



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Oportunidades reveladas pelo contexto pandémico do vírus COVID-19 na indústria têxtil em Portugal

por

Inês Araújo Rosa de Carvalho

Universidade Católica Portuguesa, Católica Porto Business School,
Novembro 2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Trabalho Final de Mestrado

Oportunidades reveladas pelo contexto pandémico do vírus COVID-19 na indústria têxtil em Portugal

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Inês Araújo Rosa de Carvalho

sob orientação de
Prof. Dr. Luís Manuel Dionísio Marques

Universidade Católica Portuguesa, Católica Porto Business School,
Novembro 2023

Agradecimentos

Aos meus pais, à minha avó, à minha mana e ao Fernando pelo amor e pelo colo. Serei eternamente grata.

Ao Prof. Dr. Luís Manuel Dionísio Marques pela dedicação, paciência e disponibilidade, sem a qual a conclusão desta tese não seria possível.

A todos os entrevistados, um especial agradecimento pelo tempo e generosidade.

Resumo

A pandemia COVID-19 causou violentas perturbações nas cadeias de abastecimento e indústrias a nível global, transformando drasticamente a estratégia das empresas e desafiando-as a adaptar-se e a evoluir imediatamente. Uma vez que o estudo do impacto da crise pandémica no contexto português permanece minguado, esta dissertação compromete-se a contribuir para este tópico, debruçando-se sobre a aptidão de resposta das empresas portuguesas da indústria têxtil à disrupção.

Foram analisados os impactos causados pela pandemia no comportamento da indústria e aprofundados os conceitos com base na gestão de risco, apresentados como ponto de partida deste estudo. Como método de investigação foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco representantes de empresas têxteis em Portugal e posteriormente foi efetuada uma análise detalhada da informação recolhida.

A flexibilidade e o emprego das capacidades dinâmicas revelaram-se determinantes para conduzir estas empresas positivamente face à pandemia. Através dos desafios, surgiram também como oportunidades para desenvolvimento futuro as práticas de inovação, a transparência e a sustentabilidade. Também a colaboração mostrou-se eficiente e conduziu as empresas à vantagem.

Palavras-chave: COVID-19, DISRUPÇÃO, GESTÃO DE RISCO, INDÚSTRIA TÊXTIL, PORTUGAL

Abstract

The COVID-19 pandemic has caused violent disruptions to global supply chains and industries, drastically transforming companies' strategies and challenging them to adapt and evolve immediately. Since the study of the impact of the pandemic crisis in the Portuguese context remains scarce, this dissertation undertakes to contribute to this topic by focusing on the ability of Portuguese companies in the textile industry to respond to the disruption.

The impacts caused by the pandemic on the industry's behavior were analyzed and the concepts based on risk management, presented as the starting point of this study, were further explored. As a research method, semi-structured interviews were carried out with five representatives of textile companies in Portugal and then a detailed analysis of the information collected was carried out.

Flexibility and the use of dynamic capabilities proved to be decisive in steering these companies positively in the face of the pandemic. Through the challenges, innovation practices, transparency and sustainability also emerged as opportunities for future development. Collaboration also proved to be efficient and led the companies to an advantage.

Keywords: COVID-19, DISRUPTION, RISK MANAGEMENT, TEXTILE INDUSTRY, PORTUGAL

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vii
Abstract	viii
Índice	x
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xv
Introdução.....	17
Revisão de literatura.....	21
1. Disrupção da cadeia de abastecimento e integração	21
2. Capacidades dinâmicas	23
2.1 Capacidades dinâmicas face à disrupção	25
2.1.1 Capacidade de obter financiamento	27
2.1.2 Capacidade de delegar tarefas	28
2.1.3 Capacidade de capitalizar as oportunidades.....	28
2.1.4 Capacidade de implementar tecnologias modernas	29
2.1.5 Capacidade de utilizar relações pessoais	29
3. Resiliência, gestão do risco e flexibilidade	30
Metodologia de investigação	34
1. Metodologia adotada e estratégia de investigação	34
2. Recolha e análise de dados	36
Apresentação dos resultados	38
1. Estratégias de mitigação do risco	38
1.1 Gestão do risco e plano de contingência	39
1.2 Adaptação do modelo de negócio	40
1.3 Flexibilidade das operações	41
2. Capacidades dinâmicas como resposta à disrupção	42
2.1 Capacidade de obter financiamento	43
2.2 Capacidade de delegar tarefas	44
2.3 Capacidade de capitalizar as oportunidades	44
2.4 Capacidade de implementar tecnologias modernas	45
2.5 Capacidade de utilizar relações pessoais	46

Discussão dos resultados.....	48
1. Resiliência, gestão do risco e flexibilidade.....	48
2. Capacidades dinâmicas face à disrupção.....	49
2.1 Capacidade de obter financiamento	50
2.2 Capacidade de delegar tarefas	50
2.3 Capacidade de capitalizar as oportunidades	51
2.4 Capacidade de implementar tecnologias modernas	51
2.5 Capacidade de utilizar relações pessoais	52
Conclusão.....	53
Bibliografia.....	56
Anexo.....	68

Índice de Figuras

Figura 1: Relação entre o valor, em milhões de euros, acrescentado bruto da indústria têxtil, do vestuário, do couro e dos produtos de couro e os anos de 2017 até 2020.....	23
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Capacidades dinâmicas no contexto de disrupção	26
Tabela 2: Estratégias de mitigação do risco no contexto pós-pandémico	31
Tabela 3: Lista de entrevistados	36
Tabela 4: Síntese das estratégias de mitigação do risco apontadas pelas empresas entrevistadas	39
Tabela 5: Síntese das respostas dos entrevistados face à utilização das capacidades dinâmicas	43
Tabela 6: Síntese das respostas dos entrevistados face à capitalização de oportunidades	51
Tabela 7: Guião de perguntas e contextualização com a questão de investigação e tópicos e pesquisa	23

Introdução

A crise COVID-19 deixou marcas em muitos setores - e fê-lo a uma escala sem precedentes. Por essa razão, está a ser dada especial atenção à resposta (estratégica) das organizações face à crise (Finn et al., 2020). O planeamento tradicional, os modelos de negócio e até os meticulosos relatórios de gestão, por se verificarem desatualizados, estão agora a ser questionados (Finn et al., 2020).

Por operarem de forma interdependente, a exposição ao risco, mesmo face a pequenas perturbações, pode trazer graves consequências para as empresas (Pettit et al., 2019); daí ser cada vez mais importante que as empresas valorizem a gestão do risco e a incorporem na cultura de gestão (Leflar & Siegel, 2013). No entanto, o impacto dos riscos de disrupção varia entre as indústrias e por isso diferentes indústrias terão também diferentes abordagens às perturbações ambientais e à subsequente estratégia da cadeia de abastecimento (Kleindorfer & Saad, 2005). Particularmente na indústria têxtil, o ciclo de vida do produto é curto, a procura é altamente incerta e o lado da oferta é relativamente estável (Lee, 2002); normalmente, numa situação de crise, os preços aumentam como resposta à inflação e aos atrasos nos embarques, antes de eventualmente se estabilizarem. A realidade é que, a situação atual, após a crise da COVID-19, ainda não está estabilizada (Yadoo, 2021) e a reestruturação dos modelos de negócio e das operações em vários setores está a ser discutida como uma

mudança permanente (Hollinger, 2020). Dada a necessidade de recalibração quase contínua da estratégia e das operações, e a necessidade urgente em obter informações abrangentes e confiáveis sobre o assunto, torna-se relevante explorar de que maneira uma indústria como a indústria têxtil portuguesa respondeu à pandemia. A indústria têxtil em Portugal foi, por essa razão, escolhida como o foco desta tese.

Localizada maioritariamente no norte do país, a indústria têxtil divide-se em duas categorias: (1) a transformação de fibras naturais ou sintéticas em fios e tecidos e (2) a preparação de uma grande variedade de produtos, como o tratamento de matérias-primas, atividades de acabamento e produção (DGAE, 2019). A indústria conta com um total de aproximadamente seis mil empresas (ATP, 2019) e é um dos setores (a nível nacional) da indústria de transformação que mais contribui para a balança; de facto, a exportação é a atividade predominante na produção da indústria (cerca de 70%) (Pamésa Consultores, 2019). Assim, explorar a estratégia subjacente a uma indústria com este reconhecimento e dependência dos mercados externos, tanto do lado da oferta como do lado da procura, poderá contribuir não só para a literatura académica recente, mas também para as empresas, de uma forma operacional. Assim, o objetivo desta tese é o de explorar a resposta da indústria têxtil portuguesa a esta disrupção sem precedentes. Subsequentemente, a questão de investigação formulada é:

QI: "Que oportunidades foram reveladas pelo contexto pandémico do vírus COVID-19 na indústria têxtil em Portugal?"

No sentido de dar resposta à questão de investigação, esta dissertação é composta em primeiro lugar pela revisão da literatura, que explora a disrupção

nos contextos da gestão da cadeia de abastecimento, capacidades dinâmicas e resiliência, gestão do risco e flexibilidade; pela metodologia que estrutura a linha de resolução; pela apresentação dos resultados que inclui a análise temática; pela consequente discussão desses resultados, que contém uma interpretação pormenorizada dos tópicos associados à questão de investigação; e finalmente pela conclusão e efetiva resposta à questão de investigação.

Revisão de literatura

Disrupção da cadeia de abastecimento e integração.
Capacidades dinâmicas. Resiliência, gestão do risco e flexibilidade

1. Disrupção da cadeia de abastecimento e integração

A disrupção tem sido descrita como um evento que ocorre subitamente e com grande impacto para a sociedade, impedindo o funcionamento normal e causando perdas de vida, economia e ambiente (Kaur & Singh, 2019; Albertzeth et al. 2020). Ao longo das últimas décadas, a economia mundial tornou-se cada vez mais interligada através de cadeias de valor global. No entanto, embora as cadeias de valor globais aumentem a eficiência das organizações que dela fazem parte, aumentam também os custos económicos decorrentes da sua ruptura (Meier & Pinto, 2020).

A pandemia COVID-19 perturbou massivamente as cadeias de abastecimento à escala global e local (Pujawan & Bah, 2022). O vírus - que surgiu inicialmente em Wuhan, China, nos finais de 2019 - teve impacto na economia e na vida social de quase todos os países (Pujawan & Bah, 2022): as economias da maioria dos países sofreram grandes contrações e a cadeia de valor global abrandou significativamente. De acordo com Pujawan e Bah (2022), muitos países

testemunharam o encerramento de lojas e pontos de venda e, conseqüentemente, uma queda substancial nas atividades de fabrico, o que obrigou as organizações de uma forma geral a reconsiderar decisões estratégicas para garantir a continuidade e a segurança do aprovisionamento (Retail Economics, 2020).

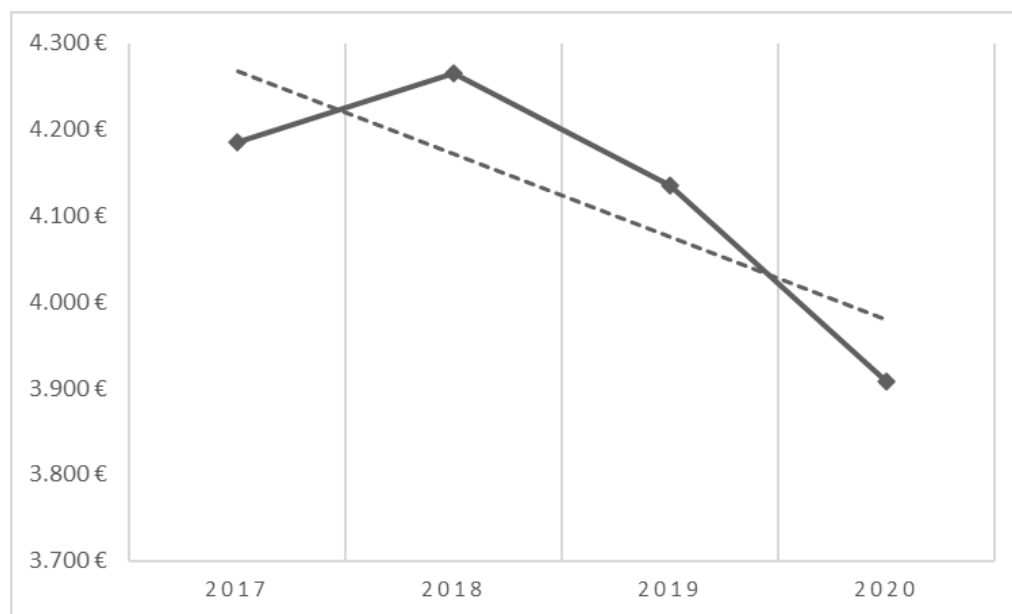


Figura 1: Relação entre o valor, em milhões de euros, acrescentado bruto da indústria têxtil, do vestuário, do couro e dos produtos de couro e os anos de 2017 até 2020. ¹

As rupturas da cadeia de abastecimento causaram custos consideráveis, e subsequentes choques de abastecimento (Rima, 2020). Sendo estas perturbações não intencionais e exógenas para a empresa, devem ser enfrentadas através de medidas específicas, tais como, a gestão de inventário e colaboradores ou parceiros externos, bem como planos de contingência (DuHadway et al., 2019). Estes planos de contingência, uma vez ativados de acordo com a especificação e avaliação das fontes de risco, assegurarão a continuidade e mitigação (Finch, 2004; Kleindorfer & Saad, 2005).

¹ Nota. Gráfico elaborado com recurso aos dados estatísticos do Pordata.

A gestão da cadeia de abastecimento compreende-se como uma "integração de processos empresariais chave desde o utilizador final até à origem fornecedora de produtos, serviços e informações que acrescentam valor para os clientes e outros intervenientes" (Lambert & Cooper, 2000, p.66). Adicionalmente, para além da distribuição equitativa de benefícios e valor ao longo de toda a cadeia de abastecimento, incluindo o cliente final, a integração é crucial para uma eficiência firme (Lambert & Cooper, 2000). Stevens (1989) afirma que, a fim de satisfazer as mudanças do mercado, a integração - apoio coletivo eficiente e operações alinhadas - é necessária. A integração da cadeia de abastecimento tem impacto direto no custo, qualidade, entrega e flexibilidade (Wiengarten & Longoni, 2015). Assim, a fim de assegurar elevados níveis de desempenho, a integração da cadeia de abastecimento engloba práticas tais como o conhecimento e partilha de previsões de procura, bem como precisão e rapidez no inventário e transporte (resposta) para com os clientes (Kalyar et al., 2020).

Após a onda de choque pandémica, tornou-se ainda mais visível a necessidade de uma atualização e esforços no sentido da construção de uma cadeia de abastecimento resiliente que seja capaz de recuperar e prosperar num domínio pós-coronavírus (Cai & Luo, 2020). Face à vulnerabilidade da cadeia de abastecimento, o planeamento deve ser uma prioridade na agenda de uma empresa (Wagner & Neshat, 2012).

2. Capacidades dinâmicas

A estratégia assume um papel central na adaptação a ambientes instáveis e disruptivos (Hoon & Bovers, 2020). As empresas mudam frequentemente as suas orientações estratégicas para se adaptarem a um ambiente em mudança

(Lawrence & Lorsch, 1967), o que pode ser mais crítico em circunstâncias particularmente dramáticas e incertas, tais como uma pandemia. Um elemento potencialmente importante na capacidade de levar a cabo esta adaptação é a presença de capacidades dinâmicas dentro da empresa (Helfat & Peteraf, 2009).

Dentro do campo estratégico, Barney (1991) explora a vantagem sustentável assente na perspectiva de visão baseada nos recursos (*Resource-Based View*, RBV) – focada em características internas e específicas da empresa capazes de promover o seu desempenho. Estes recursos encontram-se distribuídos heterogeneamente pela empresa, contribuindo para a sua vantagem competitiva a longo prazo quando caracterizados não apenas como valiosos e raros, mas também como caros e insubstituíveis (Barney, 1991). Esta perspectiva foi, contudo, mais tarde criticada por ser estática e carecer de uma abordagem dinâmica (Priem & Butler, 2001). No entanto, reconhecendo a forma como as mudanças do ambiente externo podem influenciar as capacidades das empresas, Teece, Pisano e Shuen (1997), orientam o seu estudo da perspectiva da RBV, tendo em conta recursos idiossincráticos (isto é, particulares) e a heterogeneidade de competências das organizações, aliado à constatação da necessidade de incorporar tempo, flexibilidade, inovação e competências de gestão. Assente neste tópico, surgem as capacidades dinâmicas como uma abordagem para compreender as mudanças estratégicas (Teece et al., 1997), procurando fornecer uma estrutura para a forma como as empresas se desenvolvem e mantêm vantagens competitivas em ambientes turbulentos, no âmbito da identificação dos determinantes que sublinham o sucesso a longo prazo (Wilden et al., 2016; Alves & Galina, 2020). Em síntese, o conceito de capacidade dinâmica refere-se, então, à capacidade da empresa em reconfigurar recursos como resposta a mudanças no ambiente (Teece & Pisano, 2003). Teece (2007) estabelece um quadro sobre as capacidades dinâmicas, englobando três componentes: deteção, apreensão e reconfiguração. A deteção implica a

observação contínua do ambiente externo da empresa e a acumulação de conhecimentos sobre oportunidades e ameaças (Augier & Teece, 2009). A apreensão é caracterizada por uma avaliação contínua das capacidades firmes e recursos (Wilden et al., 2013), muitas vezes acompanhada de investimentos substanciais em ativos intangíveis (Helfat & Peteraf, 2009). A reconfiguração implica a recombinação dos recursos e das capacidades ordinárias da empresa para otimizar complementaridades quer internamente, como com o ambiente externo (Teece, 2012; Wilden & Gudergan, 2015). As três componentes identificadas por Teece estão interrelacionadas, mas não são permutáveis (Frazier et. al., 2017; Martin, 2011; Wilden & Gudergan, 2015): atuam em consonância para concretizar resultados organizacionais (Danneels, 2016; Teece, 2007), e constituem, em conjunto, um quadro para a construção das capacidades dinâmicas globais (Wilden et al., 2013). De facto, Teece (2007) enfatiza que "a empresa precisará de capacidades de deteção, apreensão e transformação/reconfiguração para que as capacidades dinâmicas consigam ser simultaneamente desenvolvidas e aplicadas e se consiga, em conformidade, alcançar e manter a vantagem competitiva".

2.1 Capacidades dinâmicas face à disrupção

As capacidades dinâmicas permitem a prospecção de novas oportunidades em ambientes empresariais e a conversão de recursos organizacionais em ativos, bem como de capacidades tangíveis em intangíveis (Easterby-Smith et al., 2009; Lucianetti, et al. 2018; Lövingsson, et al. 2000): os processos de criação de valor exploram estas oportunidades através do desenvolvimento eficiente e efetivo de novos produtos e serviços e conseqüentemente, estes novos produtos e serviços refletirão as capacidades das organizações para criar, alargar e modificar a sua base de recursos existente, facilitando a mudança e promovendo a inovação, culminando numa melhor adaptação ao ambiente circundante (Eisenhardt &

Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002; Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Helfat et al., 2007; Dabić et al. 2013). As empresas confrontadas com mudanças exógenas podem, então, usar as capacidades dinâmicas para enriquecer ou recriar outras capacidades “normais (ou operacionais)” (Winter, 2003, p.991) existentes na empresa, uma vez que estas últimas também asseguram a sobrevivência a curto prazo, sustentando a estabilidade mínima necessária para seguir posteriormente um caminho exploratório e incerto na turbulência ambiental (Dixon et. al., 2014; Winter, 2003). Assim, as capacidades dinâmicas substantivas abarcam as atividades essenciais para a sobrevivência de uma organização a curto prazo: (1) operações/processos, (2) produto/serviço/qualidade, (3) recursos/ativos, (4) estrutura organizacional, e (5) relações com clientes/compradores (Karna et. al., 2016).

Contudo, ainda que a amplificação das capacidades ordinárias seja suficiente para a adaptação à mudança e a superação face aos concorrentes, há situações em que a inovação e o desenvolvimento carecem de novas capacidades (Dixon et al., 2014): em situações de crise extrema em que as oportunidades de negócio estão em declínio, as empresas devem evitar mudanças nas capacidades operacionais, refletir sobre a estratégia e o ambiente, e possivelmente dar prioridade à observação e avaliação, aliando-se ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas do tipo regenerativas e renovadoras (Fainshmidt et al., 2019; Makkonen et al., 2014). Assim, estas capacidades estão relacionadas com as atividades de uma organização que constituem a base do seu desenvolvimento a longo prazo, nomeadamente: (1) I&D (investigação e desenvolvimento)/inovação/tecnologia, (2) tomada de decisão estratégica/pesquisa de mercado, (3) cooperação/alianças/redes/relações, (4) gestão do conhecimento, (5) recursos intangíveis/reputação, e (6) gestão estratégica dos recursos humanos (Karna et. al., 2016).

De acordo com a revisão bibliográfica constante e sintetizada na Tabela 1, identificam capacidades dinâmicas de primeira ordem, vistas como cruciais no contexto de disrupção: (1) a capacidade de obter financiamento; (2) a delegação de poder e maior autonomia dos empregados; (3) a capacidade de tirar partido das oportunidades que surgem durante uma crise; (4) a capacidade de utilizar e desenvolver tecnologias modernas; e (5) a capacidade de utilizar relações pessoais.

