



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

David e O Golias na Indústria Têxtil

A Interdependência entre as Micro e Pequenas
Empresas Portuguesas e a Inditex

Leonor Gomes Moreira

Católica Porto Business School
2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

David e O Golias na Indústria Têxtil

A Interdependência entre as Micro e Pequenas Empresas Portuguesas e a Inditex

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

por

Leonor Gomes Moreira

sob orientação de
Professora Doutora Ana Margarida de Lima Ferreira Carvalho Oliveira Juncker
Madsen

Católica Porto Business School
Outubro de 2025

Agradecimentos

As primeiras palavras são, sem dúvida, para os meus pais, pelo apoio incondicional, pela força e pelos valores que sempre me transmitiram. Agradeço-lhes por acreditarem em mim e por estarem presentes em todas as etapas da minha vida.

À minha orientadora, Professora Ana Madsen, pela orientação, pela disponibilidade e pelos conselhos valiosos ao longo deste percurso. O seu conhecimento e apoio foram essenciais para a realização deste estudo.

Ao meu irmão que, apesar de mais novo, é um exemplo de organização e disciplina. A sua forma metódica de encarar desafios tem sido uma inspiração.

Aos meus amigos, pelo companheirismo, pela motivação e pela paciência. A vossa amizade foi essencial ao longo deste percurso.

Por fim, um agradecimento especial a todos os entrevistados que, com a sua disponibilidade e partilha de experiências, tornaram este trabalho possível e mais enriquecedor.

Resumo

Esta investigação procurou compreender a relação entre as micro e pequenas empresas da indústria têxtil e a Inditex, analisando o grau de dependência existente e as implicações desta relação para a autonomia e sustentabilidade das empresas nacionais.

A partir da Teoria da Dependência de Recursos (Pfeffer & Salancik, 1978), foram conduzidas nove entrevistas com empresas subcontratadas, independentemente da proporção destinada ao grupo espanhol. Além disso, foram analisadas informações privilegiadas sobre o funcionamento da Inditex, um estudo de caso previamente realizado sobre a Inditex e entrevistas concedidas por representantes do grupo galego, permitindo uma visão mais abrangente sobre a dinâmica entre as partes.

Os resultados revelam que, apesar de formalmente autónomas, muitas destas pequenas e médias empresas enfrentam desafios significativos impostos pela Inditex, seja através da pressão sobre preços, prazos de entrega ou processos produtivos. A relação de dependência tem um impacto direto na tomada de decisões, influenciando investimentos em tecnologia, políticas laborais e estratégias de sustentabilidade. Embora algumas empresas tenham procurado diversificar a sua carteira de clientes, a Inditex continua a ser um pilar central para o setor, condicionando o crescimento e a estabilidade financeira destas micro e pequenas firmas portuguesas subcontratadas.

Verificou-se uma dependência estrutural das empresas portuguesas face à Inditex, marcada por uma relação de clientelismo, ausência de apoio direto e exigências operacionais rigorosas por parte do grupo espanhol.

Palavras-chave: Indústria Têxtil, Inditex, Subcontratação, Dependência, Recursos Críticos, Micro e Pequenas empresas

Abstract

This research aimed to examine the relationship between micro and small enterprises in the textile sector and Inditex, analyzing the degree of dependence and the implications of this relationship for the autonomy and sustainability of Portuguese subcontractors.

Based on the Resource Dependence Theory (Pfeffer & Salancik, 1978), nine interviews were conducted with subcontracted companies, regardless the proportion of their production allocated to the Spanish group. Additionally, privileged information regarding the operations of Inditex, a previously developed case study, and interviews with representatives from the group were analyzed, providing a broader view of the dynamics between the parties involved.

The results show that, despite being formally autonomous, many of these companies face significant challenges imposed by Inditex, such as pressure on prices, delivery deadlines, and production processes. The dependency relationship directly impacts decision-making, influencing investments in technology, labor policies, and sustainability strategies. Although some companies have sought to diversify their client base, Inditex remains a central pillar for the sector, shaping the growth and financial stability of subcontracted companies.

Findings reveal a structural dependence of Portuguese subcontractors on Inditex, marked by a clientelistic relationship characterized by limited direct support and stringent operational demands from the group.

Keywords: Textile Industry, Inditex, Subcontracting, Dependence, Critical Resources, Micro and Small Enterprises

Índice

1.Introdução	1
1.1. Contextualização do Tema	1
1.2. Questões de Investigação.....	2
1.3. Motivação e Objetivos	3
1.4. Estrutura da Dissertação	3
2.Revisão Literária.....	5
2.1. Capítulo Teórico	5
2.1.1. Teoria da Dependência de Recursos.....	5
2.1.2. Críticas e Expansões à Teoria da Dependência de Recursos.....	9
2.2. Setor Têxtil.....	10
2.2.1. Apresentação das Empresas.....	13
3.Metodologia.....	23
3.1. Método de Pesquisa.....	23
3.2. Recolha de dados	23
3.2.1. Observação Participante.....	24
3.2.2. Entrevistas longas.....	24
3.2.3. Documentos, dados e relatórios	27
4.Análise de Resultados.....	29
4.1. Análise das Entrevistas.....	29
4.2. Análise Inditex	37
5.Discussão	41
6.Conclusão.....	46
7.Limitações	50
8.Sugestões para um trabalho futuro	51
9.Referências Bibliográficas.....	53
10.Apêndices	61
11.Anexos.....	125

12. <i>Lista de Prompts</i>	129
--	------------

Índice de Tabelas

Tabela 1.....	9
Tabela 2.....	12
Tabela 3.....	25
Tabela 4.....	27
Tabela 5.....	38

Índice de Imagens

Imagem 1	13
Imagem 2	13
Imagem 3	14
Imagem 4	14
Imagem 5	15
Imagem 6	15
Imagem 7	16
Imagem 8	16
Imagem 9	17
Imagem 10	17
Imagem 11	18
Imagem 12	18
Imagem 13	19
Imagem 14	19
Imagem 15	20
Imagem 16	20
Imagem 17	21
Imagem 18	21
Imagem 19	22
Imagem 20	22

Índice de Figuras

Figura 1	8
Figura 2	125
Figura 3	10
Figura 4	126
Figura 5	127
Figura 6	127
Figura 7	128
Figura 8	128
Figura 9	129

Índice de Gráficos

Gráfico 1	37
-----------------	----

Lista de siglas e abreviaturas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

Ana Castro – Ana Maria Castro Unipessoal, Limitada

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

Bordados Briote – Bordados Briote Unipessoal, Limitada

CEO – Chief Executive Officer

CCA – Corte, confeção e acabamento

CAE – Classificação das Atividades Económicas

Corte Helena – Helena Antunes Unipessoal, Limitada

EURATEX – European Apparel and Textile Confederation

IPO – Initial Public Offering

IT – Indústria Têxtil

José Nunes – José Manuel Morais Nunes, Limitada

Maria José – Maria José Brito Unipessoal, Limitada

MPE – Micro e Pequenas Empresas

MPME – Micro, Pequenas e Médias Empresas

PME – Pequenas e Médias Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

Rasgojanota – Rasgojanota – Confeção Unipessoal, Limitada

Silva & Carina – Silva & Carina, Limitada

TDR – Teoria da Dependência de Recursos

Tregali - Tregali – Indústria Confeções Malhas Unipessoal, Limitada

UE – União Europeia

“No business is an island.”
(Håkansson & Snehota, 1989)

1.Introdução

1.1. Contextualização do Tema

A expressão “*No business is an Island*”, proferida por Hakansson e Snehota (1989) reforça a ideia de que qualquer empresa não pode funcionar isoladamente, uma vez que dependem de recursos, conhecimentos e mercados externos para trabalhar. Esta constatação surge do mundo ser uma aldeia global (McLuhan, 1994), em que tudo se torna mais pequeno e rápido, impulsionando a introdução de redes de produção transnacionais (Coe et al., 2008). Contudo, as relações criadas neste contexto envolvem uma grande dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978).

Esta realidade não é exceção na indústria têxtil, conhecida pelas conexões empresariais, devido à forte ligação entre empresas ao longo da sua cadeia de produção. Com um elevado número de empresas têxteis dispersas pelo mundo, é natural que os gigantes mundiais do *fast fashion*¹ tirem partido dessa especialização para otimizarem os seus processos produtivos (Global Sourcing in Fast Fashion Retailers: Sourcing Locations and Sustainability Considerations, 2020).

A escolha de Portugal como um elo fundamental nesta cadeia pode resultar da conjunção de dois fatores. Produzir em Portugal não só se revela economicamente viável, como também permite à Inditex manter um maior controlo sobre a sua cadeia de produção. No entanto, a maioria das fábricas que integram esta rede são micro, pequenas e médias empresas (MPME) que, para se manterem operacionais, dependem de colaborações com multinacionais que reconhecem uma especialização produtiva vantajosa em Portugal (Rodrigues,

¹ *Fast fashion*: modelo de negócio que assenta na produção acelerada, distribuição eficiente e constante renovação de produtos, permitindo às marcas responder rapidamente às tendências de mercado e às preferências dos consumidores. Embora tradicionalmente associado ao vestuário, este modelo tem vindo a ser adotado por outros segmentos, como o têxtil-lar (Santander, 2025) .

2011). A desigualdade de poder entre estas MPME² e um gigante global como a Inditex cria cenários onde a dependência pode limitar a autonomia estratégica dos subcontratados.

A história de David e Golias, contada no primeiro livro de Samuel³, é a metáfora utilizada para essa relação desigual entre as MPME portuguesas e a Inditex. Assim como David, uma figura aparentemente fraca diante do gigante Golias (Bíblia Sagrada), as pequenas empresas têxteis enfrentam um poderoso adversário no mercado global. Assim, esta investigação procura identificar quem detém, de facto, o poder na relação entre a Inditex e os seus subcontratados portugueses.

1.2. Questões de Investigação

A investigação irá procurar responder às seguintes questões:

1. Quem depende mais: Inditex dos subcontratados portugueses ou estes da Inditex?
2. Em que medida as exigências da Inditex limitam a autonomia estratégica das empresas?
3. As estratégias utilizadas para reduzir a dependência da Inditex estão realmente a produzir efeitos?

² Microempresa emprega menos de 10 pessoas e o volume de negócios anual não excede os 2 milhões de euros. Pequena empresa emprega entre 11 a 50 pessoas e volume de negócios anual não excede os 10 milhões de euros. Média empresa emprega entre 51 a 250 pessoas; o volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros ou o balanço total anual não excede os 43 milhões de euros (Portugal 2020, 2021).

³ Capítulo 17; Versículo 4-52

1.3. Motivação e Objetivos

A escolha deste tema justifica-se pela minha participação direta nas duas realidades - enquanto auditora da Inditex nas empresas subcontratadas -, onde observei um desfasamento substancial nas percepções dos subcontratados e da Inditex. Este desfasamento motivou a presente investigação, que procura compreender os desafios enfrentados pelas empresas portuguesas, a forma como tentam reduzir a sua dependência e as estratégias adotadas para manterem a sua autonomia, apesar das pressões externas, bem como perceber o posicionamento de um dos gigantes do *fast fashion*.

Este estudo oferece uma oportunidade relevante para refletir sobre a dinâmica de poder e dependência entre as MPE portuguesas subcontratadas e o grupo Inditex. Em última análise, o objetivo é promover uma maior compreensão das interações neste contexto têxtil, utilizando a metáfora de 'David e Golias', para ilustrar a assimetria de forças entre os atores envolvidos.

1.4. Estrutura da Dissertação

O capítulo II abrange a revisão da literatura relevante sobre a Teoria da Dependência de Recursos, com foco nas dinâmicas existentes no ambiente organizacional e respetivas interdependências, no poder, autonomia e recursos críticos, bem como no impacto da dependência na tomada de decisão e na adaptação organizacional. Além disso, são também apresentadas críticas dirigidas a esta teoria, permitindo uma análise mais abrangente e equilibrada do seu contributo.

O capítulo III compreende a metodologia adotada para o estudo, centrada na abordagem qualitativa. A primeira fonte, e principal, são entrevistas com os responsáveis de fábricas têxteis subcontratadas portuguesas, complementadas

por documentos fornecidos pela Inditex, entrevistas a peças-chave do grupo e um *case study* previamente desenvolvido sobre a *supply chain* do grupo.

O capítulo IV incide sobre a análise dos dados obtidos através das várias fontes, procurando identificar relações de paridade e disparidade entre as diferentes perspetivas.

No capítulo V expõe-se a discussão dos resultados ao analisar o cruzamento entre a informação obtida através da *desk research* e das fontes da metodologia com as variáveis da Teoria da Dependência de Recursos. Este debate procura compreender qual das partes – os subcontratados ou a Inditex – revela uma maior dependência na relação estabelecida entre ambas.

No capítulo VI são apresentadas as conclusões da investigação, incluindo as respostas às questões de investigação formuladas e sugestões para futuras abordagens estratégicas no setor.

2.Revisão Literária

Este capítulo tem como objetivo contextualizar a investigação, fornecendo o enquadramento teórico necessário para a análise da indústria têxtil e das dinâmicas empresariais que a caracterizam.

2.1. Capítulo Teórico

2.1.1. Teoria da Dependência de Recursos

No contexto empresarial atual cada vez mais competitivo e dinâmico, as relações interorganizacionais são moldadas pela gestão eficiente dos seus recursos e pela interdependência entre empresas. Neste contexto, subsiste uma questão fundamental: Quem detém efetivamente o poder?

É precisamente essa a premissa central da Teoria da Dependência de Recursos (TDR), proposta inicialmente por Pfeffer e Salancik (1978). A TDR parte do princípio de que as organizações não podem ser vistas como uma ilha (Pfeffer & Salancik, 1978), uma vez que uma empresa não possui todos os recursos necessários.

Nesse sentido, uma firma é considerada poderosa à medida que detém maior controlo sobre a sua atividade, conferindo-lhe maior capacidade de tomar decisões de forma independente. Quando essa dependência se acentua – sobretudo em relação a clientes ou fornecedores únicos – a autonomia⁴ é comprometida e o poder organizacional⁵ enfraquece (Christman, 2025). É precisamente através da gestão desse poder que as organizações procuram reduzir a influência externa: *“Organizations attempt to reduce others’ power over them, often attempting to increase their own power over others”* (Hillman et al., 2009).

⁴ Autonomia diz respeito à autorregulação e independência face a pressões externas (Ferreira, 2022).

⁵ “(...) a capacidade de controlar o fluxo de recursos e ... reduzir a dependência de recursos externos” (Pfeffer & Salancik, 1978)

Mas o poder não se constrói no vazio. Nesta teoria, está intimamente ligado ao acesso e controlo dos chamados recursos críticos⁶. Se uma organização é altamente dependente de outra para um recurso essencial, a última terá poder sobre a primeira. Nesse sentido, a capacidade das organizações identificarem esses recursos para a sua operação e de construir uma rede estratégica de interdependências torna-se central e uma fonte de poder para a eficácia de cada negócio (Pfeffer & Salancik, 1978).

Contudo, importa reconhecer que a relação entre as organizações não é estática (Hillman et al., 2009), e o ambiente organizacional⁷ - entendido como um espaço de influência, negociação e incerteza – exige constante adaptação (Rocha et al., 2012). À medida que as empresas interagem com uma rede crescente, a autonomia organizacional torna-se relativa, e a performance organizacional passa a depender não só da gestão interna, como do contexto em que a empresa está inserida, uma vez que os atores externos desempenham um papel determinante na performance empresarial (Aldrich, 2007). Esse fenómeno reflete um movimento de colaboração e cooperação, com o objetivo de garantir a sua sustentabilidade a longo prazo (Phillips, 1960).

É neste enquadramento que surge o conceito de interdependência: as organizações carecem de terceiros para assegurar a continuidade da sua operação (Pfeffer & Salancik, 1978). Embora necessária, cria vulnerabilidades, assim como exige uma gestão estratégica criteriosa para equilibrar as relações de poder (Motta & Vasconcelos, 2021).

Face a este cenário, a TDR sugere que as organizações adotem estratégias que lhes permitam reduzir a dependência externa e reforçar a sua autonomia. Pfeffer

⁶ Entendidos como os *inputs* fundamentais para o funcionamento e competitividade de uma organização. Podem assumir a forma de recursos financeiros, recursos materiais, recursos humanos, acesso ao mercado e acesso a clientes (Pfeffer & Salancik, 1978).

⁷ Ambiente organizacional é constituído por todos os elementos que interagem de forma direta com uma empresa: clientes, fornecedores, concorrentes, instituições financeiras, meios de comunicação social, sindicatos, etc. (Pfeffer & Salancik, 1978)

e Salancik (1978) propõem cinco abordagens principais que visam mitigar os efeitos da interdependência:

1. Diversificação: Expandir mercados e clientes reduz a exposição a flutuações e fortalece a posição negocial (Porter, 1980); (McGowan, 1980);
2. Reestruturação interna: Investimentos em tecnologia e inovação aumentam a eficiência e atraem novos mercados (Mintzberg, 1980);
3. Alianças estratégicas: Parcerias e *joint ventures* permitem partilhar recursos e criar redes mais resilientes (Prahalad & Hamel, 1990);
4. Lobbying e influência política: Moldar o ambiente externo através de influência institucional garante acesso mais favorável aos recursos (Braun, 2015).
5. Gestão da percepção: Estratégias como reputação, certificações ou comunicação institucional influenciam a percepção dos *stakeholders* e reforçam a legitimidade organizacional (Zott & Huy, 2007).

Estas estratégias, quando integradas, reforçam a posição de uma empresa no mercado e reduzem a exposição à incerteza.

Assim, a TDR oferece um enquadramento teórico sólido para compreender as dinâmicas de poder, vulnerabilidade e adaptação que caracterizam as relações interorganizacionais. O poder organizacional depende do controlo e acesso a recursos críticos, sendo precisamente através da gestão destas interdependências que as empresas procuram mitigar a incerteza e garantir a sua sustentabilidade. No mesmo sentido, Nienhüser (2008) afirma: “*Those who control critical resources have power, and power influences behavior*”.

Tendo em conta os principais contributos teóricos, considera-se que a TDR se estrutura segundo o modelo conceptual que se apresenta de seguida.

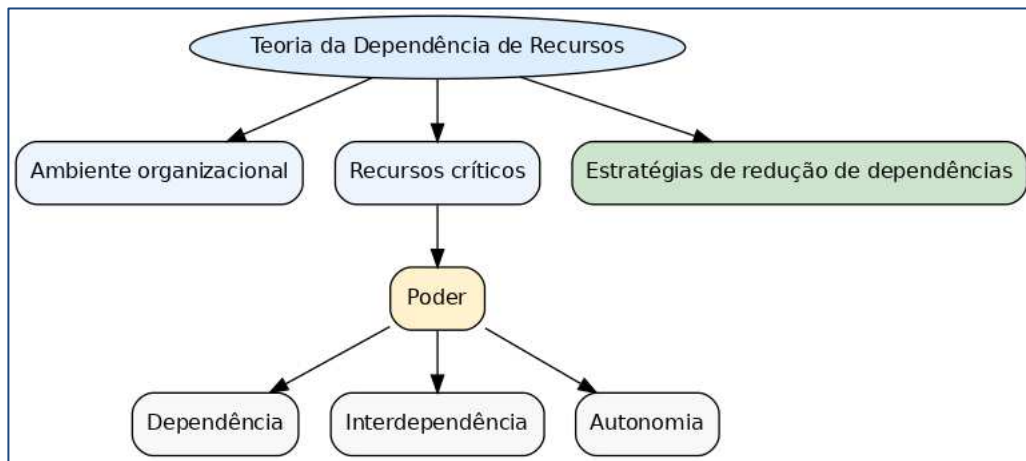


Figura 1

Estrutura hierárquica da TDR. Elaboração própria.

2.1.2. Críticas e Expansões à Teoria da Dependência de Recursos

Apesar da sua relevância teórica, a TDR tem sido alvo de diversas críticas que apontam limitações na sua formulação original e sugerem caminhos para a sua expansão. Entre os principais contributos encontram-se os de Coskun e Ozturk (2024), Casciaro e Piskorski (2005), Sherer, Suddaby e Rozca de Coquet (2019), Reitz (1979), Roemer (2004), e Ingram e Simons (1995).

A tabela seguinte sintetiza as principais críticas identificadas por estes autores, bem como as propostas de reformulação teórica que visam ampliar o alcance explicativo da TDR.

Autor (es)	Crítica/Limitação	Expansão Sugerida
Coskun & Ozturk (2024)	Trata da dependência como exclusivamente negativa, ignorando contextos onde pode ser estratégica.	Reconceitualizar a dependência como uma condição que pode ser positiva e gerar vantagens competitivas sustentáveis.
Casciaro & Piskorski (2005);	Foco excessivo em relações diádicas, o que limita a explicação de estruturas complexas de poder e dependência.	Expandir a análise para redes multilateralizadas, reconhecendo múltiplas dependências simultâneas entre organizações.
Sherer, Suddaby & Rozca de Coquet (2019)	A TDR não considera a diversidade de constrangimentos impostos por diferentes atores.	Adotar uma abordagem configuracional, valorizando o portfólio específico de recursos e a autonomia organizacional.
Reitz (1979)	Medição do ambiente organizacional baseada apenas em dados objetivos, negligenciando percepções internas.	Integrar percepções subjetivas das organizações na análise do ambiente externo.
Roemer (2004)	Não aborda suficientemente as assimetrias de poder nas relações comprador-fornecedor.	Análise detalhada das relações assimétricas e estratégias para gerenciar a dependência de recursos.
Ingram & Simons (1995)	A teoria ignora como pressões institucionais e dependências de recursos interagem na resposta organizacional.	Integra a TDR com teorias institucionais, considerando influências normativas e culturais.

Tabela 1

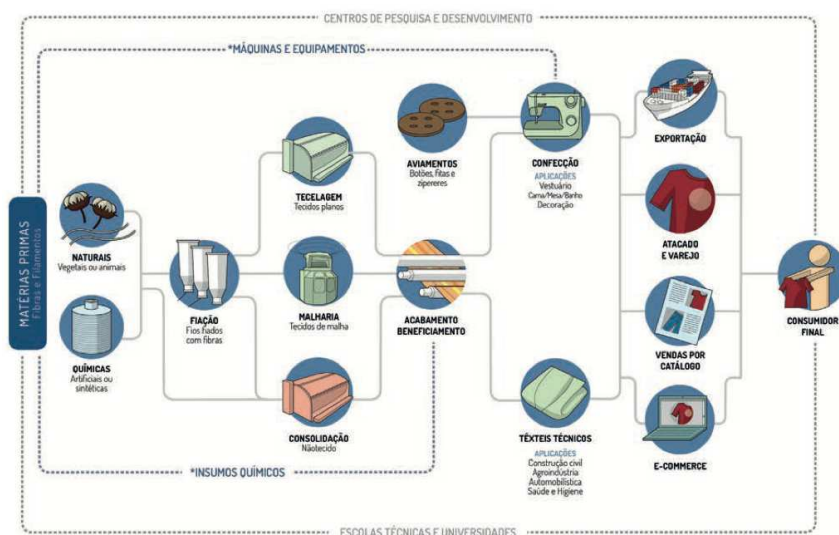
Síntese das principais críticas e propostas de expansão à TDR. Elaboração própria.

2.2. Indústria Têxtil

A Indústria Têxtil⁸ continua a ser um dos pilares fundamentais da economia global, tendo evoluído significativamente nos últimos anos [Figura 2 – em anexo], e envolve empresas responsáveis pela produção de matérias-primas até à criação do produto final.

Contexto Global e Europeu

Totalizando uma avaliação estimada de 268,5 mil milhões de euros⁹ (Statista, 2025), a IT tem uma presença geográfica marcante na Ásia, especialmente China e Índia, afirmando-se como o maior epicentro de crescimento do setor. Países do Sudeste Asiático também se destacam pela mão de obra barata, o que reduz custos e aumenta a competitividade (Fashion United, 2024). Para além desses dois gigantes asiáticos, os principais *players* globais incluem UE, Turquia e EUA (EURATEX, 2024). Em 2022, a ITV representava 3,7% das exportações mundiais de mercadorias (WTO, 2023).



⁸ A Indústria têxtil envolve a conversão de fibras, tanto naturais como sintéticas, em fios e tecidos, que posteriormente serão utilizados na confecção de peças acabadas e funcionais do processo CCA (corte, confecção e acabamento) (TOTVS, 2022).

⁹ Aproximadamente 295,9 mil milhões de dólares (em abril de 2025).

A IT europeia destaca-se pela sua notável capacidade inovação, alicerçada por uma força de trabalho altamente especializada. Este setor é responsável por produzir quase 1% do PIB europeu, quando incluída toda a cadeia de valor (Copenhagen Economics, 2025). Em 2023, a Europa posicionou-se como segundo maior exportador global, com exportações europeias a atingir 89,7 mil milhões de euros, apenas atrás da China (EURATEX, 2024). Contribuem para esse valor países como Alemanha, França e Portugal, sendo que mais de 40% da produção de vestuário da UE ocorre em Itália [Figura 4 – em anexo].

A indústria é predominantemente composto por micro, pequenas e médias empresas, empregando mais de 2,2 milhões de pessoas na UE (European Commission, 2021).

Contexto português

*“Portugal tem o maior *cluster* têxtil da Europa”*

Mário Jorge Machado ((Jornal T, 2022)

Com uma longa tradição em Portugal, a IT conheceu um significativo impulso a partir da década de 1960, com a adesão do país à Associação Europeia do Comércio Livre (Truett & Truett, 2019). Apesar dos desafios registados em 2009 e 2019 (Scheffer, 2012), o setor iniciou uma trajetória de recuperação, consolidando a sua posição no panorama internacional (AICEP, 2024). Desde os anos 90, a IT é considerada um dos setores estratégicos para a economia de Portugal, após Michael Porter (Rodrigues, 1994) identificar os têxteis como cruciais para o desenvolvimento económico.

Atualmente, Portugal é o 5º maior em receitas no setor, 4º no índice de empregabilidade, e 8º na tecnologia têxtil a nível europeu (AICEP, 2024).

Em 2023, a indústria contava com, aproximadamente, 119 mil colaboradores distribuídos por 6239 empresas (Banco de Portugal, 2024), um número inferior ao do ano homólogo e que tem decrescido nos últimos anos. Estas empresas estão predominantemente localizadas no Norte de Portugal e na sua maioria são MPME [Figura 5 – em anexo] – cerca de 99,4% - reconhecidas pela sua flexibilidade, capacidade de resposta rápida e *know-how* (Banco de Portugal, 2024).

A etiqueta ‘*Made in Portugal*’ tornou-se símbolo de excelência no setor têxtil internacional, refletindo o compromisso da indústria com a qualidade e a inovação.

A seguinte tabela resume a importância deste setor no contexto português:

Portugal 2023	Volume de Negócios	Número de empresas	Número de colaboradores
	8.340 M€	6.239	119.327

Tabela 2

Resumo de dados do Setor Têxtil Português. Fonte: Elaboração própria, com dados da ATP (2024).

2.2.1. Apresentação das empresas

2.2.1.1. Inditex

A Inditex, que começou como uma pequena oficina familiar, transformou-se no gigante global do *fast fashion* (Miranda, 2020), com marcas como Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius e Oysho, exportando os seus produtos para mais de 200 mercados e mantendo uma robusta presença nos cinco continentes (Inditex, 2024). Sob a liderança de Óscar García Medeiros, CEO, e Marta Ortega Pérez, *Chairperson*, a multinacional apresentou lucros a exceder os 5 866 milhões de euros (Lusa, 2025), e viu a sua valorização de mercado crescer desde a IPO de 9 mil milhões de euros (Forbes, 2001), para aproximadamente 128 mil milhões de euros em 2024 (Inditex, 2025). As imagens 1 e 2 apresentam os *headquarters* da Inditex em Espanha:



Imagem 1

Exterior Headquarters Inditex

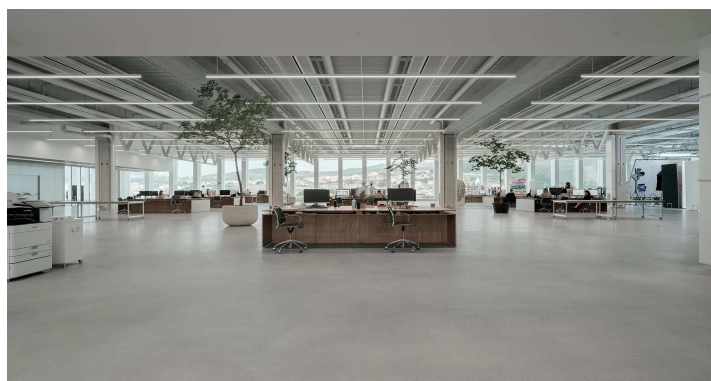


Imagem 2

Interior Headquarters Inditex

2.2.1.2. Subcontratados Inditex

Ana Maria Castro Unipessoal, Lda

Localizada no norte de Portugal, em Lousada, a Ana Maria Castro Unipessoal, Limitada é uma empresa enquadrada no código CAE 14131¹⁰. Iniciada em 2002, opera num edifício sem licença industrial com área total de 120 metros quadrados [imagem 2 e 3], com 6 colaboradores (Sabi, 2024)¹¹. Subcontratada desde 2010 pela Inditex, a sua relação com a multinacional tem sido um pilar fundamental do seu modelo de negócio, uma vez que, atualmente, 90% da sua produção é destinada à Inditex.



Imagem 3

Exterior Ana Maria Castro Unipessoal, Lda



Imagem 4

Interior Ana Maria Castro Unipessoal, Lda

¹⁰ CAE 14131 - Confeção de roupas íntimas, de cama, mesa e banho: Este código engloba as empresas dedicadas à fabricação de roupas íntimas, bem como de artigos têxteis para cama, mesa e banho, como lençóis, toalhas, cobertores, entre outros.

¹¹ Dados retirados para a empresa Ana Maria Castro Unipessoal Limitada, através do Sabi.

Bordados Briote, Lda

Sediada no distrito de Braga, na cidade de Barcelos, Bordados Briote, Limitada foi constituída em 1990 e foca a sua atividade na fabricação de bordados para vestuário. Labora num edifício com área total de 1200 metros quadrados e com licença industrial [imagens 5 e 6], empregando 22 colaboradores (Sabi, 2024)¹². A relação com a Inditex começou em 2012 e, atualmente, apenas 1% da sua produção é destinada a este grupo, privilegiando marcar que oferecem melhores condições e atam noutro mercado¹³.



Imagem 5

Exterior Bordados Briote, Lda



Imagem 6

Interior Bordados Briote, Lda

¹² Dados retirados para a empresa Bordados Briote Limitada, através do Sabi.

¹³ A empresa opta por produzir para o mercado de luxo, como a marca Paula Amorim.

