



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Engenharia

# **Modelo de Negócio Sustentável** **Estudo de Caso Aplicado a** **Empresa do Sector Têxtil e do Vestuário**

**Carolina Campos Proença**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Engenharia e Gestão Industrial**  
(2.º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria José Aguilar Madeira

**Covilhã, junho de 2018**



# Dedicatória

*Aos meus pais.*



# Agradecimentos

A conclusão desta dissertação marca mais uma etapa da minha vida. Não posso deixar de exprimir os mais sinceros agradecimentos a todos os que me acompanharam, apoiaram e marcaram este percurso e que, de alguma forma contribuíram para o concluir desta fase.

Um agradecimento especial à Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria José Aguilhar Madeira, pela sua orientação, disponibilidade e dedicação ao longo desta investigação. Agradeço por todo o encorajamento e pelas construtivas sugestões, críticas e ensinamentos determinantes no meu trabalho.

A toda a equipa Twintex, com um agradecimento muito especial à família Mineiro pela disponibilidade e pela oportunidade que me concedeu. O seu enorme contributo foi fulcral para atingir os objetivos propostos.

A todos os Docentes de Engenharia e Gestão Industrial da Universidade da Beira Interior, agradeço todos os ensinamentos transmitidos.

Às minhas colegas Adriana e Telma, à Sónia e ao Rudson pelo tempo disponibilizado para me ajudar, contribuindo significativamente para o enriquecimento do meu trabalho.

À minha família, em especial aos meus avós, que estão sempre presentes e são o meu refúgio e fonte de inspiração.

Aos meus amigos, Diana, Diogo, Gonçalo, João Almeida, João Costa, Mariana e Sofia, pela amizade e por me acompanharem em todos os momentos.

Ao Carlos, agradeço-lhe o amor e apoio sempre demonstrado. A sua paciência inesgotável e constante incentivo foram uma preciosa ajuda em todos os momentos.

Por último, agradeço aos meus pais, pelo amor e apoio incondicional. Ao meu pai, por toda a confiança depositada em mim e à minha mãe, a minha maior força. Sou-lhes eternamente grata pelas oportunidades que me proporcionaram ao longo da vida, por acreditarem nas minhas capacidades e estarem sempre dispostos a ajudar-me a concretizar os meus objetivos.



# Resumo

Na indústria da moda em que o mercado se encontra cada vez mais saturado, a criatividade e inovação são fatores essenciais para garantir a sobrevivência das empresas. As empresas da indústria têxtil e do vestuário enfrentam a necessidade de seguir tendências, sendo simultaneamente inovadoras. Assim, a implementação de estratégias diferenciadoras nos seus modelos de negócio é um fator fundamental para a criação de vantagem competitiva. Simultaneamente as empresas de todos os setores têm cada vez mais percepção da sua influência no ambiente e na sociedade. Desta forma, atuando em mercados cada vez mais conscientes, as empresas procuram aliar a sustentabilidade aos seus modelos de negócio. Mais do que a simples criação de valor económico, as empresas procuram atualmente, assegurar a sustentabilidade ambiental e social da sua atividade.

Esta dissertação visa assim, a compreensão da importância da utilização de um modelo de negócio sustentável nas empresas. Através do estudo de um modelo de negócio específico, esta investigação foca as três componentes, económica, ambiental e social, que uma empresa deve considerar ao desenvolver a sua estratégia competitiva orientada para a responsabilidade sustentável.

Na sequência da revisão da literatura e recorrendo à utilização de diversas fontes de informação foi realizado um estudo de caso a uma empresa do setor têxtil e do vestuário, situada na Beira Interior, uma das regiões com maior tradição nesta indústria em Portugal. Esta investigação possibilitou, a identificação das dificuldades que as empresas enfrentam com a implementação de medidas sustentáveis e o modo como a definição de um modelo de negócio pode auxiliar e facilitar essa implementação. O estudo de caso permitiu ainda, conhecer as lacunas e obstáculos com maior destaque nesta indústria, bem como identificar os principais fatores de vantagem competitiva e conhecer a estratégia sustentável de uma empresa considerada como um exemplo de sucesso.

As conclusões retiradas desta dissertação relacionam-se essencialmente com a importância dos modelos de negócio e da implementação de sustentabilidade nos mesmos, como ferramenta impulsionadora de vantagem competitiva às empresas.

## Palavras-chave

Indústria Têxtil e do Vestuário; Modelo de Negócio; Sustentabilidade



# Abstract

In fashion industry, where the market is found increasingly saturated, creativity and innovation are crucial factors to ensure companies' survival. Companies in textile and clothing industry face the need of following trends, being simultaneously innovating. Thus, establishing distinguishing strategies in its business models, is an essential factor to creation of competitive advantage. Simultaneously, companies of all sectors are more and more aware of its influence in the environment and in society. This way, by acting more consciously in markets, companies seek to ally sustainability to their business models. More than increasing economic value, companies currently seek to ensure environment and social sustainability to its activity.

This dissertation aims therefore, to help understanding the importance of using a sustainable business model in the companies. Through a study of a specific business model, this investigation focuses three perspectives, economic, environmental and social, that must be taken into consideration by companies when developing its competitive strategy directed towards sustainable responsibility.

Following the literature review and by using different sources of information, it was performed a case of study in a company of the textile and clothing sector, located in Beira Interior, one of the regions with the greatest tradition in this industry, in Portugal. This investigation has permitted to detect the difficulties that companies face when implementing sustainable measures and the way the definition of a business model may help to facilitate that implementation. The case of study has also allowed to recognize the lacks and obstacles with major incidence in this industry, to identify the main factors of competitive advantage and to acknowledge the sustainable strategy of a company considered as a case of success.

The conclusions withdrawn from this dissertation relate essentially to the importance of business models and the implementation of those models as an impeller of competitive advantage to companies.

## Keywords:

Textile and Clothing Industry; Business Model; Sustainability



# Índice

Dedicatória .....	iii
Agradecimentos .....	v
Resumo .....	vii
Abstract .....	ix
Capítulo 1. Introdução .....	1
1.1. Enquadramento e Justificação do Tema .....	1
1.2. Objetivos da Investigação .....	2
1.3. Estrutura da Investigação.....	3
Capítulo 2. Revisão da Literatura .....	5
2.1. Modelo de Negócio.....	5
2.1.1. Conceito .....	5
2.1.2. Modelo de Negócio Canvas - <i>Business Model Canvas</i> (BMC) .....	7
2.2. Modelo de Negócio Sustentável .....	8
2.2.1. Conceito .....	8
2.2.2. Modelo de Negócio Canvas de Três Componentes- <i>Triple Layer Business Model Canvas</i> (TLBMC) .....	9
2.2.2.1. Componente Económica.....	10
2.2.2.2. Componente Ambiental .....	21
2.2.2.3. Componente Social.....	24
2.3. Síntese Conclusiva .....	27
Capítulo 3. Metodologia de Investigação .....	29
3.1. Opção Metodológica: Estudo de Caso .....	29
3.2. Recolha de Dados .....	30
3.3. Tratamento de Dados .....	32
Capítulo 4. Análise de Dados e Discussão de Resultados .....	33
4.1. Caracterização do Setor .....	33
4.2. Apresentação da Empresa .....	35
4.3. Análise e Tratamento de Dados .....	36
4.3.1. Componente Económica do TLBMC .....	36
4.3.2. Componente Ambiental do TLBMC .....	41
4.3.3. Componente Social do TLBMC.....	48
4.4. Discussão de Resultados .....	53
4.4.1. Componente Económica do TLBMC .....	53
4.4.2. Componente Ambiental do TLBMC .....	55
4.4.3. Componente Social do TLBMC.....	57
4.4.4. Sinergia entre Componentes do TLBMC .....	58
Capítulo 5. Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações .....	61
Referências Bibliográficas.....	63

Anexo I ..... 79  
Anexo II ..... 81  
Anexo III ..... 83

# Lista de Figuras

Figura 1 - Representação do BMC .....	11
Figura 2 - Representação da Componente Ambiental do TLBMC .....	22
Figura 3 - Representação da Componente Social do TLBMC .....	25
Figura 4 - Adaptação da Componente Económica do TLBMC à empresa .....	36
Figura 5 - Adaptação da Componente Ambiental do TLBMC à empresa.....	42
Figura 6 - Adaptação da Componente Social do TLBMC à empresa .....	48



# Lista de Tabelas

Tabela 1 - Principais definições de Modelo de Negócio.....	7
Tabela 2 - Principais fatores diferenciadores da empresa .....	54



## Lista de Acrónimos e Siglas

ANIVEC	Associação Nacional das Industrias de Vestuário e Confecção
ASM	Associação Selectiva Moda
ATP	Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
BMC	<i>Business Model Canvas</i>
CAE	Classificação das Atividades Económicas
CEE	Comunidade Económica Europeia
CO <sub>2</sub>	Dióxido de Carbono
EUA	Estados Unidos da América
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
ITV	Indústria Têxtil e do Vestuário
MN	Modelo de Negócio
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMC	Organização Mundial do Comércio
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SMETA	<i>Sedex Members Ethical Trade Audit</i>
TLBMC	<i>Triple Layer Business Model Canvas</i>
UE	União Europeia



# Capítulo 1. Introdução

Neste capítulo começa por se fazer um enquadramento teórico do tema que será abordado ao longo do presente estudo, seguindo-se a justificação e objetivos da dissertação, bem como um esclarecimento acerca da estrutura da investigação.

## 1.1. Enquadramento e Justificação do Tema

O termo “modelo de negócio” está presente frequentemente não só na literatura, como também, na realidade das empresas. O conceito começou a ganhar maior relevância na década de 1990, com o desenvolvimento das tecnologias de informação (Ghaziani e Ventresca, 2005). A partir desta altura foi despertando o interesse de vários autores de diferentes áreas, que procuraram definir este conceito, cada um, segundo a sua perspetiva (Pateli e Giaglis, 2004). Assim, as diferentes visões originaram diversas definições mas nenhuma consensual (Debelak, 2006), sendo que esta divergência se mantém até hoje. Muitas vezes o conceito de modelo de negócio aparece associado a estratégia, sendo que para alguns autores são conceitos indissociáveis (Shafer et al., 2005). Nesta perspetiva é enfatizado essencialmente o termo “negócio”, dado que demonstra o modo como se criam negócios (Galper, 2001; Shafer et al. 2005). No entanto, outros autores destacam mais o termo “modelo”, nos quais se enquadram Amit e Zott (2001) que definem o modelo de negócio como uma estrutura que integra fontes de receita, recursos e parceiros de modo a criar valor. Também Osterwalder e Pigneur (2010) pertencem a este grupo, definindo o conceito como uma ferramenta que descreve o modo de uma empresa criar, entregar e capturar valor. A partir desta última perspetiva os autores propuseram um dos modelos de negócio tradicionais mais utilizados pela maioria das empresas, o *Business Model Canvas*. Este é um modelo simples e intuitivo que representa de forma descomplicada o modo de funcionamento de uma empresa (Bucher et al., 2007), motivo pelo qual foi escolhido como base de análise nesta dissertação.

Apesar da discordância na definição de modelo de negócio, os autores concordam com a importância da sua aplicação em todas as organizações (Zott et al., 2011; Bashir e Verma, 2016). Assim, seja para definir a estratégia da empresa, para a orientar nos seus objetivos ou para a direcionar para a criação de valor, a maioria dos autores, como é o caso de Magretta (2002) e Osterwalder e Pigneur (2010) concordam que é imprescindível e prioritário para qualquer empresa definir corretamente o seu modelo de negócio.

