumentarem significativamente os custos de produção tornando a opção Portugal inviável face a potenciais novos e fortes concorrentes à produção têxtil e vestuário da Europa de Leste e Norte de África – quando as crises políticas estiverem solucionadas.

Questão 16: A marca está presente noutros mercados? Quais?

Resposta: Estamos num processo de rejuvenescimento da marca como novo posicionamento, nova imagem, nova estratégia de marketing e de produtos. Portanto o objetivo atual passa pela solidificação da nova imagem da marca em território nacional e só a médio prazo desenvolveremos uma estratégia de internacionalização mais ambiciosa. Atualmente, para além de Portugal, temos distribuição em Espanha e parceiros locais em Angola e Moçambique.

Questão 17: Qual o tipo de estratégia utilizada na internacionalização?

Resposta: Atualmente apenas temos a vertente de exportação. Ainda assim, a nova estratégia internacional deverá contar com outras vertentes com investimento direto e parcerias locais com risco repartido.

Questão 18: A coleção da Marca sofre alguma alteração/ adaptação para os mercados internacionais ou é exatamente a mesma que em Portugal?

Resposta: Até ao momento temos apenas apostado na venda dos produtos normais de coleção, sem qualquer alteração aos mercados até porque os mercados onde estamos

presentes não requerem uma significativa alteração/adaptação da coleção. Ainda assim, com o crescimento da internacionalização e chegada a novos mercados, prevemos que a adaptação seja cada vez mais necessária e estaremos preparados para isso.

Questão 19: Qual o volume de Vendas aproximado associado exclusivamente à Exportação/Internacionalização em 2014? Este valor é representativo na faturação global da marca?

Resposta: 800 mil Euros. Não é representativo, mas estamos a fazer diversas alterações na marca que possibilitarão uma melhor apresentação internacional da mesma. Assim, será mais apelativa internacionalmente, mais autêntica, posicionando-se também como uma marca internacional que leva atrás o selo de qualidade de Portugal.

Questão:	BASE anterior: Nada, Bom, Muito Bom.	2015 1=Diminuiu; 2= Manteve; 3=Cresceu
20. Crescimento das vendas com a internacionalização.	Nada	2
21. Lucro da Exportação	Bom	2
22. Satisfação com o desempenho da internacionalização em geral	Nada	2

Questão 23: Acha que o facto de a marca ser portuguesa beneficia ou prejudica na internacionalização?

Resposta: A experiência internacional com a marca não tem muito tempo e portanto não permite uma perspetiva muito alargada. Ainda assim, posso garantir que o que estamos a trabalhar traduz precisamente isso, ou seja, vamos associar à marca um cariz internacional mas com a associação a Portugal. Ou seja, internacional mas nascida, com orgulho, em Portugal. Acredito portanto que, nesta área em concreto em que temos tanto *know-how* e somos reconhecidos por isso, associar a raiz da marca a Portugal é positivo.

Questão 24: Independentemente da marca ser portuguesa, sente que os seus clientes internacionais compram os produtos por serem *Made in Portugal* / *Made in China*? Ou isso não é relevante?

Resposta: Sim, é relevante. Creio que aqui podemos fazer dois tipos de distinção: marca e produto. Quando a marca é muito, muito forte pela sua estrutura, marketing e reconhecimento do cliente final, para o importador o local de produção não é muito importante porque será a marca pela sua dimensão e reconhecimento que irá por si só vender. Quando a marca não é conhecida, o importador pode ter uma ideia mais ou menos esclarecida da forma como a marca trabalha, dos meios que já tem à sua disposição, dos recursos que já utiliza mas o mais relevante critério de avaliação está no produto. Nesse caso, a qualidade, o toque, aparência e local de produção tornam-se fatores decisivos. Então, ser *Made in Portugal* é decisivo porque uma marca desconhecida que ainda por cima vende *Made in China* não é encarada como muito apelativa. Portanto, o facto de a etiqueta ter *Made in Portugal* é sem dúvida um excelente auxílio à venda e ao crescimento da nossa marca.

#### **Marca 4**

Marca criada em 1994

Segmento: Moda Homem e Senhora

Lojas Próprias: Sim

Lojas Multimarca: Sim

Número de trabalhadores: 1.100

Faturação 2014: 102 Milhões de Euros.

Questão 1: Como é, atualmente realizada a produção de vestuário da marca?

Resposta: Toda a nossa produção é realizada a 100% externamente (i.e. em *outsourcing* ou *offshoring*), não temos produção própria. O controlo de qualidade da produção é realizado internamente (nas nossas instalações) ou por colaboradores nossos diretamente nas instalações da empresa fornecedora. Alguns acabamentos do nosso produto *core* são realizados internamente.

Questão 2: Atualmente os seus principais fornecedores são de que nacionalidade?

Resposta: Portugal continua a ser o principal fornecedor. Segue-se a Tunísia e China.

Questão 3: É estrategicamente relevante para a marca produzir em Portugal?

Resposta: Sim, é relevante produzir em Portugal. O fator mais significativo é o Lead Time da produção (i.e. rapidez de execução de principio a fim de um determinado modelo). A qualidade é o segundo fator mais importante desta equação.

Questão 4: Qual o país mais representativo na manufatura dos seus produtos?

Resposta: Portugal (2015, 2010, 2005, 2000, Anterior).

Questão 5: Qual a percentagem de produção nacional?

Resposta: 55% (2015); 60% (2010); 70% (2005); 70% (2000); 80% (Anterior).

Questão 6: O que originou esta alteração?

Resposta: Não creio que se deva dar ênfase significativo à diminuição da produção em Portugal porque no fundo temos aumentado a produção em Portugal mas diminuído a percentagem produzida em Portugal. Ao mesmo tempo, temos diminuído a aposta na China e apostado no *nearshoring* nomeadamente na Tunísia onde temos fábricas próprias e fornecedores importantes. O nosso tipo de produto *core* não está ainda muito desenvolvido em Portugal. Temos excelentes fornecedores de vestuário em Portugal mas não para o nosso tipo de produto principal. Mesmo outros produtos que não o *core* são muito bons em Portugal mas demasiado caros de produzir para aquilo que o cliente está disponível para pagar (por exemplo casacos em pele); portanto nesses casos o *offshoring* é a única solução, caso contrário não venderíamos o produto ou não teríamos lucro com a venda do mesmo.

Questão 7: Especifique algumas vantagens de produzir em Portugal.

Resposta: Principalmente o Lead Time e a qualidade.