Capacidades Dinâmicas	Autores
Obtenção de financiamento	Sameen & Cowling, 2015; Arrfelt et al. 2015; Bigler & Hsieh, 2016; Sammut et al., 2017; Townsend & Busenitz, 2015
Delegação do poder e maior autonomia dos empregados	Dirani et al., 2020; Felin & Powell, 2016; Klein et al., 2006; Sommer et al., 2016; Uhlener et al., 2013; Wohlgemuth et al., 2019
Capitalização das oportunidades que surgem durante a crise	Oliver and Holzinger, 2008; Harreid et al., 2007; Teece, 2016; Marsh and Stock, 2003
Utilização e desenvolvimento de tecnologias modernas	Leoncini et al., 2019; Zagelmeyer & Heckman, 2013; Kalman & Hernandez, 2018; Mortazavi et al., 2020; Dalić & Paunović, 2017
Utilização de relações pessoais	Fath et al., 2021; Portuguez Castro & Gomez Zermeno, 2020; Mitreça, 2017; Sachitra & Chong, 2018; Salvato & Vassolo, 2018

Tabela 1: Capacidades dinâmicas de primeira ordem no contexto de disrupção. ²

2.1.1 Capacidade de obter financiamento

Em tempos de crise, torna-se uma preocupação relevante que o acesso a financiamento seja uma barreira ao crescimento empresarial (Lee et. al., 2015). Arrfelt et. al. (2015), que assumem que as competências no domínio da alocação de capital são uma forma de capacidade, indicam a relação que existe entre o nível de competências no domínio da atribuição e perspectivas de desenvolvimento da empresa. Bigler e Hsieh (2016) referem ainda a importância das capacidades dinâmicas no processo de otimização do capital, uma vez que a sua utilização permite à organização remodelar os seus ativos de modo a assegurar tanto os lucros, como o valor da empresa.

² Nota. Adaptado de Dyduch et. al. (2020).

2.1.2 Capacidade de delegar tarefas

A fim de responder rapidamente a uma crise inesperada, as empresas necessitam de desenvolver estruturas orgânicas com maior autonomia, descentralização do poder, geração de ideias criativas e experimentação de baixo para cima (Bilton & Cummings, 2010). Wohlgemuth et al. (2019) argumentam que apesar do envolvimento dos trabalhadores e da sua participação na tomada de decisão ser geralmente ignorada, a investigação correlaciona positivamente o papel destes com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Felin e Powell (2016) apontam para novas formas organizacionais tais como a poliarquia, evidência social e novas formas de organização aberta, que através do envolvimento dos trabalhadores, permitem às organizações a construção de capacidades dinâmicas na área da sustentabilidade e inovação. Assim, a delegação durante uma situação de crise, reforça as equipas, melhora a tomada de decisão e promove o compromisso das partes interessadas para com a organização e para com a sua sobrevivência (Dirani et. al., 2020).

2.1.3 Capacidade de capitalizar as oportunidades

O que pode parecer uma ameaça para uma organização pode ser uma oportunidade para outra. O papel das capacidades dinâmicas é o de reagir a situações de crise, detetar novas circunstâncias e reconfigurar a base e os recursos da empresa, a fim de aproveitar quaisquer oportunidades percebidas (Dyduch et. al., 2021). A exploração de oportunidades durante uma crise é entendida como a soma de novos produtos e serviços lançados, ou penetração em novos mercados (Barney et. al., 2018). A implementação de estratégias, bem como a transformação dinâmica de algumas delas, mostram que as empresas são capazes de sentir as mudanças no mercado e aproveitar as oportunidades mediante a reconfiguração dos seus recursos e competências como tradução do desenvolvimento das suas capacidades dinâmicas (Harreid et. al., 2007).

2.1.4 Capacidade de implementar tecnologias modernas

O desenvolvimento da tecnologia, especialmente o *know-how* no domínio das tecnologias da informação, tem um impacto positivo na sobrevivência de uma empresa e na sua adaptação às novas exigências do ambiente (Kalman & Hernández, 2018). Mortazavi et al. (2020) sugerem a legitimidade da utilização da inteligência artificial para fornecer um maior nível de segurança, concretamente, na luta contra o COVID-19, analisando quais os empregados corriam maior risco de contrair o vírus, por exemplo. Efetivamente, de acordo com os resultados da investigação realizada por Dalić e Paunović (2018), são cada vez mais as empresas que utilizam as tecnologias da informação para alcançar cada vez melhores resultados e as que utilizam tecnologias da informação são comprovadamente mais resistentes a perturbações externas e mais capazes de sobreviver.

1.1.5 Capacidade de utilizar relações pessoais

Bilton e Cummings (2010) sugerem que durante tempos turbulentos, a liderança baseada na construção de relações dentro e fora das organizações é tão importante como a liderança baseada na construção de uma visão forte. Salvato e Vassolo (2018), ao tentarem explicar a dinâmica dos recursos, propuseram uma teoria das capacidades dinâmicas que sublinha o papel fulcral da capacidade individual dos empregados utilizarem relações interpessoais propícias ao diálogo produtivo. Fath et al. (2021) examinaram especificamente como as relações influenciaram a resiliência das pequenas e médias empresas durante a crise do COVID-19, e sugerem que fortes laços aumentam a resiliência mesmo quando há uma perspectiva negativa generalizada, uma vez que os parceiros da rede se apoiam mutuamente, inclusive através do desenvolvimento de novos laços. Portuguez Castro e Gomez Zermeño (2020) tiram conclusões semelhantes,

afirmando que o capital social e humano aumentaram a resiliência durante a crise da COVID-19.

3. Resiliência, gestão do risco e flexibilidade

A resiliência na cadeia de abastecimento é uma abordagem preventiva multifacetada que difere da tradicional gestão de risco no sentido em que é capaz de lidar com imprevistos e eventos previamente não identificados (Pettit et al., 2010), abrangendo a capacidade operacional de "suportar, adaptar e recuperar de interrupções a um custo mínimo para assegurar a procura do cliente" (Hosseini & Ivanov, 2019, p.2). Além disso, a resiliência também engloba eventuais erros e deve ser responsável por capitalizar ou do fracasso ou do sucesso (Yao & Fabbe-Costes, 2018).

Normalmente, as empresas tendem a concentrar-se em operações internas, identificando a perturbação externa como um acontecimento raro e improvável; contudo, é crucial avaliar este risco, tendo em conta as capacidades organizacionais da empresa e aprendendo com eventuais erros no passado (Rice & Caniato, 2003; Snyder et al., 2012). O risco está ligado à estrutura da cadeia de abastecimento, pelo que as partes interdependentes envolvidas podem tornar-se também uma fonte de risco (Jüttner, 2005; Pettit et al., 2019). Assim, uma tática resiliente que explore as ligações complexas entre a empresa, os seus fornecedores e os pontos fortes e fracos dos clientes, melhorará a gestão do risco, em oposição à sua substituição (Pettit et al., 2019). Além de contribuir para a continuidade das operações durante as perturbações, a resiliência da cadeia de abastecimento pode reforçar a vantagem competitiva da empresa, desde que a posição do mercado se mantenha rápida, eficaz e superior à dos seus

concorrentes (Rice & Caniato, 2003; Sheffi & Rice, 2005), promovendo que um cenário de crise possa potencialmente instigar uma mudança na atividade de uma empresa e atuar como um catalisador para futuras melhorias e esforços inovadores (Archibugi et al., 2013; Chisholm-Burns, 2010).

Área	Estratégias de mitigação do risco pós-pandemia
Gestão do abastecimento	- Fornecedores múltiplos, flexíveis e alternativos (Van Hoek, 2020); - Fornecedores próximos ou locais (Van Hoek, 2020); - Substitutos locais (Xu et. Al, 2020).
Armazenamento do inventário	- Inventário de reserva (Van Hoek, 2020; Belhadi e. al., 2021); - Resiliência <i>lean</i> (Ivanok, 2021).
Flexibilidade da cadeia de abastecimento	- Flexibilidade da cadeia de abastecimento (McMaster et. al, 2020; Koncar et. al., 2020); - Redundância de capacidade (Xu et. al., 2020).
Informação, aquisição, processamento e visibilidade	- Visibilidade da cadeia de abastecimento (Messina et. al, 2020); - Partilha ativa de informação ao longo de toda a cadeia de abastecimento (Van Hoek, 2020); - Capacidade de processamento de informação (Yang et. al., 2021).
Digitalização	- Digitalização da cadeia de abastecimento (Belhadi et. al., 2021; Sarkis et. al., 2021).

Tabela 2: Estratégias de mitigação do risco sugeridas no contexto pós-pandémico.³

A resiliência da empresa será criada, face à perturbação, através da flexibilidade e redundância (Rezapour et al., 2017). A flexibilidade e redundância na capacidade de resposta da rede de abastecimento são duas estratégias de abordagem que potencialmente melhoram os procedimentos de redesenho e mitigação de riscos (Rice & Caniato, 2003; Sheffi & Rice, 2005): a flexibilidade antecipa a escassez de recursos com o investimento em atividades como a mão-de-obra altamente qualificada, sistemas de produção adaptáveis (em tempo real) e estratégias inteligentes de aprovisionamento (Rice & Caniato, 2003); pelo contrário, a redundância começa durante as perturbações, uma vez que a gestão e o investimento das empresas estão concentrados no armazenamento, nomeadamente em comprar inventário e manter uma capacidade excessiva (Rice

³ Nota. Adaptado de Pujawan et. al. (2022).

& Caniato, 2003). Assim, esta última estratégia pode conduzir a capacidade não utilizada e, portanto, não pode ser considerada tão barata como a flexibilidade (Sheffi & Rice, 2005).

As empresas com excesso de capacidade de produção acarretarão menos riscos se a flexibilidade for incorporada como um instrumento de agrupamento, podendo isto traduzir-se na deslocação de trabalhadores ou na adaptação de fábricas, em função da procura (Chopra & Sodhi, 2004). Além disso, a manutenção de um inventário de existências pode ser útil durante crises e flutuações de preços imprevisíveis (Truong & Hara, 2017) – como aconteceu durante a pandemia, uma vez que a inflação de materiais da China afectou empresas a nível mundial (Xie, 2021). Tomlin (2006) afirma ainda que sempre que a perturbação é longa e pouco frequente, a estratégia de mitigação de abastecimento - comércio exclusivo com fornecedores fiáveis - é preferível, em vez da mitigação de inventário (abastecimento exclusivo de um fornecedor não fiável, mantendo ao mesmo tempo um inventário extra), uma vez que, tendo em conta que é nesta altura que o inventário será mais desejável, é preferível seleccionar um fornecedor de confiança (Tomlin, 2006). Mesmo em comparação com táticas contingentes como o reencaminhamento (procura de fornecedores alternativos) ou a gestão da procura (deslocação da procura para produtos alternativos), a mitigação da procura permanece favorável neste tipo de perturbação (Tomlin, 2006). A combinação de flexibilidade e a prática da redundância numa empresa pode ser eficaz, ao mesmo tempo que analisa a indústria e compara os custos de cada empresa (Rice & Caniato, 2003). As empresas devem compreender que, embora a flexibilidade beneficie a resistência das operações correntes, a redundância terá uma vantagem limitada, uma vez que só é útil quando ocorrem perturbações (Sheffi & Rice, 2005).

Em suma, em vez de se concentrar na previsão de perturbações, a gestão da cadeia de abastecimento deve fluir sem grande dependência da certeza, ao mesmo tempo que constrói uma cadeia de abastecimento resistente e proactiva, preparada para qualquer circunstância (Ivanov & Dolgui, 2019).

Metodologia de investigação

Metodologia adotada e estratégia de investigação. Recolha e análise dos dados

1. Metodologia adotada e estratégia de investigação

Com base na revisão de literatura e devido ao efeito da pandemia nas indústrias a nível global, surgiu a necessidade de analisar a realidade das empresas e dos seus desafios diários durante o período pandémico. Assim, como a maioria dos estudos ainda se encontra numa fase inicial, esta investigação propôs-se a responder a uma questão de investigação, de forma a atingir um único objetivo: explorar a resposta efetiva das empresas portuguesas da indústria têxtil face à disrupção da COVID-19. Neste sentido, o foco começou nos desafios das empresas e na maneira como estes foram ultrapassados, inferindo acerca das oportunidades que surgiram da disrupção. Assim, foi selecionada uma estratégia de investigação qualitativa. A investigação qualitativa incide sobre questões que não podem ser medidas, mas que merecem ser conhecidas e analisadas (Évora, 2006) e constitui “uma atividade situada que localiza o observador no mundo (...), tentando dar sentido ou interpretar fenómenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem” (Denzin & Yvonna, 2018, p.10).

Assim, tendo em conta o impacto individual e coletivo da pandemia nas empresas a nível mundial e nos seus respetivos funcionários, considerou-se uma abordagem de investigação qualitativa o procedimento mais adequado para responder à questão de investigação. Uma vez que o período pandémico representa um período de transição na indústria e nas suas empresas, um estudo exploratório pode ser conveniente para a sua concretização (Yin, 2018). A investigação exploratória revela-se apropriada para o esclarecimento de um cenário particular e inseguro, devido à sua flexibilidade e adaptabilidade face a perspetivas não expectáveis (Saunders et al., 2007). A natureza exploratória responde bem às mudanças devido à sua adaptabilidade e flexibilidade face a *insights* inesperados (Saunders et al., 2007), tal como a situação de pandemia; e torna-se também útil para "gerar uma direção para o trabalho futuro" (Saunders et al., 2007, p.492).

Com foco num tempo e num lugar delimitados (Creswell, 2007) – eventos desde o início da pandemia, por volta de Fevereiro de 2020, até meados de Junho de 2021, quando a maioria das medidas restritivas foram abolidas -, a presente investigação pretendeu explorar as experiências dos gestores de empresas têxteis portuguesas face às disrupções impostas pelo contexto pandémico durante este período. Dentro dos métodos de investigação qualitativa, foi eleita a entrevista semi-estruturada. Neste tipo de entrevista, existe uma lista de temas e questões previamente estruturados, ainda que, dependendo do contexto da organização, os temas e questões possam variar e a ordem mudar (Saunders et al., 2007). A entrevista foi a modalidade escolhida devido à sua informalidade e carácter conversacional (Bloor & Wood, 2006), que permite a liberdade (Yin, 2018). A prioridade foi, portanto, a de obter conhecimentos sobre a perspectiva prática dos entrevistados perante as adaptações inerentes à perturbação da COVID-19.

2. Recolha e análise de dados

A primeira oportunidade de entrevista resultou de uma ligação estabelecida através de um trabalho de estudo de caso para uma disciplina da CPBS, que incentivava os alunos a interagir com um representante da empresa têxtil PPTEX – Indústria Têxtil, Lda. A partir daqui, a seleção da amostra foi construída progressivamente através da "amostragem em bola de neve" (Bloor & Wood, 2006, p.154), pedindo a cada inquirido que fornecesse outros potenciais inquiridos. A amostra da investigação resultou num total de cinco inquiridos de diferentes empresas e as entrevistas foram realizadas presencialmente ou através do *Zoom Video Communications*, conforme disponibilidade dos entrevistados, entre Fevereiro e Maio de 2023. Os inquiridos detinham um conhecimento aprofundado sobre os ajustes nas operações e na estratégia de resposta devido às suas posições de liderança (ver Tabela 3) e deram o seu consentimento para a divulgação do conteúdo da entrevista. Dada a importância de assegurar a diversidade da população em estudos qualitativos, especialmente com um pequeno número de casos (Bloor & Wood, 2006), a amostra não é uniformizada em termos de tamanho e natureza, para além do seu sector de atividade: a indústria têxtil portuguesa.

Entrevista	Empresa	Dimensão da Empresa	Entrevistado	Cargo do Entrevistado
1	PPTEX – Indústria Têxtil, Lda	Pequena	Vasco Queiroz	Diretor Financeiro
2	Daily Day Studios, Lda	Média	Filipe Prata	Diretor Geral
3	Trotinete, Lda	Pequena	Ivone Fidalgo	Diretora de Recursos Humanos
4	Island Cosmos, Lda	Pequena	Fernanda Valente	Diretora Geral
5	Riopele – Têxteis, S.A.	Grande	Sérgio Campos	Diretor Financeiro

Tabela 3: Lista de entrevistados.

As entrevistas seguiram o capítulo anterior sobre as estratégias de mitigação do risco face à disrupção da cadeia de abastecimento e tiveram por base o guião da Tabela 6, constante no anexo. O conjunto de perguntas foi criado *à priori*, com base na revisão da literatura e divide-se essencialmente em dois grandes tópicos: (1) contextualização das operações e do ambiente – comparação da atividade da empresa antes e depois da ruptura, estratégias de mitigação do risco, alterações nas operações e no modelo de negócio e relação com clientes, fornecedores e colaboradores; e (2) contextualização da resposta da empresa face às capacidades dinâmicas de capitalização de oportunidades, delegação do poder, obtenção de financiamento, desenvolvimento de tecnologias modernas e utilização das relações pessoais.

Assim, o processo metodológico foi conduzido por uma análise temática, seguindo os autores Braun e Clarke (2006), que propõem um processo assente nas seguintes etapas: (1) familiarizar-se com os dados através da leitura e transcrição; (2) gerar tópicos que rotulam os principais conceitos nas narrativas; (3) procurar temas e padrões dentro dos tópicos; (4) reorganizar os temas; (5) nomear os temas; e (6) rever, comparar e interpretar os padrões.

Apresentação dos resultados

Após a fundamentação da metodologia adotada no capítulo anterior, o presente capítulo tem como objetivo dar a conhecer os resultados alcançados, no sentido de responder, como se propôs, à questão de investigação. Dada a relevância de todas as opiniões, foi elaborada uma síntese das respostas dadas pelos entrevistados quer quanto às (1) estratégias de mitigação do risco adotadas pelas empresas antes e depois da pandemia, bem como a sua influência nas operações, no modelo de negócio e na relação com os clientes, fornecedores e colaboradores (Tabela 4); como às (2) capacidades dinâmicas postas em prática como resposta à perturbações causadas pelo vírus (Tabela 5).

1. Estratégias de mitigação do risco

As estratégias de mitigação do risco estão intimamente relacionadas com a questão de investigação, uma vez que este tópico não serviu só de base a toda a resposta estratégica das empresas estudadas, como também promoveu a reestruturação e a capitalização de oportunidades motivadas pela pandemia – por meio da gestão do risco aliada ao “aumento da cultura do planeamento” (Filipe Prata, Diretor Geral da Daily Day Studios, Lda); da “diversificação” (Fernanda Valente, Diretora Geral da Island Cosmos, Lda) e alteração do *core business*, assente na “adaptação consoante a circunstância” (Sérgio Campos,

Diretor Financeiro da Riopele, S.A.); e da “manutenção de uma mente aberta” (Ivone Fidalgo, Diretora de Recursos Humanos da Trotinete, Lda) e “capacidade inventiva e flexibilidade” (Vasco Queiroz, diretor financeiro da PPTEX – Indústria Têxtil, Lda).

Tópicos de pesquisa	PPTEX – Indústria Têxtil, Lda	Daily Day Studios, Lda	Trotinete, Lda	Island Cosmos, Lda	Riopele – Têxteis, S.A.
Estratégias de mitigação do risco	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação de fornecedores; - Capacidade inventiva de trabalho; - Flexibilidade e maior desprendimento face à tomada de decisão; - Criação de sistemas de controlo e reestruturação constante; 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de reagir ao inesperado e resposta imediata das empresas; - Aumento da cultura do planeamento; - Maior presença nas decisões comerciais e nas relações com clientes e fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão anual dos riscos; - Manutenção de uma mente mais aberta; - Capitalização das oportunidades sem descurar o <i>core business</i>; - Regulamentação das funções de cada colaborador e identificação do seu potencial substituto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção da estabilidade para assegurar o planeamento; - Diversificação; - Manutenção da proximidade aos fornecedores, às matérias e aos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptação consoante a circunstância; - Manutenção da transparência e organização; - Gestão do risco no sentido de assegurar funções; - Manutenção de uma espécie de parceria com clientes e com fornecedores.

Tabela 4: Síntese das estratégias de mitigação do risco apontadas pelas empresas entrevistadas.

1.1 Gestão do risco e plano de contingência

Em resposta a um evento inesperado como o do estudo, a maioria dos planos de contingência foi alterada, de alguma forma, nas empresas portuguesas entrevistadas. Noutros casos, a resposta à questão de saber se existia efetivamente um plano de emergência antes da COVID-19 não era clara. A experiência da empresa e a sua cultura parecem ter desempenhado um papel bastante mais significativo em termos de planos de emergência: “é de nós portugueses, da nossa cultura, termos muito boa capacidade de reagir ao inesperado” (Filipe Prata, Diretor Geral da Daily Day Studios, Lda). Por outro lado, Fernanda Valente, Diretora Geral da IslandCosmos, Lda, admitiu que a empresa nunca estaria totalmente preparada para este tipo de perturbação: “a

pandemia foi um acontecimento completamente fora do controlo de toda a gente; (...) havia um plano de contingência para riscos variados mas não estava preparado para uma crise deste género”. A pandemia motivou, no entanto, a adaptação e melhoramento dos planos de contingência pré-pandemia: “o plano de contingência que garante a continuidade da atividade foi atualizado e repensado” (Sérgio Campos, Diretor Financeira da Riopelle, S.A.). Este tópico relaciona-se com a questão de investigação no sentido em que a gestão do risco afigura-se como uma forma de ultrapassar desafios, promovendo oportunidades. No entanto, algumas empresas não pareceram oferecer grande relevância a este tópico nas suas operações e outras mostraram-se relutantes em detalhar o seu plano de contingência.

1.2 Adaptação do modelo de negócio

No contexto da indústria têxtil durante o período pandémico, sem feiras internacionais e como resultado do decréscimo exponencial da procura, a transformação do modelo de negócio parece ter ocorrido em todos os casos, especificamente no desenvolvimento de produtos e no desenvolvimento comercial: a Riopelle desenvolveu uma *box*, que era enviada para os clientes antes da sua encomenda efetiva, que continha um conjunto de amostras de tecido previamente selecionado e que permitia o acesso ao toque e à cor. Em termos de desenvolvimento do produto, a PPTEX recorreu à produção de máscaras o que permitiu “garantir a fiabilidade”; enquanto que a Trotinete optou não só pela produção de máscaras, como também de produtos hospitalares como “cógulas, cobre-sapatos, cobre-batas, batas”, acabando esse ano por ser o seu “melhor ano de faturação”. Além disso, para compensar a fragilidade do departamento comercial, foram observados desenvolvimentos tecnológicos, nomeadamente na Daily Day Studios, com novos serviços, como uma loja *online*. Verificou-se que o modelo de negócio está relacionado com a questão de investigação: se por um

lado o modelo adaptável pelo qual algumas empresas optaram contribuiu para o fluxo de operações, por outro, foi criada pela pandemia uma oportunidade de reestruturação e diversificação.