As constantes alterações no meio em que as empresas estão inseridas, exigem-lhes que se adaptem e melhorem constantemente o seu modelo de negócio (Dunford et al., 2010). Contudo, a aplicação e melhoria de modelos de negócio não é suficiente para garantir a sobrevivência das empresas. Num mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança, é exigido a todas as organizações qualidade e inovação (Nickels e Wood, 1997). A capacidade de inovação assume assim, um papel de extrema importância na adaptação das empresas às mudanças no

ambiente que as rodeia (Hart e Milstein, 2003). Neste sentido, a sustentabilidade surge como uma nova forma de inovação para as organizações (Ulhoi, 2008). O conceito de sustentabilidade tem ganho enorme destaque em todos os setores, sendo cada vez mais aplicado às empresas (Gladwin et al., 1995). Este conceito apesar de ter vindo a ser bastante explorado por diversos autores, não apresenta uma definição unânime (Henderson, 2001). No entanto, quando aplicado ao universo empresarial é frequentemente considerado, pela maior parte dos autores, como uma forma de gerar viabilidade económica, ambiental e social (Veleva e Ellenbecker, 2001). Deste modo, alinhar os objetivos económicos da empresa com a sua responsabilidade ambiental e social é um desafio para qualquer organização. Por considerar a importância de integrar a sustentabilidade num modelo de negócio, ao longo dos últimos anos vários autores propuseram diferentes modelos que integram tanto benefícios para o ambiente e sociedade, como para a organização (Banerjee, 2001). Joyce e Paquin (2016) são um exemplo desses autores, que sugeriram o *Triple Layer Business Model Canvas* como modelo de negócio, orientado para o desenvolvimento sustentável. Esta ferramenta apoia a exploração de modelos de negócio inovadores através da integração da sustentabilidade, estando projetada para que a criação de valor a partir das três componentes, seja simples e fácil de analisar. Por este motivo, foi a ferramenta escolhida para análise.

Os conceitos anteriores serão explorados ao longo da dissertação através do estudo de uma indústria em específico. A indústria escolhida foi a têxtil e do vestuário, que por ter uma elevada importância em Portugal e no mundo, merece a atenção académica de modo a desenvolver ainda mais este setor. As empresas desta indústria deparam-se constantemente com fortes ameaças que necessitam ultrapassar para garantir a sua posição no mercado. Nesse sentido, este projeto de investigação visa analisar os fatores diferenciadores de empresas têxteis e do vestuário em Portugal e o modo como estas sobrevivem diariamente num mercado cada vez mais lotado. Com este estudo pretende-se ainda, alertar as empresas e população em geral, para a sua responsabilidade ambiental e social, clarificando o potencial de exploração de ambos e auxiliando o seu processo de transformação em vantagem económica competitiva. A realização desta dissertação consiste ainda, no incentivo de estudos futuros relacionados com a conduta de um desenvolvimento sustentável na indústria têxtil, aplicando-os na prática a empresas reais.

## **1.2. Objetivos da Investigação**

O objetivo geral desta dissertação consiste na compreensão da importância da utilização de um modelo de negócio sustentável nas empresas. Assim, adaptar-se-á um modelo de negócio sustentável a uma empresa em específico, de forma a estudar a vertente económica, ambiental e social da mesma. Através da adaptação de um modelo de negócio tradicional para uma perspetiva sustentável, pretende-se concluir acerca da influência deste na criação de valor para a empresa. Deste modo, os objetivos específicos passam por mostrar a relevância dos modelos de negócio na criação de valor e no posicionamento da empresa no mercado, bem

como demonstrar de que forma a criação de valor económico, pode ser influenciado pela integração de questões ambientais e sociais no modelo de negócio.

Através do estudo caso de uma empresa de sucesso, pretende-se ainda, com esta investigação, apresentar a realidade das empresas têxteis e do vestuário, bem como as ameaças que enfrentam e o modo como estas se podem transformar em vantagem competitiva. Partindo do estudo desta indústria em concreto, esta dissertação visa demonstrar a importância da responsabilidade ambiental e social na definição de uma estratégia de posicionamento e diferenciação das empresas em geral.

### **1.3. Estrutura da Investigação**

Partindo de uma revisão das abordagens teóricas de Modelo de Negócio e de Sustentabilidade, a presente dissertação visa estabelecer uma ponte entre estes dois conceitos, aplicando-os à realidade das empresas da indústria têxtil e do vestuário em Portugal.

Inicialmente, efetua-se uma revisão da literatura sobre modelos de negócio na sua perspetiva mais tradicional e numa vertente sustentável, realçando a sua importância na criação de maior valor para as empresas. Na segunda parte da dissertação apresenta-se a metodologia da mesma e o estudo caso de uma empresa real da indústria têxtil e do vestuário, através da qual se faz uma análise da empresa em concreto e do setor em geral. Em último lugar, são discutidos os resultados e expostas as conclusões deste estudo.



# Capítulo 2. Revisão da Literatura

Este capítulo apresenta uma revisão das abordagens teóricas relevantes para a realização da presente dissertação, de modo a contextualizar os principais conceitos respeitantes a este estudo. Assim, ao longo do capítulo são abordados os conceitos de Modelo de Negócio na perspetiva tradicional e na sustentável, detalhando dois modelos em particular.

## 2.1. Modelo de Negócio

O desenvolvimento de um Modelo de Negócio (MN) inovador é uma importante forma de criação de valor para as empresas (Chesbrough, 2007), que pode gerar uma enorme vantagem competitiva (Teece, 2010). A possibilidade de desenvolvimento a longo prazo de uma empresa é tanto maior quanto mais inovador, diferenciador e bem estruturado for o seu modelo de negócio (Magretta, 2002). Os autores Chen e Wei (2015) concordam com as afirmações anteriores, defendendo que as empresas devem manter uma constante inovação no seu modelo de negócio de modo a desenvolver e aumentar a vantagem competitiva.

### 2.1.1. Conceito

A primeira referência académica ao conceito de modelo de negócio surgiu em 1957 por Bellman et al., tendo o termo surgido pela primeira vez na década de 60 num artigo publicado por Jones (Burkhart et al., 2011). Apesar do conceito remontar aos anos 50 e 60, o seu desenvolvimento só começou a despertar maior interesse ao longo da última década (Freytag e Clarke, 2012). Devido ao aparecimento e desenvolvimento da Internet, que permitiu a existência de novas formas de criar, distribuir e capturar valor, houve um significativo aumento da exploração deste conceito por parte de diversos autores (Zott et al. 2011). Assim, surgiram diversas pesquisas que procuram definir o conceito de modelo de negócio (Birkinshaw e Ansari, 2015).

Segundo Osterwalder et al. (2005) e como citado por Leng (2017), as diferentes perspetivas sobre a definição de modelo de negócio podem dividir-se em três principais grupos, não seguindo necessariamente uma ordem hierárquica:

1) Numa primeira perspetiva encontram-se autores que definem o modelo de acordo com a classificação e relação de vários fatores que o constituem (Yip, 2004). Nesta perspetiva incluem-se autores como Mahadevan (2000) que defende que um MN tem de ser orientado segundo três distintos mas interligados sentidos: valor para clientes e fornecedores, receitas e logística de operações. Weill e Vitale (2001) integram o conceito de estratégia, identificando-o com um dos quatros sentidos base compreendidos no MN, aos quais acrescem os fatores críticos de sucesso, competitividade e fontes de receitas. Em 2002, Osterwalder iniciava os seus estudos, que com a colaboração de diversos autores, foi progressivamente melhorando e adaptando até à definição como é conhecida hoje em dia: o MN é uma ferramenta que relaciona nove fatores de modo a criar e proporcionar valor para o cliente, gerando rentabilidade à

empresa (Osterwalder et al., 2005). Também Johnson et al. (2008) identificam quatro fatores que interligados criam valor para o cliente, sendo eles: proposta de valor, principais recursos, principais processos e geração de lucro. Para Schön (2012) os três componentes principais do MN são proposição de valor, a receita e o custo.

2) Os autores que concordam no segundo ponto de vista visualizam o Modelo de Negócio sobre a perspectiva de processos, sendo que para estes o valor económico só é gerado a partir da relação entre todos os recursos indissociáveis. Exemplos disso são as definições de autores como Chesbrough e Rosenbloom (2002) que defendem que através do MN, as empresas definem atividades e processos e esclarecem o modo como estes geram valor. Magretta (2002) afirma que os MN possibilitam o aumento do desempenho da empresa através da dinamização de alguns pontos da cadeia de valor. Assim, para que este seja corretamente executado deve clarificar quem é o público-alvo e esclarecer o modo como se oferece valor ao mesmo, tornando o negócio lucrativo. Para Zott et al. (2011) o MN cria valor através do desenvolvimento e relacionamento de atividades específicas que geram oportunidades de negócio. Ainda segundo estes autores, os MN são compostos por processos através dos quais se integram recursos internos com as partes interessadas (Amit e Zott, 2001).

3) A terceira perspectiva é defendida essencialmente por autores mais recentes, e enfatiza a importância da criação de valor (Amit e Zott, 2001; Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Morris et al., 2013). Destaque para o reconhecimento de MN como novas maneiras de realizar negócios através da criação de valor, constituindo formas de inovação por parte das empresas (Baden-Fuller e Mangematin, 2013; Björkdahl e Holmén, 2013; Massa e Tucci, 2013). A tabela abaixo (Tab.1), apresenta um resumo de algumas definições de Modelos de Negócio, segundo diferentes autores, ordenadas cronologicamente.

**Tabela 1 - Principais definições de Modelo de Negócio**

Ano	Autor	Definição
2001	Makadok e Barney	O MN tem como principal objetivo a rentabilidade da empresa e o relacionamento com clientes através da criação, comercialização e fornecimento de valor.
2002	Chesbrough e Rosenbloom	O MN descreve como a empresa cria valor através de atividades que integrem a tecnologia e a potencialidade de gerar ideias.
2002	Magretta	Os MN são histórias que explicam o funcionamento das empresas.
2002 2005 2010	Osterwalder e Pigneur	O MN é uma ferramenta conceitual. Este descreve o modo como uma empresa cria, entrega e captura valor para o consumidor e para a própria empresa, através da relação entre diversos componentes.
2003	Hedman e Kalling	O MN é o conceito que engloba os elementos principais de um negócio.
2005	Shafer et al.	Representa a estratégia que a empresa utiliza para capturar e criar valor.
2008	Johnson et al.	O MN engloba quatro constituintes que descrevem como uma empresa cria valor: proposta de valor, lucro, recursos e processos chave.
2010	Teece	O MN demonstra o modo como os custos e a lucratividade se refletem na criação de valor.
2012	Li Changyun	Os MN procuram o máximo valor para empresas e seus <i>stakeholders</i> .
2013	Chen e Sun	Foco na proposição de valor oferecida, procurando, assim, maximizar o valor para o cliente.

**Fonte:** Elaboração própria com base na revisão da literatura

Apesar de não existir uma definição universal para o conceito, os vários autores concordam com a importância e necessidade das empresas aplicarem um MN coerente, estrategicamente delineado e inovador (Zott et al., 2011; Morris et al., 2013; Bashir e Verma, 2016).

### **2.1.2. Modelo de Negócio Canvas - *Business Model Canvas* (BMC)**

O Modelo de Negócio Canvas (BMC) desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010) é, segundo os seus autores, um modelo simples, intuitivo e de fácil compreensão que permite uma análise objetiva da complexidade de uma empresa. Por esse motivo, apesar do crescente surgimento de novas teorias, este é o modelo mais utilizado na generalidade dos negócios (Müller e Thoring, 2012; Blank, 2013).

O conceito de BMC foi introduzido por Osterwalder, em 2002, tendo este representado o modelo em forma de quadro (de onde deriva o seu nome, uma vez que Canvas significa quadro/tela, em Inglês). Ao longo dos anos, este modelo tem sofrido uma progressiva evolução resultante das consecutivas pesquisas do autor. Após as várias adaptações do modelo, este passou a ser descrito como uma ferramenta que permite às empresas criar valor e implementar uma estratégia de negócio adequada e rentável (Osterwalder et al., 2005). Mais recentemente,

Osterwalder e Pigneur (2010) definem o BMC como um modelo único que “descreve a lógica da criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”, auxiliando o processo de inovação.