Questão 8: Especifique as desvantagens de produzir em Portugal. Destas quais experienciou?

Resposta: Sobretudo o preço. Em comparação, produzir na China é em média 25% mais barato; na Tunísia 15% em média. Portanto essa é a principal desvantagem da produção em Portugal.

Questão 9: Especifique algumas vantagens de produzir em países *low cost*.

Resposta: Sem dúvida o preço. Outro fator que pode também ser relevante é a dispersão do risco.

Questão 10: Especifique as desvantagens em produzir em países *low cost*. Já experienciou problemas com a produção noutros países? Quais? Estes problemas são diferentes dos que costuma ter com a produção em Portugal?

Resposta: O Lead Time é a maior desvantagem. Não é possível produzir pronto moda em Low Cost, mesmo na Tunísia isso se sente um pouco. Este critério é especialmente relevante quando estamos a falar de menores volumes de produção. A qualidade aparece como segundo fator, contudo e conforme referido anteriormente, os países Low Cost estão relativamente confortáveis em produzir o nosso produto core pelo que não é um fator de extrema relevância. Entre os principais problemas experienciados e vividos quase diariamente, identificámos produtos fora das medidas pedidas, falta de cumprimento de prazos de entrega e produtos com defeitos

Questão 11: Considera que os seus concorrentes diretos estão atualmente a produzir mais ou menos em Portugal do que anteriormente?

Resposta: Acredito que noutros segmentos de moda em Portugal se esteja a produzir mais internamente e sem recurso a *offshoring*. Contudo, no nosso segmento de moda acredito que, pelas razões anteriormente explicadas e pela especificidade do produto core, os nossos concorrentes estão a produzir menos em Portugal pelos mesmos motivos que nós estamos também a fazê-lo.

Questão 12: Qual a importância que os seguintes aspetos têm na escolha do local de produção?



Fator	Importância de 1 a 5 em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante	Se produzir em Portugal, este fator tem um impacto Muito Negativo (1) ou Muito Positivo (5) na sua marca?
Custo de mão-de-obra	5	5
Flexibilidade no emprego	3	3
Custos de transporte	4	5
Atrasos na entrega	5	5
Viagens constantes	3	5
Quebra no abastecimento	4	4
Problemas de controlo de qualidade	5	5
Abuso de propriedade intelectual	3	3
Produtividade e Eficiência	4	4
Tecnologia	5	5

Fator	Importância de 1 a 5 em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante	Se produzir em Portugal, este fator tem um impacto Muito Negativo (1) ou Muito Positivo (5) na sua marca?
Proximidade física ao consumidor	1	5
Personalização e rápida resposta ao mercado	5	5
COE e COI	3	3
Perceção <i>Made In</i>	2	5
Campanhas de produtos nacionais	2	5
Perceção de qualidade do cliente	3	5
Qualidade e Segurança	3	5
Sustentabilidade	3	5

Fator	Importância de 1 a 5 em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante	Se produzir em Portugal, este fator tem um impacto Muito Negativo (1) ou Muito Positivo (5) na sua marca?
Incentivos Governamentais	4	4
Conflitos políticos	5	5
Desemprego	3	3

Questão 13: No presente, está a produzir mais ou menos em Portugal do que anteriormente? Porquê?

Resposta: Estamos a produzir mais quantidade mas em menor percentagem distributiva pelos motivos anteriormente referidos.

Questão 14: A conjuntura atual tem impacto na decisão de localização da produção?

Resposta: Não, não têm influência nas nossas decisões.

Questão 15: No futuro pondera produzir mais ou menos em Portugal?

Resposta: Dependerá essencialmente da evolução do mercado produtivo principalmente no que diz respeito a tecnologia, qualidade e capacidade produtiva. Dependerá também da própria evolução do volume de negócios, operação de vendas e expansão internacional.

Questão 16: A marca está presente noutros mercados? Quais?

Resposta: Estamos presentes em 35 países com destaque para as operações em Espanha, França e Médio Oriente – principais mercados internacionais.

Questão 17: Qual o tipo de estratégia utilizada na internacionalização?

Resposta: Mix entre investimento em operação direta (lojas próprias), franchising de lojas, department stores (regime de consignação e/ou compra firme) e multimarca (compra firme).

Questão 18: A coleção da Marca sofre alguma alteração/ adaptação para os mercados internacionais ou é exatamente a mesma que em Portugal?

Resposta: A coleção da marca é mantida em 90%. Fazemos alguns ajustes principalmente para mercados com maior distanciamento cultural como por exemplo o Médio Oriente.

Questão 19: Qual o volume de Vendas aproximado associado exclusivamente à Exportação/Internacionalização em 2014? Este valor é representativo na faturação global da marca?

Resposta: 61 milhões. Sim, corresponde praticamente a 60% de toda a faturação da marca.

Questão:	BASE anterior: Nada, Bom, Muito Bom.	2000 1=Diminuiu; 2= Manteve; 3=Cresceu	2005 1=Diminuiu; 2= Manteve; 3=Cresceu	2010 1=Diminuiu; 2= Manteve; 3=Cresceu	2015 1=Diminuiu; 2= Manteve; 3=Cresceu
20. Crescimento das vendas com a internacionalização.	Muito Bom	Crescimento efetivo desde o início do processo de internacionalização			
21. Lucro da Exportação	Muito Bom				
22. Satisfação com o desempenho da internacionalização em geral	Muito Bom	Satisfação pela aposta e pelos resultados, sabendo que não existem alternativas para uma empresa que opera neste setor e quer crescer para além da barreira atual.			

Questão 23: Acha que o facto de a marca ser portuguesa beneficia ou prejudica na internacionalização?

Resposta: Não creio que seja relevante. A marca tem de ser percebida como uma marca de Qualidade (produto, preço, imagem) e ajustada aos comportamentos de consumo do público target.

Questão 24: Independentemente da marca ser portuguesa, sente que os seus clientes internacionais compram os produtos por serem *Made in Portugal / Made in China*? Ou isso não é relevante?

Resposta: Dentro do nosso core de negócio de moda, e uma vez mais refiro que isto pode variar para diferentes tipos de vestuário de moda, as maiores marcas mundiais que

atuam neste setor de moda não obedecem a esse requisito pois os consumidores não percebem ou inferem isso nos nossos produtos.

### **Modelo *Email* Questionário**

Assunto: Importante: Questionário Marcas de Vestuário

Corpo de Texto:

Estimado(a) Sr.(a),

Estou a terminar um estudo muito importante para o setor de vestuário em Portugal às Marcas portuguesas de Vestuário.