1.3 Flexibilidade nas operações

Como era de esperar, esta crise teve um impacto significativo nas atividades das empresas. Globalmente, e com base em cada estratégia, na maioria dos resultados foi positiva e na maioria dos casos com as mesmas ou maiores margens (de receitas) de um ano “normal”. Esta adaptabilidade é o resultado da flexibilidade operacional das empresas: “a pandemia obrigou a produção a ser mais flexível; (...) e a que os gestores fossem mais proativos, inventivos e flexíveis” (Sérgio Campos, Diretor Financeiro da Riopelle, S.A.). Tornou-se fundamental “manter uma gestão em função de um planeamento à vista” (Fernanda Valente, Diretora Geral da Island Cosmos, Lda). As empresas alteraram o seu *layout* no âmbito das operações e da organização: na Trotinete foram implementadas as medidas de contenção do vírus como a higienização e desinfeção constante, o distanciamento dos postos de trabalho e o desencontro dos horários de produção e de pausa de cada setor; na Riopelle foi implementada uma estratégia *lean kaizen*, que permitiu “organizar e definir corredores para a movimentação dos materiais” e “organizar o armazenamento dos materiais”. Ivone Fidaldo (Diretora de Recursos Humanos da Trotinete, Lda) prevê, ainda ao nível das operações, um manual que articula todos os colaboradores e as suas respetivas funções, a par dos seus potenciais substitutos, em caso de ausência. Em todas as empresas, o teletrabalho tornou-se fundamental no contexto administrativo. Este tópico da flexibilidade nas operações está relacionado com a questão de investigação, demonstrando como é que as operações funcionaram exatamente na prática para capitalizar os desafios da ruptura.

2. Capacidades dinâmicas como resposta à disrupção

Uma das principais conclusões da análise foi o facto da maioria das decisões tomadas pelas empresas terem tido por base a utilização das capacidades dinâmicas de obtenção de financiamento, de delegação do poder e maior autonomia dos empregados, de capitalização das oportunidades que surgem durante a crise, de utilização e desenvolvimento de tecnologias modernas e de utilização de relações pessoais. Verificou-se, efetivamente, que todas as empresas em estudo, umas mais do que outras, mas todas, pelo menos uma – aplicaram as suas capacidades dinâmicas no sentido da questão de investigação.

Tópicos de pesquisa	PPTEX – Indústria Têxtil, Lda	Daily Day Studios, Lda	Trotinete, Lda	Island Cosmos, Lda	Riopele – Têxteis, S.A.
Obtenção de financiamento	- Gestão de tesouraria garantida pelos adiantamentos dos clientes.	- Liquidez proporcionada pelas receitas das vendas aos clientes.	- Conforto da tesouraria como resultado da alteração do modelo de negócio.	- Financiamento afirmado pela gestão dos prazos de pagamento a fornecedores e dos prazos de recebimento de clientes.	- Manutenção da tesouraria com recurso a linhas de crédito disponibilizadas pelo governo.
Delegação do poder e maior autonomia dos empregados	- Decisão descentralizada e comunicação constante.	- Assunção orgânica de novas responsabilidades; - Decisão descentralizada e fruto da opinião coletiva.	- Delegação natural e imperativa das tarefas.	- Delegação urgente das tarefas e necessidade em distribuir responsabilidades.	- Promoção da autonomia dos colaboradores e do controlo sobre as suas tarefas.
Capitalização das oportunidades que surgem durante a crise	- Introdução de máscaras e equipamento de proteção individual na produção, resultado de uma	- Produção de máscaras reutilizáveis no sentido de suprir uma necessidade do mercado.	- Adaptação do modelo de negócio focada em produtos capazes de enfrentar a pandemia.	- Alteração do modelo de negócio face à pandemia e produção de máscaras reutilizáveis e equipamento de	- Desenvolvimento de um conjunto de materiais para a produção de equipamento médico.

	necessidade do mercado.			proteção individual.	
Utilização e desenvolvimento de tecnologias modernas	- Utilização de máquinas especializadas para a produção.	- Desenvolvimento de uma plataforma <i>online</i> ; - Aquisição de maquinaria especializada para a produção.	- Implementação do teletrabalho uma ferramenta imperativa durante a pandemia.	- Desenvolvimento de medidas de reutilização e substituição dos plásticos; - Desenvolvimento de produtos mais ecológicos.	- Aceleração do processo de digitalização; - Monitorização dos equipamentos;
Utilização de relações pessoais	- Recurso às relações pessoais para aquisição de mão-de-obra.	- Manutenção da proximidade com os fornecedores; - Valorização das relações pessoais ao nível da mão-de-obra e da comunicação social.	- Solidariedade comercial que promovia o “passa a palavra”.	- Conservação de um único fornecedor, com antiguidade; - Promoção do “passa a palavra” no que refere aos clientes.	- Proximidade aos clientes e aos fornecedores; - Manutenção da antiguidade; - União comercial; - Valorização das relações pessoais na aquisição de mão-de-obra.

Tabela 5: Síntese das respostas dos entrevistados face à utilização das capacidades dinâmicas.

2.1 Capacidade de obter financiamento

Tendo em conta o período conturbado, a maior preocupação das empresas era principalmente a de cumprir com as suas obrigações ao nível dos fornecedores, mas essencialmente ao nível legal e fiscal. Na maioria dos casos analisados a relação com clientes e fornecedores foi crucial: “a manutenção da empresa, bem como os investimentos, foram providenciados pela tesouraria corrente (...) de vendas acabadas de fazer” (Filipe Prata, Diretor Geral da Daily Day Studios, Lda). A par desta gestão, a PPTTEX contou com adiantamentos de clientes que financiavam a compra de matérias-primas para a produção e a Island Cosmos considerou fundamental “manter acordos de pagamento flexíveis e (acordos) de recebimento exigentes”. A Riopele, no entanto, denotou alguma dificuldade no acesso ao financiamento, recorrendo a duas linhas disponibilizadas pelo governo no contexto da pandemia.

2.2 Capacidade de delegar tarefas

Inevitavelmente – por causa da doença ou das medidas de contenção do vírus – e em praticamente todas as empresas entrevistadas, existiu um maior envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão. Assistiu-se, efetivamente, “a uma assunção de responsabilidade e substituição dos colaboradores muito orgânica” (Filipe Prata, Diretor Geral da Daily Day Studios, Lda) e a uma “delegação natural das tarefas na empresa” (Ivone Fidalgo, Diretora de Recursos Humanos da Trotinete, Lda). Apesar de, especificamente na PPTEX e na Daily Day Studios, ser promovida uma política de decisão descentralizada, durante a pandemia “notou-se (...) que as pessoas ficaram mais autónomas (...) e que começaram a ter uma maior responsabilidade e um maior controlo sobre as suas tarefas” (Sérgio Campos, Diretor Financeiro da Riopele, S.A.). No entanto, importa realçar, que na Island Cosmos existiram grandes problemas a este nível: havia “uma enorme necessidade (...) de encontrar um chefe de linha”, mas apesar da empresa precisar “que algumas pessoas adquirissem maior responsabilidade” e de “delegar responsabilidades”, não o conseguiu fazer devido ao medo generalizado dos colaboradores – “ninguém se queria chatear, queriam-se manter confortáveis, a desempenhar funções relativamente simples”; e à pouca qualificação do pessoal que estava disponível no momento.

2.3 Capacidade de capitalizar as oportunidades

Todas as entrevistas culminam num tópico subjacente: a capitalização das oportunidades que surgiram com a pandemia. As empresas tiveram de reinventar algum tipo de rotina e, efetivamente, porque optaram por práticas inovadoras, foram bem sucedidas. Todas as empresas escolheram por substituir a produção de têxteis vários pela produção de têxteis técnicos para produtos hospitalares, máscaras reutilizáveis e equipamentos de proteção individual (como fatos, batas ou toucas): “em 2020, resultado da pandemia, começamos a

perceber uma necessidade do mercado, (...), e imediatamente decidimos (...) a introdução de máscaras e de equipamentos de proteção individual na produção, com especial foco para o setor da saúde” (Vasco Queiroz, Diretor Financeiro da PPTTEX – Indústria Têxtil, Lda). As medidas de contenção do vírus motivaram a reorganização do *layout* das fábricas – “distanciamento, desinfeção e manuseamento dos materiais; (...) adaptação das máquinas e criação de espaços de armazenamento e embalagem” (Fernanda Valente, Diretora Geral da Island Cosmos, Lda); promoveram o desenvolvimento de ferramentas inventivas para responder às necessidades dos clientes como o desenvolvimento de uma *box* “à qual os clientes podiam adicionar um conjunto de artigos, com base na plataforma digital e receber em sua casa amostras dos tecidos selecionados que permitiam o acesso ao toque e à cor” (Sérgio Campos, Diretor Financeiro da Riopele, S.A.); e permitiram a implementação de estratégias *online* atualizadas como, por exemplo, o “desenvolvimento de uma plataforma *online* (...) para vendas das máscaras” (Filipe Prata, Diretor Geral da Daily Day Studios, Lda).

2.4 Capacidade de implementar tecnologias modernas

As adaptações na gestão das empresas decorrentes do contexto pandémico motivaram – desde logo pela compra de novas e especializadas máquinas para a produção de máscaras e de equipamento de proteção individual – a utilização e o desenvolvimento de tecnologias modernas. A PPTTEX e a Daily Day Studios, com o apoio do governo, investiram em maquinaria especializada para a produção. Noutros casos, as alterações impostas pela pandemia fomentaram a digitalização, quer no contexto administrativo e comercial – “o teletrabalho tornou-se uma ferramenta imperativa durante a pandemia” (Ivone Fidalgo, Diretora de Recursos Humanos da Trotinete, Lda); como no contexto das operações, assente no “desenvolvimento de um programa de monitorização de todos os equipamentos que permite aos responsáveis (...) acompanhar a

produção a partir de casa (...) e perceber, por exemplo, porque é que uma máquina está parada” ou que permite “visitar todas as áreas da fábrica recorrendo a um interface virtual” (Sérgio Campos, Diretor Financeiro da Riopele, S.A.), possibilitando o auxílio constante dos colaboradores no terreno. Atualmente, na Riopele, a digitalização permitiu “automatizar o planeamento da fábrica” e basear a tomada de decisão em dados efetivos. Ainda no que diz respeito ao desenvolvimento de tecnologias modernas, fruto da pandemia e da quantidade de plástico colecionada – “promoveu-se muito a utilização de itens descartáveis no sentido das medidas da contenção do vírus” – Fernanda Valente, Diretora Geral da Island Cosmos, Lda, sentiu a necessidade de “desenvolver medidas de reutilização e substituição dos plásticos” e de implementar uma “produção e manutenção das operações, mecanismos e o desenvolvimento de produtos mais ecológicos”.

2.5 Capacidade de utilizar relações pessoais

Num mercado e numa cadeia de abastecimento altamente afetados pela pandemia, verificou-se fundamental para as empresas a utilização de relações pessoais. Algumas empresas tinham já como política pré-pandemia a utilização de relações pessoais, nomeadamente ao nível da aquisição de mão-de-obra, que promove um crescimento da empresa “com pessoas conhecidas” (Vasco Queiroz, Diretor Financeiro da PPTEX – Indústria Têxtil, Lda); na Riopele “sempre foi tradição da empresa empregar famílias inteiras”; e na Daily Day Studios “é já cultura da empresa tratar de muita coisa a título pessoal”. No que refere ao fornecimento de matéria-prima num clima tão desfavorável, “a proximidade (...) com os fornecedores foi fundamental” (Filipe Prata, Diretor Geral da Daily Day Studios, Lda); e a antiguidade “permitiu a flexibilidade dos prazos, quer de pagamento, como de abastecimento” (Fernanda Valente, Diretora Geral da Island Cosmos, Lda). Ainda dentro do tópico, a Trotinete e a Riopele assinalam um

sentimento generalizado de solidariedade que foi essencial: “quando o fornecedor não tinha material, ele próprio recomendava outros fornecedores” (Ivone Fidalgo, Diretora de Recursos Humanos da Trotinete, Lda); “era comum os fornecedores pedirem para ceder determinadas matérias-primas que a Riopele tinha em *stock* para abastecer outras entidades e também a Riopele chegou a recorrer a esta solidariedade comercial” (Sérgio Campos, Diretor Financeiro da Riopele, S.A.). A Island Cosmos afirma que o “passa palavra” entre os clientes teve um impacto gigante. Importa ainda salientar o impacto da comunicação social na notoriedade da Daily Day Studios, que recorreu a uma relação pessoal para alavancar as vendas das máscaras.

Discussão dos resultados

O objetivo deste estudo é o de explorar a resposta da indústria têxtil portuguesa às perturbações causadas pela pandemia. A discussão dos resultados apresentados anteriormente interpreta em pormenor os tópicos associados à questão de investigação face às estratégias de mitigação do risco associadas à resiliência, gestão do risco e flexibilidade das empresas, bem como face à utilização das capacidades dinâmicas.

1. Resiliência, gestão do risco e flexibilidade

De acordo com o argumento defendido por Pettit et al. (2010), as empresas entrevistadas mostraram, efetivamente, resiliência pela sua capacidade de lidar com imprevistos e eventos previamente não identificados.

Tal como esperado e apresentado na literatura, as empresas entrevistadas conseguiram lidar com a pandemia adaptando a sua oferta, quer através de novos serviços, quer através da criação de novos produtos. Esta conclusão mostra também que, tal como Archibugi et al. (2013) e Chisholm-Burns (2010) sugeriram, um cenário de crise pode instigar uma mudança na atividade de uma empresa e atuar como um catalisador para futuras melhorias e esforços inovadores: “a empresa alterou o seu modelo de negócio (...)”, que se revelou “crucial para a

manutenção da empresa durante a pandemia” (Ivone Fidalgo, Diretora de Recursos Humanos da Trotinete, Lda). Durante a pandemia, todas as empresas entrevistadas decidiram produzir máscaras e/ou equipamento de proteção individual, com alguma imediatez, validando uma resiliência que reforça a vantagem competitiva pela sua posição de mercado rápida, eficaz e superior à dos seus concorrentes (Rice & Caniato, 2003; Sheffi & Rice, 2005): “havendo a hipótese de fazer máscaras no sentido de suprir uma necessidade do mercado, decidimos fazê-lo e queríamos ser os primeiros” (Filipe Prata, Diretor Geral da Daily Day Studios, Lda); “procuramos rapidamente por uma alternativa: conseguimos rapidamente a certificação de uma máscara” (Fernanda Valente, Diretora Geral de Island Cosmos, Lda).

Em função da procura, as empresas incorporaram ainda a flexibilidade nas suas operações pela deslocação de trabalhadores – “tirar pessoas de linhas com equipamentos diferentes e aproveitá-las onde era urgente e necessário” (Sérgio Campos, Diretor Financeiro da Riopole, S.A.) – e adaptação das fábricas com a implementação do teletrabalho ou a organização e definição “de corredores para a movimentação de materiais (...) e armazenamento” (Sérgio Campos, Diretor Financeiro da Riopole, S.A.), reforçando a tese de Chopra e Sodhi (2004).

2. Capacidades dinâmicas como resposta à disrupção

De encontro à expectativa da revisão de literatura, as empresas em estudo, confrontadas com uma mudança exógena, por terem utilizado as capacidades dinâmicas no desenvolvimento e manutenção das suas vantagens competitivas, atingiram o sucesso (Wilden et al., 2016; Alves & Galina, 2020).

2.1 Capacidade de obter financiamento

Apesar de em tempos de crise ser uma preocupação o acesso ao financiamento (Lee et. al., 2015), a maior parte das empresas em estudo foram capazes de manter uma gestão de tesouraria confortável graças à liquidez da faturação, que em mais de metade dos casos, duplicou: “o adiantamento de clientes servia imediatamente para novas produções – e esse acabou por ser o nosso financiamento, uma vez que todo o dinheiro era imediatamente aplicado na produção” (Vasco Queiroz, Diretor Financeiro da PPTEX – Indústria Têxtil, Lda). Nos casos em que, no entanto, a faturação se manteve habitual, a faturação permitiu o não incumprimento e evitou a moratória, segundo Sérgio Campos, Diretor Financeiro da Riopole, S.A.. Assim, o resultado das entrevistas reforçam a teoria de Bigler e Hsieh (2016) e validam a otimização do capital como capacidade que permite à organização remodelar os seus ativos de modo a assegurar tanto os lucros, como o valor da empresa.

2.2 Capacidade de delegar tarefas

De acordo com Bilton e Cummings (2010), a fim de responder rapidamente a uma crise inesperada, as empresas desenvolveram estruturas orgânicas com maior autonomia, descentralização do poder e geração de ideias criativas. Sérgio Campos, Diretor Financeiro da Riopole, S.A., concorda que “as pessoas ficaram mais autónomas” e que “começaram a ter uma maior responsabilidade e um maior controlo sobre as suas tarefas”; e a Daily Day Studios e a PPTEX fazem por manter uma “política descentralizada”, que promove a “construção de uma opinião coletiva”. Por outro lado, fruto da situação de crise, a Trotinete e a Riopole desenvolveram estratégias para a delegação de tarefas – “temos planeado os perfis de todas as funções e temos descritas e regulamentadas as funções e o potencial substituto de cada colaborador” (Ivone Fidalgo, Diretora de

Recursos Humanos da Trotinete, Lda) – acautelando a tomada de decisão, como prevê Dirani et. al. (2020).

2.3 Capacidade de capitalizar as oportunidades

Segundo Barney et. al. (2018), a exploração de oportunidades durante uma crise é entendida como a soma de novos produtos e serviços lançados, ou penetração em novos mercados (Barney et. al., 2018). Efetivamente, todas as empresas entrevistadas, aproveitaram as oportunidades percebidas e reconfiguraram a base e os recursos da empresa, como reação (Dyduch et. al., 2021):

PPTEX – Indústria Têxtil, Lda	Daily Day Studios, Lda	Trotinete, Lda	Island Cosmos, Lda	Riopele – Têxteis, S.A.
“Em 2020, resultado da pandemia, começamos a perceber uma necessidade do mercado, (...), e imediatamente decidimos focar-nos na (...) introdução de máscaras e de equipamentos de proteção individual na produção.”	“Não havendo trabalho e havendo a hipótese de fazer máscaras no sentido de suprir uma necessidade do mercado, decidimos fazê-lo.”	“A empresa alterou o seu modelo de negócio: foi uma oportunidade que agarramos. Produzimos tudo aquilo que os hospitais e a comunidade necessitavam para enfrentar a pandemia.”	“Passamos (...) a produzir máscaras reutilizáveis e equipamento de proteção individual, nomeadamente, fatos”.	“Desenvolvemos um conjunto de materiais (...) para a produção de equipamento médico, nomeadamente, batatas, calças, casacos e máscaras”.

Tabela 6: Síntese das respostas dos entrevistados face à capitalização de oportunidades.

2.4 Capacidade de implementar tecnologias modernas

Foi referida a importância da inovação e do investimento em novas tecnologias pelas empresas entrevistadas, especialmente as relacionadas com a comunicação e a informação: em consonância com os estudos de Dalić e Paunović (2018), que salientaram a importância das tecnologias da informação para alcançar cada vez melhores resultados, a Riopele alterou totalmente o contexto das operações, desenvolvendo “uma plataforma que interliga todas as áreas

administrativas” e implementando um “programa de monitorização de todos os equipamentos”, que permite a automatização do planeamento e, por consequência, da tomada de decisão. Paralelamente, a Daily Day Studios desenvolveu uma plataforma digital que possibilitou a venda de produtos durante o confinamento. Importa ainda realçar no contexto deste tópico, a implementação do teletrabalho, que foi unânime para todas as empresas a dada altura.

2.5 Capacidade de utilizar relações pessoais

A solidariedade comercial que se gerou durante a pandemia reforça a perspetiva de Fath et al. (2021), de como fortes laços aumentam a resiliência mesmo quando há uma perspetiva negativa generalizada, uma vez que os parceiros da rede se apoiam mutuamente: “existiu uma união muito grande entre todos e era normal uma ajuda entre entidades” (Sérgio Campos, Diretor Financeiro da Riopole, S.A.). O capital social e humanos aumentaram, efetivamente, a resiliência, durante a crise da COVID-19 (Portuguez Castro & Gomez Zermeño, 2020), resultado de “um sentimento generalizado de solidariedade”.

Conclusão

O objetivo desta tese foi o de explorar a resposta da indústria têxtil portuguesa à disrupção da COVID-19. Este estudo procurou focar-se no impacto deste tema emergente, examinando as perspectivas da vida real de profissionais com funções de liderança na indústria em causa, por meio de entrevistas com gestores de diferentes empresas têxteis.

As reflexões em torno deste tópico afirmam-se relevantes, não só a nível académico, mas também a nível operacional para os profissionais do setor, uma vez que o cenário atual da cadeia de abastecimento, onde o risco tende a ser cada vez mais comum, impõe um conhecimento profundo da gestão do risco e da adaptação face a qualquer evento. Assim, o estudo do impacto desta crise acrescenta valor na preparação das empresas e dos gestores para futuras perturbações.