O BMC é cada vez mais reconhecido por diversos autores e utilizado por muitas empresas, de diferentes setores, que reconhecem neste modelo uma ferramenta que auxilia a criação de estratégias competitivas que melhor se adaptem aos seus negócios (Verrue, 2014). Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o BMC é uma ferramenta auxiliar à complexidade do plano de negócio. Os autores defendem que este modelo representa um mapa da empresa, que suporta a delimitação de uma estratégia para a sua posterior análise detalhada, que é o plano de negócio. Deste modo, o sucesso deste modelo deve-se, não só à sua flexibilidade e adaptação a diferentes negócios, como também, ao facto de ser uma simplificação da complexidade que são as empresas (Stähler, 2002).

## **2.2. Modelo de Negócio Sustentável**

A crescente tendência para a sustentabilidade está a marcar o desenvolvimento empresarial no século XXI (Broman e Robèrt, 2017). As empresas e a sociedade em geral deparam-se, cada vez mais, com problemas de cariz ambiental como a escassez de recursos naturais e o aumento de resíduos (Jansson, 2011), e de carácter social, como o aumento do desemprego e da pobreza, sendo cada vez mais evidentes as consequências que as ações humanas têm no ecossistema e na sociedade.

Contrariamente ao que se considerava inicialmente, a criação de valor económico e a sustentabilidade ambiental e social não são conceitos incompatíveis (Wilson e Post, 2013). As empresas têm-se apercebido de que a sociedade se encontra cada vez mais consciencializada para a responsabilidade ambiental e social, valorizando empresas que assumem essa mesma vertente sustentável (Titus e Bradford, 1996). Deste modo, as empresas compreendem que para além do forte impacto que podem ter no ambiente e na sociedade, estas podem simultaneamente, gerar benefícios económicos ao adotar políticas de produção mais sustentável (Azapagic e Perdan, 2000). Assim, o desenvolvimento sustentável nas empresas é considerado como uma integração de políticas económicas, proteção ambiental e equidade social que afetam não só os seus processos de produção mas também a sua competitividade (File e Prince, 1998; Smith e Alcorn, 1991; Herva et al., 2011).

### **2.2.1. Conceito**

O conceito de sustentabilidade no âmbito empresarial tem despertado a atenção de vários autores, tendo-se observado nos últimos anos um aumento de pesquisas de oportunidades de negócio a partir do desenvolvimento sustentável (Schaltegger et al., 2016). Vários autores começaram a perceber a importância de explorar modelos de negócio sociais, que ultrapassam a exclusiva criação de valor económico (Liu e Jin, 2015). A utilização de métodos tradicionais

para criação de valor já não é suficiente, é necessário inovar para modelos de negócio sustentáveis que criem valor também, ao nível ecológico (Hearn, 2006; Schaltegger et al., 2016). Para Yunus et al. (2010) o negócio social é uma tendência, definida por modelos de negócio que desenvolvem soluções económicas, ambientais e sociais. Alinhar a lucratividade de uma empresa com a sua responsabilidade ambiental e social já não é considerado um problema para as empresas, é sim, visto como uma oportunidade (Hart e Milstein, 2003) que auxilia o seu rápido crescimento (Sarpong e Davies, 2014) e permite ganhar vantagem competitiva junto da concorrência (Hart e Milstein, 2003). As empresas sofrem assim, uma pressão cada vez maior para integrar nos seus negócios, preocupações com desenvolvimento sustentável (Willard, 2012), sendo estas essenciais para a sua sobrevivência (Li, 2012).

Alargar o foco económico para a integração de valor ambiental e social, implica o desenvolvimento de novos modelos de negócio (Bocken et al., 2014). Hoje em dia, o segredo para o sucesso das empresas é a sua capacidade de transformar modelos de negócio tradicionais em modelos inovadores com foco na sustentabilidade (Lubin e Esty, 2010).

Elkington (1998) desenvolveu um dos modelos orientados para a sustentabilidade mais utilizados - *triple bottom line*. Com base neste último, outros autores como Hart e Milstein (2003) e Porter e Kramer (2011) desenvolveram novos modelos sustentáveis como estratégia empresarial. A transformação de um modelo de negócio não é uma tarefa simples uma vez que exige um conhecimento profundo não só sobre a empresa, como também, do meio que a rodeia, requerendo grandes mudanças na forma de pensar e agir da empresa (Lubin e Esty, 2010). Apesar das dificuldades, a sustentabilidade despertou a atenção de vários autores que propuseram novos modelos de negócio através da adaptação de um já existente, transformando-o em entrega de valor sustentável (Bocken et al., 2014).

### **2.2.2. Modelo de Negócio Canvas de Três Componentes- *Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC)***

O Modelo tradicional Canvas, apesar de ser o mais utilizado, possui as suas limitações, como todos os outros modelos. Upward e Jones (2016) argumentam que uma das principais falhas do modelo tradicional é a sua natureza unidimensional. Segundo os autores este modelo torna-se incompleto por compreender exclusivamente a componente económica. No entanto, este é considerado por muitos como um modelo padrão, que devido à sua facilidade e adaptação serve de base de expansão para a sustentabilidade. Autores como Upward (2013) e Coes (2014) consideram mesmo que a componente ambiental e social estão, de certa forma, interligadas com a criação de valor económico. Assim, vários modelos de negócio orientados para a sustentabilidade foram desenvolvidos a partir do BMC. É o caso do modelo escolhido para análise, o *Triple Layer Business Model Canvas (TLBMC)* - Modelo de Negócio Canvas de Três Componentes.

O TLBMC é uma ferramenta proposta por Joyce e Paquin (2016), com base no BMC de Osterwalder e Pigneur (2010). Baseado no princípio original de Osterwalder e Pigneur (2010), o TLBMC auxilia empresas a criar, capturar e entregar valor económico, social e ambiental de forma integrada. Segundo Amit e Zott (2010) integrar as três variáveis no mesmo modelo de negócio fornece uma perspetiva mais holística e criativa orientando as organizações para a sustentabilidade. Outros autores acrescentam ainda que empresas que projetam os seus negócios através da integração das três componentes (económica, ambiental e social), estão mais preparadas para possíveis alterações no meio que as rodeia, criando assim, vantagem competitiva em relação à concorrência (Bocken et al., 2014; Lubin e Esty, 2010). Assim, os autores que durante anos estudaram o melhor método de desenvolver um modelo orientado para a sustentabilidade, apresentaram uma ampliação do modelo original (BMC) através da adição de duas componentes: uma ambiental e outra social. Este modelo é um apoio para a criação de negócios mais sustentáveis, que permite às empresas perceber como criar diferentes tipos de valor (Joyce e Paquin, 2016).

Os autores Joyce e Paquin (2016) defendem que esta nova perspetiva acrescenta ainda, uma visão dinâmica dos modelos de negócio, através da análise horizontal e vertical do modelo. Assim, na construção do TLBMC as empresas devem começar por desenvolver cada componente individualmente, estudando detalhadamente todos os aspetos que a ela dizem respeito. Esta é considerada a análise horizontal. Após o estudo de cada componente e seus elementos, deve realizar-se uma interligação entre todos, compondo assim, a análise vertical que auxilia as empresas a explorar a criação de diferentes tipos de valor.

Segundo os criadores do modelo, a primeira componente, a económica, deve ser desenvolvida segundo o BMC original, sendo que as restantes resultam de uma adaptação do BMC às componentes ambiental e social. Assim, a componente ambiental deve ser construída sob uma perspetiva de ciclo de vida, e a terceira - a social - com base no alinhamento dos interesses das partes envolvidas. De seguida será analisada pormenorizadamente cada uma destas componentes para melhor compreensão.

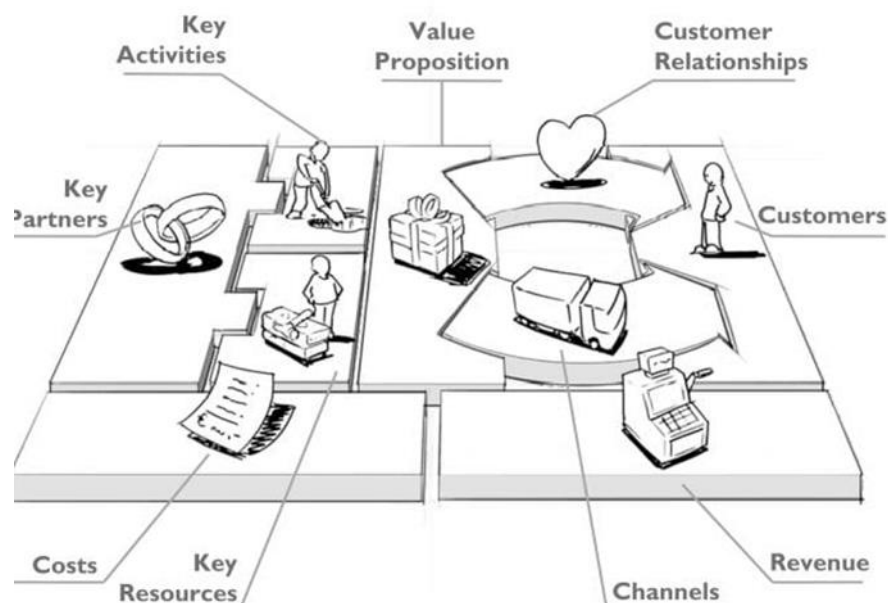
#### **2.2.2.1. Componente Económica**

O BMC como conhecemos hoje é resultado de várias pesquisas de Osterwalder, que foi adaptando o modelo com base em trabalhos anteriores. Inicialmente, o autor apresentava este modelo assente em quatro componentes: produto/serviço (oferta), infraestruturas e parceiros, criação de receitas e relacionamento da empresa com clientes (Osterwalder e Pigneur, 2002). Com a continuidade dos seus estudos, o autor reformulou a sua teoria, aumentando para nove os blocos que compõe o modelo de negócio: segmento de mercado, proposta de valor, relacionamento com clientes, canais de distribuição, parcerias, atividades chave, recursos chave, estrutura de custos e fontes de receita (Osterwalder, 2004). Os quatro focos inicialmente definidos pelo autor foram reformulados, dando origem a quatro áreas que agrupam os nove blocos posteriormente identificados. Assim, as quatro questões principais que

pretendem ser respondidas através dos nove blocos são: 1) O quê? - Através da proposta de valor pretende-se responder à questão do que se vai oferecer; 2) Para quem? Para que clientes se cria valor, e o relacionamento e canais através dos quais se atinge os clientes; 3) Como? Quais os recursos, atividades e parceiros que se vão desenvolver para oferecer valor ao cliente; 4) Quanto? Quais os custos associados a estas atividades e como se vai lucrar com o negócio (Osterwalder e Pigneur; 2010). Após muitos anos de estudos aprofundados e com o contributo de vários autores, Osterwalder e Pigneur (2010) propõem o BMC, como uma ferramenta simples e eficaz, baseada nos nove componentes que se relacionam entre si, de modo a gerar valor.

Na imagem abaixo apresenta-se a representação do BMC e dos nove blocos constituintes (Fig.1), fazendo-se de seguida uma análise detalhada de cada um.

Figura 1 - Representação do BMC



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

### Proposta de valor

Segundo Porter (1999), para que uma empresa sobreviva tem de ter como foco que a satisfação dos clientes não é opcional, mas sim uma obrigação. Hoje em dia o cliente tem cada vez mais poder, tornando-se mais exigente em relação às suas escolhas. Assim, perante consumidores cada vez mais informados e rigorosos é essencial para a empresa manter uma busca contínua pela sua satisfação (Kotler, 1998). O autor reforça a ideia anterior, defendendo que a obrigação de qualquer empresa é satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, fornecendo-lhes o maior valor e diferenciando-se assim da concorrência (Kotler, 2000). Devido à globalização dos mercados e ao aparecimento de novos produtos, o ambiente empresarial torna-se cada vez mais competitivo, obrigando as empresas a criar estratégias inovadoras e dinâmicas que satisfaçam os clientes (Macchitella, 2008). Contudo, para uma empresa vingar num mercado cada vez mais lotado de produtos e serviços, não basta suprir as necessidades existentes, é necessário que

esta se saiba adaptar ao ambiente que a rodeia assim como às constantes mudanças do mesmo, antecipando tendências e criando novas necessidades e desejos (Kotler, 2000).