**Neste sentido agradeço o preenchimento (demora 5 a 10 minutos) do questionário no seguinte link: [www.bit.ly/questionariomarcas](http://www.bit.ly/questionariomarcas)**

Este questionário está incluído na tese de Doutoramento em Marketing e Estratégia das Universidades do Minho, Aveiro e Beira Interior e a participação da vossa marca é muito importante para avaliar o estado atual das marcas de vestuário em Portugal e traçar guias orientadoras para o futuro.

Agradeço antecipadamente a atenção e solicitava a resposta com a maior brevidade possível ao questionário.

Com os melhores cumprimentos,

Joel Vaz

Aluno Doutoramento em Marketing e Estratégia das Universidades do Minho, Aveiro e Beira Interior.

### **Questionário**

#### **Sourcing e Desempenho Internacional das Marcas portuguesas de Vestuário**

Evolução da origem da produção e impacto na performance internacional da marca.

Estamos a realizar um estudo à origem da produção e performance das Marcas portuguesas de vestuário, de forma a contribuir para o desenvolvimento de mais e

melhores ferramentas estratégicas nas **decisões de marketing, produção e internacionalização das marcas.**

Agradecemos o preenchimento deste questionário que deverá tomar entre **5 a 10 minutos** do seu tempo. A identificação da marca associada a este questionário permanecerá totalmente anónima e os dados obtidos, sendo tratados de forma agregada, têm um carácter académico não sendo em circunstância alguma revelados ou utilizados para qualquer outro meio que não a elaboração deste trabalho.

**Áreas abordadas: produção, escolha da produção, sourcing, marketing e internacionalização.**

Por favor, responda tendo em conta ao que a sua marca faz na realidade e não como gostaria que fizesse. Não existem perguntas certas ou erradas, procura-se com este questionário apenas estudar a posição de cada marca face às questões colocadas. Por favor, responda a todas as questões de forma a fornecer rigor a este estudo.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Universidade do Minho, Universidade de Aveiro e Universidade da Beira Interior

Programa Doutoral em Marketing e Estratégia

Joel Vaz - [joelpvaz@gmail.com](mailto:joelpvaz@gmail.com)

## **1. Evolução da Localização da Produção**

**\*1.1. Desde o início da marca, quais das seguintes formas de produção já foram utilizadas?**

Por favor, seleccione **todas** as opções que se apliquem.

- Produção própria em Portugal (produção em fábricas próprias)
- Outsourcing nacional (produção em fornecedores estabelecidos em Portugal)
- Outsourcing internacional, também conhecido como Offshoring (compra

direta a fornecedores estrangeiros ou produção em fábricas próprias localizadas no estrangeiro)

**[Nota do Autor (NA)] Automatismo de sequência do questionário: se respondido opção 1 ou 2 avança para pergunta para Questão 3.1 (Produção exclusiva em Portugal); se escolhida opção 3 avança para Questão 2.1 (Origem da Produção).**

## **2. Origem da Produção**

**\*2.1. Atualmente, os seus principais fornecedores são de que nacionalidade?**

Primeiro país fornecedor

Segundo país fornecedor

Terceiro país fornecedor

? Indique o nome do país. Caso algum campo não se aplique, insira por favor "n/a"

**\*2.2. Qual o país mais representativo na produção das suas coleções / produtos?**

Ano de 2015

Ano de 2013

Ano de 2011

Ano de 2009

Anterior a 2009

? Indique o nome do país. Caso alguma data não se aplique, insira por favor "n/a"

**\* 2.3. Atendendo à evolução da sua marca ao longo dos anos, qual o cenário que melhor descreve a situação da marca no momento presente?**

Por favor, selecione a opção que melhor caracteriza a situação atual da marca.

- Já não produzimos nada em offshoring e toda a produção é exclusivamente realizada em Portugal.
- Reduzimos a percentagem de produção em offshoring mas ainda utilizamos esta via de produção.
- Mantemos percentagens similares não se tendo registado alterações significativas à origem das nossas produções.
- Aumentámos a percentagem de produção em offshoring mas ainda mantemos parte da produção em Portugal.
- Já não produzimos nada em Portugal e toda a produção é exclusivamente realizada em offshoring.

? Produção em offshoring: diz respeito à produção realizada fora de Portugal, através de compras a fornecedores internacionais ou pela produção direta noutros países.

[NA] **Automatismo de sequência do questionário: se respondido opção 1 ou 2 avança para Questão 4.1 (Reshoring); Se escolhida opção 3, 4 ou 5 avança para Questão 5.1. (Continuidade em offshoring).**

### **3. Produção exclusiva em Portugal**

**\* 3.1. É estrategicamente relevante para a marca produzir em Portugal?**

Escolha uma das seguintes respostas

- Sim. Pretende justificar?
- Não. Pretende justificar?

Por favor escreva o seu comentário aqui:

**\* 3.2. Por favor avalie o impacto em produzir em Portugal ao invés de noutro país que os seguintes fatores representam para a sua marca:**

	1. Produzir em Portugal tem um Impacto Muito Negativo	2. Produzir em Portugal tem um Impacto Negativo	3. Produzir em Portugal É Indiferente	4. Produzir em Portugal tem um Impacto Positivo	5. Produzir em Portugal tem um Impacto Muito Positivo
Custo de mão-de-obra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade da mão-de-obra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos de transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atrasos na entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viagens constantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Quebras no abastecimento / fornecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemas de controlo de qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abuso de propriedade intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade física ao consumidor da marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Personalização do produto e rápida resposta ao mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efeito e Imagem do país de origem da sua produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perceção "Made in Portugal" pelo seu cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campanhas de produção e consumo nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perceção de qualidade por parte do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade e segurança do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sustentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivos governamentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflitos políticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desemprego Nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

\* **3.3. Considera que os seus concorrentes diretos estão a:**  
Escolha uma das seguintes respostas

- Produzir em Portugal mais do que anteriormente

- Produzir em Portugal igual a anteriormente
- Produzir em Portugal menos do que anteriormente

**\* 3.4. No futuro, a marca pondera recorrer ao offshoring parcial ou total da sua produção?**

Escolha uma das seguintes respostas

- Sim. Pretende justificar?
- Não, irá continuar com as operações de produção exclusivamente em Portugal.