No que refere à questão de investigação - "Que oportunidades foram reveladas pelo contexto pandémico do vírus COVID-19 na indústria têxtil em Portugal?", começou-se por observar quais os desafios resultantes da disrupção: a maioria das empresas registou uma quebra significativa da procura e/ou dificuldades na produção, quer internamente (pela ausência de trabalhadores), quer através de subcontratação (pelo encerramento de fábricas); também a inflação das matérias-

primas e os elevados custos de transporte constituíram um desafio neste período; e o departamento comercial das empresas, que implicava e garantia parcerias e encomendas de clientes (através de feiras), foi fortemente afetado. As adaptações às circunstâncias exigiram flexibilidade nas operações, quer junto dos fornecedores e clientes, como internamente, uma vez que os colaboradores, por exemplo, tiveram de ser capazes de se moldar a constrangimentos, horários diferentes e novos *layouts*, de forma a garantir a continuidade e a produtividade. Verificou-se também que, independentemente da dimensão, experiência ou da capacidade financeira, todas as empresas mostraram abertura à alteração e conseguiram obter uma sólida vantagem competitiva durante este período. Por conseguinte, os resultados indicam que as empresas vêem valor em responder às necessidades do mercado de uma forma mais flexível e o investimento nas capacidades dinâmicas e na adaptabilidade deve manter-se presente na estratégia das empresas. Efetivamente, esta resposta levou a que todas as empresas em estudo alterassem o seu modelo de negócio, oferecendo novos produtos e serviços, ou mesmo procurando novos clientes. Adicionalmente, a aceleração da inovação foi um fenómeno estratégico claro em que a pandemia teve um papel catalisador. A introdução de novas formas de produção, como a introdução de funcionalidade no produto (com equipamentos médicos e têxteis técnicos), mas também de serviços inovadores, permitiu a estas empresas sobreviver e aumentar a resiliência. Com a ocorrência destas crises, a indústria têxtil portuguesa tem a oportunidade de se destacar como um fabricante muito capaz para os clientes nacionais e de outros países, que pode diversificar o risco com a deslocalização da produção e garantir uma elevada qualidade na produção.

Este estudo exploratório por ser sobre uma indústria específica, com uma amostra pequena, numa situação de crise particular, torna-se limitado em termos

de generalização. Para além disso, existem detalhes e dados importantes ainda não estudados ou divulgados, devido à imprevisibilidade e novidade destas crises, o que limita também os resultados. No entanto, apesar de ser uma amostra pequena, o estudo engloba um conjunto diversificado de empresas em termos de dimensão, o que permitiu o acesso a diferentes perspectivas e ambientes durante as entrevistas. No sentido de estudos futuros, seria interessante explorar as perspetivas do consumidor sobre esta crise e a forma como isso afeta a produção: há um impulso para as práticas de inovação e ascende, resultado da pandemia, como um fator importante para o consumidor a transparência e a sustentabilidade. Por último, uma vez que foi visível a adaptabilidade e inovação no que respeita aos serviços, o estudo da influência da pandemia no investimento em servitização seria também digno de análise para o setor.

Bibliografia

Albertzeth, G., Pujawan, I. N., Hilletoft, P., & Tjahjono, B. (2020). Mitigating transportation disruptions in a supply chain: a cost-effective strategy. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 23(2), 139-158.

Alves, M. F., & Galina, S. V. (2020). Measuring dynamic absorptive capacity in national innovation surveys. *Management Decision*, 59(2), 463-477.

Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). The impact of the economic crisis on innovation: Evidence from Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(7), 1247-1260.

Arrfelt, M., Wiseman, R. M., McNamara, G., & Hult, G. T. M. (2015). Examining a key corporate role: The influence of capital allocation competency on business unit performance. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1017-1034.

ATP. (2019). *Statistics*. Description.

Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Belhadi, A., Kamble, S., Jabbour, C. J. C., Gunasekaran, A., Ndubisi, N. O., & Venkatesh, M. (2021). Manufacturing and service supply chain resilience to the

COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120447.

Bessière, V., Gomez-Breyse, M., Messeghem, K., Ramaroson, A., & Sammut, S. (2017). Drivers of growth: the case of French academic spin-off. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 21(4-5), 318-342.

Bigler Jr, W. R. (2016). Improve capital structure decisions using dynamic capabilities strategy. *Management Accounting Quarterly*, 17(3), 10.

Bilton, C., & Cummings, S. (2010). *Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation* (Vol. 3). John Wiley & Sons.

Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Keywords in Qualitative Methods: A Vocabulary of Research Concepts*. Sage Publications.

Bövers, J., & Hoon, C. (2021). Surviving disruptive change: The role of history in aligning strategy and identity in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4), 100391.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Cai, M., & Luo, J. (2020). Influence of COVID-19 on manufacturing industry and corresponding countermeasures from supply chain perspective. *Journal of Shanghai Jiaotong University (Science)*, 25(4), 409-416.

Castro, M. P., & Zermeño, M. G. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19–resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.

Chisholm-Burns, M. A. (2010). A crisis is a really terrible thing to waste. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(2).

Chopra, S., & Sodhi, M. S. (2004). Supply-chain breakdown. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 53-61.

Creswell, J. (2007). Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches. In *Design: Choosing Among Five Approaches* (2nd ed., Vol. 3, Issue June). Sage Publications.

Dabić, M., Potocan, V., Nedelko, Z., & Morgan, T. R. (2013). Exploring the use of 25 leading business practices in transitioning market supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

Đalić, N., & Paunović, M. (2018). Influence of Information Technologies on the Company's Competitive Advantage on the Market in Conditions of the Global Crisis. *Jita-Journal of Information Technology and Applications*, 14(2).

Danneels, E. (2016). Survey measures of first-and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2174-2188.

Denzin, N. K., & Yvonna, L. S. (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Sage Publications.

DGAE. (2019). *Indústria Têxtil e Vestuário, Sinopse 2019*.

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.

Dixon, S., Meyer, K., & Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, 47(4), 186-205.

DuHadway, S., Carnovale, S., & Hazen, B. (2019). Understanding risk management for intentional supply chain disruptions: Risk detection, risk mitigation, and risk recovery. *Annals of Operations Research*, 283(1), 179-198.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, S1-S8.

Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11): 1105-1121.

Évora, I. (2006). Sobre a metodologia qualitativa: experiências em psicologia social. *Seminários Em Psicologia Da Universidade Autonomia de Lisboa*.

Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.

Fath, B., Fiedler, A., Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Sullivan-Taylor, B. (2021). International relationships and resilience of New Zealand SME exporters during COVID-19. *Critical Perspectives on International Business*.

Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78-96.

Finch, P. (2004). Supply chain risk management. *Supply Chain Management: an International Journal*, 9(2), 183-196.

Finn, P., Mysore, M., & Usher, O. (2020). *When nothing is normal: Managing in extreme uncertainty*. McKinsey & Company.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.

Harreld, J. B., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 21-43.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities and organizational process. In *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.

Hollinger, P. (2020). Which sectors are likely to win or lose from the pandemic. *Financial Times*.

Hosseini, S., & Ivanov, D. (2019). A new resilience measure for supply networks with the ripple effect considerations: A Bayesian network approach. *Annals of Operations Research*, 1-27.

Ivanov, D. (2021). Lean resilience: AURA (Active Usage of Resilience Assets) framework for post-COVID-19 supply chain management. *The International Journal of Logistics Management*.

Ivanov, D., & Dolgui, A. (2019). Low-Certainty-Need (LCN) supply chains: a new perspective in managing disruption risks and resilience. *International Journal of Production Research*, 57(15-16), 5119-5136.

Jüttner, U. (2005). Supply chain risk management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective. *The International Journal of Logistics Management*.

Kalman, J., & Hernández, O. (2018). The Making of Survival. Technology, Literacy, and Learning in Two Microenterprises in Mexico City. *Information Technologies & International Development*, 14, 15

Kalyar, M. N., Shafique, I., & Ahmad, B. (2019). Effect of innovativeness on supply chain integration and performance: Investigating the moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Emerging Markets*, 15(2), 362-386.

Karna, A., Richter, A., & Riesenkampff, E. (2016). Revisiting the role of the environment in the capabilities–financial performance relationship: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 37(6), 1154-1173.

Kaur, H., & Singh, S. P. (2019). Sustainable procurement and logistics for disaster resilient supply chain. *Annals of Operations Research*, 283(1), 309-354.

Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590-621.

Kleindorfer, P. R., & Saad, G. H. (2005). Managing disruption risks in supply chains. *Production and Operations Management*, 14(1), 53-68.

Končar, J., Grubor, A., Marić, R., Vučenović, S., & Vukmirović, G. (2020). Setbacks to IoT implementation in the function of FMCG supply chain sustainability during COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 12(18), 7391.

Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65-83.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment Managing Differentiation and Integration*.

Lee, H. (2002). Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties. *California Management Review*, 44(3), 105–119.

Lee, N., Sameen, H., & Cowling, M. (2015). Access to finance for innovative SMEs since the financial crisis. *Research Policy*, 44(2), 370-380.

Leflar, J., & Siegel, M. (2013). Managing Risk to Optimize Performance. In *Organizational Resilience* (pp. 1–22). CRC Press.

Leoncini, R., Marzucchi, A., Montresor, S., Rentocchini, F., & Rizzo, U. (2019). 'Better late than never': the interplay between green technology and age for firm growth. *Small Business Economics*, 52(4), 891-904.

Lövingsson, F., Dell'Orto, S., & Baladi, P. (2000). Navigating with new managerial tools. *Journal of Intellectual Capital*.

Lucianetti, L., Jabbour, C. J. C., Gunasekaran, A., & Latan, H. (2018). Contingency factors and complementary effects of adopting advanced manufacturing tools and managerial practices: Effects on organizational measurement systems and firms' performance. *International Journal of Production Economics*, 200, 318-328.

Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707-2719.

Marsh, S. J., & Stock, G. N. (2003). Building dynamic capabilities in new product development through intertemporal integration. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 136-148.

Martin, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, 22(1), 118-140.

McMaster, M., Nettleton, C., Tom, C., Xu, B., Cao, C., & Qiao, P. (2020). Risk management: Rethinking fashion supply chain management for multinational corporations in light of the COVID-19 outbreak. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(8), 173.

Meier, M., & Pinto, E. (2020). COVID-19 supply chain disruptions. *Covid Economics*, 48, 139-170.

Messina, D., Barros, A. C., Soares, A. L., & Matopoulos, A. (2020). An information management approach for supply chain disruption recovery. *The International Journal of Logistics Management*.

Mitrega, M. (2017). Dynamiczne zdolności na poziomie personalnym–kontekst środowiska akademickiego. *Handel Wewnętrzny*, (6 (371), 236-243.

Mortazavi, S. A. R., Mortazavi, S. M. J., & Parsaei, H. (2020). COVID-19 pandemic: how to use artificial intelligence to choose non-vulnerable workers for positions with the highest possible levels of exposure to the novel coronavirus. *Journal of biomedical physics & engineering*, 10(3), 383.

Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*, 33(2), 496-520.

Pamésa Consultores. (2019). *A Fileira Têxtil e Vestuário No Horizonte 2025*.

Pettit, T. J., Croxton, K. L., & Fiksel, J. (2019). The evolution of resilience in supply chain management: a retrospective on ensuring supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, 40(1), 56-65.

Pettit, T. J., Fiksel, J., & Croxton, K. L. (2010). Ensuring supply chain resilience: development of a conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 1-21.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.

Pujawan, I. N., & Bah, A. U. (2022, January). Supply chains under COVID-19 disruptions: literature review and research agenda. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 23, No. 1, pp. 81-95). Taylor & Francis.

Remko, V. H. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain—closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), 341-355.

Retail Economics. (2020). The shape of retail : COVID-19 and the Future of Retail Supply Chains. In *The shape of retail: COVID-19 and the Future of Retail Supply Chain* (Issue October).

Rezapour, S., Farahani, R. Z., & Pourakbar, M. (2017). Resilient supply chain network design under competition: A case study. *European Journal of Operational Research*, 259(3), 1017-1035.

Rice, J. B., & Caniato, F. (2003). Building a secure and resilience supply chain. *Supply Chain Manag. Rev*, 5, 22-30.

Rima, S. (2020). *The economic impact of COVID-19*. Centre for Tropical Medicine and Global Health - University of Oxford.

Sachitra, V., & Chong, S. C. (2018). Resources, capabilities and competitive advantage of minor export crops farms in Sri Lanka: An empirical investigation. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.

Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752.

Sarkis, J., Cohen, M. J., Dewick, P., & Schröder, P. (2020). A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. *Resources, Conservation, and Recycling*, 159, 104894.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). Research Methods for Business Students. In *Pearson* (4th ed.). Pearson Education Limited.

Sheffi, Y., & Rice Jr, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41

Snyder, L. V., Atan, Z., Peng, P., Rong, Y., Schmitt, A. J., & Sinsoysal, B. (2016). OR/MS models for supply chain disruptions: A review. *Iie Transactions*, 48(2), 89-109.

Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016). Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management*, 41(2), 172-202.

Stevens, G. C. (1989). Integrating the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2012). *Strategy, Innovation and the Theory of the Firm. Books.*

Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D., & Pisano, G. (2003). The dynamic capabilities of firms. In *Handbook on Knowledge Management* (pp. 195-213). Springer, Berlin, Heidelberg.

Tomlin, B. (2006). On the value of mitigation and contingency strategies for managing supply chain disruption risks. *Management Science*, 52(5), 639-657.

Townsend, D. M., & Busenitz, L. W. (2015). Turning water into wine? Exploring the role of dynamic capabilities in early-stage capitalization processes. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 292-306.

Truong, H. Q., & Hara, Y. (2018). Supply chain risk management: manufacturing-and service-oriented firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Uhlaner, L. M., van Stel, A., Duplat, V., & Zhou, H. (2013). Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth. *Small Business Economics*, 41(3), 581-607.

Wagner, S. M., & Neshat, N. (2012). A comparison of supply chain vulnerability indices for different categories of firms. *International Journal of Production Research*, 50(11), 2877-2891.

Wiengarten, F., & Longoni, A. (2015). A nuanced view on supply chain integration: a coordinative and collaborative approach to operational and sustainability performance improvement. *Supply Chain Management: An International Journal*.

Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181-199.

Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181-199.

Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.

Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

Wohlgemuth, V., Wenzel, M., Berger, E. S., & Eisend, M. (2019). Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control. *European Management Journal*, 37(6), 760-771.

Xie, S. Y. (2021). China, Long a Source of Deflation, Starts Raising Prices for the World. *Wall*.

Xu, Z., Elomri, A., Kerbache, L., & El Omri, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global supply chains: Facts and perspectives. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 153-166.

Yadoo, J. (2021). *Higher Input Costs, Delays Restrain Global Manufacturing*. Bloomberg.

Yang, J., Xie, H., Yu, G., & Liu, M. (2021). Antecedents and consequences of supply chain risk management capabilities: An investigation in the post-coronavirus crisis. *International Journal of Production Research*, 59(5), 1573-1585.

Yao, Y., & Fabbe-Costes, N. (2018, October). Can you measure resilience if you are unable to define it? The analysis of Supply Network Resilience (SNRES). In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 19, No. 4, pp. 255-265). Taylor & Francis.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.

Zagelmeyer, S., & Heckmann, M. (2013). Flexibility and crisis resistance: Quantitative evidence for German establishments. *International Journal of Manpower*.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Anexo

Guião de Perguntas. Entrevistas

Questão de Investigação	Perguntas da Entrevista	Tópicos da Pesquisa
Oportunidades reveladas pelo contexto pandémico do vírus COVID-19 na indústria têxtil em Portugal	Em termos gerais, poderia descrever a sua empresa, o funcionamento da produção e colaboradores na cadeia?	Contextualização
	Como descreveria, em termos gerais, a evolução do impacto da pandemia na empresa, desde o início de 2020 até agora?	Contextualização
	Antes da pandemia existia algum tipo de plano de contingência para resposta a crises na vossa empresa? (Se sim, em que consistia?) E neste momento, existe algum? (Se sim, em que consiste?)	Estratégias de Mitigação do Risco Pré e Pós Pandemia
	A empresa teve de alterar, de alguma forma, o seu modelo de negócio face à pandemia? Em que aspetos?	Estratégias de Mitigação do Risco
	Pensando agora especificamente ao nível das operações, quais foram os principais impactos da pandemia que a empresa sentiu a este nível? Que ajustes ou adaptações tiveram de fazer em resposta a estes impactos?	Estratégias de Mitigação do Risco
	Que decisões foram cruciais para a manutenção da sustentabilidade da empresa?	Capitalização das oportunidades que surgem durante a crise
	A nível das operações, o que é que a pandemia e as adaptações que esta impôs trouxeram de bom para a empresa?	Capitalização das oportunidades que surgem durante a crise
	Sentiram necessidade de delegar tarefas e eventualmente determinadas tomadas de decisão, face à mudança? Em algum momento, os colaboradores e	Delegação do poder e maior autonomia dos empregados

	funcionários tiveram de adquirir uma maior responsabilidade/poder?	
	Diria que devido à pandemia a vossa empresa repensou as prioridades de investimento da empresa?	Obtenção de Financiamento
	A empresa teve de recorrer a financiamento, quer interno como externo, durante este período? Se sim, de que maneira o financiamento, interno ou externo, influenciou a empresa e a sua vitalidade? Recorrendo ao financiamento externo, encontraram dificuldades na obtenção de crédito? Se sim, de que maneira esta limitação influenciou a empresa?	Obtenção de Financiamento
	De que maneira as novas exigências, nomeadamente de segurança face ao risco de contração do vírus, motivaram a procura por novas tecnologias? A empresa viu-se obrigada a procurar e desenvolver novas tecnologias face ao risco? (Novas máquinas/mecanismos/entregas...)	Utilização e desenvolvimento de tecnologias modernas
	A empresa recorreu a relações pessoais para a gestão da empresa? Nomeadamente, na escolha de fornecedores, na procura pela mão-de-obra, ...	Utilização de relações pessoais

Tabela 7: Guião de perguntas e contextualização com a questão de investigação e tópicos e pesquisa.

1. Entrevista 1

Entrevistador: Inês Carvalho (I)

Entrevistado: Vasco Queiroz, Diretor Financeiro (II)

Empresa: PPTEX – Indústria Têxtil, Lda

(I): Em termos gerais, poderia descrever a sua empresa, o funcionamento da produção e colaboradores na cadeia?

(II): A PPTEX teve origem numa pequena empresa focada na produção de equipamento desportivo, com cerca de 5 colaboradores e baseada na internalização de operações, por volta da década de 70 – era uma estratégia negativa uma vez que acaba por se cair na ineficiência dos processos quando se tenta fazer muita coisa. Em 2008 a empresa tenta recuperar quota no mercado têxtil, haviam, no entanto, grandes dificuldades de liquidez para corresponder às obrigações (problema quase geral do mercado na altura); a capacidade de faturação e os fluxos financeiros estavam dependentes de terceiros. As coisas não corriam bem, pelo que a empresa optou por começar do zero, passando por dois anos de trabalho em que “se andou muito a seco”; “muito se penou”, focados na produção, corte, confeção e embalagem, assumindo diferentes posições no mercado consoante as oportunidades que iam aparecendo (em função da procura). O aparecimento do vírus acabou por ser visto, também, como uma oportunidade; a PPTEX foi pioneira no setor a produzir uma máscara reutilizável, em que o conceito aproveitava produtos de outros equipamentos hospitalares e o transformava numa máscara de proteção. O modelo de negócio passou de B2B - trabalhando com os produtores das máscaras (apesar de menos rentável, exigia menos investimento, uma vez que a aquisição da malha para produção era cara) – para a pretensão de produzir têxtil (2020) diretamente para as marcas e consumidores finais, com o objetivo de aumentar exponencialmente o nível das margens. Na altura, com o COVID-19 e os cancelamentos (todo o setor têxtil estava a entrar em paragem completa), não havia como desenvolver o produto e manter as pessoas no ativo; não havia trabalho. No entanto, e uma vez que a empregabilidade do setor têxtil tem grande influência na gestão do governo, o Estado dá apoio ao setor tornando as máscaras obrigatórias e dando essa oportunidade de produção às empresas; a oportunidade do novo produto surge, apesar, ainda antes do incentivo do governo (final de Fevereiro), onde se começam efetivamente a produzir máscaras. O número de colaboradores

aumentou sempre, porém a forma de verem o negócio manteve-se: tentar externalizar o máximo de serviços possível, uma vez que os colaboradores internos acarretam custos fixos elevados. Um dos sucessos do novo produto foi nunca ter apostado no cliente final, mas sim ter apostado nas instituições e outras empresas – isto porque as empresas têm maior capacidade de compra, aliada à obrigatoriedade de comprar máscaras decretada pelo governo. A empresa chegou a produzir 6.000 máscaras por dia – evolução da faturação, num ano, de 0 a 100.

(I): Como descreveria, em termos gerais, a evolução do impacto da pandemia na empresa, desde o início de 2020 até agora?

(II): A PPTEX é uma empresa constituída por pessoas jovens, numa média de idades por volta dos 37 anos. Existem 15 pessoas internas, que reforçam uma equipa jovem e dinâmica. Em 2020, resultado da pandemia, começamos a perceber uma necessidade do mercado, principalmente, dos hospitais; e imediatamente decidimos focar-nos na diversificação e profissionalização dos produtos a oferecer ao mercado: introdução de máscaras e de equipamentos de proteção individual na produção, com especial foco para o setor da saúde; segmentos que mantemos até ao dia de hoje. Em 2021, o mercado permanecia com viabilidade, mas com prazo eventual decorrente da abertura do mercado a outros mercados (ameaça). O setor hospitalar manteve-se rentável, uma vez que a empresa se foi especializando noutras áreas; mantendo até aos dias de hoje uma faturação elevada e criando/aumentando equipas de acordo com as necessidades do mercado. A aposta foi, sobretudo, no jogo de preços: Portugal tem grandes dificuldades em pagar por qualidade, pelo que a empresa tem em conta preços mais baixos.

(I): Antes da pandemia existia algum tipo de plano de contingência para resposta a crises na vossa empresa? (Se sim, em que consistia?) E neste momento, existe algum? (Se sim, em que consiste?)

(II): Não existiam nem existem atualmente planos de contingência. A política que a empresa segue é a diversificação de fornecedores, tendo como hipótese a transferência da própria produção para fora de Portugal, e considerando sempre o custo, o produto, o transporte e o tempo. Inicialmente era tudo produção nacional, mas com a abertura dos mercados tornou-se importante garantir a fiabilidade. Outra política que permitiu conter o risco da gestão da empresa foi a parceria com hospitais – bons pagamentos e pagamentos fiáveis; existir garantia. Tendo em conta o produto, não são significativos os custos de armazenagem.

(I): A empresa teve de alterar, de alguma forma, o seu modelo de negócio face à pandemia? Em que aspetos?