Uma vez que para o cliente, o valor é entendido como obtendo mais benefícios de determinado produto/serviço do que os custos a ele associados (Kotler, 1998), então, pode dizer-se que para garantir o sucesso do produto, é necessário que a empresa entregue valor para o cliente, apresentando uma proposta de valor única que a diferencie das restantes.

Como visto anteriormente, no BMC, todas as partes se encontram interligadas, motivo pelo qual, a proposta de valor é indissociável do segmento de clientes. Quando se identifica uma necessidade que se pretende suprir, automaticamente associa-se a determinado segmento. Só é possível criar valor quando se identifica corretamente o público-alvo, adaptando a oferta às necessidades dos diferentes clientes que reconhecem valor distinto nas propostas de negócio (Kotler e Keller, 2009). Assim, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), pode criar-se valor através de diferentes modos, conforme os segmentos de clientes que se pretende atingir:

1) As inovações são criações de valor através do fabrico e comercialização de um novo produto para um novo mercado (Schumpeter, 1934). As inovações são essenciais para o crescimento e vantagem competitiva de qualquer empresa (Kaufmann e Tödtling, 2001), sendo uma das principais funções em que a empresa se deve focar, para garantir a satisfação dos clientes (Drucker, 2012).

2) Também as alterações no *design* ou no desempenho de um produto já existente, são consideradas formas de criação de valor. Segundo Schumpeter (1942), a melhoria de produtos existentes, novos métodos de produção ou diferentes formas de organização industrial, são também, formas de criação de valor para o cliente.

3) Alguns consumidores consideram como proposta de valor a diferenciação do produto através da oferta de serviços adicionais, como por exemplo: serviços de garantias e reclamações, assistência técnica, acessórios, montagem e instalação. A diferenciação é uma das melhores formas de uma empresa ganhar vantagem competitiva (Porter, 1996), uma vez que as pessoas procuram uma ampliação do produto (Kotler, 1998). Mais do que o objeto físico, os consumidores procuram características e serviços adicionais indispensáveis à experiência de compra (McCarthy e Perreault, 1975).

4) Alguns consumidores identificam valor na marca (Tybout e Carpenter, 2001). Levitt (1980) afirma que as marcas, mais do que representar particularidades dos produtos, são extensões dos mesmos. Afirmção confirmada mais tarde por Jones (2005), que defende que, “todas as marcas são produtos mas nem todos os produtos são marcas”. As características dos produtos estão associadas às marcas, influenciando a imagem construída pelo consumidor. Por este motivo os consumidores percebem os produtos de diferentes modos, dependendo da

representação mental que fazem da marca, e conseqüentemente da relação que têm com esta (Kotler e Keller, 2009). Assim, as marcas acrescentam valor aos produtos/serviços (McCracken, 1993), caso o cliente considere este fator como uma criação de valor. Para alguns clientes, as marcas são desvalorizadas, atribuindo maior valor à qualidade dos produtos/serviços (Zeithaml, 1988), enquanto outros identificam valor no *status* e no prestígio que a marca representa (Dodds et al., 1991).

5) Em 1980, Porter identifica as estratégias competitivas, mais tarde reformuladas por Thompson e Strickland (1992), onde se inclui a liderança entre concorrentes pela prática de preços mais baixos. Alguns consumidores valorizam os preços mais baixos, procurando entre produtos semelhantes os que apresentam maior relação qualidade-preço (Kosenko e Krishnan, 1990).

6) A redução de riscos, valorizada por alguns consumidores, tem de ser introduzida pela empresa, com a oferta de serviços que reduzam o risco percebido pelos clientes em determinadas compras (Roselius, 1971). Exemplo disto é a oferta de garantias ou serviços de reparação, que permitem ao cliente ter uma segurança ou apoio, no caso de algum problema com o equipamento comprado.

7) A segmentação ganha cada vez mais relevância junto dos consumidores que valorizam a personalização de produtos/serviços, tornando-os únicos (Koren et al., 2013). Thompson e Strickland (1992) identifica a diferenciação de produto, com foco num mercado específico, como uma estratégia competitiva para qualquer empresa.

8) A acessibilidade é considerada por muitos consumidores uma criação de valor. Para estes clientes é valorizada a capacidade da empresa eliminar barreiras e adaptar os seus produtos/serviços para que sejam mais fáceis de manusear e aceder (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Assim, a proposta de valor é, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), “o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de clientes”. Sendo, de extrema importância para o sucesso do modelo de negócio definir concretamente o que se vai oferecer, qual o segmento que se pretende atingir, quais as características do produto e o que é valorizado pelo cliente.

### **Segmentos de clientes**

Jean-Jacques Rousseau foi um importante filósofo que afirmou que “quem quer agradar a todos, não agrada a ninguém”. Partindo desta célebre afirmação, e adaptando-a ao mundo empresarial, surge a necessidade de definir o segmento de clientes à qual a proposta de valor se destina. A segmentação diz respeito à divisão do mercado em grupos específicos de clientes, com necessidades, comportamentos e características comuns (Kotler et al., 2005). Esta

necessidade de orientar o negócio para um segmento específico, ganha importância devido ao facto de não ser possível agradar todos os mercados, nem de satisfazer as necessidades e desejos de todos os consumidores (Kotler, 1998). Empresas que não se focam num segmento particular, dando igual valor a todos os clientes não valorizam nem satisfazem os melhores e mais lucrativos consumidores (Gordon et al., 1998). Ou seja, é essencial focar a estratégia de negócio, direcionando-a para determinado grupo em particular, dirigindo-a para o segmento de maior valor (Peppers e Rogers, 1995). Assim, ao agrupar o mercado em pequenos segmentos homogêneos, torna-se mais fácil dar resposta às necessidades de cada um (Smith, 1956).

O modo como a empresa valoriza o cliente e sabe identificar as suas necessidades, determina o sucesso da mesma (Zeithaml et al., 2001). Ou seja, independentemente do segmento de clientes a que a proposta de valor se destina, o foco deverá ser sempre o cliente e a sua satisfação máxima.

### **Relação com clientes**

Kotler (1998) defende que “conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes”. Ou seja, o primeiro e mais trabalhoso passo para a criação de uma carteira de clientes é a sua aquisição. Contudo, tão importante como alcançar novos clientes, é saber mantê-los. Reter um cliente implica mantê-lo satisfeito (Ferrell e Hartline, 2012) o que constitui um grande desafio para as empresas, que necessitam ter uma gestão correta e detalhada de todas as informações relacionadas com o consumidor (Kotler e Keller, 2009). Osterwalder e Pigneur (2010) defendem que após a aproximação e retenção do cliente, a empresa deve preocupar-se em aumentar não só o leque de consumidores, mas também, a sua rentabilidade, vendendo-lhe mais do que o habitual. Segundo estes autores atrair, reter e aumentar clientes são os três principais fatores que motivam a empresa a manter um relacionamento com os clientes.

Osterwalder e Pigneur (2010) defendem que existem diferentes tipos de relacionamento que a empresa pode adotar, conforme o segmento de clientes a que esta se dirige: 1) o relacionamento pessoal é o principal e mais importante bem de uma empresa. Sendo este, o método mais tradicional e que permite uma maior proximidade entre empresa e cliente, fornecendo um atendimento mais particular através da interação humana; 2) um outro método de relacionamento, mais atual, é o automático. As empresas procuram, cada vez mais, novas formas de manter boas relações com os clientes, dando uso às novas tecnologias como modo de comunicação e relacionamento (Finnegan e Currie, 2010). Este método, cada vez mais utilizado pelas empresas, reconhece nas tecnologias de informação uma nova oportunidade de relacionamento com os consumidores; 3) o relacionamento personalizado pode ser utilizado tanto no pessoal como no automático, permitindo um contacto mais íntimo com os clientes. Esta relação singular exige um esforço maior por parte da empresa, que não pode generalizar o atendimento, tendo trabalho acrescido de identificar as características e necessidades específicas de cada cliente para garantir um atendimento individual; 4) o *self-service*

(autosserviço) é outro método que muitas empresas começam a adotar. Alguns autores como Vega-Vazquez et al. (2013) evidenciam a importância da participação do cliente no desenvolvimento de soluções. Através deste método, a empresa fornece os meios para que os clientes se auto ajudem, sendo por isso, um processo utilizado mais frequentemente em serviços de pós-venda; 5) através da utilização de comunidades, as empresas conseguem alcançar mais facilmente os clientes. Pessoas pertencentes a uma rede influenciam significativamente as decisões de compra através da partilha de experiências, opiniões e preferências (Kim e Srivastava, 2007).

Segundo Peppers et al. (1999) as empresas devem manter um relacionamento contínuo e direcionado para os segmentos de maior valor, orientando a sua estratégia de modo a melhorar a experiência de compra e uso destes clientes. Também Dyche (2002), reforça a ideia anterior de que o sucesso do negócio depende substancialmente do foco no cliente, e conseqüentemente na relação que se mantém com este. Ou seja, manter uma relação de confiança e cooperação entre as duas partes, contribui para a satisfação e retenção do cliente a longo prazo constituindo uma vantagem competitiva para a empresa (Gummesson, 2002).

#### **Canais de distribuição e comunicação**

Kotler et al. (2005) defendem que é tão importante atrair e reter clientes como incitar um relacionamento contínuo na vida dos mesmos. Assim, para que esta relação seja possível, as empresas utilizam diversos canais que lhes permitem alcançar o cliente. Coughlan et al. (2001) define canais como “o conjunto de organizações independentes que estão envolvidas no processo de distribuição e comunicação de um produto ou serviço ao cliente final”. Osterwalder e Pigneur (2010) acrescentam que é através dos canais de distribuição, comunicação e venda que a proposta de valor é entregue ao segmento de clientes, sendo que estes, mais do que permitir a venda e distribuição do produto, possibilitam o contacto com cliente, proporcionando à empresa, uma oportunidade de aumentar a satisfação do mesmo. Os autores defendem ainda, que o modo como se alcança o cliente é fator determinante na relação que se estabelece com este, sendo assim, de extrema importância definir claramente quais os canais que se vão utilizar para comunicar e atingir o segmento de mercado, adaptando-os à estratégia da empresa.

Osterwalder e Pigneur (2010) identificam cinco fases dos canais, defendendo que um canal pode cobrir uma ou todas: a primeira fase é coberta essencialmente por canais de comunicação que têm como objetivo divulgar a empresa, dando a conhecer ao mercado a sua proposta de valor. Após conhecer o produto, o cliente irá analisá-lo, comparando as opções entre empresas concorrentes (Engel et al., 2005). Segundo os autores, a empresa deve auxiliar esta análise, fornecendo algumas ferramentas que permitam ao cliente identificar maior valor quando comparando com a concorrência. Deste modo, a empresa conduz o cliente até à fase da compra, onde os canais de venda têm elevada relevância. Após o processo de compra a empresa tem também, o dever de facultar a melhor e mais eficiente entrega do produto, no local e momento

que os consumidores desejam (Kotler, 1998), compondo assim a quarta fase, a entrega através de canais de distribuição. Os canais de distribuição são um sistema organizado de entrega dos produtos ao consumidor final (Kotler, 1998), que exigem uma boa gestão de transportes e deslocamentos, pois caso contrário são uma das principais fontes de desperdício (Dillon e Shingo, 1985) para as empresas. No entanto, quando bem geridos e executados são uma forma de diferenciação (Kotler, 1998). A última fase ocorre após a compra, quando o cliente ainda está a experienciar, desenvolvendo sentimentos de satisfação ou desapontamento pela mesma (Kotler, 1998). Assim, após a utilização do produto/serviço, o consumidor avalia o modo como este satisfaz a sua necessidade (Mowen, 2000). A satisfação do cliente é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa, não só porque esta é a base para a sua permanência e continuação do relacionamento comercial (Ferrell e Hartline, 2012), como também, porque os clientes se influenciam mutuamente através da partilha de opiniões, sendo esta influência tanto maior quanto o relacionamento de proximidade que os clientes mantêm (Kim e Srivastava, 2007). É por isso, fundamental que as empresas saibam não só atrair clientes, mas também satisfazê-los e mantê-los através de estratégias diferenciadoras (Engel et al., 2005). Por esse motivo, os serviços pós-venda devem ser considerados como “oportunidade de ouro para exceder as expectativas dos clientes” (Berry e Parasuraman, 1992). Proporcionar um serviço pós-venda é, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), a última fase que pode ser decisiva na experiência de compra do cliente, não podendo, por isso, ser ignorada no ciclo de canais.