Confeções Soutinho, Lda

Localizada em Guimarães, a Confeções Soutinho, Limitada foi criada em 1988 e dedica-se à confecção, à etiquetagem, à engomagem e embalagem de vestuário em série. Subcontratada desde 2009, a empresa dedica 90% da sua produção à Zara Kids, contando com o esforço de 12 funcionários (Sabi, 2024)¹⁴ num edifício com cerca de 900 metros quadrados, este com licença industrial.



Imagem 7

Exterior Confeções Soutinho, Lda



Imagem 8

Interior Confeções Soutinho, Lda

¹⁴ Dados retirados para a empresa Confeções Soutinho Limitada, através do Sabi.

Helena Antunes Unipessoal, Lda

Fundada em 2001, a empresa Helena Antunes Unipessoal, Limitada localiza-se na vila da Póvoa de Lanhoso, e opera num edifício com licença industrial, numa área total de 1 000 metros quadrados [imagens 9 e 10].

Apesar de ser fornecedor indireto da Inditex desde 2005, a empresa, no ano de 2024, apenas produziu cerca de 15% para o grupo espanhol (Massimo Dutti e Zara), com o apoio de 6 colaboradores (Sabi, 2024)¹⁵. O restante é dedicado a marcas de luxo.



Imagem 9

Exterior Helena Antunes Unipessoas, Lda



Imagem 10

Interior Helena Antunes Unipessoal, Lda

¹⁵ Dados retirados para a empresa Helena Antunes Unipessoal Limitada, através do Sabi.

José Manuel Morais Nunes, Lda

José Manuel Morais Nunes, Limitada, com sede em Paços de Ferreira, foi criada em 2001 e especializa-se na confeção, etiquetagem e engomagem de vestuário exterior em série. Produz, atualmente, numa garagem sem licença industrial, com 150 metros quadrados [imagens 11 e 12], ocupada por 19 funcionários (Sabi, 2024)¹⁶. É, desde 2008, presença consistente na produção Inditex, dedicando-se a 90% para o grupo.



Imagem 11

Exterior José Manuel Morais Nunes, Lda



Imagem 12

Interior José Manuel Morais Nunes, Lda

¹⁶ Dados retirados para a empresa José Manuel Morais Nunes Limitada, através do Sabi.

Maria José Brito Unipessoal, Lda

Maria José Brito Unipessoal, Limitada, foi fundada em 2001, em Paços de Ferreira. A sua principal atividade é a “fabricação de artigos têxteis confeccionados, exceto vestuário” (Sabi, 2024)¹⁷, englobando os processos de confeção, engomagem, etiquetagem e embalagem de têxteis-lar. A empresa labora num edifício com licença industrial com cerca de 1 000 metros quadrados [imagens 13 e 14], no qual dá trabalho a 35 pessoas que dedicam 90% do seu tempo a produzir para a Inditex, desde o seu início de operação.



Imagem 13

Exterior Maria José Brito Unipessoal, Lda



Imagem 14

Interior Maria José Brito Unipessoal, Lda

¹⁷ Dados retirados para a empresa Maria José Brito Unipessoal Limitada, através do Sabi.

Rasgojanota – Confeção Unipessoal, Lda

Vimaranense de origem, a Rasgojanota – Confeção Unipessoal, Limitada é mais uma das empresas do distrito de Braga. Foi fundada em 2012, ano em que começou a trabalhar indiretamente para a Inditex. Esta sociedade tem como atividade principal a confeção de vestuário em série (Sabi, 2024)¹⁸. Atualmente emprega 15 funcionários, dedicados a 100% para a multinacional.



Imagem 15

Exterior Rasgojanota – Confeção Unipessoal, Lda



Imagem 16

Interior Rasgojanota – Confeção Unipessoal, Lda

¹⁸ Dados retirados para a empresa Rasgojanota – Confeção Unipessoal Limitada, através do Sabi.

Silva & Carina, Lda

Sediada em São Salvador do Campo, Santo Tirso, esta sociedade dedica-se à confeção e embalamento de produtos de têxtil-lar (Sabi, 2024)¹⁹. Foi fundada em 2001 e, desde 2012 faz parte dos quadros da Inditex, dedicando-lhe apenas 10% da sua produção total anual. A produção decorre num edifício sem licença industrial, com 200 metros quadrados [imagens 17 e 18], por 13 funcionários.



Imagem 17

Exterior Silva & Carina, Lda



Imagem 18

Interior Silva & Carina, Lda

¹⁹ Dados retirados para a empresa Silva & Carina Limitada, através do Sabi.

Tregali – Indústria Confeções Malhas Unipessoal, Lda

A Tregali – Indústria Confeções Malhas Unipessoal, Limitada tem como atividade principal a confecção industrial de malhas. A empresa minhota, mais precisamente de Barcelos, foi fundada em 1995 e encontra-se a operar num edifício com licença industrial com 860 metros quadrados [imagens 19 e 20], e emprega 5 teceleiros divididos em dois turnos (Sabi, 2024)²⁰. Subcontratada pela Inditex desde 2014, dedica 50% da sua produção anual ao grupo.



Imagem 19

Exterior Tregali – Indústria Confeções Malhas Unipessoal, Lda



Imagem 20

Interior Tregali – Indústria Confeções Malhas Unipessoal, Lda

²⁰ Dados retirados para a empresa Tregali – Indústria Confeções Malhas Unipessoal Limitada, através do Sabi.

3. Metodologia

3.1. Método de Pesquisa

A pesquisa adotou o método qualitativo para explorar a percepção de que os mundos da Inditex e dos seus subcontratados são substancialmente diferentes. Este método surge como adequado para clarificar, interpretar e compreender aprofundadamente todo o contexto envolvente deste setor (Dandekar, 2005), respondendo a questões como “Como?” e “Porquê?” (Kuper et al., 2008).

Nesse contexto, a pesquisa qualitativa é especialmente indicada quando o grupo de investigação é tão pequeno que a quantificação não faz sentido (Heyink & Tymstra, 1993). Embora o universo dos subcontratados da Inditex seja vasto, a escolha por nove MPE justifica-se pela natureza do estudo, que procura *insights* específicos e enriquecedores. Os investigadores qualitativos procuram identificar esses participantes e estabelecer conexões que entrelaçam perspetivas e experiências relevantes, uma vez que boa informação é aquela que está profundamente enraizada na experiência prática e plenamente envolvida com essa vivência (Atkinson, 2017). Esse processo exige que investigador recorra ao “*use of self*” na recolha de dados, incorporando a sua percepção do estudo (Scott, 2002).

3.2. Recolha de dados

Na investigação qualitativa, os dados são analisados de forma indutiva, permitindo a seleção estratégica das fontes conforme a situação (Dandekar, 2005). Essas fontes variam desde diálogos até observações detalhadas do comportamento (Kuper et al., 2008).

3.2.1. Observação Participante

A observação participante foi um dos métodos utilizados para o desenvolvimento desta investigação. A experiência direta com as empresas, como auditora nas fábricas da Inditex, permitiu contacto ativo com os subcontratados e extrair as práticas relevantes da Inditex. A participação nesse processo foi essencial para compreender as relações de poder e as estratégias de produção adotadas tanto pela multinacional como pelos seus parceiros.

3.2.2. Entrevistas longas

3.2.2.1. Metodologia das Entrevistas

A escolha pela entrevista semiestruturada foi motivada pela intenção de explorar de forma ampla as múltiplas dimensões das perspetivas dos entrevistados, a fim de compreender a realidade das empresas (Scott, 2002). Este formato permite seguir um conjunto pré-estabelecido de questões, assim como adaptar e acrescentar novas perguntas ao longo da conversa, caso surjam *insights* relevantes, proporcionando liberdade aos participantes para responder de forma subjetiva e reflexiva (Becker & Geer, 1957). Este detalhe é particularmente importante, dada a diversidade de funções desempenhadas pelas empresas na cadeia de distribuição da Inditex.

As entrevistas foram desenhadas para explorar áreas como a influência da parceria com a Inditex no acesso a mercados, e o impacto das exigências de sustentabilidade e inovação. O objetivo foi analisar a autonomia estratégica dos subcontratados e entender como lidam com as exigências da multinacional, equilibrando o crescimento e as exigências deste cliente. As entrevistas revelaram também dados sobre a gestão da cadeia de produção da Inditex, abordando

temas como dependência, decisões estratégicas e adoção de novas tecnologias. As transcrições das entrevistas estão anexadas para consulta detalhada.

Questões como a estrutura da empresa lida com os pedidos da Inditex e como equilibra a necessidade de crescimento com as exigências do cliente, foram abordadas de forma a perceber a interdependência e as dinâmicas de poder com a multinacional. A dependência da Inditex, o impacto da parceria nas decisões estratégicas e o grau de autonomia da empresa nas suas operações também foram explorados.

Cada pergunta surgiu para o seguinte propósito:

Questões	Objetivo
Comunicação e Relação com a Inditex	
1. Como é a comunicação e a coordenação com o grupo? A Inditex oferece suporte direto ou impõe requisitos rígidos?	Avaliar o nível de autonomia da empresa e o impacto da Inditex na sua gestão e processos.
Crescimento, Estrutura e Capacidade de Resposta	
2. Como é que a empresa equilibra a necessidade de crescer e de desenvolver? As exigências de um cliente como a Inditex têm alguma influência?	Perceber como as empresas conciliam a sua estratégia própria com a dependência de um grande cliente como a Inditex.
3. Como é estruturada a sua empresa para lidar com os pedidos da inditex? Acha que é a estrutura ideal para atender às exigências de outros clientes ou precisa de melhoras?	Compreender se a estrutura organizacional é moldada em função da Inditex e se há necessidade de ajustes para maior eficiência.
Impacto da Parceria com a Inditex	
4. A parceria com a inditex influencia o seu acesso a outros mercados/clientes?	Avaliar se a ligação com a Inditex facilita ou limita a diversificação da base de clientes da empresa.
Pressão Operacional e Modelo Fast Fashion	
5. Os prazos curtos e a necessidade de agilidade no modelo de fast fashion afetam as suas operações de maneira significativa?	Identificar desafios operacionais resultantes da rapidez e flexibilidade exigidas pelo modelo fast fashion.
6. A empresa tem algum incentivo ou reconhecimento por parte da inditex em relação à qualidade/rapidez dos serviços prestados? Comente.	Avaliar se há benefícios tangíveis ou intangíveis oferecidos pela Inditex que impactam o desempenho das empresas subcontratadas.
Tecnologia, Sustentabilidade e Competitividade	
7. Como é que a empresa adota novas tecnologias ou métodos para se manter competitiva no mercado? A parceria com a Inditex tem alguma influência?	Identificar o grau de inovação das empresas e se a relação com a Inditex impulsiona essa modernização.
8. Que impacto têm as exigências de práticas sustentáveis da Inditex nas suas operações em termos de custo e alocação de recursos?	Avaliar se a pressão por práticas sustentáveis representa um desafio financeiro e logístico para as empresas subcontratadas.
Grau de Dependência e Autonomia Estratégica	
9. Até que ponto a empresa é dependente da Inditex? Caso essa parceria terminasse, acha que a empresa tinha poder para continuar a operar?	Avaliar o grau de dependência financeira e estratégica da empresa em relação à Inditex.
10. Sente que a empresa tem autonomia suficiente nas decisões estratégicas ou está condicionada pelas exigências da Inditex?	Perceber se as empresas conseguem desenvolver uma estratégia própria ou se estão altamente subordinadas às diretrizes da Inditex.

Tabela 3

Propósito de cada pergunta da entrevista semiestruturada. Elaboração própria.

O guião das entrevistas foi elaborado no *Microsoft Word* e utilizado como referência durante as conversas com os participantes. Todas as entrevistas foram gravadas com o telemóvel e, posteriormente, transcritas com o auxílio da ferramenta *TurboScribe*. Após a transcrição, os textos foram revistos para garantir a sua precisão.

3.2.2.2. Critérios de Seleção da Amostra e Procedimentos

A seleção da amostra (Apêndice A) centrou-se exclusivamente em empresas portuguesas subcontratadas pela Inditex, com o objetivo de compreender as dinâmicas estratégicas das micro e pequenas empresas da indústria têxtil, as quais desempenham um papel essencial na cadeia de abastecimento da Inditex, representando uma parte significativa da sua rede de fornecedores.

No início de setembro de 2024, foram contactadas quinze empresas, com o intuito de obter um maior número de contribuições para o estudo, garantindo, assim, conclusões mais representativas da realidade do setor. A amostra foi inicialmente composta por quinze empresas, das quais doze estavam dispostas a colaborar. No entanto, mesmo após várias tentativas de contacto, três dessas firmas não voltaram a responder, resultando numa amostra final de nove fábricas.

As entrevistas foram agendadas para o mês de outubro e novembro. Embora todas tenham manifestado disponibilidade inicial, algumas solicitaram o adiamento devido ao elevado volume de trabalho. Dado o carácter colaborativo do estudo, foi concedida às empresas a flexibilidade de escolher o período que melhor se adequava à sua agenda, garantindo assim a sua participação, sem comprometer as exigências operacionais do dia a dia.

A seguinte tabela apresenta um resumo das entrevistas realizadas:

Empresa	Participante	Data	Modo	Tempo
Ana Maria Castro Unipessoal, Lda	Ana Castro (gerente)	27/12/24	Presencial	(37:05)
Bordados Briote, Lda	Fátima Costa (sócia)	17/01/25	Zoom	(21:18)
Confeções Soutinho, Lda	Nuno Ferreira (gerente)	15/11/24	Zoom	(20:58)
Helena Antunes Unipessoal, Lda	Helena Antunes (gerente)	06/11/24	Zoom	(21:43)
José Manuel Morais Nunes, Lda	Cristina Carneiro (gerente)	08/11/24	Presencial	(22:16)
Maria José Brito Unipessoal, Lda	Ricardo (contabilista interno)	03/01/25	Zoom	(28:11)
Rasgojanota	Vânia Ferreira (gerente)	04/11/24	Zoom	(20:07)
Silva & Carina, Lda	Adelino Silva e Carina Silva (sócios)	18/10/24	Zoom	(21:39)
Tregali – Indústria de Confeções de Malhas Unipessoal, Lda	Vera Oliveira (gerente)	14/11/24	Zoom	(21:29)

Tabela 4

Caracterização de cada entrevista aos subcontratados. Elaboração própria.

3.2.3. Documentos, dados e relatórios

Para complementar este estudo e enquadrá-lo no *modus operandi* da Inditex, recorreu-se também a fontes secundárias. Foi utilizado um caso de estudo sobre a cadeia de abastecimento da Inditex e de documentos institucionais da multinacional²¹, permitindo consolidar as informações obtidas e enquadrá-las no panorama do setor. Adicionalmente, entrevistas publicadas com figuras-chave da organização (antigo e recente CEO: Pablo Isla e Óscar García Maceiras, assim como Jesús Echevarría, antigo diretor do departamento de comunicação)

²¹ Fornecidos em 2023, quando realizava auditorias para o Grupo.

foram examinadas, proporcionando uma visão mais aprofundada da estratégia adotada pela Inditex na gestão da sua rede de fornecedores.

O *case study* utilizado nesta investigação foi “*O desenvolvimento estratégico e a estrutura das supply chains na H&M e Inditex/Zara*”, de Carla Sofia Santos (2009) que permitiu comparar a abordagem da Inditex com a de outros *players* do setor, fornecendo um enquadramento estratégico essencial.

4. Análise de Resultados

Esta análise qualitativa será essencial para comparar a realidade das empresas subcontratadas com a estratégia da multinacional, evidenciando padrões comuns, tensões estratégicas e dinâmicas de poder.

4.1. Análise das Entrevistas

As questões que orientaram as entrevistas encontram-se no Apêndice B, correspondente ao guião aplicado a cada participante. Os resultados considerados mais relevantes serão apresentados ao longo deste capítulo, enquanto as transcrições completas das entrevistas estão disponíveis no Apêndice C.

No total, foram realizadas nove entrevistas: sete com empresas ligadas à produção de vestuário e duas do setor-têxtil. Esta distribuição decorre dos contactos previamente estabelecidos e reflete a predominância das confeções de vestuário na rede de subcontratação da Inditex, justificada pelo facto do *core business* do grupo estar centrado nesse segmento.

Importa, contudo, salientar que os resultados aqui apresentados não permitem uma generalização absoluta da realidade de todos os subcontratados portugueses. Ainda assim, vários entrevistados referiram que os desafios e dinâmicas descritos são comuns a outras empresas do setor que não participaram diretamente neste estudo. Na interpretação dos dados, as generalizações são evoluídas diretamente a partir dos fatos (Buser & Rooze, 1970), reforçando a ideia de que os padrões identificados neste estudo, embora não universalizáveis, emergem de evidências concretas e podem ser transferidos para contextos semelhantes.

Foram identificadas seis grandes áreas temáticas que estruturam esta análise.

Comunicação e Relação com a Inditex

A análise das entrevistas revela um padrão claro na relação entre as empresas subcontratadas e a Inditex: a comunicação é distante e intermediada por terceiros. A ausência de um contacto direto reflete-se na falta de apoio e na dificuldade em negociar condições mais favoráveis.

A Rasgojanota afirma que não há qualquer “(...) comunicação direta com a Inditex; eles apenas mandam as encomendas (..)”, evidenciando a falta de apoio. Com o mesmo ponto de vista, Fátima descreve que “(...) esse contacto é só mesmo com os que nos arranjam trabalho”. Contudo, Helena destaca que essa comunicação é, apenas, para “(...) nos imporem requisitos”.

Por sua vez, Cristina descreve a interação como mínima: “A nível de comunicação e coordenação é mesmo só eles virem buscar a encomenda”, sem suporte adicional. A Tregali também confirma que o contacto direto é esporádico, resumindo-se a auditorias ocasionais.

Ana Maria foca num outro ponto - a comunicação é feita por intermediários, com “(...) muitos, claros, põem muitos” requisitos. Com o mesmo foco, Ricardo explica que “O contacto direto com a Inditex é inexistente. É sempre com, na maioria das vezes, com a Coton Couleur e, de vez em quando, com a Villafelpos”, sendo estes os intermediários entre os subcontratados e a Inditex. A Confeções Soutinho também confirma a mesma dinâmica: “Tudo o que produzimos é falado com a Coton Couleur e a Villafelpos”, evidenciando um padrão de clientes, para além da tão referida distância de comunicação.

Silva & Carina aprofunda a questão dos requisitos, revelando que a relação “(...) não é bem acordo”, pois as decisões são unilaterais.

Crescimento, Estrutura e Capacidade de Resposta

As entrevistas revelam um dilema transversal entre o desejo de crescimento e a necessidade de sobrevivência. Embora a necessidade de desenvolvimento seja

reconhecida, as exigências rigorosas do grupo espanhol - prazos curtos e margens reduzidas -, colocam os negócios numa posição vulnerável. Como Vânia ilustra, “Os prazos são curtos e isso não nos deixa muita margem para crescer”, ilustrando como a pressão operacional compromete qualquer estratégia de expansão.

Helena tenta contornar esta limitação através da diversificação de clientes, mas enfrenta entraves estruturais: “As quantidades e o volume de pedidos incentivam-nos a investir (...)”, mas a escassez de mão de obra “(...) impede o crescimento”. Este cenário repete-se na empresa de Cristina, que adota uma postura pragmática, afirma que “Não tenho intenção de crescer mais. Há muita falta de mão de obra (...)”, reforçando a ideia de que a baixa rentabilidade na produção para a Inditex e a conjuntura laboral atual tornam qualquer expansão insustentável. Vera partilha desta visão: “Os custos de produção aumentaram muito, mas os preços (...) são praticamente os mesmos de há 30 anos”, sublinhando o desequilíbrio económico.

A instabilidade nas encomendas é outro obstáculo. Ricardo ilustra esta questão ao explicar que “Se houver um aumento de pedidos, temos de contratar mais funcionários. Mas se nos adjudicarem menos peças, isso vai refletir-se também no número de funcionários”, dificultando qualquer planeamento a longo prazo. Adelino acrescenta: “Dá mais dor de cabeça e gastos do que regalias. (...) Eles querem sempre tudo para ontem”. A Confeções Soutinho reforça: “Com estas condições é muito difícil fazer com que o negócio cresça. Não dá”.

Uma das empresas consegue contornar essa pressão, pois apenas uma pequena parte do seu negócio se dedica à Inditex. Fátima destaca que “(...) não é um problema estrutural para nós”, demonstrando que, quando a dependência da Inditex é reduzida, há maior margem para crescimento e investimento.

Impacto da Parceria com a Inditex

A relação com a Inditex apresenta um impacto ambivalente na capacidade das empresas subcontratadas de diversificarem o seu portefólio e acederem a novos mercados. Por um lado, o prestígio de trabalhar para um gigante da indústria pode conferir credibilidade; por outro, a dependência e rigidez dos processos impostos limitam a autonomia.

Vânia reconhece essa dualidade: “(...) Inditex tem muito trabalho para nós (...), não surgiu oportunidade de procurar outros clientes. (...) gostava de trabalhar para outro lado”, revelando que há um bloqueio prático à diversificação, mas também uma consciência da necessidade de procurar alternativas. Também Ana Maria partilha esta limitação: “Tenho de procurar”, diz, quando questionada sobre novos clientes, reiterando que o selo Inditex não gera automaticamente novas oportunidades. No mesmo sentido, Helena nota que trabalhar para a Inditex “(...) não abriu portas”, considerando que a colaboração não atua como trampolim para outros mercados — embora represente apenas 15% da produção, o que lhe permite manter alguma diversificação.

A Silva & Carina apresenta um caso distinto. Como refere Adelino, a Inditex só representa uma parte da produção da empresa e a gerência prefere apostar noutros clientes que prefiram “(...) qualidade a quantidade”. Ana Maria tem uma outra perspetiva: “Os clientes perguntam ‘a Inditex já não vos dá trabalho?’”, sinalizando que a associação à marca pode gerar perceções negativas.

Por outro lado, algumas empresas vêem a parceria como fator de validação técnica. Vera afirma: “Os clientes sabem que, se produzimos para a Inditex, somos capazes de cumprir exigências”, o que pode fortalecer a imagem da empresa junto de outras marcas. Na mesma linha, Ricardo admite que produzir para um grupo tão reconhecido “Dá-nos mais credibilidade, mas não diria que é decisivo”, não reconhecendo um valor comercial imediato.

Na empresa de Cristina, a dependência é explícita: “Estamos dependentes apenas de um cliente”, reconhecendo que a relação com a Inditex é de dependência e vulnerabilidade total a qualquer flutuação.

Nuno assume uma postura crítica: “Dependemos das empresas que nos dão Inditex. São elas que nos dizem o que fazer”, o que limita o uso da parceria como alavanca de reputação. Já a Bordados Briote, cuja produção para a Inditex é residual, afirma que “A Inditex não tem impacto nos nossos outros mercados”, preferindo destacar marcas como Paula Amorim.

Pressão operacional e Modelo *fast fashion*

O modelo *fast fashion*, caracterizado por ciclos de produção acelerados, impõe exigências operacionais intensas às empresas subcontratadas pela Inditex. A necessidade de cumprir prazos curtos e adaptar rapidamente as operações a novos pedidos e especificações é transversal, mas a forma como cada empresa responde varia consoante os recursos e estratégias disponíveis.

A Rasgojanota exemplifica os limites estruturais das microempresas: Vânia partilha já ter recusado trabalho: “(...) já tive de recusar [trabalho]... Não há estrutura que chegue para estas exigências”, e alerta que o incumprimento de requisitos “(...) acabamos por ser castigados”. Afirma, também, que a fragmentação dos pedidos compromete a estabilidade: “Com o tempo que leva para habituar os trabalhadores a um novo pedido, já temos de acabar e passar para o próximo”.

Por contraste, algumas empresas demonstram maior resiliência. Helena afirma que o planeamento antecipado é fundamental: “Planeamos sempre as encomendas com antecedência (...) para evitar erros ou correrias”. Cristina reforça a ideia de habituação a este sistema: “Já são muitos anos de trabalho com eles”. Ana Maria adota prudência, limitando a capacidade máxima para

salvaguardar a qualidade: “Eu digo sempre menos, porque há percalços durante o dia”.

A estabilidade interna é outro fator diferenciador. Na empresa Maria José, a presença de equipas e processos bem definidos permite uma resposta mais eficaz: “(...) processos já muito bem definidos, fruto da nossa experiência”. A Tregali, por sua vez, recorreu à tecnologia como forma de compensar a exigência operacional, investindo em “teares mais produtivos (...) [que] garantem a qualidade”, sem obter tanto desperdício. Já Ricardo revela que, após anos de trabalho com a Inditex, a pressão tornou-se parte do funcionamento normal da empresa: “(...) já estamos habituados”.

Contudo, algumas empresas relativizam o impacto do modelo *fast fashion*. Na Silva & Carina, considera-se que “Todos os clientes nos pedem para ser rápidos...”. Já a Confeções Soutinho mantém uma abordagem homogeneizada: “Seja Inditex ou não, operamos sempre da mesma forma”. No Bordados Briote, o reduzido volume de trabalho para a Inditex “[...] encaixa-se sem grandes problemas”.

Tecnologia, Sustentabilidade e Competitividade

As respostas das empresas às perguntas deste campo indicam que a inovação tecnológica e as práticas de sustentabilidade são iniciativas próprias, condicionada pela falta de apoio financeiro, ou são uma resposta a uma necessidade de adaptação às exigências do mercado.

Vânia salienta que, enquanto a inovação é necessária para a competitividade, ela esbarra em entraves financeiros: “(...) dinheiro para pagar ordenados, ou há dinheiro para comprar novas coisas”. No mesmo sentido, Cristina explica que “(...) as mesmas máquinas” são usadas desde o início, com a renovação de equipamentos a ocorrer apenas quando absolutamente necessário. Estas afirmações evidenciam a respetiva limitação de recursos financeiros, não tendo

condições para investir em novas tecnologias, já que comprometeria a sua capacidade de crescimento.

Porém, algumas empresas assumem posturas mais proativas. Vera investiu em “(...) teares que permitiam produzir diferentes tipos de malhas”, mas lamenta que “(...) qualquer investimento demora muito tempo a ter retorno”. Já Fátima destaca a necessidade de manterem-se “(...) sempre atentos às novidades do mercado”, evidenciando que a inovação é, muitas vezes, impulsionada pelos clientes mais exigentes e não pela Inditex, assim como pelos próprios concorrentes.

No que respeita às exigências de sustentabilidade, as obrigações ambientais impostas pelo grupo, embora reconhecidas como importantes, não são acompanhadas por compensações financeiras adequadas, o que gera um desconforto nas empresas. Vânia lamenta que “Tudo aumenta... mas o preço da peça não mudou nada nos últimos dez anos!”, destacando que os custos com a implementação de práticas mais ecológicas são elevados, mas não há retorno financeiro associado. Este problema é compartilhado por Cristina, que vê as exigências como “(...) mais despesas” e considera que as certificações exigidas pela Inditex representam um custo sem valor prático, já que “(...) quem paga somos nós”, embora não sinta qualquer mudança nas suas operações. Na Silva & Carina, a visão é semelhante: “Pagamos o certificado só para ter e ser bonito”, evidenciando o caráter simbólico dessas certificações, mais do que uma verdadeira mudança no processo produtivo. Adelino também destaca essa realidade, afirmando que quem efetivamente emite os certificados não são as autoridades competentes, mas sim os próprios clientes: “Pedem-nos essas coisas que ninguém sabe para o que é concretamente. Aliás, dão-nos o certificado (...) Pagamos o certificado só (...)”.

Na Tregali, a empresa já implementava algumas práticas ecológicas antes das auditorias da Inditex, como a “(...) recolha dos resíduos”, demonstrando uma

abordagem voluntária. Por outro lado, a postura da Bordados Briote é mais proativa, com a empresa a assumir a responsabilidade pela sustentabilidade como uma vantagem competitiva: “Preocupamo-nos primeiro nós”.

Grau de Dependência e Autonomia Estratégica

A análise da dependência das empresas em relação à Inditex revela vulnerabilidade e esforços para serem autónomos. Várias empresas expressam uma forte dependência deste gigante da moda, como é o caso da Rasgojanota, cuja empresária Vânia afirma: “Trabalho para eles a 100%” e sem a Inditex, “(...) também não existíamos”, revelando uma clara situação de fragilidade. Assim como Vânia, várias são as empresas que demonstram essa dependência: Ana Maria afirma ser “(...) impossível” continuar com uma dependência tão elevada. Diante da hipotética extinção da parceria, Vera concorda: “(...) sem a Inditex, a nossa fábrica estava parada”, revelando o papel central da multinacional na sua atividade.

No extremo oposto, Helena – que apenas dedica 15% da sua produção à Inditex - destaca a importância da diversificação de clientes, afirmando que “(...) não depender apenas de uma marca é o melhor para a sobrevivência da empresa”, acreditando, portanto, que é possível continuar sem a Inditex, ilustrando um modelo de negócio que permite maior flexibilidade. Esta autonomia contrasta com empresas que se mostram fortemente dependentes, como a de José Nunes, que destina 85-90% da sua produção à Zara. A expressão de Cristina, “(...) acho que não conseguia continuar mesmo. Até o meu único cliente ia ficar mal”, comunica uma aceitação resignada à dependência. Maria José Brito, cuja produção está “(...) bem perto dos 100%”, revela a mesma vulnerabilidade.

Ana Maria, após uma fase de dependência extrema da Inditex, está a tentar diversificar parcerias, colocando a firma numa posição mais sólida. No mesmo

sentido, Ricardo acredita que a empresa conseguiria encontrar novos parceiros, o que mostra uma confiança na sua reputação.

Nesse contexto de dependência crítica, surgem os desafios relacionados à autonomia nas decisões. Vânia descreve de forma direta a falta de liberdade: “Eles mandam, nós seguimos”. Comumente, Cristina admite ter limitações, destacando o cinto de cumprir os pedidos de Inditex, e Vera acrescenta que “Eles acabam por ditar as regras”.

Por outro lado, há empresas com uma percepção diferente. Helena, tem um discurso de autonomia mais firme: “O rumo da empresa é nosso e somos nós que decidimos”, evidenciando uma postura que recusa a definição da sua operação para um único cliente. Na mesma direção, Silva & Carina circula numa maior independência ao afirmar que “(...) não dependo de ninguém”. Isso traz uma nova perspectiva onde a diversificação traz maior liberdade. O mesmo pensamento é encontrado na Bordados Briote, na qual Fátima destaca que só trabalha para a Inditex “(...) quando nos pedem por favor (...)”, o que sugere que é a própria empresa a impor as condições.