Por favor, escreva o seu comentário aqui:

? Produção em offshoring: diz respeito à produção realizada fora de Portugal, através de compras a fornecedores internacionais ou pela produção direta noutros países.

#### **4. Reshoring**

**\* 4.1. Qual a percentagem de produção nacional?**

Nestes campos só é possível introduzir números.

Ano de 2015

Ano de 2013

Ano de 2011

Ano de 2009

Anos anteriores

? Como produção nacional poderá considerar a produção interna ou em outsourcing nacional. Caso algum ano não se aplique, insira por favor "n/a".

**\* 4.2. Por favor indique a relevância que os seguintes fatores tiveram na decisão de diminuição da produção em *offshoring***

	1. Nada Importante	2. Pouco Importante	3. Não se aplica	4. Importante	5. Muito Importante
Custo de mão-de-obra	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade da mão-de-obra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos de transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atrasos na entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viagens constantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quebras no abastecimento / fornecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemas de controle de qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abuso de propriedade intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade física ao consumidor da marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalização do produto e rápida resposta ao mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efeito e Imagem do país de origem da sua produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percepção "Made in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Portugal" pelo seu cliente					
Campanhas de produção e consumo nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perceção de qualidade por parte do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade e segurança do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sustentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivos governamentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflitos políticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desemprego nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

? Produção em offshoring: diz respeito à produção realizada fora de Portugal, através de compras a fornecedores internacionais ou pela produção direta noutros países.

**\* 4.3. É estrategicamente relevante para a marca produzir em Portugal?**

Escolha uma das seguintes respostas

- Sim. Pretende justificar?
- Não. Pretende justificar?

Por favor, escreva o seu comentário aqui:

**\* 4.4. Considera que os seus concorrentes diretos estão a:**

Escolha uma das seguintes respostas

- Produzir em Portugal mais do que anteriormente.

- Produzir em Portugal igual a anteriormente.
- Produzir em Portugal menos do que anteriormente.

**\* 4.5. No futuro, pondera:**

Escolha uma das seguintes respostas

- Produzir mais em Portugal do que atualmente.
- Produzir o mesmo nível de produção em Portugal.
- Produzir menos em Portugal do que atualmente.

**5. Continuidade em offshoring**

**\* 5.1. Qual a percentagem de produção nacional?**

Nestes campos só é possível introduzir números.

Ano de 2015

Ano de 2013

Ano de 2011

Ano de 2009

Anos anteriores

? Como produção nacional poderá considerar a produção interna ou em outsourcing nacional. Caso algum ano não se aplique, insira por favor "n/a".

**\* 5.2. Por favor indique a relevância que os seguintes fatores representam nas suas atuais atividades em *offshoring***

	1. Fator Nada Importante	2. Fator Pouco Importante	3. Não se aplica	4. Fator Importante	5. Fator Muito Importante
Custo de mão-de-obra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade da mão-de-obra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos de transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atrasos na entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viagens constantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Quebras no abastecimento / fornecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemas de controlo de qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abuso de propriedade intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade física ao consumidor da marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalização do produto e rápida resposta ao mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efeito e Imagem do país de origem da sua produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perceção "Made in Portugal" pelo seu cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campanhas de produção e consumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

nacional					
Perceção de qualidade por parte do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade e segurança do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sustentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivos governamentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflitos políticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desemprego nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

**\* 5.3. É estrategicamente relevante para a marca produzir em Portugal?**

Escolha uma das seguintes respostas

- Sim. Pretende justificar?
- Não. Pretende justificar?

Por favor, escreva o seu comentário aqui:

**\* 5.4. Considera que os seus concorrentes diretos estão a:**

Escolha uma das seguintes respostas

- Produzir em Portugal mais do que anteriormente.
- Produzir em Portugal igual a anteriormente.
- Produzir em Portugal menos do que anteriormente.

**\* 5.5. No futuro, pondera:**

Escolha uma das seguintes respostas

- Produzir mais em Portugal do que atualmente.
- Produzir o mesmo nível de produção em Portugal.
- Produzir menos em Portugal do que atualmente.

## 6. Internacionalização

### \* 6.1. A marca está presente noutros mercados para além de Portugal?

- Sim
- Não

[NA] Automatismo de sequência do questionário: se respondido opção 1 avança para pergunta para Questão 6.2; se escolhida opção 2 avança para Questão 8.1 (Identificação da Marca).

### \* 6.2. Indique os principais mercados externos da marca

Resposta

? Indique por favor os principais países (entre um a cinco) para onde a marca internacionaliza / exporta.

### \* 6.3. Em que ano (aproximadamente) a marca iniciou a atividade internacional?

Neste campo só é possível introduzir números.

Resposta

### \* 6.4. Qual / quais o(s) tipo(s) de estratégia de acesso à internacionalização para



**os diferentes mercados internacionais onde a marca está presente?**

Selecione todas as que se apliquem

- Exportação
- Investimento direto
- Franchising
- Joint Ventures
- Outro:

? Selecione as que se aplicam.

**\* 6.5. A coleção da marca sofre alguma alteração / adaptação aos mercados internacionais ou é exatamente a mesma que em Portugal?**

Escolha uma das seguintes respostas

- A coleção adapta-se a todos ou a alguns mercados internacionais.
- A coleção é exatamente a mesma que em Portugal.

**7. Performance Internacional**

**\* 7.1. Qual a percentagem do Volume de Vendas associado exclusivamente à Exportação / Internacionalização da marca?**

Escolha uma das seguintes respostas

- Entre 1% a 5%
- Entre 6% a 10%

- Entre 11% a 20%
- Entre 21% a 30%
- Entre 31% a 50%
- Entre 51% a 70%
- Entre 71% a 90%
- Entre 91% a 100%

**\* 7.2. Especifique a evolução da internacionalização.**

**Esta questão pretende perceber a evolução entre os anos de 2013 e 2015; 2011 e 2013; 2009 e 2011; Anterior e 2009 de cinco vertentes diretamente ligadas à performance internacional: Expansão, Vendas, Lucro, Retorno no investimento e Satisfação.**

Caso algum campo não se aplique à sua marca, utilize por favor opção 4 = Não Aplicável.