Para Osterwalder e Pigneur (2010) os canais de distribuição, comunicação e venda podem ser de diferentes tipos. Existem canais diretos que apesar de permitirem uma relação mais próxima e duradoura com o cliente, podem não ser apropriados para todas as empresas ou para todas as fases do ciclo de vida de uma empresa, sendo por vezes, mais favorável, para algumas empresas, optar por canais indiretos (Rolnicki, 1998). As empresas podem ainda utilizar canais próprios, para comunicar com o cliente a partir dos seus meios particulares (por exemplo através de uma equipa de vendas), ou podem utilizar canais parceiros, que apresentam margens menores, mas também acarretam menores custos (Osterwalder e Pigneur, 2010). Segundo Kotler (2000) o ideal é utilizar intermediários quando se pretende alcançar uma grande escala de mercado, sendo esta a forma mais eficiente de rentabilizar os canais parceiros.

Assim, e como concluído por Osterwalder e Pigneur (2010), as empresas devem analisar e decidir quais os canais que melhor se adaptam, sendo “o truque encontrar o equilíbrio entre os diferentes tipos de canais, a fim de integrá-los de modo a criar uma ótima experiência para o consumidor e maximizar os lucros”.

### **Parcerias chave**

Nenhuma empresa pode ser vista como uma “ilha isolada” (Håkansson e Snehota, 2006). As empresas não trabalham de forma independente ao meio envolvente, mas sim numa constante sinergia com este. Estando, assim, envolvidas em redes de cadeias de fornecimento que interligam as várias atividades deste a obtenção da matéria-prima até à entrega do produto

final, visando alcançar a vantagem competitiva (Handfield e Nichols, 2002). Segundo alguns autores, o conceito de gestão de cadeia de fornecimento (SCM - *Supply Chain Management*) surgiu, nos EUA, precisamente da necessidade da indústria têxtil criar um mecanismo de resposta rápida que integrasse todo os envolventes do processo produtivo, diminuindo, assim, o tempo de entrega do produto ao cliente (Lummus et al., 2001). A aplicação do conceito remonta ao ano de 1984, tendo surgido os primeiros modelos de gestão da cadeia de fornecimentos com o princípio da economia clássica, durante o século XX. No entanto, a cadeia de fornecimentos tradicional, que se traduz no processo de transformação da matéria-prima até à entrega do maior valor ao cliente, tem vindo a sofrer algumas alterações ao longo do tempo (Bowersox et al., 2002). Mais do que compartilhar recursos e materiais, a cadeia de fornecimento possibilita, principalmente, o fluxo financeiro e de informação (Fredendall e Hill, 2016). Deste modo, o processo produtivo passou a ser visto como um processo contínuo entre parceiros legalmente independentes que contribuem de diferentes maneiras para um objetivo comum, e nos quais se incluem consumidores, recursos internos, fornecedores, distribuidores e parceiros (Moore, 2001).

Algumas empresas adotam um sistema em que esta é responsável por todos os processos de produção desde a aquisição de matéria-prima, passando pela sua transformação, venda e distribuição (Porter 1996). Contudo, este processo de integração vertical não é fácil de incorporar, como defendeu David Hsu, professor de administração da Wharton durante uma entrevista em que afirmou que “empresas que integrem negócios distintos perdem o foco de tal modo que anulam a possibilidade de coordenação”<sup>1</sup>, sendo mais comum de verificar em grandes empresas do ramo tecnológico, como a Apple. Ou seja, é um sistema de difícil implementação para a maioria das empresas pois requer estratégias bem definidas e controladas. Assim, a maioria das empresas procuram a especialização em determinado processo, procurando parceiros corporativos que assegurem os recursos que esta não detém. Através desta cooperação, as empresas ganham vantagens competitivas não só ao nível da partilha de conhecimentos e capacidades, mas, também, devido ao facto de não perder o foco das suas próprias operações (Chan et al., 1997). Destas parcerias, podem-se destacar as alianças estratégicas, através das quais há partilha e cooperação no desenvolvimento de produtos e serviços (Gulati, 1998). Destaque, ainda, para os serviços de *outsourcing*, definidos como a utilização de serviços externos para desenvolvimento de atividades normalmente desempenhadas por recursos internos (Duncan, 1998).

Também os fornecedores têm ganho maior visibilidade, afastando-se da função simplista de vendedores de recursos (Kolter et al., 2005), sendo considerados cada vez mais, como parceiros

---

<sup>1</sup>Vertical Integration Works for Apple – But It Won’t for Everyone. *Knowledge@Wharton* (2012, March 14). Disponível: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/vertical-integration-works-for-apple-but-it-wont-for-everyone/>, acedido em janeiro de 2018.

de negócios. Os fornecedores têm hoje em dia, maior poder de negociação de preços, calendarização de entregas e acesso a novos produtos, sendo por isso de extrema importância estabelecer uma boa relação com estes, de modo a ganhar vantagens competitivas (Porter, 1999).

As *Joint Ventures* são modelos de parcerias caracterizados por vínculos de equidade, na qual diferentes empresas se unem de modo a explorar conjuntamente um novo negócio (Amici et al., 2013). Realce também para as coligações entre empresas concorrentes que representam parcerias cada vez mais comuns. Gulati (1998) defende que o fortalecimento de redes, bem como trocas entre competidores, apresentam vantagem competitiva em relação a empresas que competem individualmente.

Cada vez mais empresas cooperam com outras entidades, estabelecendo parcerias de modo a atingir objetivos comuns, partilhando informações, conhecimentos e capacidades, sem os quais poucas empresas seriam capazes de sobreviver num mercado cada vez mais globalizado (Harbison e Pekar, 1997). Entre as imensas vantagens, as parcerias permitem principalmente a otimização do negócio e diminuição de risco (Elmuti e Kathawala, 2001; Vaidya, 2009), aquisição de recursos (Yoshino e Rangan, 1996; Kirby e Kaiser, 2003), e maior alcance no mercado com aumento de vantagens competitivas (Elmuti e Kathawala, 2001; Kirby e Kaiser, 2003), motivo pelo qual tem aumentando a sua adesão no mundo empresarial. Deste modo, torna-se evidente a importância deste ponto ao realizar o estudo deste modelo de negócio. Para uma correta aplicação do BMC é necessário analisar detalhadamente quais os principais parceiros bem como o que se obtém de cada um deles.

### **Atividades chave**

As atividades chave pertencem ao bloco do “Como?” no BMC. Nestas estão referenciadas as atividades principais que têm de ser desenvolvidas, para que a proposta de valor seja corretamente executada e entregue ao cliente. As atividades chave são os processos mais importantes, que a empresa deve efetuar com maior regularidade, de modo a alcançar o sucesso (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Não existe uma estrutura organizacional universal. Cada empresa deve desenvolver a sua, adaptando-a ao seu modelo de negócio e à sua estratégia (Drucker, 1986). Assim, as atividades chave que servem de suporte a cada estrutura devem ser adaptadas ao tipo de negócio, ao segmento de mercado e ao modo como se pretende alcançar esse segmento (Osterwalder e Pigneur, 2010). Deste modo, ainda segundo estes autores, as atividades chave podem ser direcionadas para a produção, resolução de problemas ou para o desenvolvimento e manutenção de plataformas, dependendo do modelo de negócio. A importância destas atividades é realçada por Drucker (1986) ao defender que um alto desempenho das mesmas está diretamente relacionado com a sobrevivência da empresa.

## Recursos chave

Em meados de 1980, Porter define as estratégias das empresas através do seu modelo que analisa a relação da empresa com o ambiente externo (Foss, 1996). Contudo, outros autores como Wernerfelt (1984) e Barney (2002) argumentam que o ambiente organizacional pode, também, ser fonte de vantagem competitiva para as empresas. Ou seja, o modelo de Porter (1980) isoladamente não permite uma análise correta de qual a melhor estratégia a adotar, sendo necessário completá-lo com outros modelos que considerem o ambiente interno. Deste modo, surge nos anos 90, a Teoria Baseada em Recursos (RBV - *Resource-Based View*), desenvolvida a partir de diversos trabalhos como os de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1986) e Peteraf (1993), que foca a construção de vantagem competitiva nos recursos internos da empresa (Collis e Montgomery, 1999). Assim, hoje em dia, é visível a dependência das empresas nos seus recursos internos, podendo esta controlá-los de modo a ganhar vantagem competitiva junto da concorrência (Kotler, 2000). No entanto, apesar dos recursos possibilitarem a prática de estratégias competitivas (Barney, 1991), nem todos são valiosos (Barney e Hesterly, 2010), pelo que por si só não garantem o sucesso da empresa (Song et al., 2007). Para que se transformem em fonte de vantagem competitiva, as estratégias têm de ser desenvolvidas com base em recursos “raros, valiosos, insubstituíveis e de difícil imitação” (Barney, 1991).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), os recursos essenciais a cada empresa dependem do seu modelo de negócio, podendo estes ser de diferentes naturezas: humanos, financeiros, físicos ou intelectuais.

Os recursos humanos começaram a ganhar importância nas empresas, a partir de 1970, quando a gestão de funcionários deixou de ser considerada um custo (Sparrow e Hiltrop, 1994). Assim, desde o século XX que a gestão de recursos humanos tem evoluído, até ser considerada um investimento a rentabilizar (Des Horts, 1987). Os recursos humanos são um reflexo da empresa que quando bem formados e motivados não só aumentam a lealdade à empresa (Cowell e Kupritz, 2005), como também, são uma fonte de vantagem competitiva (Hatch e Dyer, 2004). Por esse motivo, existe uma preocupação acrescida em desenvolver o potencial humano dentro das empresas (Patterson et al., 1997). Deste modo, pode concluir-se que através da correta contratação e formação de pessoas qualificadas, as empresas podem obter vantagem competitiva em relação à concorrência (Kotler, 1998).

Os recursos financeiros, como capital, investimentos e créditos, por exemplo, são todos os recursos monetários, geridos pela gestão financeira da empresa (Hooley et al., 2005). Para alguns modelos de negócio estes recursos ganham maior relevância quando exigem, por exemplo, garantias financeiras (Osterwalder e Pigneur, 2010). Os recursos financeiros estão presentes em todas as empresas, sendo de extrema importância a boa gestão dos mesmos para assegurar a sobrevivência das organizações.