No Gráfico 1, observa-se a relação entre a autonomia das empresas e a sua dependência relativamente à Inditex:

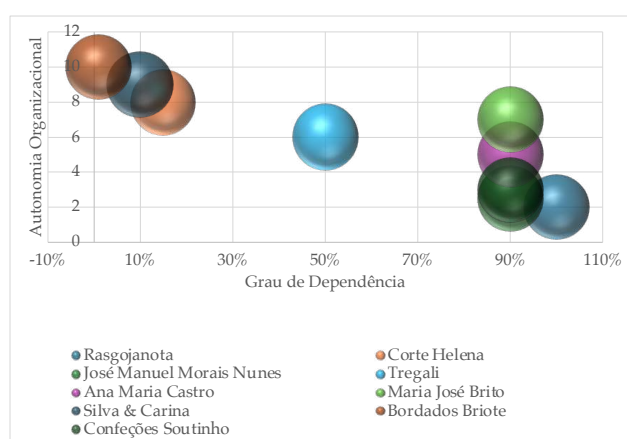


Gráfico 1

Gráfico relação Grau de Dependência e Autonomia Organizacional dos subcontratados. Elaboração própria.

4.2. Análise Inditex

A Inditex estrutura sua cadeia de fornecimento com um modelo ágil e descentralizado, enfatizando o conceito de “*Right to Wear*”, que se divide em cinco pilares [Figura 6 – em anexo]. Os subcontratados, essenciais para essa cadeia, são classificados na categoria “*Tested to Wear*”, garantindo a rastreabilidade e conformidade dos produtos em todas as etapas do processo.

Em 2023, a Inditex contava com aproximadamente 7 210 fornecedores globais, distribuídos em clusters produtivos, com destaque para Espanha, Turquia, Portugal, Marrocos e China [Figura 7 – em anexo]. Este modelo de produção é fortemente baseado na proximidade, uma vez que a indústria de *fast fashion* requer rapidez na produção. Assim, 51% da produção ocorre em mercados próximos a Espanha, como Portugal e Marrocos, permitindo o abastecimento frequente das lojas (Larguesa, 2013). O relatório anual do grupo indica que os países ibéricos concentram 80% das empresas de produção na Europa (Supply Chain Magazine, 2020). Os principais centros de produção são:

Países	Nº Fábricas	Nº Trabalhadores
China	1866	406733
Turquia	1459	77956
Portugal	1344	49694
Espanha	447	10553
Marrocos	310	77946

Tabela 5

Principais clusters Inditex. Fonte: Elaboração própria e dados Inditex.

Diferentemente de muitos concorrentes que subcontratam a produção na Ásia, a Inditex produz internamente mais de 60% de suas peças. A empresa mantém 11 fábricas próprias, maioritariamente localizadas na Corunha (Larguesa, 2013).

Echevarría, na mesma entrevista, explica que essa estratégia é uma vantagem competitiva, permitindo melhor capacidade negocial na compra de recursos, que são enviados para os subcontratados estrangeiros. As *joint ventures*, embora escassas, estão localizadas em regiões de maior risco, como Alemanha e Japão (Santos, 2009).

Portugal desempenha um papel crucial na produção da Inditex, sendo o terceiro país com mais fábricas do grupo [Figura 8 – em anexo] e um dos principais fornecedores, especialmente na produção de séries curtas e de alta qualidade. O país abriga mais de 1 300 fábricas fornecedoras, das quais cerca de 1 100 são subcontratadas em diversos setores [Figura 9 – em anexo]. O diretor de comunicação da Inditex afirma que o grupo não exige exclusividade dos fornecedores portugueses, valorizando a diversidade de clientes. Ele acrescenta: “Uma das notas favoráveis que lhes damos é por estarem a trabalhar com outras marcas, e quanto mais internacionais melhor” (Larguesa, 2013).

Echevarría também ressalta que existam 200 fornecedores de primeira linha em Portugal, embora as empresas tenham liberdade para contratar outras fábricas. O grupo exige que se saiba “(...) para que sítios vai a produção”, garantindo que todos os recursos sejam controlados pela sede, com a expectativa de que “(...) o fornecedor cresça connosco e não abandoná-lo porque há algo que ele faz bem”.

Pablo Isla, ex-CEO da Inditex, afirmou que “Portugal é um dos nossos mercados-chave em termos de produção e fornecimento e vai continuar a ser no futuro” (Lusa, 2019), reforçando a importância do país na estratégia do grupo. A seleção correta de parceiros é fundamental para o sucesso da externalização da produção, um aspeto que a Inditex tem conseguido certificar com seus subcontratados portugueses (Lusa, 2019).

Essa ambição reflete-se nas exigências rigorosas de auditorias sociais e ambientais em Portugal, mais exigentes do que em países como Marrocos e

China, como afirma Helena: “Vai-se a Marrocos e exigem outras. Já para não falar de países como a China, porque não são propriamente nossos concorrentes diretos”. Além disso, Vera mencionou que a Inditex tem um centro de inspeção em Portugal para retificar produtos de Marrocos, pois, como diz, “(...) os portugueses apenas têm o trabalho de retificar o que vem” e “fica melhor uma empresa colocar *Made in Portugal*²² que *Made in Marrocos*²³”, já que, no fundo, transmite uma imagem de maior qualidade.

A ambição da Inditex é evidente. Durante a apresentação dos resultados de 2023, Óscar García Maceiras, atual CEO, enfatizou as “(...) oportunidades de crescimento” que ainda existem para o grupo (Alonso, 2024). Este também mencionou o compromisso de ser um “(...) empregador de qualidade em cada um dos mercados” onde atua, destacando que todas as equipes estão “(...) unidos pela combinação de humildade, prudência e ambição que caracteriza o nosso ADN, bem como por um espírito de inconformismo que nos tem permitido apresentar estes excelentes resultados”.

²² Made in Portugal é uma etiqueta de origem que designa produtos fabricados em Portugal, simbolizando um selo de qualidade, inovação, tradição e sustentabilidade, especialmente reconhecido nas indústrias têxteis, de vestuário e de materiais de construção (House of Project, 2019).

²³ Refere-se a um selo de qualidade e iniciativa de promover produtos marroquinos no mercado internacional e nacional, destacando a rica tradição de artesanato, de alta qualidade dos seus recursos naturais, e à inovação nas indústrias locais. (Taimouri, 2023)

5. Discussão

A investigação realizada permite obter uma visão abrangente do funcionamento da indústria têxtil em Portugal, ao mesmo tempo que evidencia a disparidade de poder e dependência entre os subcontratados e a Inditex.

A indústria têxtil portuguesa encontra-se inserida num ambiente organizacional altamente dinâmico, marcado pela concentração regional de empresas – sobretudo no Norte do país – que interagem constantemente ao produzirem para as mesmas marcas ou ao desempenharem funções complementares dentro da cadeia de valor. Esta configuração confirma a perspetiva de Pfeffer e Salancik (1978), segundo o qual as organizações não operam isoladamente, mas sim em redes de interdependência, onde o acesso e controlo de recursos críticos moldam as relações de poder.

Os dados recolhidos corroboram esta lógica de rede funcional e mediana: “(...) tudo o que produzimos é falado com a Coton Couler e a Villafelpo” e “(...) o contacto direto com a Inditex é inexistente”, evidenciando a presença de mecanismos de mediação que regulam o acesso aos recursos críticos e condicionam o fluxo de comunicação entre os subcontratados e o cliente final. Esta segmentação, distribuída por diferentes subcontratados, revela uma cadeia de valor fragmentada, mas interligada, onde qualquer perturbação num elo repercute-se nos restantes. Tanto as subcontratadas como os seus fornecedores dependem mutuamente, e até a própria Inditex é vulnerável a falhas na rede.

Este padrão confirma que o ambiente organizacional é um espaço de influência mútua, negociação e incerteza (Rocha et al., 2012), onde a autonomia das empresas é relativa e a performance organizacional depende não apenas da gestão interna, mas também do contexto em que estão inseridas. Contudo, os resultados também sugerem uma nuance que a formulação original da TDR tende a subvalorizar: a interdependência não é apenas vertical (entre comprador

e fornecedor direto), mas também horizontal e sistêmica, envolvendo múltiplos atores que, embora não estejam fortemente ligados à Inditex, são afetados pelas suas decisões estratégicas. Esta observação aproxima-se das críticas de Casciaro e Piskorski, e de Sherer, Suddaby e Rozsa de Coquet, que defendem uma visão configuracional da dependência, reconhecendo que diferentes atores impõem diferentes constrangimentos e que as organizações geram múltiplas dependências simultâneas.

A ideia de que a Inditex seria mais importante para os subcontratados do que o inverso não se confirma totalmente. Embora seis das empresas entrevistadas dediquem 50% ou mais da sua produção do grupo espanhol, e mais de 20% das empresas têxteis portuguesas estejam ligadas à Inditex, é importante reconhecer que o próprio grupo vê Portugal como um dos seus principais *clusters* produtivos: *“Portugal é um dos nossos mercados-chave em termos de produção e fornecimento e vai continuar assim”*, afirmou Pablo Isla.

Mais importante ainda, este estudo procurou ir além da medição objetiva da dependência, incorporando perceções internas, tal como propõe Reitz , que critica a TDR por negligenciar os significados atribuídos pelos próprios atores. Vozes como Vânia (*“Trabalho para eles a 100%”*) e, num outro extremo, Helena (*“(…) não depender apenas de uma marca é o melhor para a sobrevivência da empresa”*), revelam que a dependência não é apenas uma questão de percentagens ou contratos, mas também de perceções, estratégias e posicionamentos subjetivos.

Assim, a dependência revela-se mútua, ainda que assimétrica. Os subcontratados dependem da Inditex para garantir estabilidade e volume de produção, mas o grupo também depende da flexibilidade, qualidade e rapidez da indústria portuguesa para manter o seu modelo de negócio.

A assimetria na relação de dependência entre os subcontratados e a Inditex tem implicações diretas na autonomia estratégica das empresas portuguesas, uma vez que o grau de liberdade decisional não é distribuído de forma

equitativa. As empresas mais dependentes do grupo espanhol revelam uma margem de manobra reduzida, especialmente no que diz respeito à definição de processos internos e decisões operacionais.

Um dos exemplos mais claros desta limitação é o das certificações exigidas pela Inditex, frequentemente impostas como condição obrigatória e suportadas financeiramente pelas próprias empresas. Cristina considera que essas exigências representam “(...) *mais despesas*”, sem que se verifique qualquer mudança prática nas operações. Na Silva & Carina, a visão é semelhante: “*Pagamos o certificado só para ter e ser bonito*”, evidenciando que essas decisões — que implicam custos e ajustamentos internos — não partem das empresas, mas são determinadas externamente. Estes testemunhos mostram que várias empresas acabam por ceder à influência da Inditex sobre decisões estratégicas e operacionais, incluindo gastos, fornecedores e certificações, o que compromete diretamente a sua autonomia.

No que diz respeito aos recursos críticos – entendidos por Pfeffer e Salancik como sinónimos de poder – verifica-se uma distribuição complementar, mas desigual., sem que isso se traduza numa redistribuição efetiva de poder.

Os subcontratados aportam flexibilidade produtiva, mão de obra especializada, conhecimento técnico acumulado, instalações e confiança operacional construída ao longo dos anos de colaboração. Estes recursos são essenciais para o modelo *fast fashion* da Inditex, que exige rapidez, adaptação e capacidade de resposta a encomendas fragmentadas. Em termos operacionais, são os subcontratados que sustentam a capacidade produtiva e a eficiência logística do grupo.

Por sua vez, a Inditex aporta recursos de natureza distinta: controlo de matéria-prima e fornecedores – frequentemente impostos através de intermediários como Villafelpos ou Coton Couleur – bem como reconhecimento reputacional, produção em escala, poder de compra e influência regulatória.

Contudo, muitos desses recursos funcionam como mecanismos de imposição e controlo, e não como instrumentos de capacitação ou parceria. O seu fornecimento não é negociado, mas condicionado, reforçando a posição dominante da multinacional.

Esta realidade revela uma inversão da lógica prevista pela TDR clássica, que associa a posse de recursos críticos ao exercício de poder. Embora os subcontratados detenham os recursos operacionais mais relevantes para o modelo produtivo da Inditex, o poder permanece concentrado na multinacional. Isso acontece porque o poder não decorre apenas da posse de recursos, mas da capacidade de estruturar relações, impor normas e legitimar práticas, tal como defendem Ingram e Simons. Neste estudo, os subcontratados, apesar de essenciais, não controlam os termos da relação, o que confirma que o poder organizacional depende também da capacidade de moldar contextos — e não apenas da escassez ou valor dos recursos em si.

Do lado dos subcontratados, a diversificação de mercados surge como a estratégia mais comum — embora nem sempre exequível. Algumas empresas admitem dificuldades em explorar novos mercados, seja por falta de estrutura, seja pela ausência de abertura por parte dos clientes diretos. Como reconhece Vânia: *“Inditex tem muito trabalho para nós (...), não surgiu oportunidade de procurar outros clientes. (...) gostava de trabalhar para outro lado”*, revelando um bloqueio prático à diversificação, mas também uma consciência da necessidade de procurar alternativas.

Outra estratégia adotada por algumas empresas é o investimento em tecnologia, com o objetivo de melhorar a produtividade e a qualidade. No entanto, este esforço nem sempre está associado à redução da dependência, surgindo muitas vezes como resposta à pressão organizacional. Ana Maria ilustra esta realidade ao afirmar: *“Tenho de procurar”*, quando questionada sobre

novos clientes, sugerindo que o selo Inditex não gera automaticamente novas oportunidades, mesmo quando há investimento em inovação.

Concordando com a crítica de Coskun e Ozturk, este estudo mostra que a dependência não é exclusivamente negativa: para a Inditex, depender da indústria portuguesa é estratégico, pois permite controlar processos com mão de obra qualificada e custos competitivos. Assim, a dependência pode ser fonte de eficiência — desde que contextualizada e reconhecida como parte de uma configuração relacional mais ampla.

6. Conclusão

A presente investigação procurou compreender as dinâmicas de dependência entre o grupo Inditex e os seus subcontratados portugueses, avaliando em que medida essa relação afeta a autonomia estratégica destas empresas e que estratégias são adotadas para mitigar eventuais desequilíbrios. Com base numa análise qualitativa sustentada em entrevistas aprofundadas a várias micro e pequenas empresas da indústria têxtil portuguesa, foi possível identificar padrões consistentes que revelam uma assimetria clara no poder relacional entre cliente e fornecedor, bem como uma interdependência funcional que, embora mútua, se revela desequilibrada.

Enquanto a Inditex constrói um modelo baseado na flexibilidade e no controlo estratégico da cadeia de produção, os fornecedores portugueses operam num cenário de crescente pressão económica e regulatória, enfrentando desafios como margens reduzidas, prazos apertados e falta de apoio na modernização e sustentabilidade. A centralização das decisões por parte da Inditex, associada à exigência de cumprimentos rigorosos de padrões de qualidade, sustentabilidade e entrega rápida, limita significativamente a margem de manobra das empresas subcontratadas, que, apesar de deterem recursos críticos essenciais à operação do grupo, como mão de obra, instalações e *know-how* - não conseguem converter esses ativos em poder negocial efetivo, contrariando a lógica da TDR.

No que respeita à primeira questão de investigação — *Quem depende mais: a Inditex dos subcontratados portugueses ou estes da Inditex?* — os dados recolhidos apontam inequivocamente para uma dependência assimétrica, em que os subcontratados estão fortemente subordinados à Inditex, seja pela percentagem elevada de produção alocada a este cliente, como também pela fragilidade económica e pela ausência de alternativas comerciais viáveis, que condicionam a sobrevivência das empresas à manutenção de relações com este grupo. Por sua vez, a Inditex, apesar de se beneficiar da qualidade e flexibilidade da produção

portuguesa, apresenta uma carteira global e diversificada de fornecedores, o que dilui a sua vulnerabilidade face a qualquer parceiro específico, reforçando a sua posição dominante na relação.

No que respeita à segunda questão — *Em que medida as exigências da Inditex limitam a autonomia estratégica das empresas?* — os testemunhos evidenciam uma autonomia altamente condicionada, fortemente moldada pelas imposições operacionais e comerciais do grupo galego. A autonomia estratégica é, assim, limitada não apenas pelas exigências operacionais, mas também pela pressão constante para cumprir padrões definidos externamente, ilustrando uma realidade em que a tomada de decisão é condicionada e a liberdade empresarial é restringida.

No que respeita à terceira questão — *As estratégias utilizadas para reduzir a dependência estão realmente a produzir efeitos?* — os resultados revelam que, embora várias empresas tenham adotado medidas como a diversificação de clientes, o investimento em tecnologia ou a obtenção de certificações de sustentabilidade, os efeitos práticos dessas estratégias são limitados e fortemente condicionados pelos seus clientes diretos, que atuam como intermediários da Inditex. A maioria das empresas entrevistadas reconhece a importância de diversificar, mas enfrenta obstáculos financeiros, falta de mão de obra qualificada e uma estrutura de dependência que restringe a autonomia comercial. O prestígio de trabalhar para a Inditex não se traduz automaticamente em acesso a novos mercados, e em alguns casos, gera perceções negativas junto de outros clientes. Por outro lado, os investimentos em inovação e sustentabilidade são, na maioria dos casos, iniciativas próprias, motivadas por exigências externas e não por apoio direto da Inditex. A ausência de compensações, formação ou apoio técnico por parte do grupo reforça a ideia de que estas estratégias, embora necessárias, não têm sido suficientes para alterar a relação de dependência. Como tal, a

diversificação e a inovação surgem mais como tentativas de resistência do que como instrumentos eficazes de transformação estratégica.

É também de salientar a forma como a Teoria da Dependência de Recursos ajuda a interpretar os resultados obtidos. Esta teoria sustenta que as organizações procuram controlar recursos críticos para reduzir a sua vulnerabilidade e garantir a sua sobrevivência. No caso das empresas analisadas, verifica-se uma clara dependência de recursos externos (financeiros, matérias-primas, etc.) que condiciona a sua autonomia e influencia as suas estratégias organizacionais. Embora algumas procurem mitigar essa dependência, o poder de negociação, na sua maioria, continua a residir do lado do cliente. A Inditex, por sua vez, gere ativamente essa dependência através da diversificação da sua base de fornecedores, da imposição de *standards* e da utilização de mecanismos de controlo indireto, como auditorias e exigências contratuais.

Contudo, os resultados também desafiam parcialmente a lógica da TDR: apesar de os subcontratados deterem recursos críticos para a operação da Inditex, o poder permanece concentrado no comprador, revelando que o controlo institucional e comercial pode sobrepor-se à posse dos recursos em contextos de forte assimetria.

Com base nos resultados obtidos, é crucial sublinhar a relevância das relações entre as empresas e os seus parceiros, principalmente no contexto das empresas subcontratadas desta indústria que tenham uma forte dependência produtiva do gigante. A sustentabilidade dessas relações requer maior equilíbrio de poder e, idealmente, uma partilha de responsabilidades e benefícios. Sem medidas concretas de apoio aos fornecedores — seja através de melhores margens, incentivos à modernização ou parcerias estratégicas — muitas destas empresas poderão ver comprometida a sua viabilidade económica a médio prazo. O risco de encerramento, de perda de competências e de desvalorização do tecido produtivo nacional é real e merece atenção, não só dos clientes internacionais,

mas também das entidades públicas e do próprio setor. A criação de mecanismos de apoio institucional, bem como o reforço da cooperação entre empresas locais, poderá contribuir para uma maior resiliência do cluster têxtil português.

Em suma, os dados evidenciam um modelo de dependência fortemente assimétrico, onde os subcontratados portugueses desempenham um papel essencial, mas desprotegido na cadeia de valor global da Inditex. Neste jogo de forças, a balança pende claramente para o lado da multinacional, e o “David” continua a lutar por espaço num sistema dominado pelo “Golias”.

7.Limitações

Este estudo apresenta limitações metodológicas e de acesso à informação que importa reconhecer. A ausência de participação direta da Inditex impediu uma análise aprofundada da perspetiva do cliente principal, sendo a sua atuação interpretada com base em fontes secundárias. O número reduzido de empresas entrevistadas deve-se à escassa disponibilidade das organizações e ao tempo limitado para a recolha de dados. A diversidade de perfis produtivos dificultou comparações diretas, e um foco mais específico teria permitido maior profundidade analítica.

Além disso, durante o trabalho emergiram dúvidas relevantes sobre o papel dos intermediários, a eficácia das estratégias adotadas e a ausência de mecanismos de apoio que permitam às empresas reposicionar-se na cadeia de valor.

Apesar destes constrangimentos, os dados recolhidos foram suficientes para sustentar a análise e responder às questões de investigação, sendo recomendável a continuidade do estudo com uma amostra mais ampla e homogénea.

8. Sugestões para um trabalho futuro

Este estudo revela dinâmicas importantes, contudo ainda há várias áreas a explorar. Uma sugestão importante é alargar a amostra de entrevistas, incluindo não apenas micro e pequenas empresas, mas também fornecedores diretos da Inditex, que permitiria compreender melhor as relações de poder dentro da cadeia de fornecimento, oferecendo uma visão mais abrangente do impacto das políticas da Inditex em diferentes níveis da produção.

Além disso, seria útil realizar uma análise comparativa entre os subcontratados da Inditex e de outras grandes marcas internacionais de moda, para verificar se as dinâmicas de dependência são comuns ou características específicas do modelo de negócio da Inditex. Isso ajudaria a identificar padrões e práticas que possam ser replicadas para mitigar a dependência excessiva de grandes *players*, oferecendo uma visão crítica sobre alternativas no setor.

Declaração de IA generativa e tecnologias assistidas por IA no processo de redação

Durante a elaboração do meu trabalho escrito/dissertação, “David e O Golias na Indústria Têxtil: A Interdependência entre as Micro e Pequenas Empresas Portuguesas e a Inditex”, foram utilizados as plataformas de IA ChatGPT e Microsoft Co-pilot para as tarefas de criação e estruturação de perguntas para entrevistas semiestruturadas com os subcontratados, organização da estrutura da dissertação e resumo de conteúdo, tendo sido utilizadas as prompts listadas no final do documento na secção Lista de Prompts. Após a utilização destas ferramentas/serviços, revi e editei o conteúdo conforme necessário e assumo total responsabilidade pelo conteúdo do trabalho apresentado.

Declaro ainda conhecer e respeitar o Código de Conduta de Inteligência Artificial da Católica Porto Business School.

9.Referências Bibliográficas

- AICEP. (2024). *Indústria têxtil e de vestuário*. Portugal Global. <https://portugalglobal.pt/investimento/principais-setores/industria-textil-e-de-vestuario/>
- Aldrich, H. (2007). *Organizations and environments* (2nd ed.). Stanford University Press.
- Alonso, T. (2024, março 15). Óscar García Maceiras (Inditex): “O nosso crescimento é muito positivo, eficiente, rentável e responsável”. Fashion Network. <https://pt.fashionnetwork.com/news/Oscar-garcia-maceiras-o-nosso-crescimento-e-muito-positivo-eficiente-rentavel-e-responsavel-1614819.html>
- Arrigo, E. (2020). Global Sourcing in Fast Fashion Retailers: Sourcing Locations and Sustainability Considerations. *Sustainability*, 12(2), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su12020508>
- Atkinson, J. D. (2017). Qualitative Methods. In *Journey into Social Activism: Qualitative Approaches* (pp. 65–98). Fordham University Press.
- ATP. (2016). *Estatísticas da Indústria Têxtil e Vestuário: Mundo, Europa, Portugal*. Associação Portuguesa de Vestuário (ATP). https://atp.pt/wp-content/uploads/2019/06/18d40e_05b733596d234696a52afe170e848901.pdf
- ATP. (2024). *Caraterização*. Associação Portuguesa de Vestuário (ATP). <https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/caraterizacao/>
- BPstat. (2024). *Nº empresas-Têxteis vestuário*. Banco de Portugal. <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12634084>
- Becker, H. S., & Geer, B. (1957). Participant Observation and Interviewing: A Comparison. *Human Organization*, 16(3), 28–32.
- Bíblia Sagrada* (9th ed.). (2015). Paulus Editora.

- BPstat. (2024). *Análise Setorial da Indústria Dos Têxteis e vestuário*. Banco de Portugal. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1292>
- Braun, C. (2015). Lobbying as a Leveraged Act: On Resource Dependencies and Lobby Presence. In D. Lowery, D. Halpin, & V. Gray (Eds.), *The Organization Ecology of Interest Communities* (pp. 137–155). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137514318_8
- Buser, R. L., & Rooze, G. R. (1970). Learning: The Role of Facts and Generalizations. *The Elementary School Journal*, 71(3), 129–133.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167–199.
- Christman, J. (2025, agosto 22). *Autonomy in Moral and Political Philosophy*. Stanford Encyclopedia of Philosophy. <https://plato.stanford.edu/entries/autonomy-moral/>
- CNI. (2017). *O Setor Têxtil e de Confecção e os Desafios da Sustentabilidade*. Confederação Nacional da Indústria. https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/bb/6f/bb6fdd8d-8201-41ca-981d-deef4f58461f/abit.pdf
- Coe, N. M., Dicken, P., & Hess, M. (2008). Global production networks: realizing the potential. *Journal of Economic Geography*, 8(3), 271–295. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn002>
- Copenhagen Economics. (2025). *European Textiles Global Value Chain Report*. EuroCommerce. <https://www.eurocommerce.eu/app/uploads/2025/03/european-textiles-global-value-chain-final-1.pdf>
- Coşkun, R., & Öztürk, O. (2024). Dependence as strategy: extending resource dependence theory and clarifying its understanding of the strategic options

- of dependent firms. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(9), 1982–2009. <https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2023-3886>
- Dandekar, H. C. (2005). Qualitative methods in planning research and practice. *Journal of Architectural and Planning Research*, 22(2), 129–137.
- EURATEX. (2024). *Facts & Key Figures 2024 of the European Textile and Clothing Industry*. European Apparel and Textile Confederation (EURATEX). <https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX-Facts-Key-Figures-2024.pdf>
- European Commission. (2021). *Textiles Ecosystem - TCLF (Textiles, clothing, leather and footwear) industries*. European Commission. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/textiles-ecosystem_en
- Fashion United. (2024, dezembro 30). *A deep dive into industry's top performers of 2024*. Fashion United. <https://fashionunited.com/news/business/a-deep-dive-into-industrys-top-performers-of-2024/2024123063688>
- Ferreira, M. S. (2022). O respeito pela autonomia e o consentimento informado na investigação com seres humanos. *Revista Jurídica Luso-Brasileira*, 6(2), 1237–1272. https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2022/2/2022_02_1237_1272.pdf
- Forbes. (2001, May 28). *Inside Zara*. Forbes. <https://www.forbes.com/global/2001/0528/024.html>
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187–200. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90026-2)
- Heyink, J. W., & Tymstra, T. J. (1993). The Function of Qualitative Research. *Social Indicators Research*, 29(3), 291–305.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1405. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>

- House of Project. (2019). *Fashion From Portugal - Label com Origem de Produto*. Associação Têxtil e Vestuário Portugal (ATP). <https://atp.pt/wp-content/uploads/2019/06/Ponto-5-Estudo-Label-Fashion-From-Portugal.pdf>
- Inditex. (2024). *History*. Inditex. <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/group/history>
- Inditex. (2025, abril 4). *Finance*. Inditex. <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/en/investors/finance>
- Ingram, P., & Simons, T. (1995). Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-family Issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1466–1482. <https://doi.org/10.2307/256866>
- Jornal T. (2022). “Temos o maior cluster têxtil da Europa.”. Fashion Network. <https://pt.fashionnetwork.com/news/-temos-o-maior-cluster-textil-da-europa-1393945.html>
- Kuper, A., Reeves, S., & Levinson, W. (2008). Qualitative Research: An Introduction to Reading and Appraising Qualitative Research. *British Medical Journal*, 337(7666), 404–407. <https://doi.org/10.1136/bmj.a288>
- Larguesa, A. (2013, abril 29). *Inditex fabrica um terço da moda em Portugal*. Jornal de Negócios. https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/inditex_fabrica_um_terco_da_moda_em_portugal
- Lusa. (2019, março 13). *Têxtil português tem e terá papel “chave” no fornecimento da Inditex, diz Pablo Isla*. ECO. <https://eco.sapo.pt/2019/03/13/textil-portugues-tem-e-tera-papel-chave-no-fornecimento-da-inditex-diz-pablo-isla/>
- Lusa. (2025, março 12). *Lucros da Inditex crescem 9% em 2024 e alcançam recorde de 5,86 mil milhões de euros*. Jornal de Negócios. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/lucros-da-inditex-crescem-9-em-2024-e-alcancam-recorde-de-586-mil-milhoes-de-euros>

- McGowan, R. P. (1980). Enacting the Environment: Organization Persistence and Change [Review of Organizations and Environments Howard E. Aldrich; Organizations: An Information Systems Perspective by Kenneth E. Knight, Reuben R. McDaniel, Jr.; Organizational Design Jeffrey Pfeffer; The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective by Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik]. *Public Administration Review*, 40(1), 86-91. <https://doi.org/10.2307/976113>
- McLuhan, M. (1994). *Understanding Media: The Extensions of Man* (L. H. Lapham, Ed.). MIT Press.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341.
- Miranda, J. A. (2020). The Country-Of-Origin Effect and the International Expansion of Spanish Fashion Companies, 1975–2015. *Business History*, 62(3), 488–508. <https://doi.org/10.1080/00076791.2017.1374370>
- Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. G. (2021). *Teoria Geral da Administração* (4th ed.). Cengage Learning.
- Nienhüser, W. (2008). Resource Dependence Theory - How Well Does It Explain Behavior of Organizations?, *Management Revue*, 19(1/2), 9–24.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- Phillips, A. (1960). A Theory of Interfirm Organization. *The Quarterly Journal of Economics*, 74(4), 602–613. <https://doi.org/10.2307/1884355>
- Porter, Michael. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Portugal 2020. (2021, novembro 2). *PME Pequenas e Médias Empresas*. Portugal 2020. <https://portugal2020.pt/glossario/pme-pequenas-e-medias-empresas/>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 80-90.