	Entre 2015 e 2013 (1=Diminuiu; 2=Manteve; 3=Cresceu; 4=Não Aplicável)	Entre 2013 e 2011 (1=Diminuiu; 2=Manteve; 3=Cresceu; 4=Não Aplicável)	Entre 2011 e 2009 (1=Diminuiu; 2=Manteve; 3=Cresceu; 4=Não Aplicável)	Entre 2009 e Anterior (1=Diminuiu; 2=Manteve; 3=Cresceu; 4=Não Aplicável)
Expansão da atividade internacional (número de pontos de venda, por exemplo)				
Volume de vendas de internacionalização				
Lucro da internacionalização				
Retorno do investimento com a internacionalização				
Satisfação com a performance da internacionalização em geral				

? Caso algum ano não se aplique, escolha por favor a opção 4 = Não Aplicável.

**\* 7.3. Na sua opinião, o facto de a marca ser de origem portuguesa:**

- Beneficia a Internacionalização da marca.
- Prejudica a Internacionalização da marca.
- É indiferente, não tem impacto na internacionalização da marca.

**\* 7.4. Independentemente da marca ser portuguesa, sente que os seus clientes/potenciais clientes internacionais têm especial interesse em produções.**

- Made in Portugal.
- Made in China, Bangladesh, India, etc.
- A origem da produção não tem interesse para o cliente internacional.
- Outro:

## **8. Identificação da Marca**

**\* 8.1. Nome da Marca**

Resposta

**\* 8.2. Qual o seu cargo na marca?**

Resposta

**\* 8.3. Ano fundação ou de aquisição da marca**

Neste campo só é possível introduzir números.

Resposta

**\* 8.4. Localização da Sede da Marca (Concelho)**

Resposta

**\* 8.5. Segmento da marca**

Por favor, seleccione todas as que se aplicam.

Moda Homem

Moda Senhora

Moda Criança

**\* 8.6. Dispõe de Lojas Físicas Próprias?**

Sim

Não

**[NA] Automatismo de sequência do questionário: se respondido opção 1 avança para pergunta para Questão 8.7; se escolhida opção 2 avança para Questão 8.8.**

**\* 8.7. Número de Lojas Próprias**

Neste campo só é possível introduzir números.

Resposta

**\* 8.8. Está presente em Lojas Multimarca?**

Sim

Não

**[NA] Automatismo de sequência do questionário: se respondido opção 1 avança para pergunta para Questão 8.9; se escolhida opção 2 avança para Questão 8.10.**

**\* 8.9. Número de Lojas Multimarca (aproximado)**

Neste campo só é possível introduzir números.

Resposta

**\* 8.10. Indique o número de colaboradores associados à marca.**

Neste campo só é possível introduzir números.

Resposta

**\* 8.11. Faturação global da Marca em 2015 (aproximado)**

Por Favor selecione o intervalo de valores correspondente.

- Até 500.000€
- De 500.000€ a 1.000.000€
- De 1.000.000€ a 5.000.000€
- De 5.000.000€ a 10.000.000€
- De 10.000.000€ a 20.000.000€
- De 20.000.000€ a 50.000.000€
- Mais de 50.000.000€

**8.12. Pretende acrescentar mais alguma informação?**

Resposta

Caso pretenda receber as conclusões deste estudo indique aqui o seu email:

Resposta

Muito obrigado pela colaboração.

Submeter o seu inquérito.

Obrigado por ter concluído este inquérito.

Caso tenha alguma dúvida ou sugestão por contactar o responsável do estudo através do email: [joelpvaz@gmail.com](mailto:joelpvaz@gmail.com)

### Dados de Suporte

**Tabela 53 - Codificação dos dados em SPSS®**

Questões do Questionário	Código Item Questionário	Código Item SPSS®
1.1. Desde o início da marca, quais das seguintes formas de produção já foram utilizadas? (origem da produção)	FORMMANU	P111_prod_pro
		P112_outs_nac
		P113_outs_int
2.1. Atualmente, os seus principais fornecedores são de que nacionalidade?	FORNNACION	P211_pais
		P212_pais
		P213_pais
2.2. Qual o país mais representativo na produção das suas coleções / produtos?	MANPAISANO	P221_ano_15
		P222_ano13
		P223_ano11
		P224_ano09
		P225_anterior
2.3. Atendendo à evolução da sua marca ao longo dos anos, qual o cenário que melhor descreve a situação da marca no momento presente? (perceção do cenário atual relativamente à manutenção, crescimento ou diminuição dos processos produtivos em offshoring)	DEFINISHORING	P23_evolucao_marca
3.1. É estrategicamente relevante para a marca produzir em Portugal?	ESTRATMANFPT	P31_estrat_relev

		P321_mao_obra P322_flexibilidade P323_transporte P324_atrasos P325_viagens P326_quebras_abast P327_controlo P328_prop_int P329_tecnol P3210_proximidade P3211_perspersonalizacao P3212_imagem P3213_made_in P3214_campanhas P3215_qualidade P3216_qual_seg P3217_sustentab P3128_inc_govern P3219_conflitos P3220_desemprego
<b>3.2.</b> Por favor avalie o impacto em produzir em Portugal ao invés de noutro país que os seguintes fatores representam para a sua marca (perceção do peso das motivações económicas, de marketing e políticas / sociais na decisão da localização da produção)	PESOINDICIOS	
<b>3.3.</b> Considera que os seus concorrentes diretos estão a: (perceção da marca entrevistada perante o crescimento, aumento ou manutenção do nível de produção dos seus concorrentes em Portugal)	CONCORR	P33_concorr
<b>3.4.</b> No futuro, a marca pondera recorrer ao offshoring parcial ou total da sua produção?	FUTUROin	P34_futuroin
<b>4.1.</b> Qual a percentagem de produção nacional?	PERCENTPT	P4.1._resh_prod_nac15 P4.1._resh_prod_nac13 P4.1._resh_prod_nac11 P4.1._resh_prod_nac09 P4.1._resh_prod_anterior
<b>4.2.</b> Por favor indique a relevância que os seguintes fatores tiveram na decisão de diminuição da	INDRESH	P421_mao_obra P422_flexibilidade