(II): Sim. Ao contrário da maioria dos casos, a pandemia deu-nos capital que nos permitiu investir na saúde, porque na altura haviam grandes falhas e os pagamentos eram bons. A pandemia deu-nos a capacidade de gerar liquidez para entrar em novos negócios. Não apagamos a primeira atividade, se bem que esta não tinha relevância na faturação – eram grandes volumes para pequenas margens na indústria têxtil; e o objetivo sempre foi o de ter o máximo de margem possível – a resposta a isso foi a especialização e a procura e entrada em nichos de mercado. Depois de algum tempo a tentar, sem sucesso, novos produtos, a primeira atividade acabou por ficar completamente imóvel em 2020; e todas as decisões da empresa foram direcionadas para nichos – pouco volume, recursos melhor aproveitados.

(I): Pensando agora especificamente ao nível das operações, quais foram os principais impactos da pandemia que a empresa sentiu a este nível? Que ajustes ou adaptações tiveram de fazer em resposta a estes impactos?

(II). Não existiram praticamente adaptações ao nível da produção: produto simples e único, pouca diversidade – nível de controlo muito maior. Mesmo existindo erros, os custos eram facilmente absorvidos.

(I): Que decisões foram cruciais para a manutenção da sustentabilidade da empresa?

(II): Acima de tudo o que foi crucial foi a capacidade inventiva de trabalho; capacidade de encarar os problemas de forma leve e não desistir; batalha constante. Vimos uma oportunidade, arriscamos, correu bem, arriscamos o dobro, correu bem e voltamos a apostar tudo, sempre no limite. Flexibilidade e desprendimento maior face à tomada de decisão.

(I): A nível das operações, o que é que a pandemia e as adaptações que esta impôs trouxeram de bom para a empresa?

(II): Essencialmente o que a pandemia trouxe de fulcral foi a oportunidade de fazer de uma pequena empresa, uma empresa. As implicações do vírus obrigaram a criar sistemas de controlo e reestruturação constante; uma vez que “o caminho faz se caminhando”, acabamos por ganhar verdadeiramente uma empresa com a pandemia. Existe agora intrinsecamente na política da empresa uma perspetiva constante de crescimento e de olhar para o mercado e para as oportunidades de forma abrangente, nunca focando num só produto; procurar oportunidades, ver falhas no mercado e explorar; explorar os nichos de mercado.

(I): Sentiram necessidade de delegar tarefas e eventualmente determinadas tomadas de decisão, face à mudança? Em algum momento, os colaboradores e funcionários tiveram de adquirir uma maior responsabilidade/poder?

(II): À medida que a empresa cresce, inevitavelmente as pessoas são obrigadas a assumir novos papéis; também as pessoas vão crescendo dentro da instituição. É propagada na empresa uma ideia de decisão descentralizada e comunicação constante. A pandemia veio ajudar a isso – existe um assumir natural de tarefas e decisões e normalmente quem não tem capacidade de assumir, eventualmente sente que está a mais; não está a cumprir e a pressão só aumenta. O número de pessoas e de decisões (15 colaboradores) pode pôr em causa a viabilidade da empresa, pelo que as decisões têm sempre de ser ponderadas em conjunto.

(I): Diria que devido à pandemia a vossa empresa repensou as prioridades de investimento da empresa?

(II): Não recuou, nem repensou, mas efetivamente atuou. A realidade é que a empresa antes da pandemia não tinha perspetiva de investimento. A entrada em novos setores permitiu, por exemplo, a construção de um edifício próprio. O grande crescimento possibilitou investimentos e foram criadas possibilidades que até então não eram reais.

(I): A empresa teve de recorrer a financiamento, quer interno como externo, durante este período? Se sim, de que maneira o financiamento, interno ou externo, influenciou a empresa e a sua vitalidade? Recorrendo ao financiamento externo, encontraram dificuldades na obtenção de crédito? Se sim, de que maneira esta limitação influenciou a empresa?

(II): De todo. A empresa não equacionou nunca recorrer ao financiamento, quer externo como interno. O adiantamento de clientes servia imediatamente para novas produções – e esse acabou por ser o nosso financiamento, uma vez

que todo o dinheiro era imediatamente aplicado na produção. Esta é, efetivamente, a política que a empresa pretende seguir enquanto possível (uma vez que esta estratégia aliada a novas ideias constantes, dificulta a estabilidade e a conseqüente segurança para diversificar e consolidar).

(I): De que maneira as novas exigências, nomeadamente de segurança face ao risco de contração do vírus, motivaram a procura por novas tecnologias? A empresa viu-se obrigada a procurar e desenvolver novas tecnologias face ao risco? (Novas máquinas/mecanismos/entregas...)

(II): A empresa decidiu olhar para a tecnologia essencialmente como oportunidade de capitalizar/ganhar maior margem. Efetivamente compramos máquinas especializadas, com benefícios fiscais, mas sempre como forma de criação de novos negócios; abertura do portfólio. Paralelamente a isso, só a compra das matérias primas tinha um custo elevado, pelo que não havia qualquer possibilidade de investir na tecnologia. Um dos mecanismos, no entanto não tecnológico, foi a procura pela subcontratação.

(I): A empresa recorreu a relações pessoais para a gestão da empresa? Nomeadamente, na escolha de fornecedores, na procura pela mão-de-obra, ...

(II): A empresa já tinha fornecedores nacionais do setor têxtil; a localização ajudou; pelo que a gestão comercial da empresa passou pelo objetivo de produzir cada vez mais único para vender mais caro, criando maior valor acrescentado. Uma vez que numa fase inicial, a empresa era muito pequena, as relações pessoais não tiveram grande influência, se bem que a liquidez permitiu depois abrir portas neste sentido – como tínhamos maior liquidez, maior capacidade para pagar, tínhamos sempre prioridade (porque quem tinha capital, acabava sempre por ter mais facilidades neste sentido. Ao nível da mão-de-obra, efetivamente foi uma ajuda; recorreremos às nossas relações pessoais

naturalmente: o crescimento da empresa fez-se com pessoas conhecidas; Santo Tirso é muito pequeno e toda a gente se conhece, isso ajuda sempre.

2. Entrevista 2

Entrevistador: Inês Carvalho (I)

Entrevistado: Filipe Prata, Diretor Geral (II)

Empresa: Daily Day Studios, Lda

(I): Em termos gerais, poderia descrever a sua empresa, o funcionamento da produção e colaboradores na cadeia?

(II): Vou lhe apresentar no fundo duas empresas e depois vou tentar juntá-las num instante. A DailyDay Studios é uma empresa que foi criada pelo meu pai em 1980 e começou a laborar em 1981 e inicialmente, durante todo o período que nosso pai esteve cá, foi uma fábrica de confeções daquelas muito normais. Eu aproximei-me deste negócio há 11 anos por várias questões: eu estudei engenharia civil e estava a trabalhar como engenheiro, mas depois entre o que era a crise na construção e o que era a crise interna aqui, eu acabei por me aproximar do negócio - tinha feito uma pós-graduação em direção de empresas e mesmo outra em engenharia mas já mais ligada à gestão, e por isso comecei a achar natural que poderia ter um futuro mais ligado à gestão - aproximei-me então (no início, confesso, um pouco com a mente fechada – o meu pai estava a chegar à reforma e já não tinha energia para estas coisas) e, pronto, foi até hoje. Entretanto há 10 anos criamos uma nova sociedade, a Lagrofe, muito/exclusivamente motivados pela questão fiscal - porque desde que eu vim para cá mudou-se tudo para exportação, praticamente a 100%, e isso ia criar uma situação desfavorável, no sentido de que quando se exporta não se liquida IVA e

é cobrado IVA pelo que se compra cá e houve aqui uma vontade de mudar a posição em relação ao Estado e naturalmente, uma empresa com 30 anos quando faz isso tem auditorias demoradas e nós não podíamos estar à espera até esclarecer a auditoria e portanto, criou-se a empresa nova, a Lagrofe, e começou se a operar recolhendo toda a gente que havia na empresa DailyDay Studios e, pronto, andou-se assim com as duas empresas e neste momento estamos a passar tudo para a Lagrofe, mesmo a DailyDay marca – a loja já está na Lagrofe, os trabalhadores também, e vamos caminhar nesse sentido; ainda este ano pretendemos encerrar a DailyDay Studios e pretende-se que fique a Lagrofe com a parte da produção, das marcas e do comércio. Estamos neste momento com cerca de 60 trabalhadores, das áreas do *design*, dos moldes, comercial, produção e expedição e estamos a posicionar-nos muito como uma empresa que cria, produz e comercializa os seus produtos. Os fornecedores das matérias primas e acessórios para a produção são, na sua maioria (e apesar de tentarmos comprar o máximo possível em Portugal) estrangeiros – trabalhamos em permanência com Itália, mais pontualmente com o Reino Unido e ainda mais pontualmente com a China. No caso dos fornecedores portugueses, naturalmente a relação começa a tornar-se mais próxima – todos os dias temos cá gente, todos os meses temos encomendas a fornecedores maiores e são relação comerciais que nós tentamos que fiquem mais sólidas porque nos ajudam; uma relação mais próxima permite-nos explorar; não sendo meros compradores, podemos dinamizar e criar coisas novas, explorar parcerias, diminuindo o risco.

(I): Como descreveria, em termos gerais, a evolução do impacto da pandemia na empresa, desde o início de 2020 até agora?

(II): Bom, para nós começou a tornar-se real quando França fechou – e nós temos uma parte importante do negócio com França – e eu não sabia o que fazer; juntei as pessoas todas e disse “vamos para casa, preciso de pensar” e fomos

efetivamente para casa, creio que durante duas semanas, e eu tinha a certeza absoluta que íamos. O primeiro impacto foi que os clientes deixaram de pagar: os franceses param de pagar, não respondem a e-mails, não atendem o telefone e os escandinavos, apesar de nos atenderem os telefones, são totalmente honestos e dizem que não têm dinheiro, não sabem como pagar. Voltamos, no entanto, a trabalhar mais uns dias porque ficaram encomendas a meio e outras canceladas, até que o familiar de alguém testa positivo e encerramos a fábrica novamente e definitivamente. Mais para a frente, a minha irmã sugeriu que fizéssemos máscaras e eu, pela minha costela de engenheiro, assumi que nunca seria possível até porque não fazíamos ideia dos requisitos necessários para fazer máscaras; pouco tempo depois a comunicação social anunciou que a venda de máscaras seria regulamentada e então decidimos que seria por aí o caminho. Tornou-se uma altura muito específica da vida em que fomos obrigados a pôr todas as ferramentas que temos ao nosso dispor a trabalhar: as práticas, as teóricas e as estratégicas; na altura não haviam máscaras no mercado – estas máscaras que agora custam uns centimos, chegaram a custar 10€ cada uma e então para mim foi notório que: não havendo trabalho e havendo a hipótese de fazer máscaras no sentido de suprir uma necessidade do mercado, decidimos fazê-lo e queríamos ser os primeiros. As regras estavam para sair e eu liguei logo para uma empresa fornecedora e amiga e perguntei se tinham alguma coisa que pudesse passar no laboratório do CITEVE e efetivamente eles tinham uma solução em que depositavam confiança, pelo que eu meti-me no carro e fui imediatamente ao fornecedor buscar os materiais; e não sabendo se o tecido poderia ou não funcionar, foi a única opção que tinha, pelo que testamos, fizemos cerca de 30 modelos diferentes de máscaras, até que eu comecei a sentir que isto correndo bem, tem de ser possível industrializar – porque nós não deixamos de ser uma fábrica, temos de fazer as coisas com alguma rapidez; acabamos então por escolher um modelo que era possível de industrializar parcialmente. Quando eu

fui entregar a máscara ao CITEVE haviam já cerca de 10 empresas que tinham submetido máscaras para aprovação, mas eu tinha alguma confiança que podia correr bem, porque de alguma maneira estava toda a gente a tentar a sua sorte. Pronto, então, sem certezas nenhuma, chamei gente para ser fotografada, mandei fazer alguma produção e como estava tudo parado, só havia uma forma de venda, pelo que desenvolvi uma loja online: fiz uns telefonemas, ninguém me atendeu o telefone, e eu acabei por montar na cozinha de minha casa uma loja online – com um computador a programar, outro a ver vídeos de youtube – até que efetivamente o site começou a funcionar. No dia 22 de Abril de 2020 saiu a aprovação de 3 máscaras e nós estávamos lá, no grupo de 3; não sei portanto se fomos a primeira empresa a ser certificada, mas sei que éramos a única empresa preparada para comercializar e para replicar máscaras; as outras empresas tiveram sorte, arranjam um bocado de tecido, funcionou em laboratório, mas elas não se implementaram e então pronto, de um momento para o outro – a notícia saiu no dia 22 à noite e eu, também fruto de alguma proximidade com a comunicação social, mandei mensagem para 3 ou 4 jornalistas – o nosso mundo estava de pernas para o ar. Nós fizemos no primeiro dia muitos milhares de euros, tantos que o acesso à loja online foi tal que bloqueou os pagamentos – não podendo parar, começamos a pedir às pessoas que fizessem transferência bancária, só que depois era um problema para cruzar o pagador e o comprador, então enviamos máscaras para toda a gente. A par disso, começou toda a gente a pagar e nós não tínhamos máscaras – tínhamos estado em *layoff*, o nosso fornecedor também tinha estado em *layoff* – e de um momento para o outro, tínhamos inúmeros pedidos e não tínhamos máscaras. Acabamos por contratar cerca de 20 pessoas, pedimos a 13 fábricas para deixarem de estar em *layoff* e fazerem máscaras, e ao final de um mês fizemos dinheiro para pagar tudo o que estava para trás e depois, 2021 foi um ano péssimo, e esse dinheiro deu-nos também a capacidade de não despedir ninguém, de manter isso tudo. Agora a

verdade é que já passaram 3 anos e nós ainda vendemos máscaras – obviamente que a relevância na faturação é mínima, mas efetivamente ainda vendemos. Juntando tudo, a venda de máscaras salvou-nos a vida nesse ano e como muita, muita, muita coisa correu bem: termos sido dos primeiros reconhecidos pela comunicação social, termos um site de venda operacional, ..., acabou por compensar, deu-nos a notoriedade que precisávamos. Temos um telefone que esteve praticamente um mês sem parar de tocar – tínhamos uma pessoa só a atender o telefone, de noite tínhamos de o deixar em silêncio; recebíamos cerca de 10.000 *e-mails* por dia. Ora, agora já na nossa atividade normal, produzimos para algumas marcas internacionais boas, produzimos as nossas máscaras, e é isso.

(I): Antes da pandemia existia algum tipo de plano de contingência para resposta a crises na vossa empresa? (Se sim, em que consistia?) E neste momento, existe algum? (Se sim, em que consiste?)

(II): Não. Eu acho que ninguém tinha. Esqueça lá as análises SWOTS, as pessoas podem planear as coisas mas ninguém estava preparado para isto, de todo. Eu acho que nós portugueses, é da nossa cultura, temos muito boa capacidade de reagir ao inesperado e creio que é aí que somos mestres, por isso, em boa verdade, Portugal reabriu se calhar mais depressa que os outros países porque efetivamente uma resposta muito imediata das empresas. Neste momento não existe igualmente nenhum tipo de plano de contingência, desde logo porque eu não sei que eventos poderão acontecer – acho que todos nós aprendemos muita coisa.

(I): A empresa teve de alterar, de alguma forma, o seu modelo de negócio face à pandemia? Em que aspetos?

(II): A parte comercial da empresa ficou parada tirando a parte de produção das máscaras – que foi introduzida resultado da pandemia. Tentamos manter, no entanto, a nossa produção – o trabalhar para outros clientes, outras marcas, começou a aparecer mas muito mais reduzido do que era normal. Nós fazemos muito vestuário principal, ou seja, casacos, camisas, calças; e as pessoas estavam todas em casa, ninguém precisava, obviamente, de uma gabardine; e portanto a maioria dos nossos clientes orientou-se muito para as malhas e vestuário de andar por casa. Foi, portanto, notório, que em relação ao negócio conforme era, estávamos numa fase de fazer apneia, de mergulhar e tentar um dia voltar à tona.

(I): Pensando agora especificamente ao nível das operações, quais foram os principais impactos da pandemia que a empresa sentiu a este nível? Que ajustes ou adaptações tiveram de fazer em resposta a estes impactos?

(II): Em termos de operações a grande coisa que tivemos de adaptar, confesso que não foi difícil, mas foi a parte logística: nós aqui passamos de um contexto onde metíamos as roupas em caixas, roupas em cabides e vem o caminhão e leva vários dia de trabalho; para uma situação em que passamos a meter máscaras individualmente em milhares de envelopes; existiam várias operadoras diferentes que vinham buscar as máscaras, então a adaptação da parte logística, especificamente no que toca à expedição, foi gigante. A nível da produção, tudo mudou, desde logo porque as costureiras que fazem blusas em seda começaram a fazer máscaras; e coisas tão simples como a gestão da conta bancária – nós habitualmente num dia em que recebemos muitas transferências, recebemos 15 transferências e, com a pandemia, passamos a receber diariamente milhares de transferências, ou seja, em termos teóricos, nós passamos, de um momento para o outro, de um negócio B2B para um negócio B2C, com todo o impacto que isso tem e sem estarmos preparados para isso: nós passamos de lidar com uma saco de arroz, para lidar com cada um dos grãos de arroz e toda a gente se adaptou

num instante, porque tinha de ser assim, qualquer pessoa compreendeu que era um momento muito especial.

(I): Como é que a empresa lidou com a necessidade da mão-de-obra face ao aumento exponencial da produção?

(II): No primeiro momento cedemos à subcontratação, pedimos a 13 empresas para deixar de estar em *layoff* e fazerem máscaras; normalmente nós já subcontratamos no sentido da nossa produção normal. Tivemos de gerir turnos, criámos um turno da noite e contratamos um conjunto grande de jovens, que trabalhavam numa fábrica do IKEA e que por causa da pandemia ficaram sem trabalho – reunimos conjuntamente e acordamos um contrato de 4 meses, foi lhes explicado que o contrato dificilmente seria prorrogado, de que se tratava de um momento único; a realidade é que um ou outro, pelas suas competências, depois acabaram por integrar os quadros da empresa.

(I): Que decisões foram cruciais para a manutenção da sustentabilidade da empresa?

(II): Eu creio que em momentos difíceis, temos mesmo que conseguir olhar e descrever o problema e depois temos que interpretar essa descrição e conseguir encontrar soluções para o problema que temos em frente. E aqui com que nós tínhamos, no cenário que tínhamos, podíamos facilmente ter desistido, mas acho que tivemos a clareza suficiente para pensar que oportunidades podiam existir no meio da tragédia. Acho que era escusado estar a chorar sobre o leite derramado; tínhamos que encontrar uma resposta positiva, ir atrás de algo. O assunto pandemia foi um impacto muito grande mas este tipo de atitude e de postura é preciso ter quase todos os dias; nunca nos sentirmos derrotados com as evidências, porque se assim for, está mesmo derrotado.

(I): A nível das operações, o que é que a pandemia e as adaptações que esta impôs trouxeram de bom para a empresa?

(II): A primeira grande vantagem que a pandemia trouxe foi essencialmente as pessoas: a equipa já era unida, mas inevitavelmente tornou-se mais unida – de um momento para o outro, toda a gente se passou a queixar menos; passou-se a fazer; em termos de operações, a empresa ganhou, sem dúvida, maior capacidade para desenvolver um produto, maior conhecimento do mercado B2C – muito maior – e aumentou muito a cultura do planeamento, a diferentes níveis: eu gosto muito de fazer planeamento macro, mas conseguiu-se desenvolver muito a cultura de fazer planeamento micro, ter a noção de que às vezes um grão de areia num planeamento, pode condicionar toda a operação. Se esta e outra empresa depois da pandemia, em muita coisa, efetivamente, é. Ficamos muito mais agressivos tanto com fornecedores como com clientes, ficamos mais assertivos; estamos muito mais presentes em tudo – negociação, preços, margens, até mesmo em pequenas alterações.

(I): Permita-me que lhe pergunte: tocou no assunto “comunicação social” num dos pontos anteriores. De que maneira é que a comunicação social teve influência na maneira como a empresa trabalha agora, a nível de notoriedade e conhecimento e reconhecimento pelos clientes?

(II): A proximidade com a comunicação social também teve efetivamente impacto. Esta relação com a comunicação social não surgiu com a pandemia, em boa verdade, foi por causa da pandemia que depois me quis afastar um bocadinho dessa atenção; ou seja, a certo ponto as notícias tornam-se redundantes. Há, porém, algo que aconteceu que foi muito importante, que foi a notoriedade. A boa notoriedade teve um grande impacto: nós colocamos outdoors nas autoestradas, não relacionado com a venda das máscaras – não era por aí – mas tivemos muitos fornecedores que nos ligaram a dizer que viram uma

publicidade nossa e sem dúvida que, a partir desse momento, as condições de pagamento tornam-se melhores, a reação aos nossos pedidos ficam melhores. A notoriedade para alinhar a equipa foi incrível, as pessoas começaram a gostar de trabalhar aqui, a ter “ vaidade”, uma boa vaidade. Esta exposição mais pública que aconteceu ajuda a empresa, pensando até como um *stakeholder*, toda esta exposição, nem que não sirva para vender nem mais um centimo, ajuda a empresa. Em resumo, se um fornecedor nos quiser ter como cliente, é sempre melhor. E mesmo nós enquanto fornecedores, se um cliente nos quiser ter como fornecedores, a nossa vida também é melhor. Este impacto na notoriedade ajudou, efetivamente, muito.

(I): Sentiram necessidade de delegar tarefas e eventualmente determinadas tomadas de decisão, face à mudança? Em algum momento, os colaboradores e funcionários tiveram de adquirir uma maior responsabilidade/poder?