- Rocha, J. S., Moura, F. V., & Reis, G. M. R. (2012). Teoria da dependência de recursos explicando a percepção de governança corporativa de importantes tomadores de decisão. *Revista de Contabilidade Da UFBA*, 5(3), 31–44. <https://doi.org/10.9771/rcufba.v5i3.6184>
- Rodrigues, M. F. (1994). Monitor Company (sob dir. Michael Porter), Construir as Vantagens Competitivas de Portugal, 2.^a ed., Lisboa, ed. Forum para a Competitividade, 1994, 269 p. *Gestão e Desenvolvimento*, (3), 201–210. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1994.200>
- Rodrigues, N. (2011, julho 14). *O Made in Portugal no têxtil é sinónimo de qualidade*. SAPO Lifestyle. <https://lifestyle.sapo.pt/fama/noticias-fama/artigos/o-made-in-portugal-no-textil-e-sinonimo-de-qualidade>
- Roemer, E. (2004). Managing Asymmetric Resource Dependence and Environmental Risk in Relationships by Real Options. *Management Revue*, 15(1), 89–106.
- Sabi. (2024). *Relatório da Empresa*. Sabi Informa. <https://sabi-informa-es.eu1.proxy.openathens.net/version-20230626-13-0/Report.serv? CID=78&product=sabiinforma&SeqNr=0>
- Santander. (2025, August 20). *O que é fast fashion e qual o impacto ambiental da indústria*. Santander. <https://www.santander.pt/salto/fast-fashion-impacto-ambiental>
- Santos, C. S. (2009). *O Desenvolvimento Estratégico e Estrutura das Supply Chains na H&M E Inditex/Zara* [Relatório de projeto de Mestrado, ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa]. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1737/1/Mestrado%20em%20Gestão Relatório%20de%20Projecto Carla%20Sofia%20Santos.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1737/1/Mestrado%20em%20Gestão%20Relatório%20de%20Projecto%20Carla%20Sofia%20Santos.pdf)
- Scheffer, M. R. (2012). *In-Depth Assessment of the Situation of the T&C Sector in the EU and Prospects* (Final Report ENTR/2010/16). European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry.

- <https://platform.ict-tex.eu/mod/resource/view.php?id=726&forceview=1>
- Scott, D. (2002). Adding Meaning to Measurement: The Value of Qualitative Methods in Practice Research. *The British Journal of Social Work*, 32(7), 923–930.
- Sherer, P. D., Suddaby, R., & Rozsa de Coquet, M. (2019). Does Resource Diversity Confer Organizational Autonomy In Arts Organizations? Extending Resource Dependence Theory. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 49(4), 224–241.
- <https://doi.org/10.1080/10632921.2018.1559265>
- Statista. (2025). *Textiles - Worldwide*. Statista.
- <https://www.statista.com/outlook/io/manufacturing/material-products/textiles/worldwide>
- Supply Chain Magazine. (2020, July 31). *Portugal é o maior fornecedor europeu do Grupo Inditex*. Supply Chain Magazine.
- <https://www.supplychainmagazine.pt/2020/07/31/portugal-e-o-maior-fornecedor-europeu-do-grupo-inditex/>
- Taimouri, Z. el A. (2023, setembro 6). Made In Morocco (sello de calidad), una marca auténtica en el camino hacia la excelencia industrial. *InfoMarruecos*.
- <https://infomarruecos.ma/made-in-morocco-sello-de-calidad-una-marca-autentica-en-el-camino-hacia-la-excelencia-industrial/>
- TOTVS. (2022, dezembro 26). *Indústria têxtil: o guia completo sobre o setor*. TOTVS Blog. <https://www.totvs.com/blog/gestao-varejista/industria-textil/>
- Truett, L. J., & Truett, D. B. (2019). Challenges in the Portuguese textile and clothing industry: A fight for survival. *Applied Economics*, 51(26), 2842–2854.
- <https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1558362>
- WTO. (2023). *Global Value Chains Sectoral Profiles / Textiles and Clothing Industry*. World Trade Organization.

https://www.wto.org/english/res_e/statistics_e/miwi_e/gvc_sectoral_profiles_textiles_clothing24_e.pdf

Zott, C., & Huy, Q. N. (2007). How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70–105.
<https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.70>

10.Apêndices

Apêndice A

Resumo da Amostra

Nome empresa	Localização	Processo Produtivo	início de atividade	Nº Trabalhado res	Licença Industrial	Metros quadrados	início relação Inditex	% dedicada à Inditex
Ana Maria Castro Unipessoal, Lda	Lousada	Confeção de vestuário	2002	6	Não	120	2010	90% 10%
Bordados Briote Unipessoal, Lda	Barcelos	Fabricação de bordados	1990	20	Sim	1200	2012	1%
Confeções Soutinho, Lda	Guimarães	Confeção, etiquetagem, engomagem e embalamento	1988	12	Sim	900	2009	90%
Helena Antunes Unipessoal, Lda	Póvoa do Lanhoso	Corte de tecidos e malhas de vestuário	2001	6	Sim	1000	2005	15%
José Manuel Morais Nunes, Lda	Paços de Ferreira	Confeção, etiquetagem e engomagem	2001	19	Não	150	2008	90%
Maria José Brito Unipessoal, Lda	Paços de Ferreira	Confeção, etiquetagem, engomagem e embalamento	2001	35	Sim	1000	2004	90%
Rasgojanoia - Confeção Unipessoal, Lda	Guimarães	Confeção e etiquetagem de vestuário	2012	15	Sim	250	2012	100%
Silva & Carina, Lda	São Salvador do Campo	Confeção e embalamento de têxtil-lar	2012	13	Não	200	2012	10%
Tregali - Indústria Confeções Malhas Unipessoal, Lda	Barcelos	Confeção de malha / malharia	1995	5	Sim	860	2014	50%

Apêndice B

Guião da Entrevista Semiestruturada



CATOLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

PORTO

Guião Entrevista

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade para participar nesta entrevista. Gostaria de assegurar que todas as informações partilhadas serão utilizadas exclusivamente para fins académicos, com total confidencialidade. O principal objetivo desta entrevista é compreender a estratégia adotada pela sua empresa, tanto no contexto de subcontratação para a Inditex quanto nas suas operações independentes. Pretendo, ainda, explorar como a relação com a Inditex, e a eventual dependência dessa parceria, pode influenciar o desempenho e o desenvolvimento da sua empresa ao longo do tempo.

1. Como é a comunicação e a coordenação com a Inditex? A empresa oferece suporte direto ou impõe requisitos rígidos?
2. Como é que a sua empresa equilibra a necessidade de crescer e de se desenvolver? As exigências de um cliente como a Inditex têm alguma influência?
3. Como é estruturada a sua empresa para lidar com os pedidos Inditex? Acha que é a estrutura ideal para atender às exigências de outros clientes ou precisa de melhoras?
4. A parceria com a Inditex influencia o seu acesso a outros mercados/clientes?
5. Os prazos curtos e a necessidade de agilidade no modelo de fast fashion afetam as suas operações de maneira significativa?
6. A sua empresa tem algum tipo de incentivo ou reconhecimento por parte da Inditex em relação à qualidade/rapidez dos serviços prestados? Comente.
7. Como a sua empresa adota novas tecnologias ou métodos para se manter competitiva no setor de fast fashion? A parceria com a Inditex estimula nesse sentido?
8. Que impacto as exigências de sustentabilidade da Inditex têm nas suas operações em termos de custo e alocação de recursos?
9. Até que ponto a sua empresa é dependente da Inditex? Caso essa parceria terminasse, acha que a sua empresa tinha poder de continuar?
10. Sente que a sua empresa tem autonomia suficiente nas decisões estratégicas ou está sempre condicionada pelas exigências da Inditex?

Apêndice C

Transcrição das entrevistas

1. *Entrevista Rasgojanota*

Leonor: Bom dia, antes de mais um obrigada por me receber e por partilhar a sua experiência! Para começar, pode contar-nos um pouco sobre a história da sua empresa? Como tudo começou e como tem evoluído até hoje?

Vânia: Olá, Leonor. Claro! Tudo começou em 2012, numa altura em que a ideia de abrir uma confeitaria nem passava pela minha cabeça. Mas o meu marido tinha um amigo que lhe pôs esta ideia de criar uma empresa de confeitaria. Ele até se juntou a nós como sócio e ajudou no início. E assim, a 1 de junho de 2012, penso eu que foi logo no início, abrimos as portas. Eu fiquei a gerir, embora com algumas dúvidas, pois não era exatamente o que eu queria fazer. Com o tempo, fui aprendendo e adaptei-me, mas foi mesmo um começo difícil. Porque lá está, não sabia ainda o que estava a fazer.

Leonor: Bem interessante. E sabendo que produz Inditex, qual é o papel da sua empresa atualmente na cadeia de produção da Inditex?

Vânia: Sou uma subcontratada da Inditex. Trabalho para eles a 100%, o que significa que toda a produção aqui na empresa vai diretamente para eles. Mas é tudo muito distante. Não temos comunicação direta com a Inditex; eles apenas mandam as encomendas e definem os requisitos, as exigências, não é?! Somos apenas uma das pequenas empresas que estão por detrás do que eles vendem nas lojas, mas não recebemos muita atenção, nem apoio.

Leonor: E o que faz realmente para a Inditex? Os seus processos dentro da cadeia deles?

Vânia: Nós aqui confeccionamos as peças, somos a parte da confeitaria. E depois, como em todas, temos de verificar se estão dentro do padrão qualidade – revista -, e colocamos as etiquetas. Daqui saem prontas para a loja quase. Só vão para outra empresa para engomar e embalar.

Leonor: É toda uma rede de subcontratados... E essa comunicação com a Inditex, como é feita? A empresa dá algum suporte direto, ou só impõe requisitos? Seja a nível da rede de subcontratados, seja a nível de produção.

Vânia: Ah, eles impõem muitos requisitos e são bem rígidos! Na rede de subcontratados, há casos em que é o fornecedor direto da Inditex que leva a produção de umas fábricas para as outras e outras vezes nós. Acho que é o único

suporte, quer dizer mini suporte, que nos dão. Não há ajuda direta; eles têm “leis” internas bem claras que temos de cumprir. Algumas são complicadas, mas temos de nos adaptar. Caso não o façamos, acabamos por ser “castigados”.

Leonor: Mas castigados como? Cortam na quantidade para produzir?

Vânia: Em parte, sim. Mas com as auditorias, caso algumas coisas não estejam de acordo com as “leis” deles, neste caso as “leis” dadas pelos nossos clientes, a nossa nota baixa e há menos procura por parte deles.

Leonor: Imagino que seja um desafio... E como é que a sua empresa tenta equilibrar a necessidade de crescer com as exigências de um cliente tão grande como a Inditex?

Vânia: Leonor, é difícil. As exigências da Inditex são enormes. Os prazos são curtos e isso não nos deixa muita margem para crescer. Por vezes sinto que estamos sempre a correr contra o relógio. Se quisermos expandir, é complicado. Trabalhar só para a Inditex significa que estamos sempre sujeitos às regras deles, o que nos limita um bocado. Mas sem eles também não existíamos.

Leonor: E como a empresa está estruturada para lidar com estes pedidos? Acha que essa estrutura é adequada ou precisa de melhorias?

Vânia: A empresa sou eu e o meu marido, basicamente. Ele trata da parte de fora: vai buscar os materiais, organiza a linha de produção, e eu fico mais com a parte da confeção e dos acabamentos. Mas muitas vezes sinto que ainda precisava de melhorar. Sou eu que faço o “extra” para cumprir os prazos e, muitas vezes, venho antes dos funcionários para adiantar o trabalho. Até hoje nunca falhámos um prazo, mas já tive de recusar quando a quantidade ultrapassa a nossa capacidade. Não há estrutura que chegue para estas exigências.

Leonor: Então, seguindo esse pensamento, a parceria com a Inditex limita o acesso a outros mercados ou clientes?

Vânia: Sim, de certa forma estamos presos a eles. A Inditex tem muito trabalho para nós e, até agora, não surgiu oportunidade de procurar outros clientes. Mas, sinceramente, gostava de trabalhar para outro lado, para variar e para não sermos tão dependentes. Se essa parceria acabasse, não sei como arranjaríamos trabalho tão rapidamente.

Leonor: Os prazos da Inditex são uma questão complicada para muitos subcontratados, em penso que para a vossa empresa também. De que forma esses prazos curtos e a necessidade de rapidez afetam as operações?

Vânia: Afetam muito, Leonor. Como disse, os prazos deles são apertados e, em certos momentos, até fazem mais encomendas pequenas, o que nos prejudica. Com o tempo que leva para habituar os trabalhadores a um novo pedido, já temos de acabar e passar para o próximo. Nós trabalhamos em economia de escala, quanto maiores as quantidades, mais eficientes somos. Estamos habituados, óbvio que dentro do nosso limite. Mas há diferenças entre uma encomenda de 300 e uma encomenda de 2000. Cada vez que passamos para um novo modelo, temos de alterar máquinas e assim. O que, às 300 peças de cada vez, não rende nada.

Leonor: Pois, dão migalhas só para dizer que não dão nada.

Vânia: É que é isso mesmo (risos). É só para dizer que por causa deles não ficamos parados. Também não sei que lógica é que tem de dar a 5 confeções diferentes 300 peças do mesmo produto... Não era bem mais fácil dar 1000 apenas a uma? Até a nível de transporte era melhor. Mas é com eles.

Leonor: Verdade, alguns benefícios devem tirar disso (risos). Falou-me sobre como a empresa funciona em termos de organização interna, com o seu marido a tratar da logística e a Vânia da produção. Pode contar-me um pouco mais sobre como é gerido todo o processo, desde a receção até à entrega?

Vânia: Bem, é como disse. Quando chega a encomenda, ele organiza tudo para que tenhamos o material e a linha prontos. Depois, eu organizo o trabalho, tento ver onde dá para render mais e vou acompanhando cada etapa. No final, ele leva o produto para entrega.

Leonor: Mas a empresa não funciona só convosco, é necessária ajuda de alguns colaboradores. Como é que incentiva e retém os colaboradores num setor tão exigente e rápido? Mesmo a nível de mão de obra, pelo que sei, não tem sido muito fácil de arranjar quem queira trabalhar neste ramo.

Vânia: Olha, Leonor, honestamente, às vezes nem sei como é que me incentivo a mim própria, quanto mais aos outros. Este ramo é muito complicado. É trabalho duro, muitas horas, e a maioria dos pequenos subcontratados não recebe nenhum reconhecimento, para além disso, do trabalho. A sorte é que somos uma empresa pequena e as funcionárias que trabalham aqui são como família. Algumas até são mesmo família. Porque se tivesse de depender de colaboradores de fora, sem conhecer, sei que ia ser complicado. Ninguém quer trabalhar. Nem velhos nem

novos. As mais novas vão estudar e depois não querem vir para uma confeitaria receber o ordenado mínimo.

Leonor: E falando nisso, a Inditex oferece algum incentivo ou reconhecimento pelo trabalho e qualidade dos serviços prestados?

Vânia: Não, nunca! A Inditex não quer saber de nós, pequenos. Desde que entreguemos no prazo, tudo bem; fora isso, é igual. Eles querem faturar, e nós trabalhamos para eles – é só.

Leonor: Olhando mais para vocês. Como fazem para se manterem competitivos? A Inditex incentiva a implementação de novas tecnologias ou métodos?

Vânia: Tentamos, sempre que possível, comprar novas máquinas para sermos mais rápidos e eficientes. Mas os recursos não são muitos, e sinceramente, eles não estão preocupados se temos ou não condições para acompanhar. E para não falar que não nos pagam para isso. Ou há dinheiro para pagar os ordenados, ou há dinheiro para comprar novas coisas.

Leonor: E com o foco cada vez maior nas práticas sustentáveis, sente que existe uma pressão para adotar mudanças nesse sentido?

Vânia: Até agora, não sentimos isso. Mas se a Inditex decidir que quer essa mudança, provavelmente temos de mudar. Eles mandam, nós seguimos. Mas até agora nunca nos puseram com práticas diferentes de há 10 anos atrás, por exemplo.

Leonor: Acha que os custos e recursos alocados para responder a essa procura por sustentabilidade seriam significativos?

Vânia: Sim, sem dúvida. E nem sei como isso seria possível com o preço que pagam. A realidade é que tudo aumenta: luz, salários, segurança social, materiais... mas o preço da peça não mudou nada nos últimos dez anos!

Leonor: A próxima pergunta que lhe ia fazer era até que ponto a sua empresa é dependente da Inditex e se se conseguiram manter sem essa parceria, mas de certa forma já respondeu.

Vânia: Exato. Tal como disse estamos mesmo totalmente dependentes. Tudo o que produzimos é para eles. Se isto acabasse, não sei como iríamos sobreviver.

Leonor: Entendo, tudo o que produzem é somente para eles, que depois de tantos anos tentar encontrar outros parceiros, seria um trabalho mais demorado

e que podia nem ter retorno. Principalmente porque grande parte da confecção está a mudar do norte de Portugal para países de Marrocos, segundo sei. Uma outra pergunta que tenho a fazer é, e sabendo que estão totalmente dependentes da Inditex, se sente que a sua empresa tem autonomia suficiente para tomar decisões estratégicas ou está condicionada pelas exigências da Inditex?

Vânia: A verdade é que estamos condicionados. Parece que somos donos de um negócio, mas não temos liberdade nenhuma. Estamos sempre sujeitos às exigências da Inditex.

Leonor: Exato. E depois de tudo o que foi dito, acho que dá para subentender que apesar de serem subcontratados e ser, teoricamente, uma empresa completamente diferente, acabam por ter de fazer como a Inditex quer.

Vânia: É que é isso mesmo.

Leonor: E como vê o futuro da sua empresa? Que oportunidades ou ameaças visualiza nos próximos anos?

Vânia: Para ser honesta, vejo-nos a fechar. Os preços são terríveis, e não sei até quando vamos conseguir suportar isto. Temos investido o nosso dinheiro para manter a empresa, mas ele não dura para sempre. Só nos sabem exigir, mas pagar para ajudar as empresas pequenas é que não. Mas lá está, são o nosso único rendimento. Se não aceitarmos as condições que nos dão, eles vão para outro lado e nós ficamos sem trabalho. Mas se as condições não melhorarem, temo que um dia não haja alternativa.

Leonor: Não há forma de ganhar no meio disto. Era a última pergunta que tinha a fazer. Se quiser dizer mais alguma coisa diga se não damos por terminada a entrevista.

Vânia: Não, não. Acho que disse tudo (risos).

Leonor: Então resta-me agradecer e desejar, honestamente, que as condições melhorem e que exista Rasgojanota por muitos mais anos (risos).

Rasgojanota: Era bom sinal, era (risos). Muito obrigada, Leonor.

2. Entrevista Helena Antunes, Limitada

Leonor: Muito obrigada, Helena, por dedicar o seu tempo para esta entrevista. Gostaria de lhe garantir que toda a informação será utilizada apenas para fins académicos, com total confidencialidade. O objetivo aqui é entender a estratégia da sua empresa, não só no contexto de subcontratação para a Inditex, mas

também nas operações independentes. Vamos também explorar como a relação com a Inditex pode influenciar o desenvolvimento e desempenho da sua empresa ao longo do tempo. Para começar, pode contar-me um pouco sobre a história da sua empresa?

Helena: Olá, Leonor! Claro, será um prazer partilhar. A Corte Helena nasceu em 1998, penso eu. Desde que me conheço, sempre estive ligada ao setor têxtil, muito por influência do meu pai, que era alfaiate de alta-costura. Cresci a admirá-lo e sempre me fascinou o detalhe do corte. Comecei numa garagem, com apenas duas mesas manuais e uma tesoura. Hoje, felizmente, evoluímos bastante; temos o corte todo automatizado e um espaço muito maior. Foi uma longa caminhada, mas temos muito orgulho no que construímos.

Leonor: Começando por ligar a sua empresa com o grupo Inditex: qual é o papel da Corte Helena na cadeia de produção da Inditex?

Helena: Nós tratamos da parte do corte. Todo o nosso trabalho de corte é feito com os padrões e especificações que nos enviam, seja Inditex ou outro claro. É um trabalho que exige muita precisão, mas fazemos o possível para garantir um trabalho de qualidade. As máquinas ajudam muito, na verdade.

Leonor: Imagino que seja um desafio, mas nada que já não esteja no vossa ADN. E em termos de comunicação com a Inditex, como é feita? Eles oferecem algum tipo de suporte direto, ou o contacto é mais distante e com exigências específicas?

Helena: A comunicação é sobretudo para nos imporem os requisitos. São muito rigorosos, mas o que me custa é que esses requisitos não são iguais em todos os países. Vai-se a Portugal e exigem umas coisas. Vai-se a Marrocos e exigem outras. Já para não falar de países como a China, porque não são propriamente nossos concorrentes diretos. Se estivéssemos todos a competir nas mesmas condições, seria mais justo. E acho que nós, subcontratados, nos íamos sentir mais... como hei de dizer...

Leonor: ...mais motivados, talvez?!

Helena: Isso, exatamente. Íamo-nos sentir mais motivados e menos injustiçados.

Leonor: Acaba por ser um bocadinho concorrência desleal, quase. Esse fator de concorrência pode ser um grande desafio para empresas portuguesas, tendo em conta preços, salários. Focando noutro aspeto, como é que a Corte Helena

equilibra a necessidade de crescer e se desenvolver, considerando a influência de um cliente tão grande como a Inditex?

Helena: Bem, temos procurado novos mercados, especialmente agora que as encomendas da Inditex têm diminuído. Mas, de certa forma, a Inditex influencia-nos, sim. As quantidades e o volume de pedidos incentivam-nos a investir e a melhorar.

Leonor: E a estrutura da sua empresa está bem ajustada para lidar com os pedidos da Inditex, ou acha que há espaço para melhorias?

Helena: Sim, felizmente temos uma boa estrutura e boas condições de trabalho. Fomos crescendo ao longo dos anos, investindo em melhores máquinas de cortes, equipamentos de primeira geração, o que nos permite produzir melhor e mais rápido. No entanto também não posso ignorar os nossos colaboradores. Apesar de não sermos assim muitos, neste momento quinze, mas divididos por turnos, não nos deixam mal. Eu bem queria aumentar produção, mas, para além dos que já trabalham connosco, não é muito fácil arranjar quem queira trabalhar por turnos. Ando há um ano a tentar arranjar um colaborador, porque um dos que era nosso reformou-se, mas eles aparecem para trabalhar aqui numa semana e na outra já não. É difícil.

Leonor: Então a empresa não sente que não consegue corresponder ao conceito mais rápido de um grupo Inditex, que quer tudo para ontem?

Helena: Exato. Estamos organizados e conseguimos fazer o que a Inditex quer com a estrutura que temos. Claro que o crescimento é importante, mas temos conseguido organizar tudo, e fazer com que saiam os pedidos como eles pedem.

Leonor: Acha que a parceria com a Inditex facilita o acesso a outros mercados ou clientes?

Helena: Não, sinceramente não (risos). Trabalhar para a Inditex não abriu portas. É um cliente grande e muito importante, mas o nome por si só não nos traz novos contactos. Nós só conseguimos produzir para outras marcas porque desde que trabalhamos para eles, nunca deixamos de produzir. E honestamente, acho que não depender apenas de uma marca é o melhor para a sobrevivência da empresa. Vamos tendo vários clientes, conseguimos atender aos pedidos, graças a Deus, e é assim que queremos continuar.

Leonor: Olhando agora para os prazos curtos e o modelo de fast fashion, que, como sabemos, exige agilidade e rapidez, isso afeta de maneira significativa as operações da Corte Helena?

Helena: Não muito, Leonor. Planeamos sempre as encomendas com antecedência e tentamos coordenar tudo para evitar erros ou correrias. Olhamos para os clientes todos da mesma forma. Sejam eles das tais fast fashion, sejam eles de marcas melhores. Damos exatamente o mesmo tempo de entrega. Mantemos uma produção que nos permite cumprir os prazos sem grandes problemas.

Leonor: Parece uma boa organização. Pode partilhar como é gerido o processo de produção, desde a receção do pedido até à entrega final?

Helena: Claro. Então, recebemos o pedido, não é (risos), e depois vemos os prazos de entrega de cada cliente e vamos ajustando o trabalho conforme os prazos. Isto acaba por ser super importante para nos organizarmos na produção.

Leonor: Nesta entrevista já falou sobre os colaboradores. Tendo em conta os seus funcionários, o que é que fazem para atrair e reter colaboradores neste setor? Porque apesar de ter dito que para arranjar novos está um pouco difícil, a verdade é que consegue que 15 pessoas trabalhem aqui diariamente, o que ainda é considerável.

Helena: Olhe, Leonor, eu acho que é por oferecemos boas condições de trabalho, mesmo o salário porque pagamos mais do que aquilo que somos obrigados – até no subsídio de alimentação, tentamos compensar também aí. E também acho que temos um ambiente agradável para toda a equipa. É importante que as pessoas sintam que são valorizadas e que o trabalho aqui é mais do que cumprir prazos.

Leonor: Isso é ótimo! Que bom que todas o conseguissem fazer. E a Inditex, alguma vez ofereceu incentivos ou reconheceu a qualidade do trabalho que fazem?

Helena: Não, nada disso. Nós temos uma relação bastante simples: cumprimos os pedidos e entregamos no prazo. Não há reconhecimento direto ou incentivo por parte deles. Nem por parte da Inditex empresa, nem pelos clientes deles que nos contratam.

Leonor: Indo novamente para o tema de novas tecnologias ou novas máquinas. sentem alguma pressão da Inditex para investir nisso? Quase como

uma obrigação para produzir para eles. Quer dizer, na verdade para eles ou para outras marcas.

Helena: Aí, não, não, não. A necessidade de inovação vem mesmo de nós. Queremos melhorar constantemente, por isso investimos sempre que possível em novas máquinas. A Inditex em si não tem influência direta nisso. Nem a Inditex nem outra marca qualquer, por mais de luxo que seja.

Leonor: E no que toca a sustentabilidade? Que tem sido uma das maiores preocupações do grupo Inditex. Sente que a empresa está sob pressão para implementar práticas mais sustentáveis?

Helena: A empresa? Nós ou eles?

Leonor: Vocês, vocês. A própria Helena.

Helena: Sim, nós definitivamente. A sustentabilidade é um tema cada vez mais na moda, e nós também sentimos essa pressão para adotar práticas mais sustentáveis, é verdade. O que nós mais temos atenção é a nível do desperdício porque no processo do corte há muito desperdício. Temos contratado uma empresa que vem todas as semanas buscar o lixo que fazemos, por exemplo.

Leonor: Então se pensarmos nas exigências que a Inditex tem sobre sustentabilidade para com os seus subcontratados, isso não afeta o comportamento, a atividade da Corte Helena?

Helena: Não! Neste momento, não. Até porque, na verdade, não sei bem as exigências deles (risos). Depois da auditoria que nos fez, fiquei a saber da recolha dos resíduos, que por acaso já fazíamos. E mesmo a nível dos certificados orgânicos e reciclados, também temos porque queremos e não porque nos pediram.

Leonor: Então, se perguntar se a empresa tem autonomia suficiente nas decisões estratégicas, ou estão sempre condicionados pelas exigências da Inditex, já me deu quase a resposta (risos).

Helena: Exato (risos). Temos autonomia. A relação com a Inditex não nos impede em nada. O rumo da empresa é nosso e somos nós que decidimos. A Inditex é apenas um cliente.

Leonor: Bom, quase a finalizar (risos). Como já referiu, não produzem só Inditex. No entanto, acha que, caso essa parceria terminasse, continuariam com uma base sólida?

Helena: Pois, como já disse, temos procurado outros clientes exatamente para garantir uma independência maior. Hoje em dia, conseguiríamos continuar mesmo sem a Inditex, mas é sempre uma segurança ter um cliente assim. Sabemos que, apesar de não ser o melhor cliente a nível de pagamento, trabalho não nos vai faltar. Além de que sabemos que pedem e pagam. Com eles não ficamos mal.

Leonor: Sim, isso acaba por dar uma base sólida à empresa. É importante. Ótimo, Helena. E como vê o futuro da Corte Helena? Há alguma oportunidade ou ameaça que imagine para os próximos anos?

Helena: É assim, neste setor, no setor têxtil, nunca sabemos o futuro com certeza. Hoje temos muito trabalho, mas o amanhã é sempre uma incógnita. Vamos tentar continuar a adaptar-nos e ter sempre o próximo trabalho em vista, mas claro que não é certo.

Leonor: Compreendo. Helena, agradeço imensamente a sua disponibilidade e todas as informações valiosas que partilhou. Foi um prazer ouvir sobre a história e os desafios da sua empresa e desejo que o sucesso continue.

Helena: Eu é que agradeço, Leonor. Foi bom partilhar um pouco da nossa realidade, e espero que esta conversa seja útil para a sua tese!

3. Entrevista José Manuel Morais Nunes

Leonor: Desde já agradecer a sua participação. Todas as informações partilhadas aqui vão ser para fim académico e, basicamente, o principal objetivo é compreender a estratégia usada pela sua empresa, e, de certa forma, comparar com a própria Inditex. Tanto no contexto da subcontratação da Inditex, como no caso de produzir para outra marca, sendo esta uma das perguntas que irei fazer mais à frente. Vou explorar também um bocadinho a relação que tem com a própria Inditex. Se está ou não dependente da, se podem influenciar o seu desempenho, o desenvolvimento da sua empresa, o seu crescimento, etc. A primeira pergunta é para a Cristina descrever mais ou menos a história da sua empresa, quando começou, o que fazem.

Cristina: Ora bem, esta empresa já era da minha mãe, já há mais de 30 anos. Mais de 30... 35, por aí. E depois ela cansou-se e passou para nós. Começámos em 2001 e aqui estamos.

Leonor: E foi sempre para... sempre produziu para a Inditex?

Cristina: Quase sempre para a Inditex, sim.

Leonor: E qual é que é o seu papel na cadeia da Inditex? Neste caso, o que é que faz? Corte, embalagem, confeção?

Cristina: Sim, sim. Confeção.

Leonor: E ao nível do total da produção? É tudo Inditex? Ou também confeciona para outras marcas? Produz só a Inditex ou produz outras marcas aqui?

Cristina: Eu produzo Inditex, mais para a Zara, mas eu também faço às vezes para outras marcas. De vez em quando aparece uma encomenda de outro lado mas vai 85/90% para a Zara. Ainda sou um bocado dependente. Muito, pronto (risos). Até ultimamente até tem sido só Zara. Pelo menos têm dado trabalho. Não é que seja incrível, mas tem dado trabalho.

Leonor: Como é que é a comunicação? Neste caso, vocês são subcontratados através de um contratado direto da Inditex, não é? Como é que é, por exemplo, ao nível da comunicação com eles e ao nível de coordenação? Se oferecem algum suporte para os requisitos que a Inditex tem? Se ajudam a empresa de alguma forma...

Cristina: Então, não temos grandes queixas, às vezes vêm com pressa, às vezes estão com pressa e nós não temos aqui as coisas, não é? O que mais, às vezes, atrasa é o estampador. Mas, de resto, não ajudam propriamente aqui. Nós é que vamos buscar igual. Nós é que ainda temos de aguentar esse custo de gasóleo e desgaste. Já pagam mal. É verdade. E a nível de comunicação e coordenação é mesmo só eles virem buscar a encomenda quando está acabada.

Leonor: Não há qualquer preocupação em ajudar, nem nada, é isso?