<p>produção em offshoring (perceção do peso das motivações económicas, de marketing e políticas / sociais na decisão da localização da produção)</p>		<p>P423_transporte  P424_atrasos  P425_viagens  P426_quebras_abast  P427_controlo  P428_prop_int  P429_tecnol  P4210_proximidade  P4211_perssonalizacao  P4212_imagem  P4213_made_in  P4214_campanhas  P4215_qualidade  P4216_qual_seg  P4217_sustentab  P4128_inc_govern  P4219_conflitos  P4220_desemprego</p>
<p><b>4.3.</b> É estrategicamente relevante para a marca produzir em Portugal?</p>	<p>ESTRATreshPT</p>	<p>P43_relevant_prod_pt</p>
<p><b>4.4.</b> Considera que os seus concorrentes diretos estão a: (perceção da marca entrevistada perante o crescimento, aumento ou manutenção do nível de produção dos seus concorrentes em Portugal)</p>	<p>CONCORResh</p>	<p>P44concdirecto</p>
<p><b>4.5.</b> No futuro, pondera: (perspetiva de futuro quanto à manutenção, aumento ou decréscimo dos processos produtos em Portugal dos processos produtivos da marca entrevistada)</p>	<p>FUTUROresh</p>	<p>P45_fut_pondera</p>
<p><b>5.1.</b> Qual a percentagem de produção nacional?</p>	<p>PERCENTPToff</p>	<p>P51_cont_offsho2015  P51_cont_offsho2013  P51_cont_offsho2011  P51_cont_offsho2009  P51_cont_offshoanterior</p>

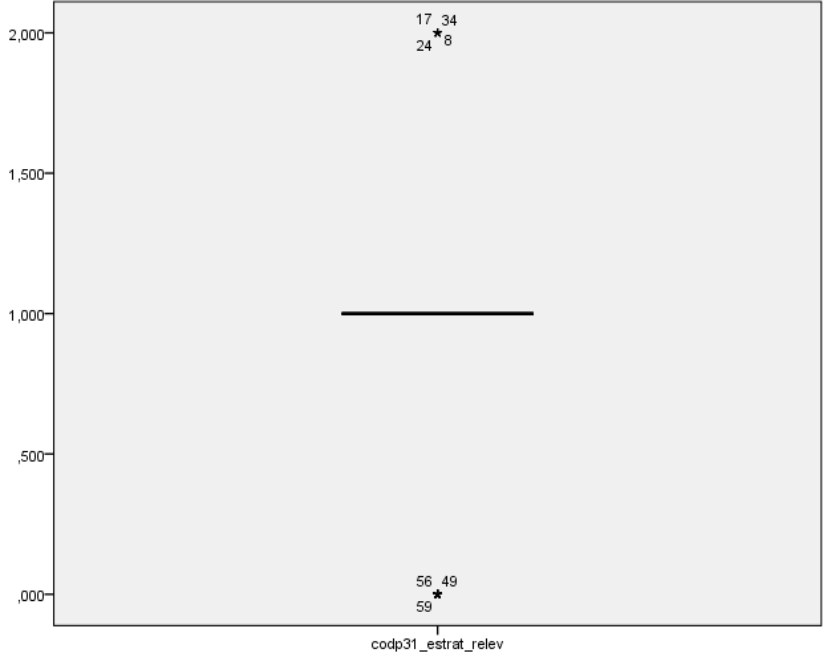
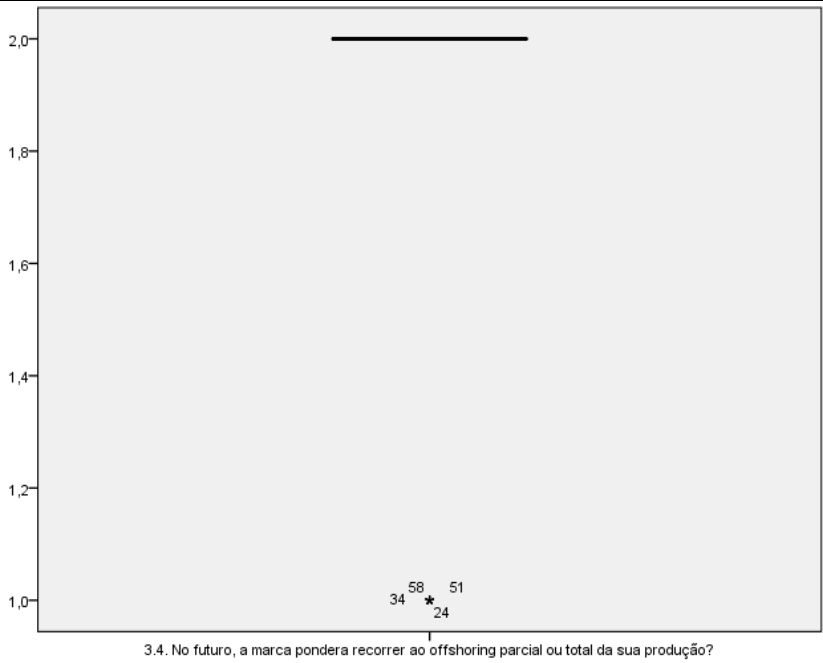
<p><b>5.2.</b> Por favor indique a relevância que os seguintes fatores representam nas suas atuais atividades em offshoring (perceção do peso das motivações económicas, de marketing e políticas / sociais na decisão da localização da produção)</p>	<p>INDoff</p>	<p>P521_mao_obra  P522_flexibilidade  P523_transporte  P524_atrasos  P525_viagens  P526_quebras_abast  P527_controlo  P528_prop_int  P529_tecnol  P5210_proximidade  P5211_perspersonalizacao  P5212_imagem  P5213_made_in  P5214_campanhas  P5215_qualidade  P5216_qual_seg  P5217_sustentab  P5128_inc_govern  P5219_conflitos  P5220_desemprego</p>
<p><b>5.3.</b> É estrategicamente relevante para a marca produzir em Portugal?</p>	<p>ESTRAToffPT</p>	<p>P53_estrategico</p>
<p><b>5.4.</b> Considera que os seus concorrentes diretos estão a: (perceção da marca entrevistada perante o crescimento, aumento ou manutenção do nível de produção dos seus concorrentes em Portugal)</p>	<p>CONCORRoff</p>	<p>P54_conc_diretos</p>
<p><b>5.5.</b> No futuro, pondera: (perspetiva de futuro quanto à manutenção, aumento ou decréscimo dos processos produtos em Portugal dos processos produtivos da marca entrevistada)</p>	<p>FUTUROoff</p>	<p>P55_futuro</p>
<p><b>6.1.</b> A marca está presente noutros mercados para além de Portugal?</p>	<p>MERCADOS</p>	<p>P61_present_pt</p>
<p><b>6.2.</b> Indique os principais mercados externos da</p>	<p>MERCADOSint</p>	<p>P62_mercados</p>