Os recursos físicos, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), englobam, entre outros, máquinas, edifícios, redes de distribuição e veículos. Para alguns modelos de negócio estes recursos são bastante importantes. Por exemplo, no caso das instalações, estas devem ser adaptadas ao negócio, “promovendo o fluxo de material, pessoal e de informação” (Hammer e Champy, 2009). Do mesmo modo, também a maquinaria e materiais a utilizar devem ser adequados ao projeto a realizar. Os recursos devem ser orientados segundo as funções operacionais, devendo as empresas procurar a excelência no desempenho dos mesmos.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), os recursos intelectuais dizem respeito aos conhecimentos, patentes e marcas utilizadas pelas empresas. Para os autores, estes são recursos difíceis de alcançar, mas após corretamente desenvolvidos podem ser o maior fator de vantagem competitiva. Por exemplo, no caso das marcas, estas acrescentam valor aos produtos/serviços, o que para alguns clientes pode ser fator decisivo para a compra (McCracken, 1993). Também o conhecimento e utilização de tecnologias, é um recurso bastante importante na definição da estratégia de qualquer empresa, sendo que para as que são reconhecidas pela excelência em tecnologias de informação, este fator ganha ainda maior relevância, sendo mesmo fundamental para a sua sobrevivência (Porter, 1980).

Deste modo, pode concluir-se que independentemente dos recursos utilizados por uma empresa, o fundamental é que estes estejam ajustados à estratégia da organização e que sejam utilizados de modo a criar vantagem competitiva e a rentabilizar o investimento (Hughes e Morgan, 2008).

### **Fluxo de receitas**

Devido ao elevado grau de competitividade que as empresas enfrentam, é essencial, para a sua sobrevivência, adquirir clientes, satisfazê-los, mantê-los e torná-los lucrativos através do aumento de vendas (Engel et al., 2005). Ou seja, o objetivo de qualquer empresa é atingir o lucro máximo através da satisfação e manutenção de clientes.

O lucro é o balanço obtido através da diferença entre os gastos percebidos e as receitas geradas através da venda da proposição de valor (Osterwalder e Pigneur, 2010). O modo como as empresas geram receitas depende, em grande parte, da oferta de proposição de valor. Quando a proposta de valor é um ativo, por exemplo, a maneira mais comum de gerar receita é através da venda do direito de posse do produto. Já quando se trata de um serviço, frequentemente se utiliza a taxa de utilização em que se paga conforme o uso, ou a taxa de inscrição em que é vendido o acesso ao serviço (Osterwalder e Pigneur, 2010). Os autores identificam outros meios de criação de receita, contudo o mais relevante a reter é que independentemente do método utilizado, a empresa deve adaptá-lo ao negócio e ao seu segmento de mercado.

Para além do modo como se gera receitas, os autores identificam, ainda, diferentes mecanismos de definição de preços, também eles com grande influência no lucro (Osterwalder

e Pigneur, 2010). Assim, as empresas podem optar por delinear preços fixos ou variáveis. Segundo os autores, os preços fixos podem estar definidos à lista, depender dos volumes comprados ou das características selecionadas pelo cliente, no entanto em todos os casos estes já se encontram pré-definidos e mantêm-se inalterados. Os preços variáveis podem ser definidos com base na procura e oferta real, ou ser negociados com os clientes.

Segundo Kotler (2000) mais do que gerar lucros, as empresas devem procurar alcançá-los com base na criação de valor superior para o cliente. Atingir vantagem competitiva através da satisfação dos clientes é garantir a lucratividade a longo prazo.

### **Estrutura de custos**

Osterwalder e Pigneur (2010) argumentam que o bloco da estrutura de custos diz respeito a todos os custos referentes a um modelo de negócio. Segundo os autores, as estruturas de custos adotadas pelas empresas podem ter as seguintes características: custos fixos que não se alteram independentemente da produção e do volume de vendas (Varian, 1992), como por exemplo, os salários dos trabalhadores; custos variáveis, que pelo contrário, são influenciados pelas alterações no volume de vendas, podendo diminuir ou aumentar proporcionalmente com estas (Horngren et al., 1997); economias de escala, que ocorrem quando o aumento da produção e/ou a expansão de vendas permitem a redução de custos (Scherer, 1976; Baumol et al., 1983); ou economias de gama ou de diversificação, que são reduções de custos através combinação de processos comuns entre diferentes produtos, que possibilitam a sua produção conjunta (Panzar e Willig, 1981).

Segundo Porter (1996), as empresas podem ganhar vantagem competitiva através de duas estratégias: a partir do custo, ou por diferenciação. Segundo o autor, empresas que têm como principal foco a diminuição de custos, procuram manter as características dos produtos/serviços, através do mínimo custo possível. Pelo contrário, empresas centralizadas na diferenciação apostam na criação de valor, independentemente dos custos associados. Osterwalder e Pigneur (2010) concordam com o autor, afirmando que os modelos de negócio podem posicionar-se num destes extremos, ou entre ambos. Independentemente da importância que as empresas atribuem ao fator custos, todas têm como objetivo a sua minimização, sendo para isso necessário uma detalhada análise dos mesmos, bem como das atividades mais dispendiosas, de modo a avaliar a possibilidade dos diminuir (Kotler, 2000).

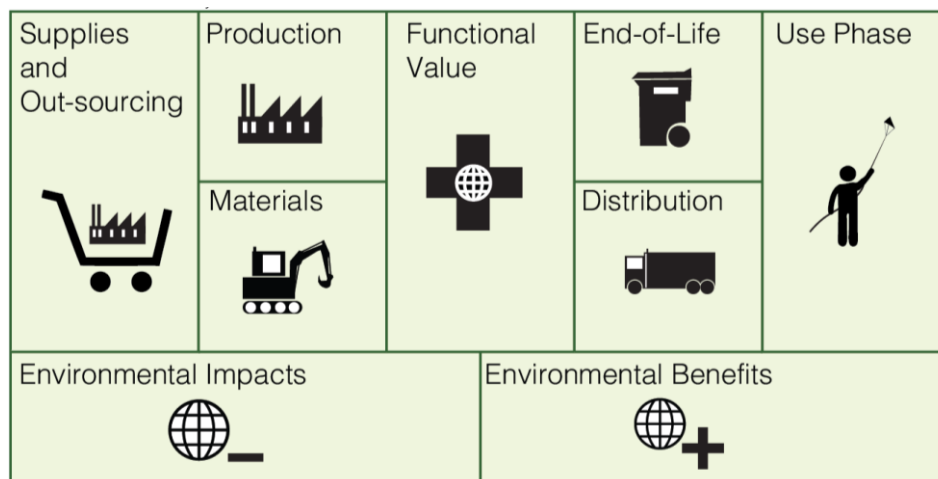
### **2.2.2.2. Componente Ambiental**

A procura de soluções ambientais é cada vez mais uma preocupação, não só de vários autores, mas também, de algumas empresas que pretendem implementar ações de sustentabilidade ambiental (Mathews, 2004; Parker, 2005, 2011). Nesse contexto, o foco da segunda componente do TLBMC é a análise do ciclo de vida de um produto/serviço (Joyce e Paquin, 2016). Segundo Svoboda (2006), esta análise diz respeito à avaliação dos impactos ambientais que o produto/serviço irá ter ao longo de todas as etapas de vida. É assim, necessário que as empresas

estabeleçam estratégias que integrem a sustentabilidade em todas as etapas (Linton et al., 2007). Deste modo, semelhantemente ao que acontece na componente económica, esta tabela é composta por nove blocos interligados entre si, que quando analisados em conjunto fornecem soluções à empresa para combater problemas ambientais, aumentando os benefícios ecológicos.

Na figura abaixo pode observar-se a componente ambiental dividida pelos blocos constituintes (Fig.2).

**Figura 2 - Representação da Componente Ambiental do TLBMC**



Fonte: Joyce e Paquin (2016)

### Valor funcional

Segundo os autores Joyce e Paquin (2016), este bloco diz respeito ao produto/serviço que vai ser analisado ao longo do seu ciclo de vida e que serve de base para analisar os impactos ambientais que podem ser ultrapassados pela empresa. Os autores propõem que este bloco seja analisado segundo o cálculo real do consumo de determinado produto. Assim, partindo do valor funcional, é possível determinar quantos consumidores este irá atingir e qual o impacto final que este terá no ambiente.

### Fase de uso

Desde a extração da matéria-prima para produção até ao final da sua vida útil, o produto passa por várias etapas, às quais se dá o nome de ciclo de vida (Consoli et al., 1993). Um dos grandes desafios para as empresas é criar processos eco-eficientes para todas as etapas do ciclo de vida dos produtos (Fiksel, 1996). A fase de uso demonstra o papel do cliente, não dependendo diretamente da empresa para aumentar o valor funcional. No entanto, a empresa pode ter uma participação ativa mesmo durante esta fase, se possibilitar o aumento do ciclo de vida do produto (Joyce e Paquin, 2016). Ao proporcionar a reutilização, reparação, renovação e reciclagem dos produtos, as empresas facultam o aumento do seu ciclo de vida, o que constitui um benefício ambiental (Stahel, 1982, 2016).

### **Final de vida**

Este bloco está diretamente relacionado com o valor funcional do produto/serviço, uma vez que diz respeito ao destino deste quando o cliente determina o seu fim de vida (Joyce e Paquin, 2016). O uso de materiais para lá do seu fim de vida é definido por Stahel (1982, 2016) como economia circular. Após a entrega ao cliente, é este que define quando pôr fim à vida útil do produto, pelo que possibilitar a continuidade deste através de uma economia circular é uma forma da empresa aumentar a sua responsabilidade ambiental.

### **Distribuição**

A distribuição diz respeito à disponibilização de produtos/serviços aos clientes, garantindo o cumprimento das exigências dos mesmos (Kotler e Keller, 2009). Este conceito relaciona-se com a gestão dos meios de distribuição (inclui transporte, armazenagem, embalagem, por exemplo) desde o produtor até à entrega ao cliente (Moura, 2006), ganhando por isso, maior relevância na componente ambiental. Ou seja, segundo Joyce e Paquin (2016), o modo como os produtos são distribuídos tem elevada importância na análise do ciclo de vida do produto, uma vez que normalmente esta atividade está associada a transportes, que tem um elevado impacte ambiental através dos altos níveis de CO<sub>2</sub> que emitem.

### **Atividades complementares e parcerias**

Anteriormente no BMC, foi explorado a importância dos parceiros em qualquer negócio. Na componente ambiental, este conceito mantém a sua relevância no ciclo de vida do produto, contudo os seus serviços não são considerados ações fundamentais para criação de valor, mas sim atividades de suporte à mesma (Porter, 1980). Assim, Joyce e Paquin (2016) definem este bloco como todas as atividades acessórias à produção. Segundo estes autores, por não se tratar de atividades principais, podem ou não estar presentes no ciclo de vida do produto, no entanto sempre que estão, é necessário avaliar o seu valor ou impacte ecológico.

### **Produção**

A produção diz respeito às operações de desenvolvimento de produtos/serviços a partir da matéria-prima (Slack, 1987). Pelas palavras de Joyce e Paquin (2016) este bloco é a extensão ambiental das atividades do BMC e deve focar as atividades principais, com maior impacte ambiental, que transformam o *input* em *output*.

### **Materiais**

Da mesma maneira que os recursos possibilitam a criação de valor económico, também os materiais dizem respeito aos principais meios físicos utilizados pelas empresas como meio de gerar valor funcional (Joyce e Paquin, 2016). As empresas procuram tornar-se cada vez mais sustentáveis a nível ambiental, contudo uma grande parte destas ainda tem bastante dificuldade em implementar preocupações ambientais nas suas estratégias (Hellström, 2007). Por esse motivo, é difícil encontrar empresas que utilizem exclusivamente materiais amigos do ambiente, com baixa pegada ecológica. Neste bloco deve referir-se os principais materiais

utilizados para gerar valor funcional, sejam estes ecológicos ou não, e analisar o seu impacto ambiental.

### **Benefícios ambientais**

Empresas que assumam a sua responsabilidade ambiental devem causar um impacto positivo no ambiente (Manget et al., 2009). Assim, nesta fase são analisadas todas as ações amigas do ambiente que resultam em benefícios ecológicos. Segundo Joyce e Paquin (2016), o objetivo da componente ambiental consiste no aumento destes benefícios, que consequentemente ampliam a criação de valor funcional.