(II): É uma pergunta curiosa. Diria que é um sim e um não. A determinado momento, estávamos todos preparados para tudo. E a determinado momento também, estava o país todo fechado e a nossa empresa não. Quando existiam contaminações dentro da empresa, imediatamente ia essa pessoa e as que estiveram diretamente em contato com ela para casa: as pessoas saíam por imposição, quem tinha a possibilidade de estar ao telefone ou ao computador, estava e fazia assim o seu trabalho, as coisas andaram nesse sentido. Assistimos a uma assunção de responsabilidade e substituição dos colaboradores muito orgânica – faltando alguém, os colegas tinham de dar uma ajuda - mas não houve, no entanto, um plano que garantisse, ou aliás, não sentimos a exigência de prever esta aquisição de novos poderes ou delegação da tomada de decisão. No entanto, não tendo nada a ver com a pandemia, tentamos manter uma política descentralizada no sentido em que não é por eu ser o patrão que as minhas ideias

ou opiniões são vinculativas; o que normalmente acontece é que a decisão é sempre fruto de uma construção da opinião coletiva.

(i): Diria que devido à pandemia a vossa empresa repensou as prioridades de investimento da empresa?

(II): Não, eu acho que a empresa pelo contrário, avançou com o investimento. Mesmo na fase inicial, nós fizemos coisas que eu nunca tinha equacionado e que aos dias de hoje, é algo que não equaciono, mas que naquela altura fazia sentido: nós chegamos a gastar cerca de 5.000,00€ por dia com publicidade, é impressionante. Nós investimos muito, numa fase mais posterior (porque na fase inicial não foi preciso), em publicidade, porque efetivamente quando o mercado já estava inundado de máscaras, nós precisávamos de manter a posição. Gastamos 400.000,00€ em publicidade talvez no geral. A dado momento, recorreremos à aquisição de maquinaria especializada para a produção das máscaras. Acabou, no fundo, por ser um ano com muito mais investimento do que o habitual.

(I): A empresa teve de recorrer a financiamento, quer interno como externo, durante este período? Se sim, de que maneira o financiamento, interno ou externo, influenciou a empresa e a sua vitalidade? Recorrendo ao financiamento externo, encontraram dificuldades na obtenção de crédito? Se sim, de que maneira esta limitação influenciou a empresa?

(II): A empresa não teve de recorrer a financiamento. Quer a manutenção da empresa, como os investimentos que fizemos, foram providenciados pela tesouraria corrente, com capitais de vendas acabadas de fazer. Ou seja, foi um momento de muito grande liquidez da empresa, as receitas serviam exatamente para financiar o investimento. Eu tentei tirar algumas conclusões depois pela análise dos resultados, do género, até que ponto o investimento na publicidade

foi real, se teríamos o mesmo retorno sem esse investimento; não consigo ter essa ideia, mas sei que foi um ano em que faturamos mais do triplo do que o que normalmente faturamos; pelo que acho que podemos concluir o quão importante foi para a empresa, nessa altura e até ao dia de hoje, ter este conforto financeiro que nos permitiu para além de manter a sustentabilidade da empresa, fazer investimentos. Por outro lado, no caso do investimento em maquinaria própria – são máquinas muito específicas - surgiu o problema de neste momento termos em nossa posse máquinas, completamente novas, que não têm destino; a vantagem é que, na altura, concorremos a apoios específicos para a aquisição das máquinas, o que nos acautelou o investimento – porém este apoio é que nos exige que mantenhamos as máquinas durante um determinado período de tempo.

(I): De que maneira as novas exigências, nomeadamente de segurança face ao risco de contração do vírus, motivaram a procura por novas tecnologias? A empresa viu-se obrigada a procurar e desenvolver novas tecnologias face ao risco? (Novas máquinas/mecanismos/entregas...)

(II): Como já tínhamos falado anteriormente, a empresa recorreu a um apoio do governo para a aquisição de maquinaria especializada para a produção das máquinas. Tirando estas máquinas específicas de que eu falei, nós fizemos muito poucos ajustes internos; pensando mesmo na distância entre os trabalhadores, a empresa, por outros motivos, já tinha isso praticamente assegurado. Portanto, foram acauteladas as medidas de segurança de proteção individual ao nível do distanciamento e higienização, ao nível dos horários também, mas a nível da logística de produção – além da maquinaria – os processos mantiveram-se idênticos. Paralelamente, a pandemia impulsionou drasticamente o desenvolvimento de uma plataforma *online*, como foi a que usamos na venda das máscaras – imediatamente tivemos de fazer as coisas funcionarem de uma forma que nunca antes aconteceu.

(I): A empresa recorreu a relações pessoais para a gestão da empresa? Nomeadamente, na escolha de fornecedores, na procura pela mão-de-obra, ...

(II): Eu considero que a proximidade que mantínhamos com os nossos fornecedores, neste período de escassez de matérias, foi fundamental. No que diz respeito aos trabalhadores é já política da empresa tratar de muita coisa a título pessoal. É já cultura da empresa tratar de muita, muita coisa mesmo, a título pessoal – o negócio é de família, os próprios trabalhadores conhecem-se e têm entre eles relações de família, alguns partilham quartos; é muito habitual haverem convívios, fazerem-se jantares (é uma política que tentamos implementar); há efetivamente aqui uma relação de pessoal que se mantém – eu já contratei muito amigos para trabalhar aqui comigo, desde logo, como disse, isto é um negócio familiar; há um envolvimento pessoal muito grande. No que diz respeito aos fornecedores, tentamos que eles participem neste envolvimento, existe, com alguns, uma relação de amizade – relações de amizade que se criaram em contexto de trabalho; conhecemos muitas vezes os nossos fornecedores à mesa, em conversas informais. Valorizamos imenso a relação pessoal, tendo sempre em mente a disciplina de que nunca a relação pessoal pode ter influência na relação comercial (e mesmo o contrário). No que diz respeito à pandemia, esta proximidade, primeiramente com os fornecedores permitiu-nos negociar prazos, manter uma gestão flexível, que naquele momento, foi fundamental; depois com os trabalhadores, permitiu-nos numa fase de muito volume de encomendas, conseguir mão-de-obra por meio de familiares de colaboradores e pessoas conhecidas; quase nunca precisamos de meter anúncios.

3. Entrevista 3

Entrevistador: Inês Carvalho (I)

Entrevistado: Ivone Fidalgo, Diretora de Recursos Humanos (II)

Empresa: Trotinete, Lda

(I): Em termos gerais, poderia descrever a sua empresa, o funcionamento da produção e colaboradores na cadeia?

(II): A Trotinete fez no ano passado 30 anos, começou por ser uma empresa de confeção de roupa de criança e depois derivou para a área dos uniformes por convite de um colégio que ainda hoje é cliente, que pediu à Matilde Vasconcelos, fundadora, gerente, diretora comercial e diretora criativa, para fazer a coleção, então, dos uniformes do colégio. Começou por ser apenas constituída pela Matilde, porém ao longo do tempo surgiram outras pessoas para ajudar. Eu, diretora de recursos humanos, cheguei à empresa em 2015, ainda quando só haviam 12 colaboradores, e neste momento somos 38 pessoas a trabalhar na empresa. A nossa empresa tem evoluído bastante bem e de forma sustentada no mercado, sendo atualmente um dos principais *players* neste segmento dos uniformes. A Trotinete diferencia-se, essencialmente, da concorrência pelo design (a fundadora é *designer*). Em termos de produção nós fazemos tudo até a confeção: a confeção aqui é só de amostras, casos urgentes, pequenos arranjos, panamás, chapéus, barretes e barretinas; temos um departamento comercial que trata de arranjar potenciais clientes – que maioritariamente recorrem a sugestões para decidirem o que pretendem fazer ou então já vêm com uma ideia concretizada do que o que querem e apresentam-na no *briefing*; de seguida as nossas *designers*, com base nesta informação, realizam uma proposta criativa que vai para o cliente e que pode estar sujeita a alterações dependendo se o cliente aprova ou não; uma vez aprovado, fazem a encomenda e a partir daí vai para a área da modelação e corte, tudo isto feito internamente; depois faz-se a amostra, a contra-amostra e tudo o que for necessário, e por fim enviamos para produção

externa – é assim que estamos organizados. Ao nível dos fornecedores, temos fornecedores de matérias primas – temos uma compradora – e temos um armazém de acessórios, um armazém de matérias primas e um armazém de produto acabado e é assim que funciona; a pessoa responsável pela compra das matérias primas faz testes para analisar o comportamento das matérias a nível da sua elasticidade e cor.

(I): Como descreveria, em termos gerais, a evolução do impacto da pandemia na empresa, desde o início de 2020 até agora?

(II): Sem saber o que isto era, em inícios de Março fomos obrigados a ir para casa durante duas semanas. Fiz um plano de contingência com diversas fases, e nessas duas semanas as pessoas que podiam realizavam teletrabalho; os outros colaboradores mais ligados à produção não tiveram, obviamente, essa hipótese. Entretanto, nessas duas semanas a Matilde começou a encomendar tecido não tecido, ainda sem clientes, para fazer o que quer que fosse, no sentido de evitar que a empresa ficasse parada. Começamos efetivamente a produzir máscaras e com muita pressa certificamos os produtos no CITEVE, pelo que na semana de 13 a 20 de Março a produção passou a focar-se exclusivamente em equipamento de proteção individual. No início tínhamos como principais clientes os hospitais, mas rapidamente atingimos muita gente, começamos a ter muitos clientes – tanto que esse foi, sem dúvida, o nosso melhor ano de faturação. Durante 2020, então, fizemos de tudo: cógulas, cobre sapatos, cobre botas, batas - produtos com não mais de 10 ou 50 utilizações; produzimos tudo aquilo que os hospitais e a comunidade necessitavam para enfrentar a pandemia. Este foi o nosso percurso: umas pessoas em teletrabalho, outras pessoas inevitavelmente a trabalhar presencialmente e outras em formato híbrido, e até acho que correu bastante bem. Mais tarde, já em Fevereiro de 2021, acabamos por fazer *layoff* uma vez que a

oferta do nosso tipo de produção aumentou exponencialmente e, paralelamente, a procura pela nossa produção pré-pandémica ainda não sustentava a empresa.

(I): Antes da pandemia existia algum tipo de plano de contingência para resposta a crises na vossa empresa? (Se sim, em que consistia?) E neste momento, existe algum? (Se sim, em que consiste?)

(II): Até ao momento, efetivamente não existia nenhum tipo de plano de contingência, mas foi feito logo no início de 2020, face à pandemia. Nessa altura informamos as pessoas de tudo, havia cartazes na empresa sobre como desinfetar as mãos, tivemos desinfetante, luvas, máscaras, fizemos acrílico para dividir o espaço. Nesta primeira fase não sabíamos o que isto nos traria e portanto tomamos todas as medidas: contratamos uma empresa para fazer a desinfestação e limpeza das instalações. Neste momento, podemos afirmar que existe um plano de contingência, desde logo porque as nossas certificações exigem uma série de procedimentos e requisitos: nós somos certificados pela ISO 9001 2015, e sou eu que sou responsável pelas certificações todas; temos uma certificação STeP, de sustentabilidade, precisamente, e temos uma certificação que fizemos no ano passado da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. Temos estas três certificações, portanto temos que ter uma série de práticas e procedimentos que têm em conta a sustentabilidade. Neste momento mantemos um contrato de prestação de serviços com uma empresa de higiene, segurança e medicina no trabalho. Todos os anos são avaliados os riscos, agora estamos aqui desde o ano passado e temos as medidas de autoproteção e tudo isso é revisto anualmente: ambiente, ergonomia, as poeiras, o ruído. Para além disso, temos ainda atenção à nossa pegada de carbono. No certificado STeP temos que responder a uma série de questões que têm a ver com a saúde dos trabalhadores e com as nossas práticas de poupança de água, electricidade, gásóleo, segurança e higiene das instalações e dos trabalhadores; também temos que fazer simulacros. Portanto, para além do

planeamento corrente, temos uma série de práticas a que as nossas certificações nos obrigam, principalmente o nível da segurança, higiene e sustentabilidade.

(I): A empresa teve de alterar, de alguma forma, o seu modelo de negócio face à pandemia? Em que aspetos?

(II): Como disse anteriormente, a empresa alterou efetivamente o seu modelo de negócio: foi no fundo uma oportunidade; não era o nosso core business mas naquela altura foi uma oportunidade de negócio que agarramos e que, apesar de não ter tido uma longa continuidade, uma vez que não é efetivamente o nosso core business, foi crucial para a manutenção da empresa durante a pandemia. Ainda neste tópico importa dizer que no início não havia concorrência absolutamente nenhuma, havia imensa procura e muito pouca oferta, mas depois passou a haver muita oferta, portanto, sim, aproveitamos a oportunidade que o mercado e que a circunstância nos deu, mas não fizemos dela o nosso negócio a longo prazo – mantivemos estritamente pelo tempo em que foi necessário e oportuno, e depois voltamos ao nosso core business habitual.

(I): Durante o ano da pandemia, em que redirecionaram inevitavelmente a vossa produção, continuaram, no entanto, a produzir os vossos produtos habituais paralelamente?

(II): Continuamos sim. Claro que sentimos que, por exemplo, ao nível da hotelaria, não tivemos encomendas no volume habitual – aí efetivamente sentimos que nos afetou – mas, por outro lado, trabalhamos num outro segmento que acabou por compensar largamente essas eventuais perdas. Mas, seguramente, continuamos a trabalhar para os nossos clientes.

(I): Pensando agora especificamente ao nível das operações, quais foram os principais impactos da pandemia que a empresa sentiu a este nível? Que ajustes ou adaptações tiveram de fazer em resposta a estes impactos?

(II): A pandemia impactou não só a produção, mas toda a empresa, pelo que tivemos de fazer adaptações quer ao nível da produção, como ao nível da gestão da empresa. Já lhe falei em algumas práticas que incluímos na empresa e que não tínhamos até à altura, como o teletrabalho, as medidas de contenção do vírus (higienização, desinfeção, distanciamento); também fizemos na altura horários de produção e de pausa desencontrados para cada setor – confeção, corte, ... – de forma a juntarem-se o mínimo de pessoas possível. Para além, claro está, do nosso produto, que se alterou.

(I): Que decisões foram cruciais para a manutenção da sustentabilidade da empresa?

(II): Penso que a maior e a melhor decisão foi efetivamente não termos ficado paralisados com a pandemia; por outro lado, foi importante não termos investido substancialmente nesta área que era incerta: muitas empresas investiram de forma total neste segmento, deixaram de fazer tudo o resto e passaram só a fazer equipamentos de proteção individual e máscaras. No nosso caso, as máscaras foi algo que fizemos muito pouco, fizemos mesmo muito foram os equipamentos de proteção individual; e não sentimos necessidade de investir neste segmento porque a nossa maquinaria estava preparada para o efeito, não tivemos de alterar estruturalmente a nossa produção. Encaramos então isto como um desafio, mas principalmente, como uma oportunidade; como não sabíamos a duração que a pandemia iria ter, agarramos esta oportunidade, nunca descurando os outros segmentos em que nós já trabalhamos há tanto tempo. Novamente, sei que houveram muitas empresas que fizeram grandes investimentos e se certificaram nessas áreas que exigem imensas coisas, muitos requisitos, muitos detalhes; e eu

andei a informar-me e acabamos por concluir que não era por aí o nosso caminho e, efetivamente, o tempo depois mostrou que estávamos certos.

(I): A nível das operações, o que é que a pandemia e as adaptações que esta impôs trouxeram de bom para a empresa?

(II): Acho que a pandemia nos ajudou a manter uma mente mais aberta; a estarmos no fundo, mais despertos, para, por exemplo, esta certificação da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar; porque a realidade é que antes da pandemia se nos falassem de um trabalhador a produzir a partir de casa porque tem um filho doente e teria que faltar, se calhar faltava e ponto final; agora, algo que aconteceu na empresa, fruto da adaptação à pandemia, deixamos de ter postos com computadores fixos e começamos a trabalhar em computadores portáteis – isso permite que cada um de nós possa trabalhar a partir de casa e, portanto, hoje em dia acontece um colaborador ligar a dizer que o filho está cheio de febre e que não vai à escola, e que vai mandar alguém ir buscar o portátil à empresa porque não estava à espera que acontecesse; se acontecer quando o trabalhador está para sair no dia anterior pode já levar o computador, se não pedimos que nos entreguem em casa e trabalhamos a partir de casa. O teletrabalho tornou-se uma ferramenta imperativa durante a pandemia. Garantidamente isto veio a revelar-se uma excelente prática para a empresa e uma ótima flexibilidade para as pessoas.

(I): Sentiram necessidade de delegar tarefas e eventualmente determinadas tomadas de decisão, face à mudança? Em algum momento, os colaboradores e funcionários tiveram de adquirir uma maior responsabilidade/poder?

(II): Não. Creio que não. Durante a pandemia, quem ia adoecendo, ficou ausente por dois ou três dias e após esse período, já estava operacional novamente, nem que fosse por teletrabalho; pelo que não aconteceu nada assim

tão grave que fosse necessário delegar. Para além disso, uma vez que somos uma empresa pequena e como somos certificados pela qualidade, também temos planeado os perfis de todas as funções - em caso de falta temos descrito e regulamentado as funções e o substituto, se necessário, dessa pessoa. Assim sendo, nunca houve assim grandes problemas durante a pandemia que implicassem a delegação ou a descentralização da tomada de decisão. Neste caso, por exemplo, imaginando que a diretora de produção estaria com COVID-19, estava sempre cá uma pessoa substituta capaz de assegurar as funções mais urgentes e imediatas dessa pessoa ausente - e o mesmo acaba por acontecer também em caso de férias. Existe uma delegação natural das tarefas na empresa. Compreendemos que a pandemia veio fortalecer esta gestão.

(I): Diria que devido à pandemia a vossa empresa repensou as prioridades de investimento da empresa?

(II): Não sei dizer com 100% de certeza, mas acompanho. Acho que 2021 já foi muito mais pacífico em termos de todos termos sido vacinados, de irmos todos fazer testes, eu marcava toda a gente e lá íamos nós fazer os testes de covid: o que agora é normal, em 2020 não era, de todo. Portanto os investimentos que estavam para acontecer, apesar da instabilidade generalizada, aconteceram na mesma - que foi a compra deste armazém e estas obras. Assim sendo, diria que a pandemia não nos fez recuar no investimento, se bem que é importante reconhecer que a adaptação do modelo de negócio deu-nos algum conforto ao nível da tesouraria.

(I): A empresa teve de recorrer a financiamento, quer interno como externo, durante este período? Se sim, de que maneira o financiamento, interno ou externo, influenciou a empresa e a sua vitalidade?

(II): A empresa teve sim de recorrer ao financiamento externo, não no período da pandemia, nem por causa da pandemia, mas pelo investimento que pretendíamos fazer da aquisição do armazém. O financiamento acabou por em nada influenciar a atividade durante a pandemia, nem a obtenção do mesmo foi mais ou menos difícil por causa da pandemia, porque efetivamente foi um contrato pré-pandemia; tanto que, é incoerente sequer relacionar uma coisa com a outra porque a pandemia veio ajudar-nos, a nossa faturação nesse ano aumentou em 25%.

(I): De que maneira as novas exigências, nomeadamente de segurança face ao risco de contração do vírus, motivaram a procura por novas tecnologias? A empresa viu-se obrigada a procurar e desenvolver novas tecnologias face ao risco? (Novas máquinas/mecanismos/entregas...)

(II): De uma maneira geral, mantivemos o que tínhamos. A grande motivação provocada pela pandemia foi a da tecnologia, no sentido do teletrabalho – o teletrabalho tornou-se uma ferramenta imperativa durante a pandemia e muito útil ainda após a pandemia, como illustrei anteriormente.

(I): A empresa recorreu a relações pessoais para a gestão da empresa? Nomeadamente, na escolha de fornecedores, na procura pela mão-de-obra, ...

(II): Não, foi tudo normal, mantivemos os meios habituais na procura pelos fornecedores e clientes. Nesta primeira fase estávamos todos sem saber o que isto era e os fornecedores a mesma coisa. Não diria que tivesse havido aqui algum tipo de facilidade face a este tópico; no entanto, também não sentimos imediatamente a dificuldade na aquisição da matéria prima: nós tivemos sensivelmente 15 dias para nos organizarmos, em que no final já tínhamos as pessoas a trabalhar para a produção de equipamento de proteção individual médico. Com os fornecedores acabou por funcionar da mesma forma, tivemos

que continuar as nossas compras, agora num segmento mais direcionado, a comprar tecido não tecido. A única dificuldade que houve acabou por ser o facto de nunca termos trabalho com estas matérias primas, mas rapidamente, pelos meios habituais, sem que conhecêssemos alguém previamente, descobrimos um fornecedor na indústria dos estofos que utilizava o material e compramos muito, mesmo muito, a esse fornecedor e depois quando começou toda a gente a trabalhar nisto, face à elevada procura, quando o fornecedor não tinha material, ele próprio recomendava outros fornecedores alternativos – existia na altura um sentimento generalizado de grande solidariedade; acabou por funcionar tudo à base do passa a palavra.

4. Entrevista 4

Entrevistador: Inês Carvalho (I)

Entrevistado: Fernanda Valente, Diretora Geral (II)

Empresa: Island Cosmos, Lda

(I): Em termos gerais, poderia descrever a sua empresa, o funcionamento da produção e colaboradores na cadeia?

(II): A nossa empresa mantém uma política B2B, portanto, compra a fornecedores que já estão na cadeia industrial (raramente são fornecedores originários, normalmente já pertencem à indústria transformadora) e depois vendemos – algumas vezes para a indústria transformadora, outra vezes para o cliente final, que vende ao comércio, dependendo um pouco do tipo de produto: por exemplo, a IslandCosmos vende muito para plataformas de distribuição como o Pingo Doce e a Makro, assim como também vende para empresas que incorporam e readaptam os produtos ou conjugam com outros produtos e

vendem a terceiros uma panóplia de itens, de de que o nosso produto faz parte. Normalmente, as encomendas chegam, na maior parte das vezes, nós procuramos as encomendas; nós funcionamos muito com a pré-venda; fazemos a divulgação daquilo que produzimos. Quem faz este trabalho da procura de clientes sou eu, juntamente com uma colaboradora, que é a Maria; depois rececionamos as encomendas e implementamos o projeto de execução da encomenda (fazemos o plano de compra dos materiais necessários –entender o que é que temos dentro de portas e o que é que não temos e que é necessário ir buscar a outro lado). Tentamos colocar a mesma encomenda em vários sítios ao mesmo tempo, no sentido em que se for necessário fazer um molde, temos de subcontratar uma empresa que faz moldes, se eventualmente tivermos de recorrer a outro tipo de maquinaria ou tecnologia, subcontratamos também; e depois reunimos tudo dentro de portas, fazemos a montagem final da peça, a embalagem, revisão, etiquetagem e a preparação do envio – isso sim, é tudo feito por nós.