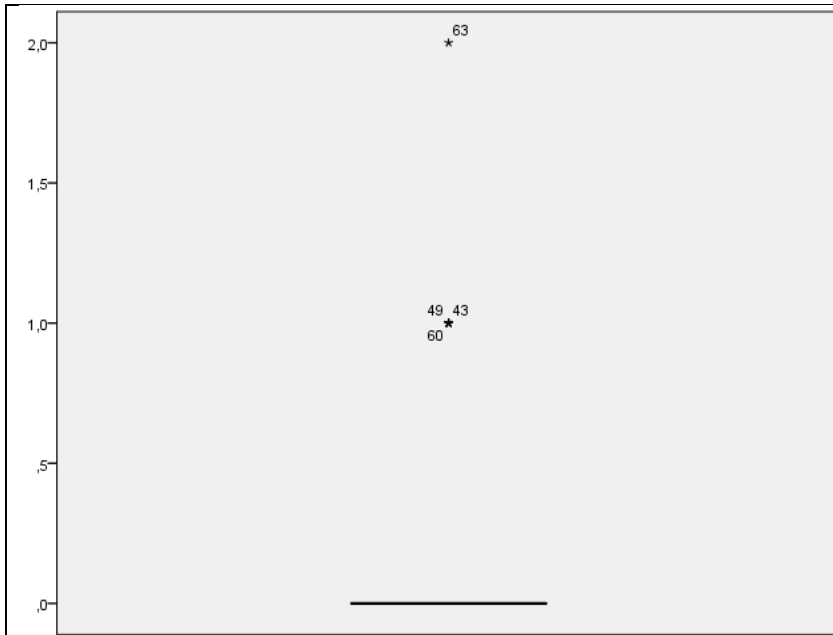
marca

<b>6.3.</b> Em que ano (aproximadamente) a marca iniciou a atividade internacional?	AnoInt	P63_ano_activ
<b>6.4.</b> Qual / quais o(s) tipo(s) de estratégia de acesso à internacionalização para os diferentes mercados internacionais onde a marca está presente?	ESTRATint	P641_exp P642_ID P643_franch P644_JV P645_modos_acesso P645_outro
<b>6.5.</b> A coleção da marca sofre alguma alteração / adaptação aos mercados internacionais ou é exatamente a mesma que em Portugal?	STANDvsADAPT	P651_colecao_adap
<b>7.1.</b> Qual a percentagem do Volume de Vendas associado exclusivamente à Exportação / Internacionalização da marca?	VENDASinternac	P711_perfor_internac
<b>7.2.</b> Especifique a evolução da internacionalização.	EXPERF	P721_PI_15_13 P721_PI_13_11 P721_PI_11_09 P721_PI_09_ANTER P722_PI_15_13 P722_PI_13_11 P722_PI_11_09 P722_PI_09_ANTER P723_PI_15_13 P723_PI_13_11 P723_PI_11_09 P723_PI_09_ANTER P724_15_13 P724_13_11 P724_11_09 P724_09_ANTER P725_15_13 P725_13_11

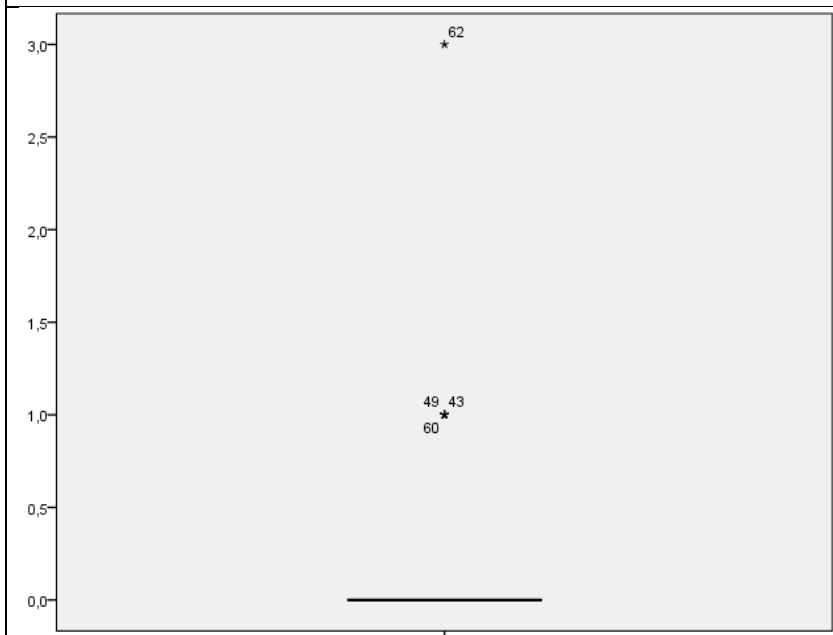
<b>7.3.</b> Na sua opinião, o facto de a marca ser de origem portuguesa: (perceção da marca entrevistada aos benefícios / prejuízos que a marca tem ao ser reconhecida como de origem portuguesa).	MARCAPT	P73_marca_pt
<b>7.4.</b> Independentemente da marca ser portuguesa, sente que os seus clientes/potenciais clientes internacionais têm especial interesse em produções. (perceção da marca entrevistada face à perceção dos seus clientes internacionais face à origem da produção, tentando perceber se acham relevante ou irrelevante a produção ser <i>Made in Portugal</i> ao invés de <i>Made in China</i> , por exemplo).	ORIGPROD	P74_orig_prod
<b>8.1.</b> Nome da Marca	NomeMarca	P81_nomemarca
<b>8.2.</b> Qual o seu cargo na marca?	CARGO	P82_cargo
<b>8.3.</b> Ano fundação ou de aquisição da marca	ANOMarca	P83_anomarca
<b>8.4.</b> Localização da Sede da Marca (Concelho)	LOCSede	P84_locsede
<b>8.5.</b> Segmento da marca	SEGMENTO	P85_hom P85_mulh P85_crian
<b>8.6.</b> Dispõe de Lojas Físicas Próprias?	LOJASPropr	P86_lojaspropr
<b>8.7.</b> Número de Lojas Próprias	NLOJAS	P87_nlojas
<b>8.8.</b> Está presente em Lojas Multimarca?	LOJASMulti	P88_lojasmulti
<b>8.9.</b> Número de Lojas Multimarca (aproximado)	NLOJASMulti	P89_nlojasmulti
<b>8.10.</b> Indique o número de colaboradores associados à marca.	TRABALHADORES	P810_trabalhador
<b>8.11.</b> Faturação global da Marca em 2015 (aproximado)	FATURACAO	P811_faturacao
<b>8.12.</b> Pretende acrescentar mais alguma informação?	MAISINFO	P812_maisinfo