Cristina: Não, eles também, por acaso, não são esquisitos e a gente também já trabalha há muitos anos com eles. Já sabem como nós trabalhamos e nós como eles trabalham.

Leonor: Mas o vosso cliente é exigente?

Cristina: É assim, para onde nós trabalhámos, para esta firma, não sou muito. Só as normas da Inditex, não mais. Nós já trabalhámos para outras firmas, que eram outras marcas, aí sim, já... Já era mais difícil. Era mais difícil, porque é uma Moschino, Diesel... **Leonor:** Pois, têm mais requisitos na produção, não é?

Cristina: Exato. As marcas também pagam mais um bocadinho, também! Mas também são mais esquisitos. Mas depois é assim, nós já trabalhámos também

com eles há muito tempo, com este cliente da Inditex, e eles também já sabem o que a gente faz. Já nos conhecemos bem uns aos outros! Já não temos medo de trabalhar.

Leonor: A Cristina também acaba por pensar que esse cliente é um porto seguro, quase. E que vão ter sempre trabalho.

Cristina: Exato.

Leonor: Quanto ao crescimento ou não. Não sei se é um objectivo vosso se não – isto também já me vai responder - se pretende que a empresa cresça, seja mais nível de colaboradores ou não.

Cristina: Não, não, não. É assim, não tenho intenção de crescer mais. Há muita falta de mão-de-obra, ultimamente. Agora não tenho havido assim muita fortuna. A nível de crescimento é um bocadinho difícil. Mas já somos 17 ou 18. Há empresas mais pequenas. Bem mais pequenas, na verdade.

Leonor: Passando para outro ponto. Como é que é mais ou menos estruturada a sua empresa, para lidar com os pedidos de Inditex? Como é que é mais ou menos a estrutura em si? Ou acha, por exemplo, que existe alguma estrutura ideal para responder aos pedidos de Unitex?

Cristina: Portanto, já existe quase como tarefas sempre rotineiras. Tem, por exemplo, uma pessoa só fazer aquilo, outra pessoa só fazer aquilo. Sim, e às vezes acontece de falhar uma ou duas empregadas e já mudou a estratégia de trabalho. Depois acaba por ser um bocadinho difícil. Mas nada que não se resolva. Elas já estão habituadas a fazer de tudo.

Leonor: Há atrasos ou conseguem sempre?

Cristina: Nós conseguimos sempre dar a volta.

Leonor: Continuando com a parceria Inditex: acha que essa parceria influencia o acesso a outros clientes? Por exemplo, o facto de vocês produzirem Inditex, acabam por terem mais procura por outros clientes? Por saberem que já estão habituados a produção massiva. Ou acham que não tem diferença nenhuma? Até porque, se calhar, todos os trabalhos podem vir, se calhar, da mesma pessoa, não?

Cristina: Nós produzimos do mesmo cliente. Estamos dependentes apenas de um cliente, basicamente. Então, se calhar, nós não temos tanto poder nisso. É mais quando eles precisam de fábricas e para que marcas eles precisam de confeccionar. Acho que como estamos no quadro de produção Inditex há muito tempo, acabamos por ser das fábricas mais indicadas para o continuar a fazer.

Mas, por exemplo, às vezes estamos aqui com o nosso trabalho e há fábricas que nos ligam para ajudarmos, mas também não podemos, não é? Estamos com um trabalho e não podemos ajudar. Ainda por cima com os prazos curtos. Quando dizem que são prazos curtos, nós não podemos aceitar tanto trabalho. Nós temos que orientar a maneira de trabalhar, para chegar ao fim do dia com tudo o que temos confeccionado.

Leonor: Eu ia falar dos prazos curtos. Se acha que, por exemplo, o facto da Inditex querer que os produtos sejam colocados na loja daqui a duas semanas, influencia um bocadito a sua empresa nesse aspeto?

Cristina: Não, hoje já não. Já estou habituada. Já são muitos anos de trabalho com eles.

Leonor: Isto aqui, se calhar, afeta mais as empresas que não dependam tanto da Inditex, não é?

Cristina: Eu, para mim, o que ainda é o pior de tudo mesmo é a nível de mão de obra. Está super mau para os confeccionadores. Nós trabalhámos a preços de há 10 anos, quanto o nível de salário, de ano para ano, sobe cada vez mais. E em janeiro, mais 50 euros por cada funcionário. Como é que nós aguentamos isto? Aqui eles também podiam ter um bocadinho de pensamento. É que as despesas sempre a subir mas eles também não nos deixam propriamente negociar. Nós “choramos” às vezes um bocadinho, e, às vezes, pronto, dão mais 5 cêntimos ou assim, mas... Mas também 5 cêntimos. Mesmo que sejam 2 mil peças, não, não é assim um acréscimo tão grande. Não dá nem para um décimo do salário de uma funcionária.

Leonor: Tenho aqui outra que já falou assim por alto anteriormente. Como é que a sua empresa gere os processos de produção desde a receção a pedidos de entrega? Neste caso, desde o momento em que vão buscar e até ao fim.

Cristina: O meu marido vai buscar, coloca os cortes aqui e começamos a produzir. Só duas é que estão em pé.

Leonor: Revistadeiras e distribuidoras, certo?

Cristina: Sim. E começamos a produzir. É assim que nos organizamos. Claro que as funcionárias que estão no serviço têm que mudar de trabalho, têm que ir para o recobrimento. E têm de mudar elas próprias, vão fazendo quase... é um faz-tudo quase, como eu tinha dito antes.

Leonor: E já têm funcionárias a trabalhar aqui há muito tempo?

Cristina: Ui, já têm aqui funcionárias desde o tempo da minha mãe.

Leonor: Como é que conseguem que elas fiquem aqui?

Cristina: Olha, como é que conseguem? Olha, é porque se sentem bem. E nós chegamos ao fim do mês e também é certinho, não é? E depois é assim, é como família já. Algumas é como família. A minha vizinha que, ainda andava eu na escola, e ainda aí trabalha. E é até mais que o meu braço direito.

Leonor: Há que incentivar essas pessoas também. Como disse, está difícil de arranjar quem trabalhe nisto.

Cristina: Não há, não. Mas agora também não quero. Já somos muitas e não tenho trabalho para mais. Ou ganho dinheiro eu, ou contrato mais pessoas. Tem vindo muita gente a vir pedir. E eu tenho sempre pena de dizer que não, mas também o espaço já não é muito... E começa a ser muito dor de cabeça.

Leonor: 17 mulheres juntas não deve ser fácil (risos)! Quanto produzem por dias todas? Assim em média?

Cristina: Depende da peça. Já chegámos a fazer à volta de mil. Mil, mil e quinhentos. Sempre as 17. As 17 não. As 14, que 3, são as que estão de pé.

Leonor: Tem de ser sempre a dar-lhe bem. Produção em massa, pura e dura. E a sua empresa.... É para comentar a seguinte frase: a sua empresa tem algum tipo de incentivo ou reconhecimento por parte do contratado Inditex?

Cristina: Não, isso é assim. Às vezes já há... Às vezes eles encomendam coisas e depois vai haver uma repetição, por exemplo.

Leonor: Mas isso aí também, se calhar, é favorável a eles.

Cristina: Claro. Claro. O único reconhecimento é dar-me trabalho. E não deixar... E não deixar ir isto abaixo por enquanto. Mas está complicado.

Leonor: E, por exemplo, a nível de novas máquinas ou novas tecnologias, tem havido alguma mudança, ou tem sido tudo mais ou menos igual até 2001?

Cristina: Sim, sim, sim. São as mesmas máquinas. Também não sei se neste setor tem havido muita coisa diferente.

Leonor: Olhando para outro assunto que é, alegadamente, importante para o grupo Inditex, sente alguma pressão para implementar mudanças ao nível da sustentabilidade? Ou isso nem sequer é falado com o vosso cliente? Não é nada que vos imponha para produzir?

Cristina: Com o cliente não, não. Nem a nível ambiental. Temos aqueles certificados, o RCS e o OCS, que foi o que nos disseram para ter, mas nem sei em

concreto as diferenças na produção. Temos confeccionado sempre igual (risos). Acho que é mais virado para o tipo de malha que eles usam, mas para nós não muda nada. É só mais despesas na verdade. Isto é demais. É verdade. No tempo da minha mãe não havia nada disto (risos).

Leonor: Tenho aqui uma que vai de encontro com isso da sustentabilidade, que é que impacto é que existe nas suas operações, na empresa em si, tendo em conta a preocupação do grupo Inditex com a sustentabilidade? Seja a nível ambiental, como social.

Cristina: Neste caso tem impacto, nem que seja pelo valor dos certificados, não é? A nível social, apenas interfere no salário mínimo e nas categorias. Mas isso também já era uma coisa que eu tinha de ter direito, quer produzisse quer não produzisse para eles.

Ahhh, e agora também aquelas coisas dos metais. Ainda por cima, se produzirmos criança, que produzimos, é ainda pior. Ainda tem mais fiscalidade.

Leonor: É só auditorias, portanto (risos). Vou fazer-lhe esta pergunta, embora pense saber a sua resposta. Se esta parceria acabasse, com a Inditex, acha que a sua empresa conseguia continuar? Acha que conseguia arranjar outras marcas?

Cristina: Não é fácil. Não. Acho que não conseguia continuar mesmo. Até o meu único cliente ia ficar mal, quanto mais conseguir ajudar-me a arranjar mais marcas...

Leonor: Estamos quase a acabar. Acha que tem autonomia suficiente no que faz da empresa ou acha que está sempre um bocado condicionada pelo que a Inditex exige?

Cristina: Acho que não tenho muita porque para produzir para eles, tenho de seguir certos pedidos. São eles que decidem o quê e quando eu trabalho.

Leonor: Se calhar esta é mais difícil de responder. Como é que vê o futuro da sua empresa? Oportunidades, ameaças? Se acha que consegue continuar, se acha que pode passar para outra pessoa?

Cristina: Não se sabe o dia de amanhã e eu estou a ver que não há tendência de isto ir para melhor. O ano passado tive muito medo mesmo. Nós de agosto a novembro, não produzimos nem 10 mil peças. E neste momento preciso de mais. Depois estamos sempre a fazer contas, sempre a fazer contas, sempre a fazer contas. Será que vai chegar se não vai chegar? Depois eu já nem consigo dormir. É complicado.

Leonor: E o seu filho não vai querer ficar com isto?

Cristina: Ele está aí a trabalhar, mas acho que não deve ser por muito tempo. É, eu acho que acho que ele não quer. Até pode mudar muito, mas não vejo jeitos. Também ele vê o que é que os pais passam e diz logo: Não sei se é para mim.

Leonor: Agora a última das últimas das últimas perguntas (risos). É uma questão livre que basicamente são comentários que queira fazer e que não tenha feito ou que gostava de enfatizá-los mais.

Cristina: Ai! Inditex paga muito mal à peça. Muito mal à peça. Muito mal. Muito, muito mal. Preços de há 10 anos. Um dia destes estive com um livrinho que tinha os preços de peças que fizemos há mais de meia dúzia de anos. Exatamente igual. E os salários aumentaram muito.

Leonor: Mais alguma coisa que tenha a fazer?

Cristina: E precisava de muito trabalho. Muitas encomendas grandes, que agora só chegam encomendas pequeninas. Agora eles querem é Marrocos. Foi que estragou muito no ano passado também. Mas ainda esta semana, fui a um cliente e ele pediu-me 250 peças. O que é isso? Nós precisávamos de quantidades de mil. Que é para chegar estar sempre seguidinho. Antigamente eu tinha aquelas encomendas de 5 mil, 6 mil. Agora nada disso. É só uma amostra para não dizerem que ficamos sem trabalho. E depois, é tal coisa, o meu marido anda sempre na estrada. Vai buscar duas ou três encomendas e vem, vai buscar mais peças e depois anda no caminho. É que não faz aqui, é menos uma mão e mais despesas.

Leonor: Resta-me agradecer outra vez a disponibilidade e a contribuição. Muito obrigada, D. Cristina.

Cristina: Já deitei tudo fora (risos). De nada, Leonor. Ora essa.

4. Entrevista Tregali

Leonor: Obrigada por me receber. Como estão as coisas por aqui?

Vera: Olá, Leonor! Bem, dentro do possível. No têxtil, há sempre altos e baixos. Estamos numa fase complicada, mas vamos tentando manter-nos à tona.

Leonor: Pois, esses desafios deste setor não me são novos... Antes de entrarmos nisso, gostava de conhecer melhor a história da sua empresa. Como é que tudo começou?

Vera: Foi por acaso, acredita? (risos) O meu sócio, que já tinha uma carreira na indústria têxtil, tinha uma empresa de manutenção e assistência. Um cliente, para saldar uma dívida, entregou-lhe um tear de malhas. Foi assim que tudo começou. Aos poucos, fomos adquirindo mais teares e a empresa foi crescendo. Mudámos para umas instalações maiores e investimos em teares que permitiam produzir diferentes tipos de malhas. Ainda conseguimos crescer por um bom tempo, mas hoje... as coisas estão bem mais complicadas.

Leonor: Mas agora sente que há entraves ao crescimento? Acha que era mais fácil este setor há uns anos?

Vera: Ai, sem dúvida! O principal problema é que os custos de produção aumentaram muito, mas os preços que conseguimos praticar são praticamente os mesmos de há 30 anos. Imagine: na altura, o preço por quilo de malha era de 120 escudos; hoje, anda entre 35 e 45 cêntimos. E, para piorar, competimos com países onde os custos de produção são cerca de 25% dos nossos, como é o caso de Marrocos

Leonor: Era mesmo isso que eu ia referir... Marrocos. Não dá para competir com isso.

Vera: Ai, com os preços que eles praticam não dá mesmo. Agora, se as marcas ligassem mais à qualidade que ao preço... o setor têxtil português não tinha decrescido tanto. É que neste momento os portugueses são só quase os gestores de qualidade (risos).

Leonor: Gestores de qualidade? Como assim?

Vera: Sim, gestores de qualidade. O produto de Marrocos vem de Marrocos, já confeccionado, e como lá eles não têm tanta atenção ao pormenor, os portugueses apenas têm o trabalho de retificar o que vem. Obvio que não falo da nossa empresa, porque somos a base da pirâmide, mas tenho família que trabalha com confeção e todos dizem isso (risos). E depois claro, como passa pela nossa mão, fica muito melhor a uma empresa colocar *Made in Portugal* que *Made in Marrocos*.

Leonor: Ui, mas isso acontece mesmo? As peças chegam inacabadas ou mal feitas e depois são arrançadas cá?

Vera: Ah pois acontece (riso). As empresas são finas. Sabem fazer as coisas. As costuras mal feitas, os acabamentos por verificar... Esse tipo de coisas. Se as peças fossem postas à venda como vêm de lá, os clientes não iam comprar.

Leonor: Bem, agora surpreendeu-me (risos)... Pensava que essas práticas eram mais controladas hoje em dia.

Vera: Pois, mas sabem dar a volta (risos). O *Made in Portugal* é sinónimo de qualidade porque nós somos mesmo bons naquilo que fazemos. Não ficamos com o lucro, mas pelo menos ficamos com os louros (risos).

Leonor: Isso é impressionante, mas também um pouco revoltante. É como se as marcas estivessem a “usar” a reputação da produção portuguesa sem dar o devido valor a quem trabalha por trás.

Vera: É isso mesmo. Trabalhamos muito, mas reconhecimento? Zero. Enquanto continuarmos a aceitar este tipo de trabalho, as marcas vão se aproveitando. E falando por nós, enquanto aceitarmos estes preços, eles também não vão mudar.

Leonor: E acha que os consumidores têm noção disso? Ou seja, consciência do que o que se passa?

Vera: É assim, acho que a 100% não. Mas a maioria só olha ao preço. É o que manda.

Leonor: Dá que pensar na verdade. Mas agora focando na Inditex e no que toca à relação com a Inditex, como é que funciona?

Vera: Na prática, não temos contacto direto com a Inditex. Fazemos tecelagem de malhas para clientes intermediários, que depois fornecem a Inditex. O único momento em que temos algum contacto com eles é durante as auditorias, seja de metais ou sociais.

Leonor: Mas como é a divisão da vossa produção? Ou seja, produzem só para a Inditex ou também para outras marcas?

Vera: Deus me livre se fosse só Inditex (risos). Se bem que ainda produzimos para aí 50% para eles. Tudo o resto são outras marcas, mas não deixa de ser um grande peso para a nossa empresa.

Leonor: Mas sente algum tipo de dependência por parte do grupo?

Vera: É assim, dependência claro. Porque sem a Inditex, a nossa fábrica estava parada. São eles que nos dão a maioria do trabalho, só por aí há dependência.

Leonor: Entendido. Falou das auditorias. E essas auditorias, implicam muitas mudanças da vossa parte?

Vera: Sim, bastante (risos). É preciso estarmos atentas a todas as exigências, porque se alguma coisa falhas pode comprometer a nossa atividade. Eles acabam por ditar as regras.

Leonor: Mas mesmo não havendo contacto direto, sente que as exigências da Inditex chegam até si?

Vera: Totalmente. Os nossos clientes têm de cumprir as exigências da Inditex, e isso reflete-se no que nos pedem. Muitas vezes, prazos curtos e níveis de qualidade que requerem equipamentos específicos ou outros processos.

Leonor: E como lidam com esses pedidos?

Vera: Olhe, fazemos os que podemos. Adquirimos teares mais produtivos tentamos que não haja desperdícios por trabalho mal feito. Mas não deixa de ser difícil acompanhar o ritmo deles.

Leonor: E esses investimentos, como os teares de alta produção, têm retorno? Sente que têm algum benefício?

Vera: É assim, benefício têm de ter se não, não continuávamos a comprar (risos).

Leonor: (risos) Pois, isso também é verdade.

Vera: Por um lado, ajudam-nos a cumprir os prazos e a garantir a qualidade. Mas as margens de lucro são tão reduzidas que qualquer investimento demora muito tempo a ter retorno. O pior é que os preços que recebemos pelo trabalho não acompanham os custos que vamos tendo. E cada vez maiores.

Leonor: E como fazem para cumprir esses prazos e garantir a qualidade?

Vera: As encomendas chegam por *e-mail* ou telefone, com os prazos bem definidos. São eles que definem quanto querem e quando querem (risos). Somos nós que temos de ir ajustando a nossa produção conforme o pedido deles. Algumas vezes, entregamos diretamente aos clientes; outras vezes, enviamos para as tinturarias.

Leonor: Parece que já estão bem familiarizados e organizados para que estas operações também aconteçam sem falhas. Já são muitos anos também.

Vera:... Uns bons anos.

Leonor: Exatamente. E em termos de incentivos aos colaboradores, o que conseguem fazer? Conseguem oferecer recompensas pelo trabalho deles? Ou acha que poderiam ser ainda melhores neste aspecto?

Vera: Infelizmente, neste momento não podemos fazer muito. Aliás, neste momento e na nossa previsão do futuro. As margens de lucro são tão pequenas que é difícil oferecer grandes incentivos. Tentamos, dentro do que conseguimos, aumentar os salários. Mas sabemos que é no final do mês não é assim tanto para os empregados.

Leonor: Percebo. E em termos de tecnologia, como se têm conseguido manter atualizados? Já falou dos investimentos nas máquinas, é só desenvolver mais essa ideia.

Vera: Apesar de poucas inovações nesta área da tecelagem nos últimos anos, adquirimos alguns teares de alta produção. Também investimos em painéis solares para reduzir despesas. E temos formado os colaboradores para serem mais “faz-tudo”, mais polivalentes, o que ajuda.

Leonor: Sente que há reconhecimento por parte da Inditex ou dos clientes pelo vosso esforço? Tendo em conta do que fomos falando, do esforço que fazem...?

Vera: Reconhecimento? (risos) Nenhum. O foco deles é colocar tudo nas lojas e vender. Quem trabalha para isso é só mais uma peça do puzzle.

Leonor: Isso é um bocadinho desmotivador, não?

Vera: Um bocadinho grande.

Leonor: De falta de esforço não vos podem acusar. E com a crescente pressão por práticas sustentáveis, já sentiram algum impacto?

Vera: Sim, começam a surgir coisas novas sobre sustentabilidade. Ainda não tivemos grandes exigências, mas sabemos que vão aparecer. Seja pela Inditex seja por outro cliente. E serão mais investimentos que teremos de fazer.

Leonor: Uma outra pergunta que gostava de fazer é se acham que, por ter essa ligação com a Inditex, algum cliente vos procura por isso. Se acham que é quase um selo de aprovação.

Vera: Hmm, difícil de responder porque lá está, não é mesmo a Inditex que priva connosco. Mas acho que os nossos clientes têm confiança em nós e, por isso, acabam por nos dar trabalho para outras marcas porque sabem que, ao produzirmos Inditex – sabendo todos os requisitos que têm -, sabem que estamos

aptos para também produzir outras coisas. Não que esteja diretamente ligado, mas suponho que seja mais por esse ponto de vista.

Leonor: E, numa perspetiva mais ampla, como vê o futuro da empresa?

Vera: Não vejo um futuro muito bom, Leonor. Se os custos de produção continuarem a subir e os preços se mantiverem tão baixos, não vamos conseguir aguentar. Com a escassez de mão de obra e com os colaboradores a envelhecerem, isto só tende a piorar. A verdade é que, a continuar assim, o fecho parece uma questão de tempo.

Leonor: Bom, penso que terminamos, não tenho mais perguntas a fazer. Agradeço a sua honestidade. É uma realidade dura, mas é importante que estas histórias sejam ouvidas. Espero mesmo que este cenário melhore e que a empresa continue aberta por muitos anos. E de boa saúde financeira de preferência.

Vera: Obrigado, Leonor. O que mais queremos é trabalhar e crescer, mas, no têxtil, já não depende só de nós. Boa sorte com o seu trabalho, e espero que consiga passar a mensagem certa sobre a realidade deste setor têxtil.

5. Entrevista Ana Maria Castro

Leonor: Para começar, agradecer a sua disponibilidade, e dizer que todas as informações serão exclusivamente para fins académicos e, caso assim queira, confidenciais. O principal objetivo desta entrevista é compreender a estratégia ou a inexistência desta da sua empresa, assim como explorar a sua relação com o próprio grupo da Inditex. A primeira pergunta é descrever a história da sua empresa, como é que começou, como é que tem evoluído, se passou de geração em geração, foi criada por si ou não... O que queria dizer sobre isso.

Ana Maria: Pronto, é assim, a minha fábrica começou por mim, eu comecei a minha própria empresa. Na altura não estava a trabalhar com o grupo Inditex, estava a trabalhar com outras marcas e começou com 12 funcionárias e, atualmente, somos 5.

Leonor: Então ainda foi um número que desceu bastante.

Ana Maria: Sim, e a tendência é para piorar.

Leonor: Pois, percebo. E foi sempre então só confeição, certo?

Ana Maria: Sim, foi sempre só confecção. Até para a Inditex. Nunca precisei mudar de nome, porque fui mantendo sempre o mesmo número de contribuinte. Sempre sem problemas.

Leonor: Que fossem todas as empresas assim (risos). Tendo, agora, em conta a Inditex: qual é que é o seu papel na cadeia de produção? Para que marcas, por exemplo?

Ana Maria: É confecção, geralmente, ou melhor, sempre, para criança.

Leonor: Então é basicamente malhas, não é?

Ana Maria: Sim, exato.

Leonor: A nível de comunicação e coordenação? Como é que são feitas com a Inditex? Ou seja, se é apenas com um cliente ou são vários. Se o seu trabalho é só para um ou para mais clientes da Inditex?

Ana Maria: Geralmente é só para um, entre a Tritêxtil e a Óscar, mas geralmente é só mais para o primeiro. Falamos com eles, eles pedem e nós produzimos.

Leonor: E a Tritêxtil e a Óscar, colocam muitos requisitos para produzir Inditex ou não? (2:43) Eles, a mim?

Ana Maria: Põem muitos, claro, põem muitos. Por isso é que te digo que, provavelmente, até irei fechar.

Leonor: Pois. E que requisitos? Dê-me exemplos.

Ana Maria: Olha, agora estão com um problema que eles querem que ponha um alarme de incêndio, as linhas de auto-proteção, a licenças da indústria... São coisas que... São custos, não é? O dinheiro não dá para tudo. E algumas não dependem de mim. As licenças de embuste não dependem de mim, porque dependem de uma Câmara e dependem de muitas coisas que eles não impõem. Pronto, não dependem de mim. E não precisam de uma licença de indústria. As linhas de auto-proteção também não dependem de mim, porque eles não me ajudam sem eu ter uma licença de indústria. As medidas de auto-proteção, sem ter uma licença de indústria, eu não posso ter isso. O alarme de incêndio, neste momento eles pedem um alarme de incêndio. Eu também não vou pôr, para já, porque é muito caro e neste momento nós não temos nem trabalho, nem dinheiro, porque é a realidade das coisas. Os pedidos vêm, mas não há aumentos nenhuns. Pelo contrário, não é?

Leonor: Pelo que eu tenho assistido, tem sido mesmo assim.

Ana Maria: É mesmo! Nós estamos a fabricar peças com os preços de há 5 anos atrás. O que é certo é que no início do ano eu vou precisar de mais 800 euros para pagar os salários, tenho de pagar esse alarme de segurança, aumentos de linha, aumentos de gasóleo, e o que é certo é que as peças estão iguais aos preços que tínhamos há 5 anos atrás. Como é que é suposto eu melhorar ou crescer alguma coisa? Não dá simplesmente.

Leonor: Exato, acabam por não ter muita consideração pelos fornecedores pois para pedir pedem, mas para aumentar nem que sejam 2 cêntimos, não aumentam.

Ana Maria: Exato, é o que está a acontecer. Provavelmente já fizeste várias entrevistas. Não é novidade.

Leonor: Não, nenhuma mesmo. E exigências de nova tecnologia ou inovação? Sente que há algo que façam exigência? Ou é por vontade própria?

Ana Maria: É assim, nem uma nem outra. Acho que nunca trocamos de máquinas nem de modo de produção. Sempre funcionou, acho que é o correto. E mesmo nas máquinas, neste momento nem conseguimos comprar (risos). É a verdade, não mesmo. Estamos com a cordinha ao pescoço.

Leonor: Não têm sido mesmo tempos fáceis.

Ana Maria: Nós vamos acabar por fechar. Aliás, eu vou-te dizer uma coisa. Acho que o grupo Inditex, está a pensar em parar de colocar trabalho em Portugal. Eles vão começar a pensar onde é que vão começar a produzir, que daqui a pouco não há mão de obra em Portugal para trabalhar porque nós estamos a fechar. Vejo muitas fábricas a fechar. E o que é que eu vejo? Vejo que as pessoas não aguentam mais, porque se eu quisesse ganhar dinheiro, eu tinha que trabalhar 14 horas por dia. E, neste momento a trabalhar com o que eles nos dão e com as coisinhas todas das horas extraordinárias, ao fim do mês eu recebo menos do que as minhas funcionárias.

Leonor: Pois, acredito. E ainda tem o desgaste de gerir uma empresa.

Ana Maria: Então, eu não estou para isto.

Leonor: Sim, não está para o esforço, para isso vai para uma empresa trabalhar 8 horas por dia e recebe mais, não é?

Ana Maria: Exatamente. Porque para além de eu ter o meu esforço físico, de 14 horas, eu tenho o meu esforço psicológico, que ainda é o pior, porque para além de 14 horas...Estar a gerir uma empresa é um bocado difícil. Eu ainda venho

para cá a pensar, muitas das vezes, como vou pagar no fim do mês. Este mês de novembro, eu posso dizer que fatorei menos 4 mil euros do que o mês de outubro, e no mês de dezembro eu fatorei menos 5 mil do que no mês de outubro.

Leonor: O que é muito, principalmente tendo em conta, não sei se paga por duodécimos ou não, mas tendo também em conta as despesas ...

Ana Maria: É tudo igual, eu vou ter no fim do mês tudo igual. Então é assim, é difícil para nós. E porquê? Porque no mês de novembro não tivemos trabalho a 100%, e no mês de outubro... no mês de outubro fiz 9 peças para o grupo Inditex, foi muito, porque não havia trabalho.

Leonor: Pois, mas só produz Inditex ou também trabalha para outras marcas?

Ana Maria: Não, agora... Agora é que foi para outras marcas, porque até então era Inditex, não é? Estive uns tempos só para eles mas é impossível. Mas como ando a ver como as coisas andam, ando a tentar entrar num outro mercado e ver se dá.

Leonor: Pois. E se der?

Ana Maria: Então provavelmente ou terei que deixar o grupo Inditex ou então a segunda opção que é a mais viável e é a que está mais na minha cabeça.

Leonor: Também se calhar já pensou, ou as suas filhas pensaram nisto... Em continuar nisto, neste negócio...

Ana Maria: Não, as minhas filhas veem a minha consumição de cabeça, a minha consumição fisicamente. Eu trabalho e as minhas filhas dizem-me assim: Mãe, tu tens 54 anos e há 24 anos que estás nisto e tu não tens vida. Tu não tens vida. O que é que tu levas deste mundo quando partes? Uma carga de trabalho nas costas e uma carga de consumição na cabeça.

Leonor: E chatice, exato.

Ana Maria: E se dissermos assim, bem, eu trabalho muito, eu faço e aconteço, mas dá-me pena, porque eu ganho dinheiro? Não, não.

Leonor: Pelo contrário, pelo que percebo.

Ana Maria: É, eu não consigo ganhar dinheiro. E cada vez se trabalha mais e economicamente está cada vez pior. Mas eu acho que se calhar aquilo que eu te estou a dizer é provavelmente o que muita gente diz o mesmo

Leonor: Sim, sim. É verdade, porque cada vez está pior e depois, mesmo os próprios filhos também não querem porque assistiram à realidade dos pais, que se calhar acabam por não beneficiar em ter um negócio, mas que continuam a ter

as consumições todas. Isto para não falar no grupo, principalmente a quem produz a 100% Inditex, pior ainda. Porque lá está, estão a produzir, mas não estão a receber e as exigências são cada vez maiores e não dá. Pelo menos tem sido o feedback.

Ana Maria: Sim, e eu também acho que... Eu vou dizer o que eu acho... Eu acho que o grupo Inditex, porque geralmente nós vemos isto a funcionar mais no grupo Inditex... Eu conheço pessoas que trabalham para marcas e essas pessoas dizem que não têm as exigências do grupo Inditex.

Leonor: Marcas, marcas melhorzinhas digamos assim, não é?

Ana Maria: Sim, marcas melhorzinhas, por exemplo, Burberry, A maior parte das empresas que eu vejo e que tanto produzem Inditex como para essas marcas, é que estão melhores que eu porque, de certa forma, vão compensando.

Leonor: Pois, essas marcas acabam por compensar o que a Inditex não aumenta.