### **Custos ambientais**

Após uma análise horizontal da componente ambiental, todas as ações originam benefícios ou custos ambientais para a empresa. Este bloco corresponde a todos os custos ecológicos onde se refletem as ações negativas da empresa, sendo esta a principal vertente que as empresas devem demonstrar preocupação em resolver ou até mesmo eliminar (Joyce e Paquin, 2016). Importante reter que este bloco não diz respeito aos custos financeiros que uma empresa suporta na implementação de ações ecológicas, mas sim ao impacto ambiental negativo das suas ações.

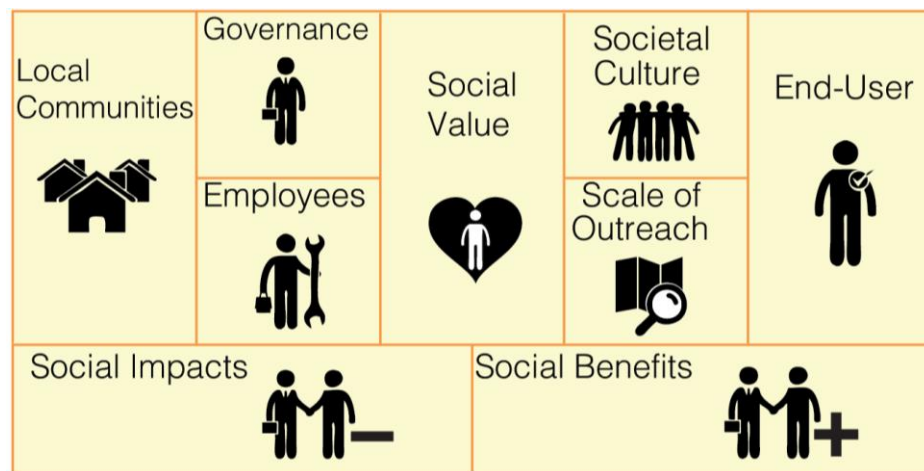
### **2.2.2.3. Componente Social**

Cada vez mais as empresas desenvolvem a sua responsabilidade social, de modo, não só a desenvolver boas relações com clientes e restantes *stakeholders*, mas também a promover uma boa imagem da mesma (Yoon et al., 2006). Adotar ações de responsabilidade social garante benefícios não só para a empresa, como também para o meio onde esta se encontra inserida (Burke e Logsdon, 1996). Pelo que avaliar o impacto social de uma organização, implica analisar todas as partes interessadas nesta, que influenciam ou são influenciadas por ela (Freeman, 2010; Carroll e Buchholtz, 2014). Segundo Freeman e McVea (2001) as partes interessadas dizem respeito a “todos os grupos sem os quais a organização deixaria de existir”, nas quais se incluem clientes, funcionários, fornecedores, acionistas e comunidade em geral (Sprinkle e Maines, 2010). Estes *stakeholders* diferem em conformidade com a realidade e contexto da empresa (Mitchell et al., 1997), pelo que cada organização deve gerir a sua componente social em conformidade com os interesses específicos dos seus principais interessados (Joyce e Paquin, 2016).

Assim, a responsabilidade social foi definida pela Comissão das Comunidades Europeias (2001) como “a integração voluntária de preocupações sociais por parte das empresas, nas suas operações e na sua interação com as partes interessadas”.

Abaixo está apresentada a componente social bem como os nove blocos que a constituem (Fig.3).

Figura 3 - Representação da Componente Social do TLBMC



Fonte: Joyce e Paquin (2016)

### Valor social

Segundo Joyce e Paquin (2016), este bloco é o correspondente à proposta de valor do BMC, orientado para a entrega de valor às partes interessadas. Assim, o valor social representa a responsabilidade da empresa em maximizar o valor oferecido a todos os seus *stakeholders* (Evan e Freeman, 1988). Ao definir a sua missão, a empresa delimita a sua orientação a longo prazo, o que esta pretende atingir e o que deve evitar para assim alcançar o seu objetivo (Barney e Hesterly, 2010). Por esse motivo e de modo a que a empresa nunca se desvie do seu foco social, esta criação de valor deve estar incluída na missão da empresa (Joyce e Paquin, 2016).

### Utilizador final

Segundo Joyce e Paquin (2016) na componente social o utilizador final é a pessoa que usufrui da proposta de valor social, não sendo este necessariamente o cliente. Segundo os autores, independentemente de quem representa este bloco, é com ele que a empresa tem de se preocupar em superar expectativas, garantir lealdade e fomentar um relacionamento estável. Deste modo, a empresa garante uma melhoria da qualidade de vida do utilizador final.

No caso de o cliente representar o utilizador final, a empresa necessita ter especial atenção ao seu poder decisivo, consequência do constante aumento da concorrência. Sendo assim importante que as empresas definam estratégias não só para atrair, como também para reter clientes (Kotler, 2000).

### Cultura social

Forças económicas, políticas, culturais e tecnológicas, pertencem ao macro ambiente que afeta a cultura interna da empresa (Kotler, 2000). As ações de empresas com responsabilidade social influenciam a sociedade em geral, sendo que estas procuram maximizar os efeitos positivos e diminuir os negativos (Ferrell, 2004). Por outro lado, nenhuma empresa consegue atingir o sucesso quando a sociedade falha (Laszlo e Cescau, 2017). Assim, este bloco diz respeito à

sociedade em geral e ao modo como esta influencia e é simultaneamente influenciada pela organização.

### **Escala de alcance**

Os *stakeholders* são todas as partes interessadas envolvidas numa empresa (que inclui por exemplo, fornecedores, trabalhadores e parceiros) que não só são essenciais na estratégia de negócio, fornecendo benefícios económicos, como também, são cruciais para a resolução dos problemas sociais que as empresas enfrentam (Freeman e Reed, 1983). É importante que as empresas demonstrem preocupações com os interesses específicos dos seus diferentes agentes interessados (Donaldson e Preston, 1995). Assim, o desenvolvimento interno das empresas é tão importante como as suas obrigações sociais perante os seus *stakeholders* (Argandoña, 1988; Gibson, 2000).

Este bloco diz respeito aos relacionamentos que a empresa estabelece e mantém com os seus *stakeholders*, sendo que, quanto mais forte e duradouro estes forem, maior a escala de divulgação e mais socialmente benéfico se torna (Joyce e Paquin, 2016).

### **Comunidade local**

As empresas devem demonstrar preocupações com a comunidade onde estão inseridas (Kleinrichert, 2008). É importante tanto para empresa como para a comunidade em geral que se estabeleçam relações mutuamente benéficas (Joyce e Paquin, 2016). Tome-se como exemplo as compras: a empresa ao optar por fornecedores locais, ajuda o desenvolvimento da indústria onde se encontra inserida, o que se reflete numa vantagem para os fornecedores e simultaneamente em benefícios sociais para a empresa.

### **Gerência**

A gerência, segundo as palavras de Drucker (1986), engloba todos os processos decisivos e a gestão de recursos, com foco nos objetivos delineados. Todas as empresas exigem uma gestão correta e prudente, de modo a que esta satisfaça as necessidades internas da organização, alcance as metas a que se propõe e que a mantenha preparada para enfrentar eventuais mudanças que possam ocorrer (Burns e Stalker, 1961; Lawrence e Lorsh, 1967).

Alguns autores, como Mitchell et al. (1997) argumentam que a gerência define o envolvimento dos interessados na organização. A própria cultura da empresa é fortemente influenciada pelos valores e decisões dos seus administradores (Bates et al., 1995). Assim, a relevância deste conceito na componente social relaciona-se com a tomada de decisões que possam influenciar todas as partes interessadas (Joyce e Paquin, 2016).

### **Trabalhadores**

Anteriormente no bloco dos recursos do BMC, foi explorado o conceito de recursos humanos bem como a sua importância na criação de vantagem competitiva para qualquer empresa. No

entanto, a relevância dos trabalhadores não se relaciona exclusivamente com a criação de valor económico, mas também com o bom funcionamento da empresa, independentemente do tipo de valor que se pretenda criar.

Investir em capital humano é uma importante aposta das empresas, que se reflete não só na contratação de trabalhadores mas também, no seu desenvolvimento interno (Snell e Dean, 1992). Manter colaboradores motivados, é garantir o seu interesse e satisfação pelas atividades, (Amabile, 1993) que mais do que fornecer benefícios económicos à empresa, possibilita-lhe ainda, vantagens sociais. Assim, este bloco diz respeito a toda a componente social que se relaciona com aqueles que são considerados como os principais *stakeholders* organizacionais, como a oferta de formação, segurança e bem-estar no trabalho (Joyce e Paquin, 2016).

### **Benefícios sociais**

Os benefícios sociais são o principal foco da criação de valor social. Estes podem ser medidos através de diferentes indicadores e relacionar-se com diversos interessados na empresa. Assim, são exemplos de indicadores, os horários de trabalho, saúde e segurança de trabalhadores, influência na sociedade e envolvimento na comunidade (Benoît et al., 2010). Deste modo, preencher ao máximo este bloco é o objetivo principal de qualquer empresa com responsabilidade social, uma vez que este representa as ações da empresa que se transformam em criação de valor social positivo (Joyce e Paquin, 2016).

### **Custos sociais**

Os impactes sociais negativos da empresa, dizem respeito aos principais problemas sociais que esta pode causar no meio em que está inserida e que deve ter especial atenção para tentar combater e eliminar (Joyce e Paquin, 2016). Os diferentes indicadores reconhecidos como benefícios sociais, podem também, ser considerados custos sociais quando aplicados de forma negativa. Assim, sempre que estes forem identificados como prejudiciais a algum elemento das partes interessadas na empresa, é considerado como um custo social para esta.

## **2.3. Síntese Conclusiva**

Uma detalhada e cuidada análise da literatura, permitiu a compreensão teórica de MN sobre a perspetiva de diversos autores e mais concretamente sobre a perspetiva sustentável de Joyce e Paquin (2016), baseada no modelo tradicional proposto por Osterwalder e Pigneur (2010).

O estudo da literatura permitiu aprofundar conhecimentos acerca dos conceitos que se pretendem desenvolver ao longo do estudo de caso. Partindo assim, de uma empresa portuguesa de referência no setor onde atua, realizar-se-á um estudo de caso que pretende seguir o modelo proposto por Joyce e Paquin (2016), de modo a concluir, se o estudado teoricamente se aplica na realidade de uma empresa de sucesso.

Em suma, a análise da literatura focou essencialmente o processo de desenvolvimento de um MN sustentável, que a partir da sua posterior aplicação a um caso prático, pretende estudar a relevância do mesmo no posicionamento estratégico de uma empresa no mercado.

# Capítulo 3. Metodologia de Investigação

Este capítulo aborda a metodologia utilizada ao longo da investigação, em conformidade com os objetivos previamente delineados. Assim, ao longo desta secção pode encontrar-se a justificação da metodologia utilizada e da amostra selecionada, sendo ainda clarificadas as diferentes fases do estudo, bem como as ferramentas de recolha e tratamento de dados.

## 3.1. Opção Metodológica: Estudo de Caso

A metodologia escolhida para esta investigação foi a qualitativa, que se caracteriza pela recolha e tratamento de dados de forma a compreender determinado fenómeno, com base essencialmente na interpretação do investigador (Denzin et al., 2006; Creswell et al., 2007). Mais especificamente, a dissertação recorre ao estudo de caso como método qualitativo que visa a descrição de processos, a partir do tratamento de informações aprofundadas de uma amostra ilustrativa.

O estudo de caso foi definido por Yin (1984) como um método empírico, que visa a compreensão de um fenómeno a partir de uma análise detalhada de um caso específico real. Em concordância com o autor anterior, Eisenhardt (1989) defende que este método de pesquisa é caracterizado pela compreensão de determinada realidade a partir da investigação de um caso singular dentro do seu contexto. Neste seguimento, Stake (1995) defende o estudo de caso como sendo uma ferramenta que auxilia a compreensão de uma realidade. Dado a sua natureza qualitativa com base em interpretações subjetivas, segundo Bogdan et al. (1994) este método visa a análise, descrição e explicação de processos, carecendo as conclusões de discussão crítica (Yin, 2009).