(I): Como descreveria, em termos gerais, a evolução do impacto da pandemia na empresa, desde o início de 2020 até agora?

(II): A pandemia para nós foi uma situação muito anómala face ao que foi para a generalidade das empresas, porque como nós éramos uma empresa de produtos “muito sofisticados”, mais especializados – nós estamos na cadeia têxtil mas não estamos na cadeia de vestuário, nós fazemos produtos têxteis bastante técnicos, como por exemplo, berços para crianças – e então, face à pandemia, procuramos rapidamente por uma alternativa: conseguimos muito rapidamente a certificação de uma máscara reutilizável para 10 lavagens e assinamos imediatamente um protocolo de colaboração com a Câmara Municipal de Matosinhos (importa salientar que Matosinhos teve muitos problemas de contenção do vírus nos lares, foi dos primeiros casos conhecidos e mais

complicados). O certo é que em 5 ou 6 dias depois da certificação pelo CITEVE, conseguimos colocar máscaras a serem vendidas e distribuídas nos lares e à população de Matosinhos em geral: vendemos cerca de 260.000 máscaras à Câmara Municipal de Matosinhos. Paralelamente, Matosinhos passou a palavra a Valongo, a Nelas e a Vila Real, começamos a trabalhar também com essas instituições e mais tarde, por concurso público, começamos a trabalhar com a Câmara Municipal de Gaia: o Primeiro Ministro apareceu na televisão a usar uma máscara nossa – que era facilmente identificável porque tinha uma risca branca (depois alteramos o design) – e fez, inclusivé, referência ao quão era confortável; a Câmara Municipal de Gaia acabou por chegar a nós fruto dessa propaganda. Acabamos então por trabalhar muito nos anos da pandemia a produzir máscaras, sobretudo, e fatos/equipamento de proteção individual; tivemos de recorrer à subcontratação de pessoal porque foi efetivamente uma época de muito, muito, muito trabalho. Mais tarde e já passado o pico da pandemia, mantivemos a produção de máscaras e a venda para escolas, uma vez que as escolas mantiveram ainda durante bastante tempo a obrigatoriedade do uso de máscara. Mais tarde conseguimos certificar outro tipo de máscara, mais durável, que permitia mais lavagens e aí o jogo de margens correu bem – o produto era bom, era fiável e conseguimos vender bastante. Após este período, apercebemos-nos que perdemos muitos clientes: durante a pandemia como trabalhamos muito, não havia disponibilidade para divulgar ou pensar em novos produtos; como trabalhávamos muito com hotéis, um segmento extremamente danificado pela pandemia, e que por causa dela, foi juntando stocks enormes de produtos – como chinelos e sacos, que vendíamos – e que portanto já não precisavam tão cedo dos nossos produtos, ... A mentalidade que se criou por causa da pandemia fechou muitas portas, pela razão que enunciei; e os clientes que mantemos neste momento são praticamente todos novos. A pandemia para a nossa empresa teve inegavelmente um lado positivo, que foi sem dúvida alguma o aumento

exponencial da faturação, mas por outro lado, sobrecarregou imenso a nossa capacidade de trabalho (era extremamente difícil encontrar mão-de-obra e empresas para outsourcing porque estava tudo fechado; também não nos foi possível recorrer a nenhum tipo de apoio oferecido pelo governo, porque por estarmos a trabalhar e a faturar mais do que o habitual, não havia aplicabilidade – o que provocou que quando acabou a pandemia, quando se fechou esse ciclo, tivéssemos uns meses de enorme patinagem financeira: o investimento para dar respostas às necessidades da pandemia foi brutal, a compra de materiais era constante, não conseguimos fazer o produto autonomamente e, por incrível que pareça, havia imensa especulação por parte dos fornecedores que tentavam tirar partido da situação (muitas vezes era acordado um preço e no ato da entrega era exigido o pagamento de mais “tantos” euros e com “tantos” euros refiro-me, na maior parte da vezes, a mais de 50% do valor acordado; numa situação de margens tão pequeninas, faz toda a diferença). O pós pandemia foi então, como disse, complicado, tivemos verdadeiramente que recomeçar do zero, construir tudo de novo sem que, durante o período pandémico tivéssemos tido hipótese para repensar o nosso modelo de negócio e procurar outros segmentos, uma vez que, como disse, estávamos a trabalhar muito além da nossa capacidade – este acabou por ser efetivamente o nosso maior problema no ano passado, que foi um ano de faturação francamente mau. Este ano está a correr bem, estou muito grata por ter trabalho para os próximos meses e estou confiante de que nos próximos meses surgirá trabalho para o resto do ano.

(I): Antes da pandemia existia algum tipo de plano de contingência para resposta a crises na vossa empresa? (Se sim, em que consistia?) E neste momento, existe algum? (Se sim, em que consiste?)

(II): Havia sim um plano de contingência para riscos variados mas não para crises deste género; a pandemia foi um acontecimento completamente fora do

controle de toda a gente – acho que não houve país nenhum, empresa nenhuma, instituição nenhuma, nem ninguém na realidade, que tivesse um plano de contingência prévio. Durante a pandemia, planeamos com base nas necessidades impostas. O mais curioso é que sentimos falta de um plano foi quando tudo estava controlado, quando o ciclo tinha acabado, e nós não sabíamos o que fazer – precisávamos de um plano de contingência pós-pandemia. O nosso plano, a bem dizer, foi inventar porque uma coisa é eu ter uma falência de stock num determinado período e ter um plano de contingência que viabilize a entrega, outra coisa é virar o mundo inteiro ao contrário durante quase 4 anos. A pandemia foi de 2019 até 2021 e ainda estávamos sobre as regras da pandemia quando se dá o ataque da Rússia à Ucrânia, com as restrições à Rússia e a subida desenfreada dos preços e portanto, de 2019 para a frente é tudo caótico. Eu sinto que o ano passado, o pós-pandemia, correu me mal, mas também sinto que poderia ter corrido ainda pior se eu tivesse agido: deixei-me ficar à espera do que ia acontecer; tive imperativamente de despedir pessoas, porque não tinha trabalho para tanta gente (também tinha criado muito emprego nos anos anteriores) e acabamos por andar ao contrário – a minha curva de crescimento era inversa face à generalidade das empresas no setor. Quem trabalhava com grandes marcas, nomeadamente do vestuário, conseguiu voltar pacificamente, regressaram com clientes fidelizados porque a pandemia também promoveu o fator da proximidade; no meu caso, deixei de produzir as máscaras – que tinham um valor enorme num ano e no ano a seguir já não valiam nada – e comecei a ter problemas: os clientes com quem trabalhávamos apesar de estarem a trabalhar, estavam a trabalhar com quantidades muito mais reduzidas, com quantidades mais cautelosas. É engraçado porque eu estudei muito planeamento e eu gosto muito de planear, mas a realidade é que é muito difícil planear nestas condições: tudo aquilo que eu aprendi na faculdade sobre gestão agora é história, somos obrigados neste momento a manter uma gestão em função de um planeamento à

vista. E é mesmo à vista, porque há uma desorientação geral do mundo, uma espontaneidade muito grande. Acho também que por essa razão, o valor da estabilidade tornou-se caríssimo, é talvez o maior dogma: procurar um bocadinho de estabilidade para conseguir planear, para conseguir fazer coisas novas. Acredito que existe também uma influência gigante e muito ativa da política na economia e isso é péssimo para os negócios (a lei da oferta do mercado é sem dúvida o sistema mais simples e mais justo que existe): eu se planto batatas e este ano e no próximo não consigo colher batatas, não vou ficar à espera que me subsidiem para eu continuar a plantar batatas; começo a plantar uma coisa diferente; se eu sei que não vou colher batatas, mas por outro lado sei que há de haver alguém a pagar me para que eu não colha batatas, então eu deixo-me estar como estou; pelo contrário, se eu souber que tenho dois anos para me readaptar, então eu faço a minha adaptação, altero o meu ciclo de produção – creio que esta política criaria uma situação muito mais justa na divisão dos dinheiros públicos. Neste momento essa é a minha maior preocupação e é o que tentamos que seja o nosso plano de contingência: não meter os ovos todos no mesmo cesto (apesar de que, naturalmente durante a pandemia este plano foi descurado porque eu sentia que era quase imoral, não seria correto, desviar a minha produção para outros segmentos quando pela primeira vez na minha vida estávamos a produzir algo essencial para a saúde e para a vida das pessoas). Neste momento, o meu trabalho passa mesmo por inovar: encontrar artigos interessantes, procurar novos segmentos.

(I): A empresa teve de alterar, de alguma forma, o seu modelo de negócio face à pandemia? Em que aspetos?

(II): Todos. Em 2019 a minha ideia não era, de todo, produzir máscaras reutilizáveis. A minha ideia era conseguir competir na Europa e nos Estados Unidos com produtos inovadores, sustentáveis e atraentes; estávamos inclusive

nesse caminho: fomos a muitas feiras internacionais, ganhámos cerca de 13 prémios que visavam a ecologia e efetivamente o nosso destino seria por aí. A pandemia veio pôr fim a esse caminho, aliás, veio pôr fim também às feiras e portanto, se o meu caminho era a produção de peças tecnologicamente eficientes e interessantes, só agora, em 2023, é que estou a correr novamente atrás desse objetivo – e naturalmente, o que era atraente há uns anos atrás, atualmente já não tem interesse nenhum. Neste momento estamos a trabalhar com reciclagem de roupa: estamos numa cadeia de distribuição que entrega a roupa a uma empresa, que a transforma em fio, e que posteriormente nós tricotamos e executamos um novo produto (inevitavelmente sempre menos exigente daquele que lhe deu origem, isto é, uma camisa nunca será outra camisa; poderá ser um saco para comprar ou qualquer outro produto menos exigente; uma segunda versão). Efetivamente este era o caminho que estávamos a traçar antes da pandemia; face à pandemia alteramos completamente o nosso modelo de negócio e passamos a adquirir tecido e elásticos e a produzir, como disse anteriormente, máscaras reutilizáveis e equipamento de proteção individual, nomeadamente, fatos.

(I): Pensando agora especificamente ao nível das operações, quais foram os principais impactos da pandemia que a empresa sentiu a este nível? Que ajustes ou adaptações tiveram de fazer em resposta a estes impactos?

(II): O principal impacto e o mais complicado de gerir ao nível das operações foi a falta de mão-de-obra qualificada: a maior parte do pessoal qualificado estava vinculado a empresas que não estavam a trabalhar e que, por imposição do governo para o recebimento dos apoios, não podiam trabalhar para outras instituições; acabamos por ter de contratar pessoas menos qualificadas e menos capazes, que estavam disponíveis nessa altura e que não foram de todo, as ideais: não tinham hábitos de trabalho, não tinham formação e, na verdade, não existia disponibilidade para dar a estas pessoas o acompanhamento que necessitavam

porque uma coisa é absorver uma pessoa e incluí-la numa linha de operações que já está definida, outra coisa é estar a testar uma série de linhas que até então não existiam e tentar adaptá-las a pessoas que não tinham informação nenhuma sobre o que era suposto fazer; tivémos de formar costureiras num espaço muito curto de tempo; foi um modelo de trabalho muito complicado e excecional. A nível da produção tivemos de adaptar o espaço de forma a garantir as medidas de contenção do vírus, portanto, o distanciamento, a desinfeção e o manuseamento dos materiais; tivemos de adaptar as máquinas; tivemos de criar espaços de armazenamento e de embalamento. Curiosamente, conseguimos estabilizar produções.

(I): Que decisões foram cruciais para a manutenção da sustentabilidade da empresa?

(II): No que refere à sustentabilidade financeira da empresa, considero que foi fundamental manter acordos de pagamento flexíveis e de recebimento exigentes: acordamos com os nossos clientes um sistema de pagamentos que nos permitiu trabalhar em cima do joelho – em praticamente todas as nossas relações, o pagamento era feito aquando da entrega das máscaras e isto possibilitava posteriormente o pagamento ao fornecedor; naturalmente, convém também salientar, que a flexibilidade do nosso fornecedor também foi fundamental. Este sistema permitiu o nosso financiamento e possibilitou um fluxo e uma gestão de tesouraria confortável. Ao nível geral, considero também que foi essencial a procura pela certificação de todos os nossos produtos na altura: muita gente fugiu à certificação porque a certificação exigia o cumprimento de um conjunto vasto de requisitos; mas acredito que a certificação nos deu uma garantia reconhecida da qualidade e fiabilidade do nosso produto: certificamos o nosso primeiro produto, certificamos várias vezes até (foi um processo bastante longo de tentativa-erro) e conseguimos, inclusivé, ir subindo no nível de certificação,

até efetivamente atingirmos um produto bastante otimizado – isto acabou também por ser um investimento porque gastamos muito dinheiro com as certificações; fizemos 4 certificações de máscaras e 2 certificações de tecido no espaço de um ano.

(I): A nível das operações, o que é que a pandemia e as adaptações que esta impôs trouxeram de bom para a empresa?

(II): A pandemia trouxe a comprovação da capacidade da empresa em gerar faturas elevadas e em adaptar-se rapidamente a situações anormais e de crise. Pessoalmente, acho que a pandemia nos ensinou que é importantíssimo manter sempre, até como plano de contingência, a proximidade – a proximidade às nossas matérias primas essenciais, a proximidade aos nossos fornecedores, a proximidade aos nossos clientes. Temos de ter noção de que, não havendo transportes, estando as fronteiras encerradas, impossibilitada a importação e a exportação, como é que nos poderíamos abastecer ou fazer render o nosso peixe? É muito importante manter esta proximidade. Foi especialmente isso que eu aprendi: manter os fornecedores próximos, não ter um único cliente nunca e ter diversos produtos e a capacidade de inovar – nunca por todos os ovos no mesmo cesto. Por outro lado, acho que, neste momento e tendo principalmente em conta o período pós-pandemia, acredito que a pandemia não trouxe nada de muito bom além do que disse anteriormente. Quando voltamos à normalidade, a empresa estava muito mais atrasada do que a generalidade das empresas do setor, porque aquando do fecho do ciclo pandémico, a generalidade das empresas estava pronta para trabalhar, não tinham alterado nada na sua estrutura e a nossa empresa, tinha alterado tudo, estava quase que como numa “ressaca” da pandemia. Esse foi o grande “contra” de tudo isto: eu fui corajosa ao ponto de mexer em toda a estrutura da minha empresa para servir uma

determinada circunstância e só neste momento é que estou a conseguir a começar de novo, muito mais tarde do que a generalidade do setor.

(I): Sentiram necessidade de delegar tarefas e eventualmente determinadas tomadas de decisão, face à mudança? Em algum momento, os colaboradores e funcionários tiveram de adquirir uma maior responsabilidade/poder?

(II): Como disse anteriormente, durante a pandemia a empresa teve de lidar com pessoal muito pouco qualificado. Houve uma enorme necessidade de a dado momento encontrar um chefe de linha, por exemplo, e o sentimento era geral: a empresa queria/necessitava de delegar responsabilidades, precisávamos que algumas pessoas adquirissem maior responsabilidade pelos processos e ninguém aceitava – as pessoas viviam com muito medo e com muita cautela; ninguém se queria chatear; queriam manter-se confortáveis, a desempenhar funções relativamente simples. O que acabou por acontecer é que algumas decisões tiveram que ser inevitavelmente e naturalmente delegadas, o que acabou por correr francamente mal: haviam erros de cores, incongruências nas contas, falhas no planeamento do *stock*, ...; porque efetivamente, a equipa que se construiu não estava devidamente preparada – as pessoas entravam ao trabalho hoje, para começar a exercer amanhã, não havia tempo para nada, era um bocadinho “olhar para o lado, ver e fazer o que os outros faziam”. Paralelamente, o único contato dos clientes, por muito tempo, era eu e era em mim que depositavam toda a confiança e, por essa razão, cada vez que não conseguiam falar comigo instalava-se um pânico geral: não é normal um presidente da câmara ter como preocupação principal a compra e o fornecimento de máscaras – é algo absolutamente inconsiderável – e eles não tinham noção daquilo que estávamos a fazer em termos de operações, não sabiam se o que pretendiam era ou não facilmente concretizável; eles só sabiam que precisavam daquelas máscaras sem falta e o

mais rápido possível; existia um clima muito grande de insegurança e até desconfiança.

(I): Diria que devido à pandemia a vossa empresa repensou as prioridades de investimento da empresa?

(II): Neste momento, estamos finalmente a avançar com aquela que eram, na altura, as nossas prioridades de investimento. O que aconteceu aquando a pandemia foi que a empresa, apesar de ter conseguido faturas nunca antes conseguidas, fez por manter ao máximo e na medida do possível, a estabilidade – não sabíamos no que estávamos metidos, não sabíamos o que ia surgir após aquele período e efetivamente durante aquele período foi gasto muito dinheiro nas adaptações do modelo de negócio. Trabalhei a dada altura e por cautela, com o meu dinheiro. Acabamos então e por essa razão por até recuar nas nossas prioridades de investimento e por não realizar os investimento que desejávamos e que tínhamos planeado concretizar no curto/médio prazo, especificamente por cautela, mas também porque não tínhamos tempo ou consciência para avaliar dos riscos; estávamos com muito trabalho.

(I): A empresa teve de recorrer a financiamento, quer interno como externo, durante este período? Se sim, de que maneira o financiamento, interno ou externo, influenciou a empresa e a sua vitalidade? Recorrendo ao financiamento externo, encontraram dificuldades na obtenção de crédito? Se sim, de que maneira esta limitação influenciou a empresa?

(II): A empresa evitou recorrer à banca. Como disse anteriormente, trabalhei a dada altura com o meu dinheiro, que numa fase inicial foi essencial para alavancar o negócio. Aquilo que fizemos para a manutenção da vitalidade financeira da empresa foi a gestão dos prazos de pagamento a fornecedores – que tiveram uma consciência social enorme e foram extremamente flexíveis neste

sentido; e o encurtamento do prazo de recebimento dos clientes – era impossível manter aqui uma política de recebimento em 90 dias, habitual nas relações com as instituições públicas e portanto, exigíamos tanto quanto possível o recebimento imediatamente aquando da entrega das máscaras/fatos. Acho que por estarmos todos a trabalhar num produto essencial, tão básico, existia aqui um sentimento grande de solidariedade e flexibilidade quer duma parte, como agilidade da outra parte; pelo que conseguimos não recorrer à banca e evitar o endividamento. Sinto, no entanto, que ao nível do da possibilidade de financiamento pelo governo, pela administração central, fomos deixados um bocadinho de lado uma vez que os apoios estavam profundamente pensados e destinados às empresas que pararam completamente. Não existiu nunca nenhum tipo de ajuda para as empresas que trabalharam sempre e que inclusivé, apoiaram as instituições e a comunidade durante esse período; ajuda essa que considera que teria sido importante, por exemplo, no pós-pandemia.

(I): De que maneira as novas exigências, nomeadamente de segurança face ao risco de contração do vírus, motivaram a procura por novas tecnologias? A empresa viu-se obrigada a procurar e desenvolver novas tecnologias face ao risco? (Novas máquinas/mecanismos/entregas...)

(II): Eu acho que, para a Island Cosmos, a pandemia despertou a procura pela fiabilidade dos nossos produtos: hoje só vendemos produtos que sejam certificados; e mantemos esta política para qualquer tipo de produto, até para, por exemplo, sacos do lixo. Percebemos que, por causa da pandemia, os nossos clientes se tornaram mais exigentes quanto à qualidade dos produtos que compram e obviamente isso cria um novo requisito para a empresa. Para além disso, surgiu com a pandemia um grande problema ecológico para a nossa empresa que é a quantidade de plástico colecionado durante a pandemia – tudo aquilo que era produzido era embalado em plástico; promoveu-se muito a

utilização de itens descartáveis no sentido das medidas de contenção do vírus; o que acabou por gerar quantidades absurdas de plástico. A empresa viu-se, por essa razão, obrigada a desenvolver medidas de reutilização e substituição dos plásticos: por exemplo, em conjunto com outras duas empresas conseguimos desenvolver um saco reutilizável para o embalamento e distribuição dos produtos, que substitui o plástico nos negócios entre as empresas. A pandemia acabou por reforçar um segmento que pré-pandemia já tinha interesse para nós e temos, efetivamente, explorado esse mercado – a produção e a manutenção de operações, mecanismos e o desenvolvimento de produtos mais ecológicos.

(I): A empresa recorreu a relações pessoais para a gestão da empresa? Nomeadamente, na escolha de fornecedores, na procura pela mão-de-obra, ...

(II): Eu não diria que a empresa recorreu a relações pessoais, mas principalmente ao nível dos clientes existiu efetivamente ao longo do processo um “passa a palavra” que foi muito importante. O nosso fornecedor do tecido, que já trabalha com a nossa empresa há muitos anos, mantém um contrato de serviço com um eletricista cujo filho trabalha no departamento de proteção civil na Câmara Municipal de Matosinhos. Obviamente motivado pela necessidade das circunstâncias, o senhor contactou-nos, disse-nos o que pretendia e isto foi nos dado quase como um desafio, pelo que começamos a fazer testes, usando todos os conhecimentos que tínhamos – trabalhei muito a par com os meus colegas de outras áreas, porque a nossa empresa não faz tinturaria, nem estampanaria, nem bordados e portanto, sempre que precisamos, recorreremos a estes contactos com quem mantemos um historial longo e que nos ajudam no que é necessário. A partir da Câmara Municipal de Matosinhos, as ligações foram o mais distintas e claras possível: Matosinhos deu a conhecer o nosso trabalho a Valongo e começamos a trabalhar com Valongo; mais tarde, como já referi anteriormente, o primeiro ministro utilizou uma das nossas máscaras e suscitou o interesse da

Câmara Municipal de Gaia que lançou concurso público. Matosinhos é um lugar pequeno e inevitavelmente conhece-se muita gente, quase toda a gente com que trabalhamos veio por meio da Câmara Municipal de Matosinhos ou por concurso público, nomeadamente as escolas que foram quase todas por concurso público; houveram ainda alguns ajustes diretos através da plataforma da Vortal – as pessoas visitavam, gostavam e repetiam. Trabalhamos muito por telefone e vendemos máscaras desde Viana, Bragança, até Faro e Tavira; fizemos muito Alentejo; vendemos mais fora das grandes cidades até. No que diz respeito aos fornecedores, só negociamos com um único fornecedor – nós só usamos matéria-prima de um único fornecedor, que já era nosso fornecedor antes e que na altura estava a desenvolver um tecido com banho antibacteriano, antifúngico e, depois mais tarde, aplicou o banho antivírico; e então foi assim que foi, comprávamos o produto a alguém que fazia e que acabava e que é nossa parceira há cerca de 40 anos – era alguém que nos dava bastante confiança naquilo que estávamos a comprar. Também o facto de mantermos esta relação comercial há tantos anos, acredito eu, isso permitiu a flexibilidade dos prazos, que de pagamento, como de abastecimento – produzimos uma máscara teste numa semana, que é algo que seria impossível concretizar numa relação com alguém que não estivesse por dentro daquela que é a nossa política.