Ana Maria: Sim, sim! Por exemplo, uma peça de marca pagam por uma t-shirt 5 euros. A Inditex para aquilo paga, 1 euro. São 500 euros de diferença. Eu para ganhar 500 euros para a Inditex, tenho que fazer 1000 camisolas. E as 1.000 camisolas eu vou descontar para a linha, que só nessa quantidade eu vou precisar de 50 euros ou quase.

Leonor: Isso não contando com luz, trabalhadores e assim.

Ana Maria: Sim, assim por alto. Por exemplo, Elas para tirar 500 euros precisam de fazer 100 peças de marca. Mas elas vão gastar da linha em 100 peças qualquer 15 euros. E eu para tirar 500 euros para a Inditex eu tenho que gastar de linha 50 euros. Portanto, eu tenho que fazer 1.000 peças enquanto que elas só fazem 100.

Leonor: Exato. E porque também são produções diferentes. Inditex é mais produção em massa, e a Burberry é mais num contexto de qualidade.

Ana Maria: E saímos com o corpo estourado no fim do dia. Ficamos estouradinhas porque tínhamos que fazer 1.000 peças. Tem de ser tudo rápido, não é? Tudo para ontem. Tudo para ontem e sai do corpo. Por isso é que eu digo que, neste momento, não sei. Agora não estou a trabalhar com a Inditex, estou a trabalhar com uma marca. Vou ver se realmente vou conseguir, se não vou. É claro que são preços diferentes, são peças mais melindrosas, mas vou ver. Porque é como eu digo, sou sincera, a vontade das minhas filhas e a minha é mesmo

fechar. É fechar, pois, claro. Eu sou muito honesta. Mas eu pronto, também não sou uma pessoa de desistir porque já passei por muitos obstáculos e venci-os. Mas só que agora...

Leonor: Está a tentar ir por outro caminho, não é? E de certa forma, se calhar não está a pensar mal, na verdade.

Ana Maria: Porque é assim, eu tenho 54 anos e então o que é que eu penso? Penso que estou muito cansada e penso que se calhar mentalmente, porque as coisas não acontecem só aos outros, estou a ficar cansada. Qualquer dia cai-me uma depressão e depois as minhas filhas não vão cuidar de mim porque elas não vão deixar a vida delas e não é a Inditex, nem ninguém que me vai dar valor. Então eu acho que, eu para ganhar 1.000 euros agora, daqui a pouco é isso que elas vão receber, eu vou para uma fábrica, trabalho 8 horas, venho para casa e durmo descansadinha da vida porque eu ainda tenho boas mãozinhas para trabalhar e as minhas filhas também seguirão outros caminhos, porque elas são muito novas. Só que eu acho que, como eu penso, estão centenas de pessoas a pensar.

Leonor: Então, infelizmente, estão. Nesse aspeto de... Não encorajam muito as pessoas, não é? Principalmente em Portugal.

Ana Maria: Sim, não nos estão a encorajar. Eu acho que o grupo Inditex está a fazer de propósito para tirar as coisas daqui de Portugal, mas eu acho que eles estão a fazer as coisas para saírem bem na fotografia.

Leonor: Percebo... Em vez de dizer vamos retirar tudo, vamos deixar as pessoas sem emprego, a Inditex vai passando aos bocadinhos a produção para outro sítio e a desagradar os que produzem aqui.

Ana Maria: Exato. É o que eu penso, posso estar enganada, mas é o que me leva a pensar.

Leonor: A verdade é que Marrocos já produz muito mais Inditex, por exemplo.

Ana Maria: Sim, sim, sim. Eu tive um mecânico que esteve em Marrocos muito tempo e ele disse: Ana Maria, não tem nada a ver. Não penses que também exigem lá. Olha, eles lá trabalham 12, 14 horas, ninguém se importa com isso.

Leonor: Pois, e aqui há o limite das 8 horas e mesmo do limite anual das horas extraordinárias. A Ana sabe bem pelas auditorias.

Ana Maria: Por exemplo, o facto de fazerem as auditorias constantes acabam por exigir. E o que ele me disse é que 'nem penses que lá as pessoas têm condições... Porque eu cheguei à fábrica, era fábrica, acho que aquilo era quase'.... Sabes, terra batida no chão, no início.

Leonor: Pois. E estavam a produzir para o grupo Inditex?

Ana Maria: Sim. É como eles dizem... O grupo Inditex sabe que há crianças que estão a ser exploradas também e será que eles não fazem isso? Não sei, eu vou-lhe dizer, mas o que eu penso é que o grupo Inditex quer tirar a obra de Portugal, mas não querem ser os mãos da fita, quer que sejamos nós a dizer que não produzimos mais ou que não aguentamos mais a fábrica. Até lá vão explorando-nos.

Leonor: Sim, por acaso nunca pensei nisso... Mas até faz sentido porque, lá está, a Ana Maria não é a única a queixar-se disso, todas as empresas queixam-se disso, é o que é.

Ana Maria: E também uma coisa certa, viste a minha fábrica, entraste aqui, vês condições de trabalho, vês pessoas que têm aquecimento no inverno, têm água que refresca no verão, têm condições de trabalho, têm limpeza, têm tudo. Não é um simples papel, não é um simples alarme que vai fazer a diferença na produção que estamos a fazer. Eles querem obrigar a pôr, por isso é que eu digo, muito sinceramente, é o que eu acho, acho que é para tirarem o trabalho e não serem os maus da fita, porque têm lojas abertas e querem que o povo continue a comprar.

Leonor: Sim, e eu pela experiência que tenho pelas auditorias, uma das coisas que eles perguntam é se há alarme, mas nunca me disseram que se uma empresa não tivesse alarme teria de deixar de produzir Inditex. De certa forma, acabam por não poder ter decisão na sua própria empresa.

Ana Maria: Mas agora vamos pôr outra coisa em cima da mesa. Tenho amigas minhas que trabalham para marcas há anos. Nunca tiveram uma auditoria de nada, nunca tiveram. E ninguém entrava pelas portas dentro, fazer rastreamento de guias, nem de nada. Isto é muito mau para nós, que trabalhamos com o grupo Inditex, porque agora uma auditoria de... Tens metais, tens as sociais. Agora é isto, agora é rastreamento, agora é isto, agora é aquilo. Então eu acho que o povo está a ficar farto disso. E vou-te dizer, acho que quem se vai dar muito mal com isto, vai ser mesmo o grupo Inditex, porque daqui a pouco Marrocos começa a subir também os preços... Porque eles agora estão a praticar aqueles preços muito

soft, não é? Dá-lhes muito jeito! Querem arranjar trabalho, não é? E o grupo quer arranjar pessoas que confeccionam a preços ridículos. Mas isto tudo vai mudar. Tudo vai mudar. Por isso é que eu digo, olha, vou andando, vou vendo. Somos muito pouquinhos, e se isto continuar assim, sou eu e mais duas irmãs que temos fábrica, e elas também estão a preparar as coisas para fechar.

Leonor: Pois, principalmente na região onde estamos, Paços de Ferreira e Guimarães e etc, em que grande parte das pessoas está muito ligada a esta indústria.

Ana Maria: Não sei, Leonor, não sei até que ponto vamos, mas pronto, vamos andando.

Leonor: E quanto a autonomia: acha que a empresa consegue ser autónoma na sua atividade ou está sempre condicionada pelas exigências da Inditex?

Ana Maria: Sempre condicionada, claro. Porque por mais que eu acho que mande na minha empresa – se bem que estou a tentar agora - , eles acabam por ter muita influência. É outra vez o assunto das exigências. Exigem e exigem e nós temos de fazer o mínimo, não é? Se não, não dá! Mas eu também não faço tudo o que me pedem. Se fizesse tinha de dormir na rua (risos).

Leonor: Seguindo para outra pergunta, então. Acha que a parceria com a Inditex influencia o acesso, por exemplo, a outros clientes? De certa forma, já respondeu,

porque eles nem trabalho lhe dão, quanto mais influenciar outros clientes, não é?

Ana Maria: Não, não. Se quiser alguma coisa, tenho de procurar. Basicamente é isso. Se quero, como em dezembro e novembro, tenho que procurar, tenho que colocar os pés ao caminho e arranjar outros clientes. E há alguns que ainda nos perguntam ‘Ai, vocês estão a bater-nos à porta... A Inditex já não dá trabalho é?’ Ou seja, ainda prejudica.

Leonor: Como é que a sua empresa gera os processos de produção? Ou seja, desde a receção aos períodos de entrega. Mandam-lhe diretamente a encomenda, perguntam se pode ou se não pode ou enviam-lhe só o número e tem de produzir só porque sim?

Ana Maria: Não, é assim, eu quando vou ver o modelo, ela pergunta-me mais ou menos quantas é que eu acho que faço por dia. Eu digo assim, mais ou menos X. Eu digo sempre menos, porque há percalços durante o dia. Mulheres a faltar,

por exemplo. E podem acontecer defeitos ou assim. E baseamo-nos assim. E eu faço as contas e digo 'olha, eu só consigo fazer X'. E ela diz 'pronto, tem que encomendar X, vou ter que dividir por outra'.

Leonor: Mas eles apertam-lhe muito em termos de prazo? Ou é a Ana Maria que decide?

Ana Maria: Quando eu aceito, eu já aceito com aquele prazo, dizendo que só consigo X. Se for para antes, não faço. E não aceito.

Leonor: Porque senão vai estar a responsabilizar-se quando não...

Ana Maria: Não, não funciona. Eu quando vou ver um trabalho, eu já sei mais ou menos o que é que eu faço. Faço as contas, nunca conto o primeiro dia, porque enquanto afino máquinas e ponho a andar, não sai quase nada.

Leonor: Disse que começou com 12 funcionárias, neste momento tem 5. Não tem propriamente retido os trabalhadores, porque tem menos trabalho, e não vai estar a mantê-los quando não há produção que se justifique. Mas como é que acha que a sua empresa incentiva os colaboradores a trabalhar? Neste caso, pelas funcionárias que restam que sei que estão aqui há anos. É pelo ambiente familiar, condições que oferecem, etc.

Ana Maria: A verdade é que as pessoas também trabalham porque têm de trabalhar, não é? (risos) Eu acho que primeiro, as pessoas trabalham porque se não trabalharem aqui, vão ter que trabalhar no outro lado. Depois, é assim, acho que trabalham aqui as pessoas que já estão comigo quase há 20 anos. A minha filha já está comigo, a mais velha, já está comigo há 17. A mais nova está para aí há 15. Depois as outras duas senhoras já são pessoas que estão comigo há muito tempo mesmo. São pessoas que foram ficando. Há algumas que já foram embora. Duas foi porque eu tive que as mandar, porque não tinha trabalho (e paguei-lhes os direitos, e dei mesmo a indenização, porque não havia trabalho. Teve de ser. Indemnicei-as e pronto, acho que não lhes faltou nada aqui porque tem um bom ambiente de trabalho. Também se estão aí é porque gostam, porque confeções ou trabalhos a receber o mesmo não faltam.

Leonor: Exato, é porque não desgostam das condições que oferece.

Ana Maria: Sim, e porque também eu sou uma patroa que nunca atrasei um mês, eu nunca paguei um mês pela metade. E acho que isso é muito importante nos dias de hoje.

Leonor: Sim, isso também é verdade. Nem toda a gente tem essa responsabilidade, infelizmente.

Ana Maria: Mas isso é em 24 anos. Eu nunca paguei um ordenado pela metade, e eu nunca deixei de pagar um salário, nem subsídio, nem duodécimos de férias. Acho que isso é uma das coisas que me orgulho muito e que... Também faz as pessoas continuarem aqui, não é? E como diz o gestor do meu banco 'Você mantém o número de contribuinte de 24 anos, o que hoje em dia é muito raro'. É verdade, é muito raro. Eu tenho um 505, que já é de 24 anos, o 505 que eu continuo a ter e usar.

Leonor: É verdade, é verdade. É bom sinal! É sinal que não há dívidas, nem outros problemas.

Ana Maria: Só que há um esforço muito grande que não é compensado. E depois as pessoas ficam frustradas. E como eu te disse, são 54 anos, 24 anos de firma, sempre assim, numa aflição cada vez maior. Chego a um ponto de desanimo.

Leonor: Se calhar está pior agora do que teve, por exemplo, na crise de 2010.

Ana Maria: Sim, muito pior. Porque é tudo a subir, tudo a subir, nada aumenta e... Sim, muito pior. E depois temos um governo que não ajuda, praticamente nada, não é?

Leonor: Pois.

Ana Maria: Porque cada mulher hoje em dia já nos fica por 330 euros por mês. 330 euros só para o Estado. Sem considerar depois o ordenado mesmo. Porque uma mulher vai nos ficar por 1370. O governo não está a ver. Só que eu acho que ele vai acordar quando começarem a ver o desemprego subir.

Leonor: Como já está a subir...

Ana Maria: É o desemprego a subir, as fábricas a fecharem. Eles vão acordar.

Leonor: Continuando para outro tema. Tendo em conta as novas tecnologias que existem nos setores, não sei se existe muito na confeção. A sua empresa tem adotado essas novas tecnologias? Caso saiba das existência delas, claro. Tem os mesmos instrumentos há muito tempo? A Inditex obriga com que tenha novas tecnologias ou não? Como é que vê isto das novas tecnologias ou modernizar os seus equipamentos?

Ana Maria: É assim. Eu acho que essas coisas que estão... que eles nos fazem, por exemplo, as auditorias, OCS, RCS... isso praticamente são coisas que eles nos

dizem para nós pormos, mas nós não temos nada praticamente. Como é que eu digo? A obra é a mesma, temos que limpar as máquinas, tudo com as indicações que temos, mas estas coisas de sustentabilidade, de energia, essas coisas, claro que eu não tenho nada disso. Nem intenciono modernizar muito mais que aquilo que já tenho. Isto falando de equipamentos. É como te digo, não estou para aí muito virada porque não estou a ver o futuro. Também não estou com aquele empenho de vou fazer isto, vou fazer aquilo. Acho que não vale a pena quando não vejo o futuro.

Leonor: Pois, e, quer querendo quer não, acaba por ser mais um custo.

Ana Maria: Agora, não estou a ver o futuro, sinceramente. Não estou e acho que posso estar a ser pessimista, mas acho que não.

Leonor: Pelas entrevistas que eu tenho feito, não há alguém que diga muito diferente de si.

Ana Maria: Pronto, então estás a ver que eu já não estou a ser mentirosa. (risos) É mesmo aquilo que eu sinto. Aliás, eu acho que as tuas entrevistas têm de chegar ao Grupo Inditex.

Leonor: Porquê? Para verem a realidade, não é?

Ana Maria: Para eles verem a realidade, porque muito honestamente, às vezes eles não têm noção daquilo que nos pedem, e porque não têm essa consideração por nós. Por isso que eu estou a dizer, eu acho que o Grupo Inditex tem milhões e milhões e milhões de lucro este ano que está a acabar. Milhões e milhões e milhões e milhões. E o que é certo é que nós estamos mal... Na minha maneira de ver, acho que eles não estão a ver bem.... Só estão a olhar para o umbigo deles. Quem diz eles, se calhar, outras empresas, mas como eu trabalho com eles, não tenho problemas nenhuns em dizer eles. Acho que é olhar para o umbigo deles e não pensar um bocadinho no pobre desgraçado que está a trabalhar ali duro chegar ao fim do mês e ficar a olhar para as unhas. E depois lá está, apregoam tanta responsabilidade social, mas o próprio grupo se calhar em si não tem. Exigem que sejamos muito coisa, que tenhamos tudo e mais alguma coisa, mas as pessoas que produzem para eles não têm qualquer tipo de motivação para continuar a apaparicar tudo o que pedem. Acho que a Inditex deveria se preocupar mais connosco, no sentido de deixar as pessoas trabalhar em paz. Têm condições de trabalho, não estão a explorar ninguém, não devem à Segurança Social, não devem às Finanças, as pessoas têm as formações

e o seguro chega, basta. Têm boas condições de trabalho, está bom. Não é um alarme de incêndio que vai fazer a diferença dentro da minha fábrica. Não são as Medidas de Autoproteção que vão fazer a diferença dentro da minha fábrica. O que interessa aqui dentro é que as pessoas tenham luz para se conseguir ver, tenham aquecimento para conseguirem estar quentinhas, tenham água fresca para conseguirem beber no verão. Isso é que é para mim fundamental. E não deixamos de ter as medidas de segurança. Temos os extintores, temos as portas abertas, temos as consultas. Não é aquilo que eles querem. As Medidas de Autoproteção ainda se paga por aí 1500 euros só para dizer se foi ou não aprovado.

Leonor: Aí, claro. E são bem inspecionados para as ter.

Ana Maria: Sim, e para ter as medidas de autoproteção eu ainda tenho que ter uma licença industrial da Câmara que ainda é a parte mais difícil. Provavelmente eu posso nem conseguir. Eu já estou com alguns papéis, mas não sei se vai ser para continuar. Vou andando, vou vendo. Sou uma pessoa que também não desisto, mas quando eu vejo que chegou a hora de dizer acabou, digo mesmo acabou. Só que vou-te dizer, acho que vai muita gente junto comigo no sentido de pensar como eu estou a pensar. Estou a trabalhar nesta garagem há 24 anos e agora é que eu preciso pôr isto, isto e isto.

Leonor: Pois...

Ana Maria: Já tive 12 pessoas e trabalhamos tão bem, não era com o grupo Inditex, era Carrefour, com marcas assim. Tive muitos anos a trabalhar e nada, ninguém me exigia nada. Trabalhei bem, e agora, com 54 anos e com pouca paciência, tenho que mudar isto tudo. E é só para ficar bem na fotografia e não propriamente pela preocupação em si. Pouco a pouco eles vão-nos tirando trabalho, porque quando eu tinha, por exemplo, 12 mulheres e comecei a trabalhar para o grupo Inditex, eu tinha trabalho um ano inteiro e a trabalhar a todo o gás. Eu podia trabalhar 24 horas por dia. Enquanto agora somos 5 e os meses novembro e dezembro foram uma calamidade. O dezembro eu fiz 1000 peças para o grupo Inditex. Isso é o que eu faço num dia. Eles dizem que janeiro vai ser caótico e depois temos abril e maio que costuma ser horrível. E tem outra coisa que eu também acho. Antigamente, aquilo que eu me apercebia é que éramos... as confeições eram aos pontapés. Era tanta confeição, tanta, tanta, só

aqui ao meu redor, eu até contei, éramos 24. Neste momento, somos 6 confeições. As outras fecharam todas.

E as que neste momento estão a produzir, tal como tinha dito, estão a tremer porque não sabem se vai haver futuro ou não. Não, não há futuro. Por isso é que eu estou a preparar o meu futuro para fechar. Embora, como eu te disse, estou a procurar outras marcas. Neste momento estou a trabalhar com a Agatha Ruiz La Prada. Que é uma marca muito boa. Não é diretamente, sou subcontratada por outros. São peças mais elaboradas, mas são peças para 5 euros, 4 euros e tal. Estou a começar a tentar por outra maneira e vou andando e vou vendo. Olha, e até posso-te dizer que fui levantar isso a uma fábrica e eles não me perguntaram se tinha auditoria, nem outras coisas. Número de contribuinte e feito. E pagam a tempo e horas.

Leonor: Apesar de, provavelmente não serem tantas quantidades, não deixa de ter trabalho e acaba por receber mais pela produção individual.

Ana Maria: É isso mesmo. E temos sossego durante a semana de trabalho. Não temos de estar com merdices, desculpe o termo (risos). Não temos a preocupação do rastreamento das guias, porque do nada se lembram, e a minha filha tem de estar a perder duas horas a tirar faturas e mandar tudo o que querem. Se bate certo com a informação que têm. Eu em duas semanas tive duas visitas de rastreamento, acreditas?

Leonor: Ui, não pensei que fizessem com tanta frequência...

Ana Maria: É muito, é muito. Tenho ali e-mails com a marcação para auditorias de metais, e não sei quê. E eu penso que tive a auditoria de metais em Junho, tive a letra A, e se tive a letra A é porque está tudo direito e já me estão a chatear outra vez.

Leonor: Até acabam por nem ajudar no trabalho, porque estão sempre a pedir novas coisas e as pessoas vêm-se obrigadas a parar, que quer se queria quer não, são no mínimo menos duas mãos na produção, para colocar a documentação e ter tempo para as auditorias.

Ana Maria: E depois quando vêm aqui, o pessoal fica meio bloqueado... Não dá mesmo. É muito stress. É como digo Leonor, vou andando e vou vendo.

Leonor: Exato. E pode ser que melhore. Mesmo com esta nova opção de trabalhar com outras marcas.

Ana Maria: É, agora vou pelas marcas, mas também já me lembrei de fazer almofadas, saquinhos para isto e para aqui. E eu vejo pessoas que mudaram para isso e vejo-as contentes. Também tenho de ver pelo meu lado. Tenho de deixar de produzir para o grupo Inditex. Eles querem tirar a produção de Portugal mas como têm as lojas abertas, não querem passar pelos maus da fita. Além de que vais a uma loja Zara e 95% já não é feita em Portugal.

Leonor: Sim, mas depois também tem o outro lado que é produzir num outro país mas como as peças vêm para aqui para corrigir ou até mesmo etiquetar, já podem colocar lá o selo de Made In Portugal.

Ana Maria: É mesmo isso. É uma anedota. Mas as pessoas vão se acobardando e ainda aceitam esses trabalhos. Mas a Inditex vai fazendo aos pedacinhos para os subcontratados ficarem infelizes e tomarem a decisão de não produzir mais. Assim o grupo fica bem na fotografia. E o que te estou a dizer já lhes disse a eles há duas semanas. Eles estão à espera que nos fechemos porque cada ano que passa há uma redução de 15/20% na produção aqui. As empresas ou fecham ou diminuem o pessoal porque vão produzir muito menos. E é isso que eles querem. Ainda vamos falar sobre isso (risos). Acho que estas entrevistas deviam até sair um bocadinho fora da tua universidade para eles verem a realidade do setor. Há mais perguntas?

Leonor: Penso que não (risos). Acho que falou de tudo. Resta agradecer uma vez mais pela sua disponibilidade.

Ana Maria: Obrigada e boa sorte nesse projeto.

6. Entrevista Maria José Brito Unipessoal, Limitada

Leonor: Antes de mais, agradeço-lhe a disponibilidade para participar nesta entrevista. Poderia começar por nos contar um pouco sobre a história da sua empresa? Como surgiu e como evoluiu até ao momento?

Contabilista: Muito obrigada pelo convite. A nossa empresa foi fundada há mais de 20 anos, num período em que a indústria têxtil em Portugal era uma indústria muito popular e em crescimento. Bons tempos (risos). Começámos como um negócio familiar, pequeno ainda, que confeccionava para algumas marcas e ainda num outro nome. Depois em 2001, abrimos esta empresa em

específico e continuamos com a confeção. Neste momento, já produzíamos para a Inditex. Fomos crescendo e, neste momento, fazemos outros serviços, digamos. Para além da confeção, também colocamos as etiquetas, engomamos e embalamos.

Leonor: Quando sai daqui os vossos clientes só têm de se preocupar em colocar na loja (risos).

Contabilista: (risos) Não duvide. A Inditex só tem de levar para os shoppings.

Leonor: Falando na Inditex. Qual é exactamente o papel da sua empresa na cadeia de produção da Inditex?

Contabilista: Nós somos um dos subcontratados para a confeção, etiquetagem, engomagem e embalamento para fornecedores diretos da Inditex, basicamente.

Leonor: E como funciona essa comunicação e coordenação? Neste caso, tal como disse, com o cliente, que acaba por ser um fornecedor mais direto do grupo. Esse cliente oferece algum suporte direto ou impõe requisitos específicos? Vocês são quase que obrigados a realizar um processo específico ou a ter certa máquina, por exemplo, para poderem produzir para ele?

Contabilista: Tal como a Leonor disse, o contacto direto com a Inditex é inexistente. É sempre com, na maioria das vezes, com a Coton Couleur e, de vez em quando, com a Villafelpos. No entanto, sempre que existem controlos de qualidade, que vão fazendo pontualmente, são super rigorosos.

Leonor: Mas esses controlos são mandados pelos vossos clientes ou pela Inditex?

Contabilista: São mesmo pela Inditex. Claro que depois os resultados e as letras atribuídas são vistos, penso eu, pelo cliente e não pelo grupo, mas é a Inditex que manda e que paga. A Inditex contrata empresas externas, como a SGS por exemplo, e depois o restante processo é que é gerido pelos nossos clientes diretos, que, de certa forma, estão em maior contacto com o grupo.

Leonor: Então, não havendo esse contacto direto com o grupo espanhol, mas de certa forma o contacto ser pelos seus fornecedores que se guiam pelas suas regras, acha que ao produzir Inditex thá algum impacto significativo em como gerem a vossa estratégia de crescimento e desenvolvimento? Ou seja... vou dizer por outras palavras porque acho que fui confusa. Tendo em conta o panorama

da sua empresa. As exigências dos seus clientes Inditex têm alguma influência na vossa atividade, e mesmo no possível crescimento que possa ter?

Contabilista: Percebi! Sim, sem dúvida. Embora sejamos fornecedores indiretos, bem indiretos na verdade, o certo é que grande parte da nossa produção é para o grupo. Diria bem perto dos 100%. Obviamente que, se ainda cá estamos e com tantos funcionários é porque o volume de encomendas que recebemos para produção Inditex é enorme. Influencia bastante o crescimento da nossa empresa. Se houver um aumento de pedidos, temos de contratar mais funcionários. No entanto, se nos adjudicarem menos peças, isso vai refletir-se também no número de funcionários. Por enquanto até nos tem sido favorável, mas não sei se dura muito. Ouço falar das empresas que, tal como eu, produzem quase tudo para o grupo e grande parte tem estado em muita má posição. Para já não me posso queixar. Embora, noutros tempos, já tivemos bem mais trabalho, neste momento vamos tendo muito trabalhinho. Mas esta dependência de grandes encomendas é algo que faz parte desta realidade, da realidade de PMEs do setor têxtil.

Leonor: É muito bom sinal, principalmente sendo uma fábrica com mais de 30 empregados. Falando noutro ponto que também engloba os seus trabalhadores que é toda a logística existe na produção em massa, que basicamente é o que fazem. Como é que a vossa estrutura está organizada para responder aos pedidos ligados à Inditex? Acha que é a estrutura ideal ou acha que pode melhorar em alguma coisa?

Contabilista: Olhe, já fazemos há tantos anos a mesma coisa que agora funcionamos em piloto automático. Claro que quando entram pessoas novas temos de ensinar e acaba sempre por, quando toca a essa pessoa nova, ser feito mais devagar, mas é só uma ou duas semanas. Depois, sabendo toda a gente qual é o seu lugar e o seu papel, isto funciona como se fôssemos máquinas. Apesar de sermos muitos, temos tantos colaboradores devido ao volume de encomendas que recebemos. Embora posso dizer que não sentamos propriamente necessidade de alterar a nossa estrutura exclusivamente a um cliente, a verdade é que também não precisamos tendo em conta que, como referi, produzimos quase tudo para a Inditex. Os outros pedidos seguem o mesmo formato.

Contabilista: Exato. Focando nos 10% que não produz para a Inditex... este valor foi retirado da auditoria em que disse que 90% da sua produção era para o grupo. Penso que se mantém igual (risos).

Maria José: (risos) Pois claro se mantém!

Contabilista: Bom, tendo isso em conta, acha que esse trabalho exterior, chamemos assim, foi influenciado por produzir para uma marca, ou grupo, tão conhecido como a Inditex?

Maria José: Não diretamente. O facto de trabalharmos para fornecedores que servem a Inditex dá-nos mais credibilidade e mais confiança no mercado têxtil. Mas não diria que é um fator decisivo para os restantes clientes. Na verdade, as nossas encomendas são dadas, basicamente, pelos mesmos clientes. Por isso diria que influencia mais os clientes com quem trabalhamos do que propriamente a marca que produzimos. É que na verdade, sabem lá as marcas, por exemplo Zara Home ou assim, que fomos nós que produzimos. O sistema de subcontratados desses grupos é tão grande que somos uma agulha no palheiro.

Leonor: Essa perspectiva de ter mais influência o seu cliente do que a própria marca não deixa de ter fundamento. Não são propriamente vocês que vão às marcas e pedem para produzir. Os vossos clientes é que têm esses contactos e é que vão dividindo pelas fábricas do seu portfólio, digamos.

Contabilista: Exato. Não há nenhuma marca que colaboremos assim tão diretamente. Estamos sempre dependentes dos nossos clientes que, por acaso, nos entregam mais Inditex que outras. Acho que é pelo facto de estarmos nos quadros do grupo há muito tempo. E de também irmos seguindo as regras deles. Óbvio que gostávamos de diversificar mais a nossa carteira de clientes, neste caso as marcas para que produzimos, mas são eles que nos dão e não me posso queixar que, pelo menos, sabemos que trabalho vai haver. Somos é muito dependentes. Caso aconteça alguma coisa como tem acontecido noutras empresas aqui perto, temos de arranjar solução porque basicamente somos produtores Inditex, as outras marcas não nos cobrem nem o custo de metade das funcionárias.

Leonor: É muita pouca a contribuição na verdade. No entanto, o setor em que estão, neste caso têxtil-lar, se calhar não há tantas opções de marcas como haveria se fosse vestuário.

Contabilista: Não deixam de haver muitas, mas sim, não há tantas.

Leonor: Indo nesse contexto do têxtil-lar, e sabendo então que, para o grupo Inditex só produz para Zara Home...

Contabilista: Exato, as outras ainda não têm esse lado. Ainda...

Leonor: (risos) Exatamente. A Zara Home não deixa de estar no conceito de fast fashion – embora mais duradouros, digamos, os produtos vão sofrendo bastantes alterações de ano para ano e a Zara quer é produzir mais e vender mais ainda. Acha que os prazos curtos que lhe são dados (se não forem, diga, porque é a noção que eu tenho) e a necessidade de agilidade que é precisa neste modelo fast fashion afetam as vossas operações?

Contabilista: Não diria que afetam, porque, tal como até tinha dito.... Antecipei-me, desculpe...

Leonor: Sem problema (risos).

Contabilista: Acho que estamos bem preparados para responder aos pedidos dos clientes. Temos uma boa organização dentro da empresa. Considero que somos eficientes e conseguimos adaptar-nos ao que nos pedem. Temos os processos já muito bem definidos, fruto da nossa experiência e de termos colaboradores há muito tempo aqui. Grande parte da nossa equipa é experiente, o que nos permite ser produtivos, a que não hajam grandes falhas e a fazer o que fazemos bem.

Leonor: E como é que esses processos são realizados? Pode descrever como gerem o processo de produção, desde a receção dos pedidos até à entrega final?