**Tabela 54 - Box Plots análise Outliers**

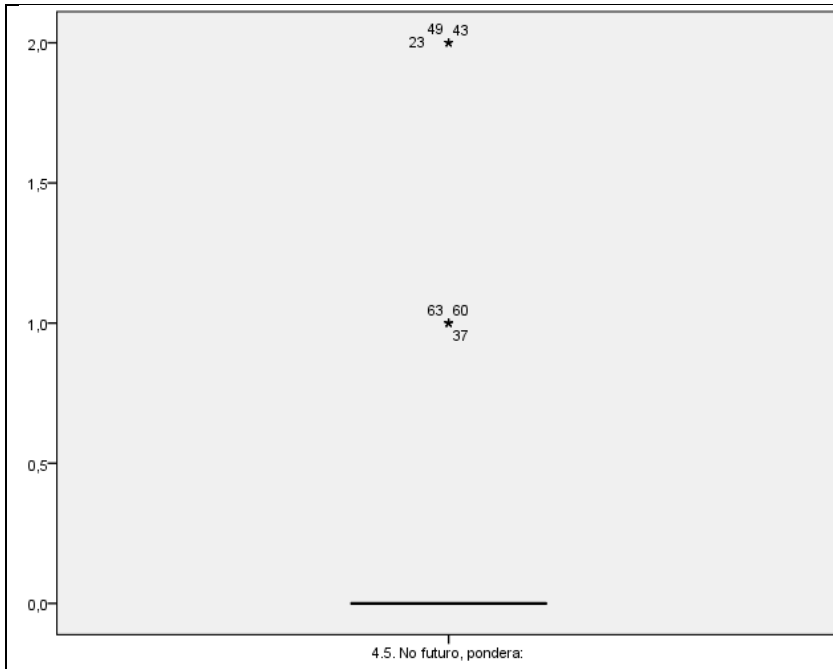
Box Plot SPSS®	Variável
 <p>The box plot for 'codp31_estrat_relev' shows a median around 1.0. The whiskers extend from approximately 0.8 to 1.2. There are six outliers marked with stars and case numbers: 17, 34, 24, 56, 49, and 59. The y-axis ranges from 0.000 to 2.000.</p>	<p>P31_estrat_relev</p>
 <p>The box plot for '3.4. No futuro, a marca pondera recorrer ao offshoring parcial ou total da sua produção?' shows a median around 2.0. The whiskers extend from approximately 1.9 to 2.1. There are four outliers marked with stars and case numbers: 34, 58, 51, and 24. The y-axis ranges from 1.0 to 2.0.</p>	<p>P34_futuro</p>



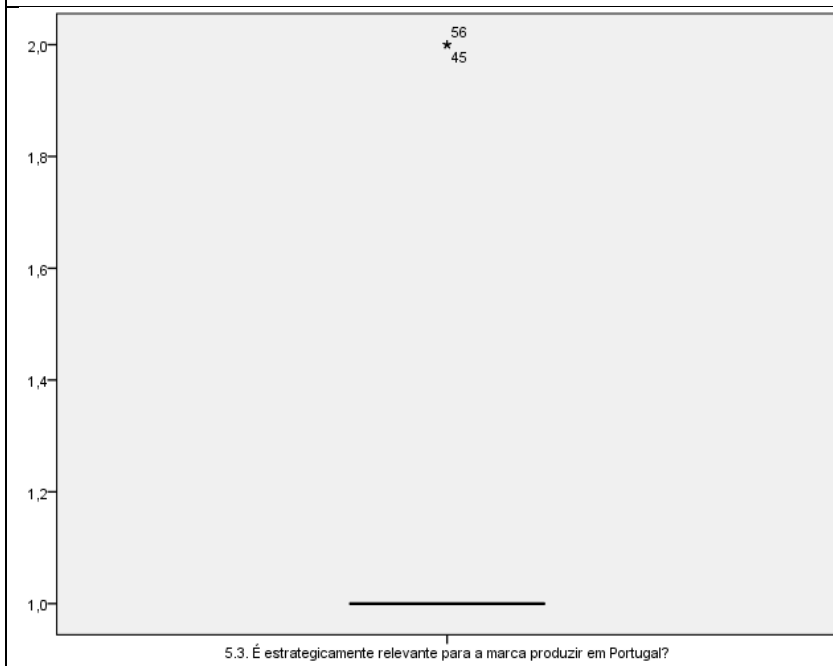
P43\_relevant\_prod



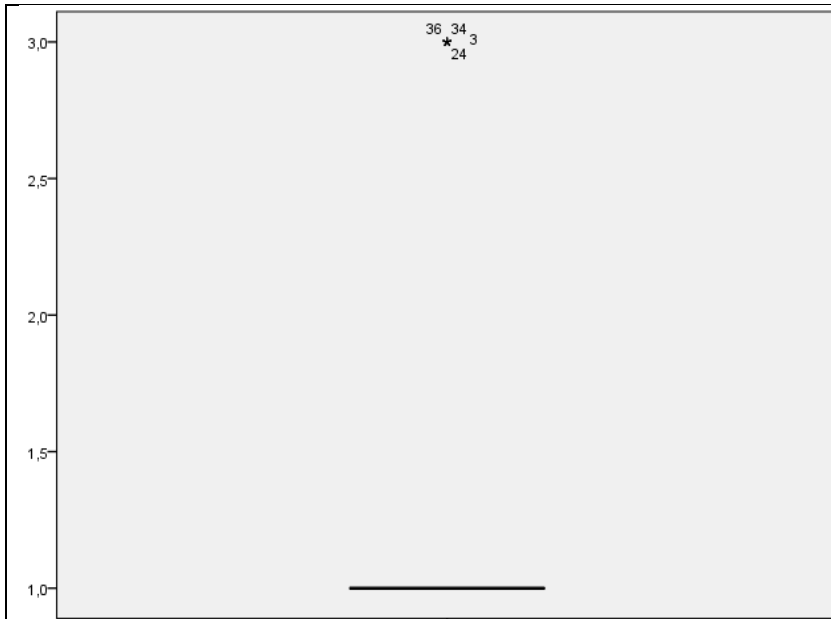
P44\_concdireto



P45\_fut\_pondera



P53\_estrategico



7.4. Independentemente da marca ser Portuguesa, sente que os seus clientes/potenciais clientes internacionais têm especial interesse em produções.

P74\_orig\_prod