5. Entrevista 5

Entrevistador: Inês Carvalho (I)

Entrevistado: Sérgio Campos, Diretor Financeiro (II)

Empresa: Rioplele – Têxteis, S.A.

(I): Em termos gerais, poderia descrever a sua empresa, o funcionamento da produção e colaboradores na cadeia?

(II): A Riopelle é uma empresa que foi fundada em 1927, estamos já perto do nosso centenário; é uma empresa da fileira têxtil, que agrega na sua verticalidade o setor têxtil desde a criação e produção de tecido, passando pela tecelagem, tinturaria e ultimação. Temos uma capacidade de produção de cerca de 900.000 metros de tecido por mês e empregamos cerca de 1.200 pessoas atualmente. Somos fornecedores dos principais clientes de moda a nível internacional – nomes sonantes como a Burberry, Hugo Boss ou a Armani. Somos uma empresa essencialmente exportadora – cerca de 96% do nosso volume de negócios é para exportação; aqui não atingimos os 100% por causa (1) da venda de fio, que é um negócio residual e paralelo para a Riopelle, porque temos um cliente importante de fio aqui em Portugal, mas verdadeiramente até essa venda de fio é uma exportação indireta, uma vez que o nosso cliente produz malha para para um cliente alemão; e (2) alguns clientes estrangeiros colocam a encomenda, mas pedem para a entrega ser feita em Portugal. A empresa é altamente vocacionada para a exportação.

(I): Como descreveria, em termos gerais, a evolução do impacto da pandemia na empresa, desde o início de 2020 até agora?

(II): A pandemia cá em Portugal começou nos inícios de Março de 2020, mas o 2020 para nós – pelo menos o início do ano e durante o isolamento – foram meses muito bons de produção e de faturação. Ironicamente, quando estávamos todos em casa entre Março e Maio de 2020, atingimos picos de faturação; em Junho a faturação desceu um bocadinho de volume, em Julho retomamos o volume de negócios e a partir de Setembro é que começou a cair mais acentuadamente. O ano de 2020 para a empresa foi bastante assimétrico: o primeiro semestre de 2020 foi muito bom, como disse, e o segundo semestre foi muito mau. Isto levou a que

no final do ano de 2020 a empresa obtivesse um resultado líquido marginalmente zero; e isto foi conseguido muito devido aos apoios que o estado providenciou durante este período –recorremos durante um único período ao lay-off e tivemos acesso a um subsídio específico, que acabou por ser muito importante para que a empresa mantivesse os níveis de tesouraria aceitáveis. Nós no primeiro semestre não sentimos esse aperto, mas como o volume de negócios no segundo semestre começou a cair, já na parte final de 2020 e no primeiro semestre de 2021, a tesouraria tornou-se apertada para a empresa. No entanto, nunca tivemos em mora quer com o estado, como com qualquer fornecedor; não recorremos a qualquer moratória de crédito, quer fiscal como bancária; e sempre cumprimos com as nossas obrigações, nos timings acordados. O 2021 à semelhança do ano de 2020, também foi assimétrico, mas agora no sentido inverso: o primeiro semestre foi um desastre, tivemos meses de faturação muito baixa face ao habitual; foram períodos bastante exigentes. Depois da pandemia tivemos ainda de lidar com outra crise que foi a do aumento exponencial dos custos da matéria prima, mais no final de 2021: as crises nas cadeias logísticas globais, quer na produção, como no transporte, colocaram uma pressão enorme sobre o preço das matérias-primas – tivemos aqui preços de materiais que triplicaram e quadruplicaram o seu preço – como a empresa trabalha com base em coleções, isto é, apresentamos preços com cerca de um ano de antecedência (por exemplo, neste momento, estamos a apresentar preços para cotar a coleção Outono/Inverno de 2024), se nos entretantos ocorrer alguma crise que influencie o preço ou a escassez de materiais, esses impactos não estarão refletidos nas nossas tabelas de preços apresentadas. Em 2021, foi ainda possível fazer alguma negociação com os clientes e alguns deles aceitaram correções, mas sempre correções pequenas, nunca conseguimos repercutir no cliente final todo o aumento que nós tivemos; a solução foi portanto, que isso se repercutisse nas margens e no primeiro semestre de 2022. A empresa recuperou o ano de 2022 só

praticamente a partir de Setembro; foi aí que os preços de venda começaram a absorver o aumento das matérias-primas.

(I): Antes da pandemia existia algum tipo de plano de contingência para resposta a crises na vossa empresa? (Se sim, em que consistia?) E neste momento, existe algum? (Se sim, em que consiste?)

(II): Para a resposta a crises deste género, não. Nós temos efetivamente um plano de continuidade do negócio, onde estão identificados os principais riscos para a empresa, mas nesse plano não está obviamente contemplada uma crise pandémica. Durante a pandemia o plano foi sempre a adaptação consoante às circunstâncias e consoante o tempo ia passando. Atualmente, não temos um plano de contingência específico fase a crises desse género, atualizamos sim o nosso plano de continuidade da atividade: desenvolvemos um conjunto de medidas para fazer face a eventuais crises (obviamente não desta magnitude); foi atualizado e repensado, tivemos inclusivé a ajuda de consultores externos, que nos auxiliaram neste processo.

(I): A empresa teve de alterar, de alguma forma, o seu modelo de negócio face à pandemia? Em que aspetos?

(II): A alteração acabou por não ser muito profunda ou substancial; a pandemia obrigou-nos sim a andar mais depressa no processo, nomeadamente, da digitalização. Somos um negócio que funciona ainda muito com base no físico, na presença em feiras internacionais de moda, presença da nossa área de investigação e desenvolvimento na casa dos nossos clientes, a nossa rede de agentes também a mostrar fisicamente os nossos tecidos à cadeia de clientes. O tecido ainda recorre muito ao toque – perceber pelo tato se o tecido é mais duro ou mais maleável, se o tecido é mais áspero, se enruga ou não (coisas que ainda não conseguimos replicar por meio da nossa plataforma informática) – e isto

obrigou-nos a ser engenhosos e então, a par da plataforma digital, em que colocamos todos os nossos tecidos, sentimos falta da avaliação física por parte do cliente, isto é, muitas vezes expedíamos a encomenda e depois o cliente percebia que afinal não era aquilo que estava à espera – o tecido não caía tão bem, ou o tom não era o ideal – e então aí tivemos de ser engenhosos e desenvolvemos uma caixa à qual os clientes podiam adicionar um conjunto de artigos, com base na plataforma digital, e receber em sua casa amostras dos tecidos selecionados que permitiam o acesso ao toque e à cor. A solução foi então esta combinação do digital com o físico, que se mostrou bastante assertiva e que os clientes apreciaram bastante. Ao nível do produto, não alteramos substancialmente, o nosso ADN é e manteve-se sempre nos tecidos poliéster viscosos – foi antes da pandemia, foi durante a pandemia e continua a ser. A pandemia trouxe-nos uma oportunidade no desenvolvimento de tecidos técnicos – com determinadas características que permitiam o combate ao vírus (desenvolvíamos tecidos que não tivessem uma capacidade de absorção normal; tinham uma camada repelente do vírus). Fizemos alguma produção, desenvolvemos um conjunto de materiais de tecido não tecido – que é o nome técnico dos materiais – para a produção de equipamentos médicos, nomeadamente batas, calças, casacos e máscaras. Produzimos e vendemos então este segmento de materiais; acabamos também por ofertar muito volume para os hospitais e fizemos inclusivé muitos donativos para instituições. Diria que foi o nosso contributo para o combate à pandemia.

(I): Pensando agora especificamente ao nível das operações, quais foram os principais impactos da pandemia que a empresa sentiu a este nível? Que ajustes ou adaptações tiveram de fazer em resposta a estes impactos?

(II): Ao nível das operações, a pandemia obrigou a produção a ser mais flexível. O processo produtivo têxtil ainda é um processo produtivo de mão-de-

obra intensiva, que ainda junta muita gente num só espaço; para além das medidas de autoproteção e desinfeção dos espaços, a nossa área dos recursos humanos disponibilizou a realização de testes diários ao vírus: quando se detectava um caso num setor, as pessoas todas eram testadas; houveram inclusivé ocasiões em que desapareciam linhas inteiras de produção, porque as pessoas testaram todas positivo para o vírus. Esta instabilidade da mão-de-obra obrigou, naturalmente, a que os gestores das áreas industriais fossem mais proativos, inventivos e flexíveis; obrigou a que em determinadas alturas tivesses de tirar pessoas de linhas com equipamentos diferentes e aproveitá-las onde era urgente e necessário; essa foi, sem dúvida, a gestão mais difícil e complexa. Ao nível administrativo, como somos uma empresa tradicional e conservadora, a implementação do teletrabalho foi bastante violenta, deu origem a muita discussão: a questão que se pôs nesta tomada de decisão era o tratamento diferenciado dos trabalhadores, porque, uma vez que estamos numa indústria, as pessoas que estão em frente aos equipamentos não podem fazer teletrabalho, então durante muito tempo o argumento da administração era o de não querer tratar de forma diferente os trabalhadores, privilegiando os de “colarinho branco”, que poderiam trabalhar através de casa; optamos por uma solução parcial, que foi a de partir as equipas a meio e as pessoas iam-se revezando semana sim, semana não. Tínhamos equipas espelho a trabalhar em casa e outras equipas a trabalhar em permanência na empresa; julgo que esta foi uma solução equilibrada porque as coisas acabaram por correr muito bem e a realidade é que o teletrabalho só terminou no fim do ano passado e ainda existe essa possibilidade atualmente, em regime excecional, face a uma impossibilidade qualquer. Ainda no que refere às operações, seguimos com um projeto de investimento no sentido do lean kaizen e começamos a organizar e a definir corredores para a movimentação dos materiais, organizamos o armazenamento dos materiais, identificámos todas as prateleiras e caminhos e efetivamente isso

ajudou muito a organizar a fábrica. Na área administrativa, a vantagem foi precisamente, a implementação de criação de equipas multidisciplinares – como a empresa é bastante tradicional e dirigida por pessoas mais conservadoras e por isso um bocadinho resistentes à mudança, foi difícil esta implementação, porque as pessoas viam a partilha de tarefas e de competências ou até mesmo de opiniões, como uma ameaça ao seu posto de trabalho; e a pandemia acabou por obrigar as pessoas a abrirem-se um pouco no sentido de “se eu ficar doente, alguém na fábrica tem de ser capaz de garantir as minhas tarefas”, então esta mudança de paradigma é sem dúvida algo que eu saliento bastante. Neste momento todos os setores da fábrica possuem um manual que articula toda as pessoas e todas as funções: se por alguma razão algum trabalhador estiver ausente, o manual identifica o seu potencial substituto e discrimina as tarefas, para que outro colaborador execute a função.

(I): Que decisões foram cruciais para a manutenção da sustentabilidade da empresa?

(II): O que considero que foi crucial foi o não parar. A questão do “parar” foi colocada várias vezes em cima da mesa, mas acredito que isso teria sido catastrófico; se as coisas até correram bem no período pandémico – não passamos por incumprimento nenhum, não recorremos a nenhum tipo de moratória – se a empresa tivesse parado, talvez essa realidade tivesse sido difícil de afastar. Acredito que o “parar” teria sido bastante prejudicial, não só do ponto de vista financeiro – porque os nossos custos fixos são monstruosos (e o estado ajudou efetivamente no pagamento dos salários, mas os nossos custos fixos vão muito além dos salários; como do ponto de vista do mercado – estaríamos a faltar aos nossos clientes (porque a maior parte dos nossos clientes também não pararam; alguns reduziram significativamente a atividade, havia uma procura generalizadamente menor, mas estavam abertos) e se a Riopele fechasse a porta,

o mais provável era que os nossos clientes procurassem abastecimento na concorrência; iríamos inevitavelmente perder pontos no mercado e quando finalmente decidíssemos voltar ao ativo, provavelmente o nosso cliente já estaria a ser satisfeito por outra entidade. Pelo que, para mim, a questão de não pararmos de laborar foi a questão chave para ultrapassarmos esta crise sem sobressaltos.

(I): A nível das operações, o que é que a pandemia e as adaptações que esta impôs trouxeram de bom para a empresa?

(II): A melhor coisa que a pandemia trouxe de bom para a política da empresa foi a organização: as coisas começaram a estar mais organizadas e mais transparentes; a reorganização de funções, a gestão do risco que as pessoas começaram a fazer; tudo isso levou a que as pessoas abrissem um bocadinho os olhos e fizessem uma melhor gestão das áreas no sentido de assegurar funções e operações, independentemente das circunstâncias. O processo da digitalização, que foi altamente intensificado, provavelmente se esta crise não nos tivesse atingido, a velocidade com que desenvolvemos determinadas coisas seria francamente melhor, ou seja, se não fosse a pandemia e adaptação que esta impôs, não estaríamos onde estamos no contexto da digitalização e automatização dos processos, como estamos neste momento.

(I): Sentiram necessidade de delegar tarefas e eventualmente determinadas tomadas de decisão, face à mudança? Em algum momento, os colaboradores e funcionários tiveram de adquirir uma maior responsabilidade/poder?

(II): No que diz respeito à tomada de decisão, as pessoas, inevitavelmente, são obrigadas a tomar pequenas decisões todos os dias e a todos os instantes; decisões simples, mais do ponto de vista operacional – e relativamente a isso notou-se claramente que as pessoas ficaram mais autónomas; após a pandemia

deixou de ser habitual as pessoas pararem o seu trabalho para tirar uma dúvida ou para questionar sobre algo; notou-se efetivamente que as pessoas começaram a ter uma maior responsabilidade e um maior controlo sobre as suas tarefas e que começaram elas próprias a dar os seus passinhos; isso foi muito positivo e muito interessante de assistir. Ao nível da tomada de decisão no contexto estratégico, essa manteve-se centralizada – a mudança que a pandemia implicou aqui foi que fazíamos reuniões mais vezes, por via telemática e a realidade é que as coisas resolviam-se com alguma facilidade e as decisões ultrapassavam-se. A nível hierárquico eu diria que a empresa não sofreu alterações estruturais fruto da pandemia, o que aconteceu foi que os colaboradores ganharam mais autonomia. A par disso, e no que refere à delegação de tarefas, foi desenvolvido para todas as áreas, como já disse anteriormente, um manual que discrimina as tarefas de todos os colaboradores de todos os setores, o potencial colaborador substituto no caso da ausência de outro colaborador e a explicação das suas tarefas, para que o colaborador substituto, ainda que se calhar com menos aptidão ou menos eficiência, consiga garantir as tarefas.

(I): Diria que devido à pandemia a vossa empresa repensou as prioridades de investimento da empresa?

(II): A empresa repensou sim nas suas prioridades de investimento. O que mudou neste sentido ao nível da tomada de decisão foi que o ponto que dava ou não prioridade aos investimentos deixou de ser o planeamento e as metas e passou a ser a circunstância e a realidade do momento, ou seja, as decisões que fomos tomando no contexto do investimento foram sendo adequadas à conjuntura. Ao nível dos projetos de investimento atrasamos, por cautela, algumas coisas; mas, como até já referi anteriormente, inevitavelmente tivemos de avançar com outros projetos, nomeadamente a digitalização e automatização dos processos, que tínhamos planeado atingir no final de 2021 e conseguimos antecipar essa

concretização em um semestre, ou seja, acabamos por atingir essa meta em Junho de 2021.

(I): A empresa teve de recorrer a financiamento, quer interno como externo, durante este período? Se sim, de que maneira o financiamento, interno ou externo, influenciou a empresa e a sua vitalidade? Recorrendo ao financiamento externo, encontraram dificuldades na obtenção de crédito? Se sim, de que maneira esta limitação influenciou a empresa?

(II): Durante a pandemia a empresa recorreu a duas linhas de crédito disponibilizadas pelo governo, que se revelaram bastante importantes porque nesse período a banca fechou-se muito. Nós somos uma empresa ainda bastante alavancada em dívida: estamos num processo bastante forte de redução de dívida; na nossa reestruturação financeira em 2013 começamos com uma dívida de 94 milhões e prevemos fechar 2023 abaixo dos 65 milhões; em 2021 rondávamos os 72 milhões de euros de dívida; pelo que foi efetivamente importante para a empresa recorrer a esse tipo de financiamento (um deles até era a fundo perdido) e evitar o reforço dessa dívida que temos em mãos. Sentimos bastante que a banca não queria correr riscos e apesar de emprestar dinheiro, exigia muitas e fortes garantias para o empréstimo; era uma altura conturbada. Sentimos que a banca e o acesso ao crédito foi complicado, mas o governo deu-nos auxílio nesse sentido. Foi um ano complicado em termos de atividade bancária.

(I): De que maneira as novas exigências, nomeadamente de segurança face ao risco de contração do vírus, motivaram a procura por novas tecnologias? A empresa viu-se obrigada a procurar e desenvolver novas tecnologias face ao risco? (Novas máquinas/mecanismos/entregas...)

(II): A pandemia obrigou-nos a andar mais rápido, principalmente no contexto da digitalização. Hoje em dia, para além do portal digital que temos – onde espelhamos a nossa carteira de produtos e por onde os nossos clientes podem consultar e contactar-nos; desenvolvemos uma plataforma que interliga todas as áreas administrativas. Adicionalmente, em 2020, começamos a implementação de um chão de fábrica monitorizado, ou seja, desenvolvemos um programa de monitorização de todos os equipamentos, que permite aos responsáveis das diversas áreas acompanhar a produção a partir de casa e perceber por exemplo porque é que o equipamento está parado, se existe alguma avaria, se falta o input para determinada produção. Paralelamente, neste momento, todas as áreas da fábrica podem ser visitadas a qualquer altura, recorrendo ao interface virtual, ou seja, um engenheiro que por alguma razão está impossibilitado de trabalhar presencialmente na fábrica, pode aceder à plataforma virtual e ver claramente e imediatamente qual é o problema de determinada máquina e aconselhar alguém que nela esteja a trabalhar. A digitalização e monitorização das operações trouxe para a empresa valor e principalmente dados, que nos permitem automatizar o planeamento da fábrica – antigamente as coisas eram decididas tendo por base a experiência ou um feeling, agora conseguimos efetivamente usar dados, transformá-los em informação e trazer isso para cima da mesa na tomada de decisão. Em conjunto com a digitalização, implementamos na fábrica, como já nomeei, uma perspetiva de lean kaizen que nos ajudou a organizar informação, matérias-primas e materiais – por vezes até os próprios operários perdiam muito tempo à procura de tecidos ou materiais que não sabiam localizar e nesse sentido, este sistema de cores, setas, armazenamento e organização, ajudou bastante. Posso dizer que grande parte dos ganhos de eficiência que obtivemos nos últimos anos decorreram desta melhoria no planeamento e nas operações.

(I): A empresa recorreu a relações pessoais para a gestão da empresa? Nomeadamente, na escolha de fornecedores, na procura pela mão-de-obra, ...

(II): A nossa relação com os clientes é muito próxima, é bastante usual os nossos clientes visitarem as nossas instalações para verem como é que o tecido é produzido, para verem os processos e para verem e falarem com as pessoas; é muito natural os nossos clientes virem cá; bem como com os fornecedores. Fazemos por manter estas relações de proximidade e algumas são relações que mantemos há décadas; nós temos, nomeadamente, clientes com 40 anos de antiguidade na Riopel – isto já não se trata de uma simples relação entre cliente e fornecedor, já funcionamos mais como uma parceria; existe aqui um conhecimento e um relacionamento entre as duas entidades que ajuda a que a relação perdure no tempo. Acredito até que durante a pandemia, esta proximidade quer com os nossos clientes como com os nossos fornecedores permitiu-nos ser francos e transparentes quando à escassez das matérias-primas ou quando à correção de preços, a dada altura. Especificamente quanto aos fornecedores, fruto da escassez de matérias-primas, existiu durante a pandemia uma união muito grande entre todos e era normal uma ajuda entre entidades: era muito comum sermos abordados por fornecedores que nos pediam para ceder determinadas matérias-primas que tínhamos em stock a determinadas entidades que não tinham e que precisavam; e nós cedemos tanto quanto possível e até chegamos nós próprios a ter que recorrer a este tipo de solidariedade empresarial que se formou na altura. A mesma política se aplica ao nível da mão-de-obra: sempre foi tradição da empresa ter aqui a trabalhar famílias inteiras; não era um requisito, nunca foi, mas as pessoas pediam-nos “tenho um irmão ou uma tia que precisa de trabalho” e por aí vai; é bastante normal termos famílias completas a trabalhar aqui. Mesmo ao nível da administração, o nosso presidente que detém 100% do capital da Riopel, já é uma pessoa que tem 68 anos e as filhas terminaram os estudos no ano passado e já estão a dar os primeiros passos na

empresa – existe aqui uma naturalidade muito grande em manter as pessoas próximas e em mantermos à nossa volta pessoas de quem gostamos.