Contabilista: Claro. O primeiro passo é o pedido do subcontratante. Que nos solicita orçamentos, preços de fabrico e duração para o prazo de entrega. Óbvio que tem em conta se somos ou não capazes de fazer pois se nos der algum pedido de 10000 peças, por exemplos, e nós estamos a meio de outro com 20000, não nos pode pedir para entregar para a semana. Depois disso, recebemos as fichas técnicas e os materiais necessários para o fabrico. Convém salientar que os tecidos já vêm cortados, nós aqui não fazemos corte. Vem de uma outra empresa também subcontratada.

Leonor: E vocês têm contacto direto com a empresa do corte, por exemplo?

Contabilista: Depende, Algumas vezes vem a própria empresa do corte trazer ou nós vamos lá buscar os tecidos, e outras vezes é o nosso cliente, e cliente da empresa que corta, que faz esse caminho de levar a matéria-prima até nós. Mas sim, acabamos por ter. Não é secreto (risos).

Leonor: Era mesmo uma dúvida que eu tinha (risos). Mas bom, continuando. Ficou na parte em que recebem as fichas técnicas e as matérias primas. E depois disso, como é o processo?

Contabilista: Depois começa a parte que nos dá trabalho. Iniciamos o processo de fabrico, que começa na confeção e montagem das peças. Conforme estão prontas são engomadas, etiquetadas e, no final claro, embaladas conforme o cliente quiser. É nesta parte que nós conseguimos jogar com mais pedidos porque enquanto as primeiras peças de uma encomenda ainda estão a ser feitas, nós conseguimos estar a embalar por exemplo outra encomenda. Conseguimos gerir mais que um pedido ao mesmo tempo. Bom, e depois de feito expedimos para o cliente e esperamos o pagamento (risos).

Leonor: Não fosse essa uma das partes mais importantes, certo? (risos)

Contabilista: Tem de ser importante. Se não, não há empresa.

Leonor: Nem empresa nem colaboradores.

Contabilista: Isso também, claro.

Leonor: Por falar em colaboradores, que acho sempre que são uma peça fundamental de uma empresa e, tendo em conta a sua, 30 vezes mais importante. Como é que a vossa empresa consegue atrair e reter colaboradores num setor tão exigente e competitivo?

Contabilista: A retenção de colaboradores é, de facto, um desafio Mas acho que tem sido em quase os setores mais primários digamos. Os portugueses não querem trabalhar nisto. Andam bem esquisitos. A maioria dos novos funcionários são mesmo estrangeiros. Eu acho que temos um bom ambiente de trabalho, estamos estáveis. Também tentamos reconhecer o esforço dos nossos funcionários. Por vezes damos um incentivo monetário. Sabemos que o trabalho numa fábrica é um trabalho puxado, principalmente no que toca ao nosso de produção massiva. pode ser exigente, por isso é importante valorizar quem está connosco. Uma das coisas que tentamos fazer é subir o valor do subsídio de refeição, até ao limite de não ser tributado. Assim, os nossos colaboradores conseguem receber um pouco mais no final do mês sem sofrerem com o aumento. Óbvio que não é uma fortuna, mas raras são as fábricas que dão mais que os 2,5€ que são exigidos.

Leonor: São táticas que, apesar de no final do mês não ser muito, são bem valorizadas pelos funcionários. Já que estamos neste tema da valorização e

reconhecimento, sente que há algum tipo de reconhecimento por parte da Inditex relativamente à qualidade ou rapidez dos vossos serviços?

Contabilista: Não, não mesmo. Não existem quaisquer incentivos. Aceitamos, produzimos, exigem e pagam. Não há nada mais que isso.

Leonor: Desde que não falhem na parte do exigir, está tudo certo para eles (risos).

Contabilista: Ai, nisso nunca falham, não. (risos)

Leonor: Tocando agora num outro ponto, na área das inovações. Acha que ao inovar, sejam em maquinaria, seja em sustentabilidade, seja nos processos, acha que a inovação para que a vossa empresa seja competitiva com empresas que prestam o mesmo serviço?

Contabilista: Não sinto muito que, neste ramo, seja necessária a inovação. Produzimos tudo e com os mesmos métodos de há 20 anos atrás. Óbvio que algumas máquinas foram substituídas ou arrançadas, mas porque tiveram mesmo de ser. Claro que se percebermos que somos mais eficientes se trabalharmos de uma outra forma, altera-mos mas como estamos habituados ao mesmo método há anos, acho que se trocasse-mos seríamos era menos eficientes. Equipa que ganha não mexe, como se diz.

Leonor: Então a parceria com a Inditex não tem influência nisso?

Contabilista: Não diria. Aliás, digo mesmo que não. Nunca nos impuseram inovações. A única coisa é mesmo as chamadas práticas sustentáveis que, até agora, não vi assim tantas mudanças.

Leonor: Era mesmo esse tópico que ia falar. Sente que há alguma pressão para implementar mudanças nesse sentido? Em serem mais sustentáveis, quer nível ambiental quer nível social.

Contabilista: Sim, em certa parte. Alguns dos produtos que fabricamos têm de obedecer a algumas normas, como as certificações GOTS ou GRS. No entanto, mesmo antes de serem exigidas essas certificações, já realizávamos a gestão de resíduos por exemplo.

Leonor: Explique-me melhor essas duas certificações.

Contabilista: A GOTS é basicamente peças feitas com materiais orgânicos. A GRS vai no mesmo seguimento, mas neste caso para peças realizadas com materiais reciclado. Pelos conceitos diria que as fábricas que deveriam ter este tipo de certificados seriam apenas as fábricas de tecelagem, mas a Inditex só nos

deixa produzir caso tenhamos estes certificados. Mais uma despesa, mas também fica bonito sabermos que tentamos produzir mais responsavelmente.

Leonor: É um tema que está muito em voga e as marcas têm de fazer por isso se não ficam mal vistas. Mas também se não começar por elas, por quem começa? É um pau de dois bicos. Mas indo de encontro a essas exigências de sustentabilidade, qual é o impacto nas vossas operações?

Contabilista: Há ainda um impacto considerável. Os custos aumentam, porque os materiais certificados são mais caros e o processo de produção pode ser mais lento dada a diferença do tipo de tecido. No entanto, os preços que recebemos pelos produtos não têm variado. Exigem, mas não têm em atenção a isso. Isto para não referir que as certificações não são gratuitas e quem paga somos nós.

Leonor: Mas pensando nesse prisma, a sua empresa acaba por não ter muita autonomia. Sente que decidem a 100% tudo o que se passa na sua empresa? Ou como dependem tanto de uma Inditex, acabam por navegar na onda deles?

Contabilista: Sentimos que temos autonomia. Como não temos um contacto tão direto com a Inditex, estamos mais focados no que nos pedem os nossos clientes. Se bem que pensando bem, os nossos clientes também se regem por aquilo que a própria Inditex lhes diz. Mas acho que digo que tenho autonomia porque se fazemos as coisas que eles nos pedem, como as certificações, é porque queremos e não porque nos obrigam. Claro que há padrões que temos de cumprir, mas a tudo o resto é decidido por nós enquanto empresa.

Leonor: E se esta parceria com a Inditex terminasse, neste caso a pareceria com os vossos clientes diretos, acha que a sua empresa conseguiria manter-se no mercado?

Contabilista: Sim, acredito que sim. Embora a Inditex tenha uma parte significativa do nosso volume de faturação, não é a única. Trabalhamos com outros clientes, e esses clientes têm confiança em nós. Para além de, não querendo ser presunçosa, estamos presentes e o nosso nome é reconhecido no mercado. Claro que se acabasse teríamos de optar por outros clientes e, para isso, teríamos de ir atrás, mas acho que não seria difícil ter essa confiança por parte de novos parceiros.

Leonor: Boa! Fico contente com a garra. Para finalizar a entrevista, resta-me uma única pergunta. Como é que vê o futuro da sua empresa? Quais acham ser as principais oportunidades e ameaças neste setor?

Contabilista: Vejo o futuro com algum otimismo, mas com uma dose de realismo também. Acho que nós, setor têxtil português, seja ele de vestuário, de lar, qualquer área, devemos ter em atenção a países que estão cada vez mais presentes neste setor. Têm mão de obra muito mais barata para além de custos de fábrica. Países como Marrocos, Turquia e Bangladesh, são países que andam a entrar muito neste ramo e que têm substituído grande parte de empresas portuguesas neste setor. Nesses países o preço da mão de obra não deve passar dos 300 euros, e aqui já nos passa dos 1000 mensais, só para uma funcionária. Também é importante dizer que não tem sido muito fácil atrair mão de obra. Não há procura para a profissão de costureira, sejam jovens ou pessoas mais velhas. Basta olhar para a nossa fábrica, por exemplo. Já reparou que 50%, ou mais, das pessoas que trabalham aqui têm mais de 50 anos. Depois de saírem, como é que vou fazer? O que me tem ajudado são os imigrantes que, felizmente, não têm medo de trabalhar e procuram trabalhos como este. Porque se estivesse à espera de portugueses, bem que me restavam 10 funcionários.

Leonor: E oportunidades? Acha que existem?

Contabilista: Nesse aspeto, acho que temos assistido a países que querem produtos especificamente “Made in Portugal”. Pelo menos no têxtil-lar e no que nota pelas nossas encomendas. Acho que isso podemos aproveitar. Outra coisa, que acabei de referir em cima, é a migração existente. Isto é, termos mão de obra oriunda de países como o Bangladesh e que não se importam de trabalhar neste setor. Se calhar nunca tiveram tão boas condições como as que nós oferecemos aqui. Por fim, acho que a dimensão da nossa empresa é outro bom ponto porque nos permite responder rapidamente a pequenas e grandes encomendas, o que nos pode distinguir da concorrência.

Leonor: Ótimo! Agradeço mais uma vez a sua disponibilidade espero que a empresa continue no mesmo caminho.

Contabilista: Espera a Leonor e espero eu (risos). Obrigada.

7. Entrevista Silva & Carina

Leonor: Bom dia e obrigada por me receberem. Vamos começar com a história da Silva & Carina, desta empresa. Como é que a empresa foi fundada e qual foi o percurso até se tornarem fornecedores para a Inditex?

Adelino: Bom dia! Então, a nossa história começa em 2001, quando a empresa foi criada. Inicialmente, começámos com uma pequena equipa, 2 ou 3, e fomos aumentando. Neste momento, somos 12 no total. Tudo mulher, exceto o meu marido.

Leonor: Nada que não esteja habituada a ver, na verdade (risos). E a Inditex, como é que entra no vosso dia-a-dia? Qual é o seu papel no grupo?

Adelino: Começamos a trabalhar com eles já há alguns anos. 2012, penso eu. Somos uns dos confeccionadores e embaladores dos produtos que vê na Zara Home. Trabalhámos só para têxtil-lar.

Leonor: E trabalham só para a Inditex? Aliás, acha que se a torneira Inditex se fechasse hoje, a sua empresa tinha rodas para andar?

Carina: Completamente. Era impensável dependermos totalmente de uma Inditex. Hoje, produzimos mais ou menos 10% da nossa produção total para eles. Produzimos muito mais para outras marcas como Carrefour, Fazzini e Balsigr.

Leonor: A relação com a Inditex parece não ser assim uma parte tão importante da sua atividade, embora 10% também não é zero. Mas, seja a 1% seja a 100%, para produzir Zara Home, tem de seguir algumas exigências do grupo. Como é que a empresa tem lidado com elas?

Adelino: Sermos um produtor Inditex dá mais dor de cabeça e gastos do que regalias, na verdade (risos). A nossa empresa não é pequena, mas também não é enorme e eles querem sempre tudo para ontem. Mas acho que a esse nível temos chegado a um consenso. Acho que o que nos chateia mais são os pormenorzinhos que nos impõem. Certificados...

Leonor: Os famosos certificados (risos).

Adelino: Pois (risos). Não devemos ser os únicos a dizer. Pedem-nos essas coisas que ninguém sabe para o que é concretamente. Aliás, dão-nos o certificado... dão-nos, não. Pagamos o certificado só para ter e ser bonito.

Leonor: Dão? Mas não há auditorias?

Adelino: É o nosso cliente que dá! Temos as auditorias normais do grupo, a de metais, rastreamento, ambiental, a sua, por aí. Aí temos uma letra e, conforme

a letra que nos dão, vemos se podemos continuar a produzir ou se temos de mudar alguma coisa.

Leonor: Mas então não há auditorias para esses certificados?

Adelino: Acho que o nosso cliente tem. Mas como nós, e como outras empresas, trabalhamos para eles, eles tiram-nos esses certificados. Até porque eu não produzo só Inditex para o meu cliente, outras marcas também são através dele.

Leonor: Então, pelo que eu entendo e por saber que esses tais certificados são ambientais, são as únicas exigências que têm para a empresa?

Adelino: Basicamente. Também temos a recolha de resíduos, mas temos de colocar o lixo em algum lado, por isso já o fazíamos.

Leonor: Os certificados só para dar mais despesa é isso? Ou sentem que tem influência para mais alguma coisa?

Carina: Para dar gastos, porque na verdade acho que não afeta em mais nada. Todas as empresas têm de ter para produzir Inditex. Inditex e outras marcas que também exigem. Poucas, mas algumas.

Leonor: Exato, para além da Inditex também serve para outros grupos. E nesse contexto, de todos os pedidos ou exigências, existe algum tipo de benefício por terem realizado esses pedidos?

Carina: O único benefício mesmo é continuarem a dar trabalho (risos). Se fizermos o que eles pedem, eles também nos dão o que combinamos. Moeda de troca sem muitas aproximações.

Leonor: Então, por exemplo, nesse contexto, e falando agora de uma possível modernização, existe algum tipo de ajuda financeira para apoiar a modernização ou para cumprir as exigências de sustentabilidade, que agora são tão importantes para as empresas?

Adelino: Não, não temos recebido nenhum tipo de apoio. Sabes que estamos num setor, e num subsector – de empresas muito grandes- em que cada um trabalha por si. Nós já investimos por conta própria em algumas coisas, mas tem sido mais em arranjos que outra coisa.

Leonor: Por falar em inovação... isto leva-me à próxima pergunta: Com a crescente concorrência de países como o Marrocos, como é que a Silva & Carina se posiciona em relação a preços e a qualidade da produção?

Adelino: A concorrência tem sido grande, na verdade. Eles conseguem oferecer preços muito mais baixos que nós. O problema é que, não sei como é que as marcas fazem essa gestão, mas se o fazem é porque deve compensar...as marcas que produzem nesses países acabam por enviar peças para nós corrigirmos ou para o acabamento final. Antes acontecia mais no vestuário, mas ultimamente tem sobrado para nós também. E a verdade é que não conseguimos ter os mesmos preços. Já trabalhamos com margens apertadas. No entanto, a nível de preço-qualidade estamos bem mais à frente que esses países e acho que as marcas que preferem qualidade a quantidade reparam nisso. Não é por nada que apenas produzo 10% para a Inditex. Tudo o resto são marcas de renome e que têm qualidade acima da média.

Leonor: Acaba por preferir produzir menos quantidade e, provavelmente, com mais tempo, do que estar a fazer muito e mal pago.

Carina: Sim, e referiste bem. Mal pago. A maioria das vezes que produzo Inditex até é porque o meu cliente insiste. Como temos uma relação comercial há vários anos, eu lá coloco a produção.

Leonor: E o que têm sido feito para lidar com esses custos em crescimento, com a estagnação dos preços e mesmo com o aparecimento desses países substitutos?

Carina: Olha, acho que o que temos tentado fazer é não depender muito dos mesmos. Tentar diversificar os nossos clientes. Contudo, sabemos que temos trabalho garantido com a Carrefour, por exemplo. Mas não queremos depender de ninguém a 100%.

Leonor: A verdade é que acaba por diversificar o risco. Mas não pensam em crescer ou desenvolver?

Carina: Neste momento, não. Acho que estamos com um bom número de trabalhadores, conseguimos ter mãos suficientes para os pedidos que nos chegam, conseguimos pagar a toda a gente.... Acho que é melhor não arriscar. Claro que gostava de ter muito mais lucro (risos), mas também teria mais consumições.

Leonor: Falando em equipa, e olhando para a sociedade atual, percebemos que não tem sido fácil arranjar quem queria trabalhar em construção civil, restauração, hotelaria, etc. Sente que o mesmo se passa neste setor? Se sim, tem sido um desafio lidar com esta escassez de mão de obra qualificada?

Carina: Sem dúvida, ter mão de obra disponível tem sido difícil. Nós somos 12, pessoas mais velhas e pessoas mais novas, mas as que temos aqui é porque realmente querem trabalhar. Já tentei colocar mais pessoas, principalmente na altura em que estive doente... precisava de mais mãos para ajudar o meu marido, mas foi impossível. De três ou quatro que tentamos só ficou uma. Ou era porque estar tanto tempo sentada não era para ela, ou porque não coincidia com o horário de escola do filho, ou porque as férias eram sempre na mesma altura. Sei lá. Já ouvi tantas desculpas que agora nem sei de quem sou. Temos tentado trabalhar com o que temos, e acho que até tem sido bom. As que trabalham aqui são da casa mesmo. É uma mini família. Quando temos mais trabalho, geralmente fico eu, o meu marido e vem a minha filha ajudar. Trabalhamos com o que temos.

Leonor: E as pessoas gostam de trabalhar aqui? Pelo que se apercebe claro.

Adelino: Eu acho que sim. Também fazemos por isso. Acho que pagamos sempre a tempo e horas, se alguma tiver de faltar por uma manhã ou assim, nem descontamos. Fazemos sempre os jantares de férias e de Natal. É assim, tentamos que se sintam bem. E tendo em conta que algumas trabalham aqui desde o início, acho que temos feito bem.

Leonor: Ao falar de salários, estamos a falar de um tema que tem sido bastante falado nas entrevistas que tenho feito. Ou seja, pelo que percebo, as empresas só não pagam mais pois acham que os seus clientes acabam por desvalorizar o trabalho delas. Está de acordo?

Adelino: Em grande parte. Eu só não pago mais ou dou mais benefícios porque se o fizesse não tinha lucro ou então ganhava menos que elas. E sendo que sou eu que tenho a gestão da empresa e todas as negativas e positivas que acarreta, são eu que tenho de ganhar mais.

Leonor: E ao nível da valorização?

Adelino: Nenhuma mesmo. Como disse, isto é um acordo, se cada parte cumprir a sua, nenhuma tem de exigir mais. Embora a Inditex seja um grupo grande, Inditex e outras marcas claro, paga preços que são insustentáveis para empresas como a minha. Nós fazemos o que nos compete, produzir com a qualidade que nos mandam, e o pagamento é feito também com o acordado. Umas vezes mais acordado por eles que por nós.

Leonor: Mas não há sistema de comunicação? Não há algum tipo de acordo?

Adelino: Com os clientes?

Leonor: Clientes Inditex, sim.

Silva & Carina, Lda: Algum acordo tem que haver, se não o negócio não se realizava, mas não é bem acordo. Eles, os próprios clientes, porque eu não tenho contacto com a Zara Home mesmo. Eles dão um preço, uma quantidade e nós dizemos se aceitamos ou não. O que eles mais são flexíveis é na quantidade, porque arranjam sempre quem produza se não conseguirmos tudo.

Leonor: Depois desse contacto, como é que a vossa empresa se estrutura para começar a produzir?

Carina: Começa pelo início (risos). Começamos a confeccionar, depois de confeccionadas, tem vezes que colocamos as etiquetas, outras vezes, quando as peças já vêm feitas e a nossa parte é só aplicar um rendado, já não etiquetamos. Depois disso é polas bonitas, engomar e embalar, e feito. Nossa parte feita.

Leonor: Acha que tem uma boa estrutura para lidar com esses pedidos?

Carina: Acho que sim. Todos sabemos o que temos para fazer. Não é nada de muito difícil.

Leonor: Para já não houve problemas, certo? Foram sempre ágeis e rápidos.

Carina: Penso que sim (risos). Entregamos sempre a tempo e horas e nunca recebemos nenhuma queixa da produção. Óbvio que acontecem erros, mas também assumimos e eles percebem.

Leonor: Erros?

Carina: Erros de confeção. Ou porque uma linha está 1 milésimo de centímetro da outra. Erros mais ligados com a qualidade e, trabalhando para estas marcas, temos de ter muita atenção a isso. Nunca foi nada de grave.

Leonor: E principalmente num mercado caracterizado por tanta rapidez, esses erros também vão ter influência. Acha que por trabalhar num setor e para marcas com prazos tão curtos afetam as vossas operações?

Adelino: Penso que não, na verdade. Até porque já estamos tão habituados e todos os clientes nos pedem o mesmo. Por isso se afetassem alguma coisa era mau sinal de que estávamos a produzir mal. Que não estávamos a ser eficientes. Todos os clientes nos pedem para ser rápidos, por isso...

Leonor: Seja Inditex ou não, o vosso mudos operandi continua o mesmo porque todos os clientes pedem o mesmo. Mudando para um outro lado, e tendo em conta o que já nos disse, é mais para ficar confirmado do que outra coisa, sente

que a sua empresa tem autonomia suficiente, mesmo estando dependente de marcas tão reconhecidas?

Carina: Penso que sim. Pelo menos tudo o que eu decido para a minha empresa, não tenho em conta no que é que os clientes vão pensar. Acho que ajuda o facto de eu não depender de ninguém. Como tenho vários clientes, não preciso de seguir as ordens de ninguém porque, se assim fosse, não seriam meus clientes.

Leonor: Estando quase a acabar, e como jeito de pergunta introspectiva quase, acha que há alguma maneira de o setor têxtil português não piorar?

Adelino: Boa pergunta. Acredito que a solução passa pela valorização da nossa produção. Não é por acaso que temos tantas empresas no setor têxtil, seja vestuário, seja lar, seja calçado, etc. E mesmo por grandes marcas, tenho colegas meus que apenas produzem Balenciaga, Loewe, ou lá como se diz. Acho que o facto de essas marcas de luxo, conhecidas por uma qualidade incrível, virem a Portugal, um país tão pequeno, à procura de produção.... Acho que isso diz muito da nossa qualidade. Bom, era, não por caridade mas tal como falamos reconhecimento, essas marcas com poder, como a Inditex, ajudam as empresas a modernizarem-se. Não estou a falar de financiamento. Estou a falar de aumentar preços por exemplo. Cinco cêntimo em 1000 peças já vai dando para alguma coisa e não é um valor assim tão alto.

Leonor: O café vai aumentar mais (risos).

Adelino: Exatamente (risos). Acho que essa ajuda também podia vir por parte do governo, tipo incentivos fiscais ou assim. Somos um setor que dá muito à economia... então a nível de exportação. Acho que não lhes ficava mal.

Leonor: E, por fim, qual é a sua visão para o futuro da empresa, tendo em conta os desafios que enfrenta atualmente?

Adelino: O futuro é algo que nos preocupa muito. Estamos a tentar, todos os dias, encontrar negócios para continuar a trabalhar e a receber dinheiro com isso. Não podemos esquecer que a base do negócio é essa mesma, ganhar dinheiro. Mas a verdade é que estamos a viver uma fase difícil. Mais para uns do que para outros claro. Tenho a ideia que o vestuário está pior que nós. A única esperança é continuar a variar no cliente e esperar que isso nos dê algum retorno. Mas, sinceramente, se as condições não melhorarem, não sei como vamos aguentar mais 10 anos. Estamos a dar o nosso melhor, mas não nos podemos continuar a sacrificar por um preço merece esse sacrifício.

Leonor: Bom , penso que acabamos! Muito obrigada pela vossa perspetiva.

Carina: De nada, de nada (risos)!

Adelino: Obrigado nós, Leonor:

8. Entrevista Confecções Coutinho

Leonor: Antes de mais, muito obrigada por me receber. Gostava de começar por saber um pouco mais sobre a história da Confecções Soutinho. Como é que surgiu a empresa e como se foi desenvolvendo ao longo do tempo?

Nuno: A Confecções Soutinho foi fundada em abril de, penso eu, de 1988 pelos meus pais. A minha mãe sempre em esteve contacto com este setor, não fosse esta zona um epicentro de confeções. Se outras coisas do têxtil (risos), e na altura, ela e o meu pai, viram uma oportunidade de criar uma coisa deles, um negócio próprio. Começaram num espaço, tipo um armazém, em Guimarães, só 5 funcionários. Nessa altura ainda só confeccionavam e etiquetavam peças. Com o tempo, a empresa foi crescendo, e decidiram mudar de sítio, para outra zona com instalações maiores. Depois disso, passaram também a tratar de engomar e embalar as peças que produziam, porque grande parte dos clientes pedia para o fazer.

Leonor: Acharam que era melhor ter o próprio negócio do que estar dependentes de outros... As peças sempre foram malhas?

Nuno: Sim, sempre malhas. É o que há mais aqui nesta zona, tanto confeções como mesmo a tecelagem delas. Era fácil arranjar quem nos desse emprego porque naquela altura, pelo que os meus pais dizem, não era bem como hoje. Apesar de haverem muitas confeções na mesma, se calhar mais hoje, foi na altura que se recebia muitos pedidos de empresas maiores. Deve ter sido na altura que Portugal se abriu mais e, como esta zona Norte sempre foi talhada para a indústria têxtil, essas empresas aproveitaram para vir para Portugal pela mão de obra também ser barata.

Leonor: É de certeza uma das indústrias mais reconhecidas em Portugal. E a relação com a Inditex? Quando começou?

Nuno: Já é mais recente. Quer dizer, recente, mas já se passaram alguns anos (risos). Desde, penso eu, 2009. Foi uma altura má para muita gente, mas a partir

daí foi quando começamos a ter trabalho para eles. Não sei se foi por fecharem outras empresas ou assim.

Leonor: E o grupo tem uma percentagem grande na sua produção anual? O grupo Inditex.

Nuno: Neste momento, deve representar uns 85/90% total. Mas só Zara, já confeccionamos para outras marcas, tipo Stradivarius e assim, mas agora é sempre Zara. Aliás, Zara criança.

Leonor: Também deve ser provavelmente a marca do portfólio deles que mais artigos tem de malha. Deve haver trabalho constantemente.

Nuno: Sim, sim. Isso é verdade. Tendo em conta que apenas trabalhamos com esse tecido, é normal que nos procurem mais para produtos que saiam muito e que sejam de malha. Lá está, embora outras tenham, roupa de criança deve ser em grande parte desse tecido.

Leonor: Exato! Indo no mesmo encontro da vossa relação com o grupo, como descreveria o contacto com eles?

Nuno: É assim, a nossa comunicação não é diretamente com eles, não é. Todo o que produzimos é falado com a Coton Couleur e a Villafelpos, e são eles que nos dão as indicações todas, que nos pagam. São eles os nossos parceiros e não a Zara. E mesmo assim a Coton e a Villafelpos ainda têm outras empresas superiores a eles, tipo Óscar e assim. Esta empresa é mesmo uma agulhinha no palheiro, uma empresa num milhão.

Leonor: Era por aí que queria chegar. Embora haja mesmo muitas empresas a trabalhar para eles, a Inditex, sem ofender claro, nem deve saber muito da vossa existência. É um canal de distribuição muito grande e para isso o próprio grupo tem de dar responsabilidade a outros para que cumpram as ordens.

Nuno: Não ofendeu mesmo. Até porque é verdade. Não há contacto nenhum com o grupo e eles, lá está, nem devem saber que existimos. A relação direta é mesmo com a Coton e a Villafelpos, são eles que nos dão as ordens todas. Recebemos as encomendas e instruções deles. Também já estamos habituados.

Leonor: E como é que se processa essa estrutura? Quero dizer, como é que a sua empresa estrutura a produção depois de receber os pedidos? Há alguma diferença se for Inditex ou não?

Nuno: Não, nenhuma mesmo. Até porque quem nos faz encomendas são sempre os mesmos clientes e eles sabem como trabalhamos. Seja Inditex ou não,

operamos sempre da mesma forma. Recebemos o pedido, temos de discutir prazos e preços e depois a produção é a mesma: confecção, etiquetagem, e por aí fora. As funcionárias já estão aqui há muito. Não temos muito com que nos preocupar na verdade. Tem funcionado muito bem.

Leonor: Mas não acha que isso acaba por vos deixar numa posição de dependência significativa? Porque no final, o vosso cliente é a própria Inditex e acabam por não poder ter uma voz, tendo em conta a dimensão desse canal que liga esta empresa, e tantas outras, à Inditex.

Nuno: É assim, acho que olho para isso de uma maneira diferente.

Leonor: Exato, o que eu queria dizer era que vocês não podem propriamente contestar as exigências deles porque estão muito longe de vocês. E se calhar, com a Conton, caso contestem alguma coisa, não é a Coton que tem a decisão final, então deve preferir deixar essa relação que não cumprir as ordens da Inditex.

Nuno: Sim, eu compreendi. Mas nós olhamos para o nosso cliente final como se fosse quase a própria Inditex, porque acho que as exigências só são passadas de mão em mão até chegar a nós e temos de as cumprir para produzir. Mas quem nos paga é a Coton e a Villafelpos, não é mais ninguém. Se bem que, pensado bem, se falássemos diretamente com a Inditex, devíamos conseguir um preço mais elevado. Mais justo. Porque só connosco, o produto passa por nós, pela Villafelpos e pela Óscar, pelo menos do que eu sei. E cada um de nós quer claramente, colocar a sua margem. A nós fazíamos jeito porque também já soube que, de todos os intervenientes desde a tecelagem à própria loja, quem tem uma percentagem maior de lucro é mesmo esses contratados diretos da Inditex.

Leonor: Percentagem ou valor?

Nuno: Percentagem. Valor é claramente a Inditex (risos).

Leonor: Falou aí do dar jeito essas margens maiores, ou seja, deve ter enfrentado alguns desafios financeiros... fala-me um pouco dos desafios que a sua empresa tem enfrentado.

Nuno: Os desafios são muitos e sim, acho que o pior é mesmo o financeiro. Como maior parte dos nossos serviços são mesmo para a Inditex, tenho de falar mais sobre eles. Os preços que nos pagam são..., como é que digo isto de maneira simpática... é assim, são ridículos. Recebemos o mesmo por peça há 10 ou 15 anos. Pensando bem, recebemos o mesmo desde que começamos a trabalhar para eles. Mas acho que é a única coisa que não sobe. A minha sorte, entre aspas claro, é

que quando os meus pais decidiram criar o segundo armazém, construíram desde o zero e então não tenho essas despesas de renda. Mas isso não tapa os outros custos com a luz, o próprio tecido e os salários. Aliás, eu acho que o pior são mesmo as subidas salariais tendo em conta o que faturamos. Não dá para acompanhar. E eu acho que não estamos assim tão mal, digamos, porque as funcionárias que tenho aqui tem todas muita experiência então não param um segundo. E sabem todas fazer tudo. Mas quando fazemos as contas, percebemos que muitas vezes o lucro é muito pouco, então comparado a anos anteriores.

Leonor: Acabam por ter as ditas economias de escala. Quanto mais produzem, mais ganham porque já estão habituadas ao trabalho,

Nuno: É mesmo. São oito horas diárias sempre a trabalhar.

Leonor: E o que acha que mantém as suas funcionárias aqui? O que faz para as manter?

Nuno: É assim, acho que é porque gostam. O salário é o que podemos dar, os mínimos exigidos tendo em conta aquelas categorias legais; o subsídio de alimentação é onde tentamos ajudar mais, dentro do que podemos. No que toca o exigido legalmente nós damos-lhes tudo. Formações, subsídios. Mas acho que ajuda já nos conhecermos há muito tempo. Já são da altura do meu pai. Ainda por cima moram todas aqui perto, são todas conhecidas da minha família. Qualquer coisa que precisem, estão mesmo à vontade para pedir. Temos uma funcionária que saiu daqui à alguns anos porque quis ir trabalhar com o marido mas há uns dois/ três anos veio pedir para regressar e nós aceitamos com todo o gosto. Mesmo quando precisam de falta, não descontamos nada. Lá está, acho que há confiança de ambos os lados.

Leonor: Confiança e respeito de parte a parte. Acha que esses mínimos são também porque têm um cliente tão grande como a Zara? Isto também para chegar à pergunta se acha que a Inditex tem alguma influência no comportamento da Confeções Soutinho. Seja a nível do pessoal ou a outras exigências.

Nuno: O que damos aos funcionários é aquilo que é legal dar, por isso para termos a empresa aberta temos de os cumprir, mesmo que seja difícil. Mas por exemplo, ao nível das formações, temos de as fazer embora as funcionárias não queiram (risos). Sempre que há formações, ou falamos delas, perguntam se tem mesmo de ser. Mas a Inditex exige mais formações que as legais e temos de dar.

Há coisas que temos de fazer porque eles nos pedem e sendo tão dependentes deles, há que as fazer.

Leonor: Então de certa forma, a vossa estratégia produtiva e organizacional, é a estratégia que a Inditex quer que tenham?

Nuno: É assim, não sei se temos uma estratégia definida (risos). Acho que isso nem passou pela minha cabeça, nem pela dos meus pais. Agimos tendo em conta o que nos mandam fazer, tendo em conta o nosso trabalho. Queremos trabalhar e é por aí. Agora, essa parte de termos a estratégia que a Inditex quer que tenhamos, acho que é mesmo isso porque, como tinha dito, fazemos sempre aquilo que nos pedem para podermos trabalhar. Sem eles esta empresa não existia. São eles que dizem o que fazer, sim (risos). Aliás, a nós e a todas as empresas.

Leonor: O conceito de estratégia é bastante abstrato, na verdade. Acaba por ser a forma como atuam nas vossas atividades. Por isso, foi de encontro ao que queria, que era perceber se eram livres e eram vocês que definiam o que faziam ou se acabava por ser ordens superiores.

Nuno: Óbvio que sou eu que tenho o controlo da empresa, mas sendo honesto dependendo do que eles querem. É um bocado mau dizer, porque acho que todas as pessoas pensam que, ao ter um negócio próprio, têm essa liberdade de fazerem o que querem. Mas não acontece. Pelo menos comigo, com os subcontratados.

Leonor: Compreendo perfeitamente. Mas lá está, quer são eles que vos dão trabalho e é com eles que se têm de entender. Falando ainda dessas pressões, e também sabendo que a sustentabilidade tem estado em alta, tem sentido algum tipo de pressão por parte dos seus clientes para modernizar processos ou investir em sustentabilidade?

Nuno: Pá, pressão direta em tecnologia, não. Nunca nos exigiram que investamos em nova maquinaria ou assim. É algo que fazemos por nossa própria iniciativa. Mas também só há troca de maquinaria quando é mesmo necessário (risos). É verdade, não posso mentir. Só trocamos quando alguma coisa avaria e não há solução. Também acho que não há um modo mais sustentável de confeção (risos). Há fio diferente claro, mais orgânico como dizem, e nisso temos atenção, mas é imposto pela próprio cliente. De resto, acho que é igual.

Leonor: Tendo em conta que este armazém é vosso, nunca se lembraram de colocar painéis solares, por exemplo? Isto para perceber que essa preocupação de sustentabilidade pode não estar diretamente ligada à produção.

Nuno: Para ser honesto, não. É um custo demasiado elevado. Não nos exigem por isso não temos de nos preocupar agora.

Leonor: E as certificações? Tem?

Nuno: Tenho de ter (risos).

Leonor: Sente que há algum mérito por parte do seu cliente por introduzir e aplicar todas as exigências que eles fazem?

Nuno: Não, não, não. O mérito que nos dão é trabalho. Só e apenas. Temos uma boa relação de trabalho com eles, mas é só isto. É o tal respeito que falei.

Leonor: Percebo. Para acabar com o assunto da sua relação com a Inditex: acha que essa parceria, neste caso com a Coton e a Villafelpos, influencia a entradas de possíveis outras grupos de vestuário? Isto é, acha que por produzir Inditex, acaba por fazer com que as outras marcas saibam que são uma empresa de confiança para produzir?

Nuno: Nós não dependemos da Inditex em si, lá está. Dependemos das empresa que nos dão Inditex. Embora saiba, claro, que essas empresas são dependentes da Inditex (risos). Mas são elas que nos dizem o que fazer. Tal como a Zara não sabe ao certo que empresas produzem, penso que as outras marcas seguem o mesmo. Ou sejam, entregam os pedidos à Coton e ela é que distribui. A Coton e a Villafelpos dá Zara para produzir, lá está os 90%, e os outros 10 são quando não têm produtos Inditex para nós. Acho que não somos nós, ou o nome da nossa fábrica que tem influência. Os nossos clientes é que escolhem quem querem que produza, não sinto que seja por produzirmos Inditex (risos).

Leonor: Devem fazer isso porque sabem que esta empresa tem os requisitos que a Inditex e, se calhar, nem todas são assim.

Nuno: Sim, sim. E acabamos por fazer Inditex por isso. Mas dependemos totalmente da Coton e Villafelpus. Isso sim.

Leonor: Isso traz-lhe alguma preocupação?

Nuno: Sim, uma grande preocupação. Estar tão dependente de dois clientes faz com que andemos com algum medo. Algum porque sendo eles que nos dão trabalho, caso eles próprios fiquem sem encomendas, nós automaticamente ficamos. E não é algo difícil de acontecer. Principalmente nesta altura. Mas

também sabemos que, em princípio, somos dos melhores vendedores deles e, por isso, iremos ter sempre trabalho. Nos negócios nada é previsível.

Leonor: Tendo essa preocupação, pondera com que a empresa cresça ou se desenvolva para outro tipo de cliente?

Nuno: Acho que crescer é impossível. Isto, claro, se continuar tudo igual. Aliás, a tendência é mesmo o contrário. Com estas condições é muito difícil fazer com que o negócio cresça. Não dá simplesmente. Claro que gostava de produzir mais para ganhar mais, mas o custo de um funcionário a mais já não me deixa lucro nenhum ao final do mês.

Leonor: Então falar de introdução de novas práticas ou métodos para ser minimamente competitiva, também é um não?

Nuno: Ainda bem que fala da competitividade porque não sinto assim tanto isso. Claro que estamos numa indústria que há muitas empresas, então aqui na zona, a cada 500 metros há uma empresa de têxtil. Mas também acho que há mercado para todos porque eu produzo Inditex, mas aqui uma confeção vizinha já confeccionada para aquelas marcas de luxo. Além de que Portugal é conhecido pela confeção e por isso há muitas empresas de muitos países que vêm aqui propositadamente. Acho que o que piora, e a razão por muitas empresas estarem a fechar, é pelos preços e porque estando habituada a uma marca em específico e às suas exigências, é muito difícil começar do novo. Para não esquecer que antes de fecharem, a situação não era favorável.

Leonor: Não há qualquer capital que possam investir porque já o fizeram para tentar concertar.

Nuno: Exato!

Leonor: Mas um outro problema recente é a escassez de mão de obra. Sente feito nesta indústria?

Nuno: Há uns dois anos passei por isso mesmo. E acho que também vou passar novamente porque algumas das funcionárias estão próximas da reforma. E sei, mesmo por amigos meus com empresas, que por mais que tentem, as pessoas não querem ter este trabalho, de todo o dia sentada, costas curvadas, calos, por aí. As pessoas mais velhas vão sair, os jovens não querem, e mesmo as de meia-idade, se nunca trabalharam neste setor, também não é agora. E há outro problema grande: neste momento, já não há aquela cultura que antes havia de

ensinar a costurar as meninas. Isso tinha influência porque desde cedo faziam isso.

Leonor: Claro, claro, claro. Essa “tradição” acabou por se desvanecer e não foi incutida. Mas acha que é esse só o problema?

Nuno: Claro que não. Há muitas dessas empresas grandes por aí, que não dão as mesmas condições que nós. Dão seguro de saúde, melhores salários, jantares. É impossível competir com isso, e nem é do têxtil. Mas as pessoas também se regem pelo dinheiro, por isso quem der mais, é para aí que caem. E não condeno.

Leonor: Para finalizar: como vê o futuro da Confecções Soutinho, tendo em conta o contexto atual?

Nuno: Incerto. Acho que é a palavra certa. Sei que há empresas em pior estado que o nosso, e gostava de não chegar aí claro, mas também não é um futuro promissor. De todo. É uma luta para manter as portas abertas. Tivemos anos bons e positiva, mas, ultimamente, não tem sido bonito. Nem dá vontade de tentar mais ou outras opções. Até porque o nosso concorrente neste momento é Marrocos, e para as condições portuguesas, é impossível – completamente impossível – de competir com eles. Só se não comêssemos (risos).

Leonor: Não aconselho fazer isso (risos). Bom, penso que podemos dar por terminada. Agradeço imensamente a entrevista.

Nuno: Boa sorte para a tese. Obrigado.

9. Entrevista Bordados Briote

Leonor: Boa tarde, Fátima! Antes de mais, muito obrigada por me receber. Sei que gerir uma empresa não é tarefa fácil, e o tempo é sempre apertado.

Fátima: Boa tarde, Leonor. Ora essa, é um prazer! Sempre é uma oportunidade de dar a conhecer o nosso trabalho. Espero que consiga aquilo que precisa.

Leonor: Tenho a certeza que sim! Então, para começar, queria saber mais sobre a história da Bordados Briote. Como é que tudo começou?

Fátima: Bem, a nossa empresa começou de forma muito humilde. Era no rés do chão de uma casa, em 1990, penso eu. Foram os meus pais e, entretanto, eles faleceram e ficamos os quatro irmãos responsáveis por isto. Na altura, a empresa foi das primeiras numa técnica chamada "ponto alto Cornélia". Óbvio que isso

fez com que a empresa crescesse mais rapidamente. Esse tipo de bordado era uma novidade e fez um bom sucesso.

Leonor: Inovação presente desde o início, então (risos).

Fátima: É verdade. Isso ajudou-nos muito. Mas, pronto. A partir daí, fomos crescendo e adaptando-nos, sempre a investir em máquinas novas. Porque neste setor, se não acompanharmos as inovações, ficamos para trás. Há muitas novidades e tecnologias nos bordados, até porque designs vão se alterando, e mesmo os pedidos dos clientes. Mas acho que temos seguido um bom caminho.

Leonor: Começarem assim do zero e ainda hoje estar a crescer é um muito bom, tendo em conta o estado do têxtil atual. Passando para um dos temas principais, como é que a Inditex entra na história da vossa empresa? Qual é o vosso papel na cadeia de produção deles?

Fátima: Olhe, para ser sincera, a Inditex é muito pouco para nós. Representa 1%, se tanto, da nossa faturação. Só trabalhamos com eles quando nos pedem por favor (risos). Mas fazemos bordados para as roupas.

Leonor: São vocês que têm a faca e o queijo na mão, portanto (risos).

Fátima: É verdade. Fazemos alguns trabalhos para eles, mas é muito de vez em quando. Até porque não nos íamos entender nos preços. Preferimos qualidade a quantidade. O nosso foco está noutros clientes.

Leonor: Mercados mais altos talvez. Qualidade preferível a quantidade.

Fátima: É isso mesmo. Preferimos muito mais fazer coisas boas, e saber que são boas, embora sejam só duas mil unidades, do que estar a bordar trinta mil, rápido e a correr, e a preços muitos baixinhos.

Leonor: Entendi. E a relação com a Inditex? Eles dão algum tipo de apoio ou é mais uma relação baseada em exigências? Eles podem ser os clientes que lhe arranjam Inditex. Aliás, essa comunicação deve ser só mesmo com os clientes.

Fátima: Sim, esse contacto é só mesmo com os que nos arranjam trabalho, porque não produzimos diretamente para eles... Mas com eles é só mesmo comunicar e pouco mais. Relação de negócio. Só há uma empresa que nos pede Inditex, por isso também não há grande ligação. Mas qual era o resto da pergunta?

Leonor: (risos) Se esses clientes dão algum apoio ou apenas exigem?

Fátima: Ah, é mais baseada em exigências, sem dúvida. Definitivamente. Isto com a Inditex. Somos auditados muitas vezes para garantir que cumprimos os

requisitos que eles pedem. Seja a nível das tais auditorias sociais que vieste fazer, seja pelos metais, seja as outras auditorias todas. E atenção que nós temos sempre as melhores qualificações nessas auditorias. Mas é chato.

Leonor: Até porque cada auditoria acaba por ocupar mais de um dia, para ter os documentos todos juntos e mesmo para receber o auditor. Acaba por ser um dia perdido de trabalho para si ou para os seus irmãos, seja quem receber.

Fátima: Sim, exato. E só produzimos 1%. Claro que a Inditex quer que as fábricas estejam nos trinquês, digamos. Até porque um grupo tão grande tem de o fazer. Acaba por ser chato, mas eu também gosto que a Bordados Briote tenha tudo impecável, a nível de direitos, de condições, de ambiente... tento ter sempre tudo direitinho. Mas lá está, algumas coisas que tenho, não são as coisas que eles querem, apesar de estar de acordo com isso da sustentabilidade. Mas não deixa de ser chato ter essas exigências constantes.

Leonor: Imagino que sim. E a Fátima sente que essas exigências têm impacto no vosso crescimento e desenvolvimento?

Fátima: Não é fácil, mas como a Inditex é só uma pequena parte do nosso negócio, não sentimos assim um grande pressão. A maioria dos nossos clientes são do mercado de luxo, alta-costura. Estes mercados exigem qualidade, e é nisso que nos focamos. É com esses clientes que realmente equilibramos as coisas. E a verdade é que eles não nos exigem tanto, o que acaba por ser engraçado porque sendo a Inditex bem mais barata, seria de esperar que exigisse menos, até porque os preços também são bem mais pequenos. Mas lá está, temos o foco noutro lado e, por acaso, acho que enquanto família, nos focamos no melhor mercado.

Leonor: Por essa maneira de falar, acho que é evidente que a qualidade é mesmo o vosso foco principal. Preferem que um cliente vos escolha pelo produto que oferecem do que pelo preço.

Fátima: É isso mesmo. E acho que somos conhecidos por isso.

Leonor: Continuando com a Inditex, para falar desse assunto e depois focar na sua empresa. E a estrutura da empresa, está preparada para responder às exigências da Inditex?

Fátima: Eu acho que sim. Também porque o que fazemos para a Inditex e para as outras empresas não muda assim tanto. Acho que a maior diferença é a atenção ao detalhe. Um bordado Inditex deve demorar menos quatro vezes a fazer do que o de outra empresa. Também conseguimos meter na nossa produção, porque

o volume é pequeno. Isso não prejudica em nada o nosso trabalho e acaba por ajudar os nossos clientes, que nos arranjam para várias marcas. Como eles nos dão trabalho, também não os queremos deixar mal. O problema é que os preços que a Inditex oferece não são compatíveis com os custos que temos de ter para ter qualidade.

Leonor: E quanto aos prazos curtos, que são tão conhecidos no *fast fashion*, não afetam a produção, não é?

Fátima: Não afeta muito não. Também só aceitamos a quantidade que sabemos que podemos produzir e encaixar nos nossos grandes clientes. Acho que é uma questão de organização.

Leonor: Sim, faz todo o sentido. Para o produto que quer oferecer, não pode depender de uma Inditex. Então o processo de produção como funciona? Igual para todos?

Fátima: É igual, sim. Recebemos o pedido e toca a alterar as definições das máquinas para fazerem aquilo que nos pedem. O nosso processo também não é assim tão difícil. Se tivermos as máquinas certas, elas fazem por nós e apenas temos de ajudar. Nós e os funcionários claro.

Leonor: Umas das perguntas até era se achava que produzir Inditex influenciava a vossa entrada noutros mercados, mas penso que, neste caso e, como já referiu de serem eles a pedir por favor, não tem qualquer influência.

Fátima: Não, nada. Como disse, eles são só 1% da nossa faturação, por isso não têm impacto nos nossos outros mercados. Acho que há outras marcas que têm muito mais importância nisso. Acho que uma Paula Amorim, tendo em conta o renome que tem em Portugal, tem muito mais impacto nisso do que uma Inditex.

Leonor: Passando para o lado da Bordados Briote como empresa individual, isto é, sem fazer referência à Inditex. Como é que mantêm a equipa motivada num setor tão exigente?

Fátima: Ah, isso é uma das nossas prioridades. Sem os colaboradores isto não anda para a frente. Embora sejam as máquinas que fazem o trabalho duro, são os nossos colaboradores que coordenam aquilo tudo. Eu e os meus irmãos fazemos o trabalho todo de escritório, embora também tenhamos ajuda nisso, e de comerciais, digamos. Temos mesmo de ter pessoas de confiança para fazerem esse trabalho porque nós não lá estamos.

Leonor: E como é que os motiva?

Fátima: Apostamos na formação deles, organizamos algumas atividades de *teambuilding* e acho que damos boas condições de trabalho e mesmo bons salários. Não é uma fortuna, mas temos quase a regra de, se a empresa melhorou, a primeira coisa a fazer é beneficiar quem fez isso acontecer. E nós todos sabemos quem são. É assim que conseguimos ter uma equipa motivada. Acontece que também a empresa tem apresentado bons resultados, se não acontecesse sei que, por mais que quiséssemos, não os conseguíamos compensar como fazemos agora.

Leonor: Parece-me muito humano da vossa parte. Mesmo. Porque às vezes o primeiro pensamento das pessoas não é esse. E os clientes reconhecem de alguma forma a vossa forma de agir? Seja pela vossa produção, seja por essas atitudes mais humanas.

Fátima: Não, nunca tivemos qualquer tipo de incentivo. E mesmo reconhecimento, percebemos quando os clientes ficam felizes, ou que estão contentes com o nosso desempenho, mas só sabemos disso porque nos continuam a pedir encomendas. É uma relação de paridade: trabalho por dinheiro. É mesmo isso.

Leonor: Não deixam de ser negócios. Falando de tecnologia, como é que se mantêm atualizados? Algum dos seus clientes influencia esse aspecto? Isto porque falou da maquinaria ser importante.

Fátima: Estamos sempre atentos às novidades no mercado, isso é verdade. Talvez porque dependemos, efetivamente, de uma grande percentagem dela. Por isso, temos mesmo de estar atentos. Assim que surge algo relevante, tentamos acompanhar. A única ligação que isso tem com os clientes é mesmo o facto de, caso não tenhamos, provavelmente outro concorrente nosso pode ter e isso não iria ser tão benéfico. De resto, as empresas não exigem nada de nós, falando de tecnologia claro (risos).

Leonor: E sobre sustentabilidade? Parece-me que nesse aspecto a realidade é um bocadinho diferente (risos). Sentem alguma pressão para adotar práticas mais amigas do ambiente?

Fátima: Eu penso que não sentimos pressão, porque é um tema que já estamos a implementar por iniciativa própria. Quer queiramos quer não, é o futuro, e temos de perceber as oportunidades que vamos tendo. E sabemos que cada vez mais vai ser uma problemática. Eu tendo filhos mais ou menos da tua idade, já

vejo uma grande diferença no que eles pensam para o que eu penso, ou mesmo para o que os meus pais pensavam. Por mais que esse tema seja um tema social, que afeta toda a gente e que toda a gente deveria ter isso em consideração, para mim, e falo mesmo por mim e por isso é que bati tanto a tecla nisto, para mim as empresas têm de dar esse exemplo. Acho que é a melhor forma de começar.

Leonor: Tem alguma prática que alia esse sentido de responsabilidade sustentável com os seus funcionários?

Fátima: É assim, acho que não. Temos todas as certificações e mais algumas, tentamos com que não haja nenhum desperdício... Por acaso estamos neste momento a ver carrinhas elétricas para substituir uma a diesel. Acho que é mais por aí. Ahh, temos luzes led, que pelos vistos, segundo me disseram, também são mais sustentáveis.

Leonor: Perguntei porque se notou que é um assunto que acha que deveria começar pelas empresas e era mesmo por curiosidade. Então, caso algum cliente exige algum tipo de prática sustentável, não teria assim tanto impacto, pelo que percebi.

Fátima: No nosso caso, não. Pomos a carroça à frente dos bois, e preocupamo-nos primeiro nós.

Leonor: É bom sinal, tenho a dizer. Quanto à autonomia estratégica, sente que têm autonomia suficiente para tomar decisões estratégicas, ou estão condicionados pelas exigências dos clientes? Com isto quero basicamente compreender se a forma como a empresa se comporta, se organiza, se vê no futuro, se todas essas coisas são influenciadas pelos vossos clientes, ou a Briote tem uma identidade própria!

Fátima: Temos total autonomia. Não dependemos mesmo de ninguém e é uma coisa que até me deixa bem orgulhosa de dizer. O facto de termos bons clientes, e muitos clientes também claro, ajuda. Acabamos por não depender de ninguém, e por isso não temos de seguir as regras deles. Agimos como queremos, na verdade.

Leonor: Isso é ótimo. Para terminar, Fátima, como vê o futuro da Bordados Briote? Quais acham que são os maiores desafios e oportunidades?

Fátima: Olhe, é um bocado ambíguo estar a falar do futuro porque é sempre uma incógnita, não é verdade? Mas confiamos na nossa competência, no nosso trabalho e naquilo que temos feito. Tem dado bons resultados. Sabemos a

qualidade vai ser sempre valorizada, e é nisso que apostamos. Estamos atentos ao que nos rodeia, o que nos dá confiança para encarar o futuro com otimismo. Para além disso, o facto de sermos quatro irmãos à frente disto, embora pudesse gerar desacordo por sermos muito diferentes, acho que nos beneficia porque temos diferentes perspectivas e isso ajuda a perceber e imaginar vários pontos.

Leonor: Muito obrigada, Fátima, por esta conversa. Aprendi imenso sobre a vossa empresa e de certeza que vai ser um ótimo contributo.

Fátima: Obrigada eu, Leonor. Foi um prazer partilhar um pouco da nossa história. Desejo-lhe o maior sucesso nesse trabalho!

11.Anexos

Figura 2

Evolução do Comércio Mundial de Têxteis e Vestuário

Fonte: ATP – Fashion From Portugal: Textiles and Clothing Industry Statistics World, Europe and Portugal (2016)

World Textile & Clothing Trade Evolution

[Evolução do Comércio Mundial de Têxteis e Vestuário](#)

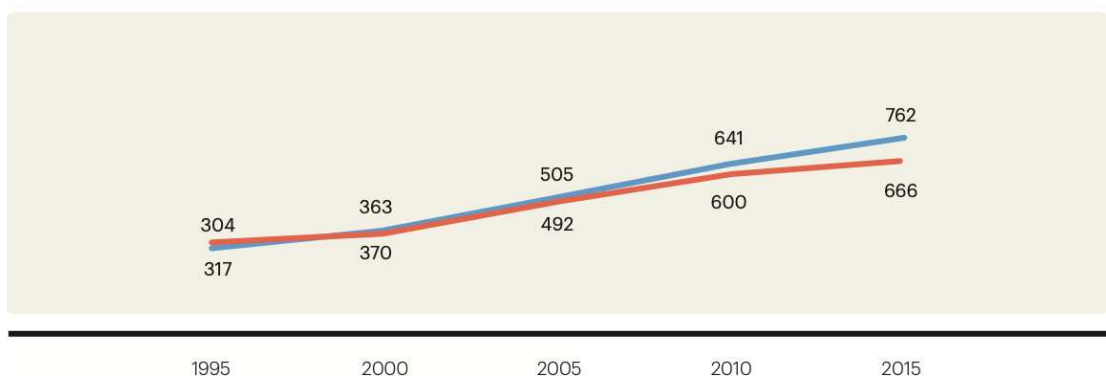


Figura 2

Figura 4

Top EU producers by subsector

Fonte: European Commission (2021).

Top EU producers by subsector

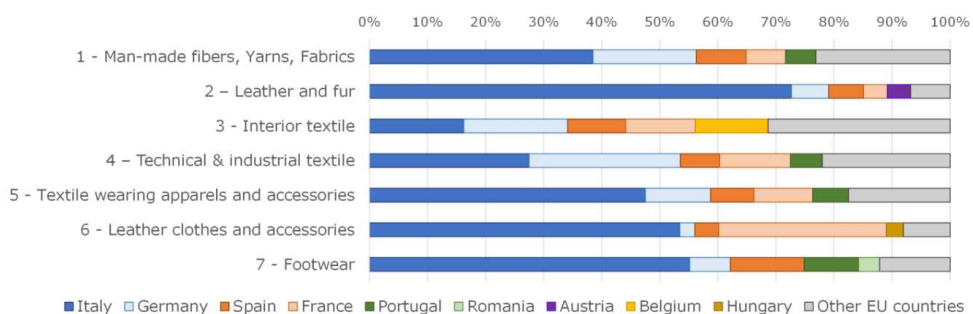


Figura 4

Figura 5
Características das empresas do Setor Têxtil em Portugal
 Fonte: Banco de Portugal – Bpstat (2024)

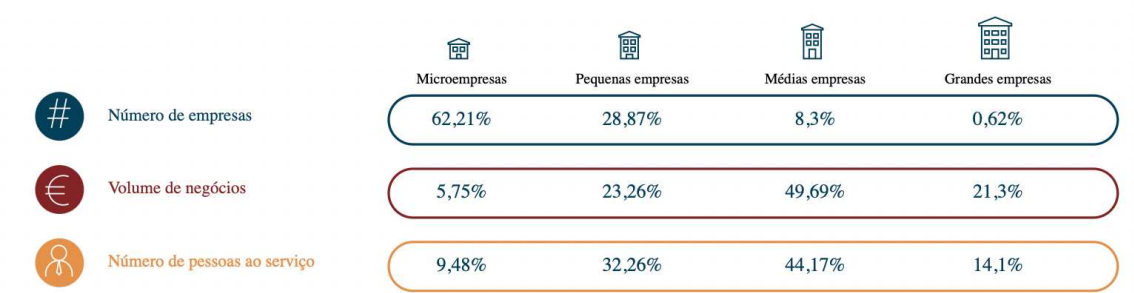


Figura 5

Figura 6
Sustentabilidade na Inditex – Os 5 pontos que guiam a Sustentabilidade no grupo
 Fonte: Inditex – informação disponibilizada diretamente para mim



Figura 6

Figura 7

Principais Clusters Produtivos da Inditex (2023)

Fonte: Inditex – informação disponibilizada diretamente para mim.



Figura 7 Principais Clusters Produtivos da Inditex (2023)

Figura 8

Países com maior produção Inditex e respetivos números de empresas e funcionários (2023)

Fonte: Inditex – informação disponibilizada diretamente para mim

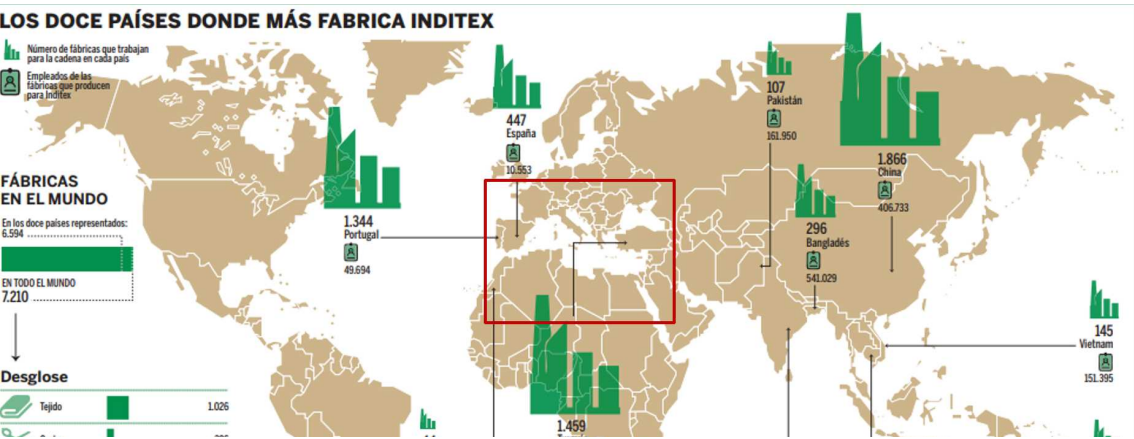


Figura 8 Países com maior produção Inditex e respetivos números de empresas e funcionários (2023)

Figura 8 Países com maior produção Inditex e respetivos números de empresas e funcionários (2023)

Figura 9

Dados Produção Inditex em Portugal

Fonte: Inditex – informação disponibilizada diretamente para mim



Figura 9 Dados Produção Inditex em Portugal

12. Lista de Prompts

1. "Cria perguntas abertas para os subcontratados da Inditex sobre possíveis diferenças estratégicas em relação ao grupo."
2. "Faz perguntas que permitam aplicar a Teoria da Dependência de Recursos sem referir o nome do modelo diretamente."
3. "Cria perguntas para analisar a dependência dos subcontratados em relação à Inditex com base na Resource Dependence Theory."
4. "Faz perguntas que permitam perceber se os subcontratados adotam estratégias reativas ou proativas."
5. "Ajuda-me a aplicar a Teoria da Dependência de Recursos à relação entre a Inditex e os seus subcontratados."
6. "Ajuda-me a definir a estrutura da tese."
7. "A secção sobre a indústria têxtil deve vir antes da apresentação do caso Inditex?"
8. "Faz um resumo da estratégia da Inditex com foco nos seus pilares."
9. "Achas que a minha discussão se encontra conforme o desejado? Isto é, interligar a Revisão Literária com a análise de Resultados."
10. "Diminui o seguinte texto, mas sem retirares a informação relevante."
11. "Resume este excerto."