O estudo de caso deve seguir uma sequência específica, que pretende relacionar os conceitos teóricos com as questões em estudo (Yin, 1984), tratando-se de um método que visa responder essencialmente a duas questões “porquê” e “como” (Yin, 2009). Assim, pode subdividir-se em quatro fases essenciais:

- Definir as questões a estudar - neste caso a investigação procura responder a duas principais perguntas: “Porquê integrar um modelo de negócio nas empresas?” e “Como é que a sustentabilidade auxilia a criação de vantagem competitiva?”;
- Investigação e recolha de dados do setor e da empresa em estudo;
- Tratamento e interpretação de dados - visa a adaptação das informações recolhidas ao modelo de negócio que se pretende estudar.
- Análise e discussão de resultados - através da comparação da revisão teórica, com a realidade do setor e da empresa em específico.

Assim, a opção de estudo de caso como metodologia utilizada permite a compreensão mais detalhada e dentro de um contexto natural, de determinado fenómeno de conhecimento pouco

aprofundado (Yin, 1994; Ghauri, 2004). A escolha do estudo de caso deve-se portanto, à necessidade de interpretar e analisar numa empresa real, os conceitos teóricos abordados na literatura, facilitando a percepção da relevância dos modelos de negócio na compreensão da empresa e no seu posicionamento no mercado, bem como a importância da adoção de estratégias sustentáveis no contexto empresarial.

A estratégia do estudo de caso permite a compreensão de determinada realidade através da investigação de um único ou de múltiplos casos (Lessard-Hébert et al., 1994; Bogdan et al., 1994; Punch, 2013). Segundo Yin (2009) a escolha de estudo de caso único ou de um conjunto de casos, depende dos objetivos de cada investigação. Neste caso particular e de forma a dar resposta aos objetivos da presente dissertação, nomeadamente de identificar a importância para as empresas de integrar um MN avaliando simultaneamente a relevância da sustentabilidade no posicionamento estratégico das mesmas, optou-se por se realizar um estudo de caso único. Para este efeito, a empresa selecionada para análise foi a Twintex - Indústria de Confeções, Lda.

A escolha da Twintex como objeto de estudo assentou essencialmente em dois principais fatores: 1) esta representa uma empresa de sucesso com visão futurista, que integra na sua filosofia valores correspondentes aos que se pretendem estudar nesta dissertação; 2) a proximidade com a empresa e enorme disponibilidade da gerência e colaboradores, permitem maior facilidade no acesso à informação e recolha de dados relevantes.

### **3.2. Recolha de Dados**

O estudo de caso é uma metodologia que depende significativamente do trabalho de campo (Punch, 2013), envolvendo recolha de dados através de múltiplas e diversificadas fontes (Yin, 1994). A utilização de fontes múltiplas aumenta a credibilidade do estudo de caso, uma vez que permite a conjugação de dados, dando maior consistência às conclusões retiradas (Eisenhardt, 1989). Desta forma, as principais fontes utilizadas para recolha de dados neste estudo específico, foram: 1) observação participante; 2) análise de registos internos e de documentos públicos; 3) entrevistas a dois participantes.

A observação em contexto real possibilita um conhecimento mais aprofundado da empresa, bem como um levantamento de dados específicos, que por vezes não seriam possíveis de identificar através de outra técnica (Patton, 1987). Mais especificamente foi utilizado como método de recolha de dados a observação participante, em que o observador integra o ambiente natural da empresa, tendo a possibilidade de recolher dados e informações no momento em que estes ocorrem sem que exista manipulação dos fenómenos (Given, 2008). Neste sentido, através da presença assídua na empresa, foi possível integrar o ambiente de trabalho da mesma, facilitando o acesso a informações relevantes para a investigação em curso.

O levantamento de dados documentais constitui também, um processo crucial que permite uma sólida fundamentação da investigação (Yin, 2009). A análise documental interna, bem como a pesquisa de fontes secundárias externas, são uma fonte de recolha de dados exata que possibilita o aprofundamento do conhecimento da empresa. No caso em estudo foram consideradas diversas fontes documentais, tais como: registos internos, jornais, *sites*, redes sociais, entrevistas e artigos.

Segundo Yin (2009), as entrevistas são consideradas uma fonte essencial para a realização de um estudo de caso. Estas possibilitam a compreensão de diferentes perspetivas (Stake, 1995), permitindo ao entrevistado legitimar as informações recolhidas pelo autor dando maior consistência e fiabilidade à investigação.

Alguns autores como Stake (1995), defendem a necessidade de planear detalhadamente uma entrevista para que esta não disperse dos objetivos delineados, pondo em risco o rigor das conclusões. Contudo, outros autores como Flick (2014), defendem a utilização de entrevistas semiestruturadas, cuja formulação vai sendo construída no decorrer da entrevista, concedendo maior flexibilidade na colocação das perguntas e maior liberdade nas respostas do entrevistado. No caso em estudo, optou-se pela entrevista semiestruturada cujos tópicos e perguntas principais foram previamente bem definidos, não existindo porém, uma sequência pré-estabelecida na sua formulação, o que permitiu uma fluidez e espontaneidade da entrevista. Assim, os guiões<sup>2</sup> foram elaborados com base na revisão da literatura e nas principais questões que se pretendem investigar.

Optou-se por realizar duas entrevistas diferentes de modo a abordar dois temas. A primeira entrevista relaciona-se diretamente com a gestão da empresa no geral, com a estratégia por esta implementada e com os seus objetivos de sustentabilidade. Deste modo, elaborou-se o guião I, direcionado aos gestores da empresa, tendo-se entrevistado o diretor de gestão de clientes, Bruno Mineiro. De forma a abordar mais aprofundadamente a estratégia sustentável da empresa, procurou-se entrevistar também, um trabalhador relacionado diretamente com o desenvolvimento da produção sustentável selecionada para estudo. Assim, foi elaborado um segundo guião que aborda mais aprofundadamente as estratégias de sustentabilidade utilizadas nas produções e que foi dirigido a uma trabalhadora do departamento de pesquisa e desenvolvimento, responsável por esta produção, Adriana Brito. Ambas foram previamente agendadas e realizadas individualmente no local de trabalho dos entrevistados.

---

<sup>2</sup> Guiões das entrevistas Anexo I e Anexo II

### **3.3. Tratamento de Dados**

Uma vez que os dados recolhidos apenas podem ser considerados informação útil após a sua análise (Erickson, 2012), o tratamento e análise de dados é um processo elementar em qualquer investigação (Yin, 1994).

Assim, após a recolha de dados procede-se ao respetivo tratamento, a partir de uma análise qualitativa dos mesmos. Numa primeira fase são analisadas as entrevistas através da análise de conteúdo. A análise de conteúdo corresponde segundo Bardin (2009), ao conjunto de técnicas que permitem a seleção de dados pertinentes para transformação em informação relevante. Uma vez que as entrevistas por si só, não são suficientes para justificar as conclusões retiradas, em segundo lugar repete-se o processo de seleção dos dados relevantes provenientes da observação, para posterior interpretação dos mesmos. A análise documental constituiu o último procedimento, uma vez que esta confirma e dá consistência às restantes informações.

Após a reunião de toda a informação pertinente, relaciona-se a mesma com a teoria e categoriza-se por tópicos que se pretendem estudar, relacionando-se com as diferentes componentes do modelo TLBMC, para posterior discussão de resultados.

# Capítulo 4. Análise de Dados e Discussão de Resultados

Após a revisão da literatura, este capítulo visa aplicar na prática os conceitos estudados. Numa primeira parte realiza-se uma breve apresentação do setor da empresa em estudo, sendo que numa segunda parte são analisados os dados recolhidos e discutidos os resultados obtidos, com base na análise da empresa e do setor em estudo.

## 4.1. Caracterização do Setor

Segundo a classificação das atividades económicas (CAE), a indústria têxtil portuguesa enquadra-se na indústria transformadora (Revisão 3, Secção C), subdividindo-se em dois setores: fabricação têxtil (Divisão 13) e indústria do vestuário (Divisão 14), sendo por isso, denominada de Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV). O setor têxtil engloba os processos de transformação da fibra em fio e posteriormente em tecido. Estes tecidos podem destinar-se à produção de têxteis lar ou têxteis de uso industrial, ou podem, ainda servir de matéria-prima para o setor do vestuário (Serra et al., 2012). A indústria do vestuário, por sua vez, engloba os vários processos de confeção que transformam os tecidos em peças de vestuário.

Em Portugal a ITV é composta por mais de 6 mil sociedades, predominantemente pequenas e médias empresas. Segundo a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP), esta é uma das maiores indústrias transformadoras da Europa e com maior impacto para a economia portuguesa que em 2017 registou um volume de negócios de cerca de 7500 milhões de euros, representando aproximadamente 9% do volume de negócios da indústria transformadora<sup>3</sup>. Também segundo dados da ATP, este setor representa 10% das exportações portuguesas, sendo que os principais clientes internacionais são Espanha, França e Alemanha<sup>4</sup>. A sua proximidade geográfica e cultural com o seu principal mercado, garante-lhe vantagens competitivas principalmente ao nível dos baixos custos de exportações.

A ITV teve origem na Revolução Industrial Inglesa, no século XVIII, com o surgimento de novas matérias-primas como o algodão (Cenit, 2009). É assim, um dos setores mais antigos e tradicionais do país, permitindo adquirir ao longo dos anos fortes conhecimentos e uma vasta experiência. Desde cedo que demonstrou um forte impacto social, empregando uma grande parte da população, especialmente nas zonas onde se encontra mais centralizada, como o Norte do país e a Beira Interior. Atualmente, segundo os dados mais recentes da ATP, emprega cerca de 137 mil pessoas em todo o país, o que representa 20% de empregabilidade da indústria transformadora.

---

<sup>3</sup> Estimativas da ATP, disponível: <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=18>, acessido em maio de 2018

<sup>4</sup> Dados da ATP, disponível: <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=573>, acessido em maio de 2018

A história da ITV em Portugal é marcada por vários altos e baixos. Com a entrada de Portugal para a Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986, e consequente eliminação de custos alfandegários e adesão à moeda única, as exportações aumentaram, representando um período económico favorável para a ITV (Cenit, 2009). Contudo, esta dependência de mercados externos acabou por se transformar numa ameaça à indústria portuguesa, como se veio a constatar mais tarde. Assim, o século XXI foi uma altura de reviravolta para esta indústria que iniciou um período crítico com uma durabilidade de aproximadamente uma década. Como afirmado pelo diretor geral da ATP, Paulo Vaz<sup>5</sup>, a entrada da China para a Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2001, bem como a expansão da União Europeia (UE) para leste, foi um dos principais motivadores da crise no setor têxtil. Este fator acrescido à grave crise económica e financeira que se fez sentir a nível mundial e à consequente dificuldade de acesso a financiamentos, afetou gravemente o consumo, gerando uma crise no setor têxtil durante esse período. O ano de 2009 foi assim, o pior ano para o setor têxtil em Portugal. A China tornou-se na maior potência têxtil de todo o mundo, sendo líder de produção e exportação têxtil durante vários anos (Tan, 2005). Segundo Sofia Botelho, diretora executiva da ATP<sup>6</sup>, este facto deve-se essencialmente à mão de obra barata que possibilita a prática de preços mais baixos. Deste modo, durante os últimos anos um dos grandes desafios das empresas têxteis de todo o mundo foi a luta pela igualdade de aplicação de regras neste setor.

Apesar das dificuldades em competir com a enorme potência económica e têxtil que é a China, as empresas portuguesas têm conseguido inverter esta tendência essencialmente através da aposta na inovação tecnológica, alta qualidade e criatividade da moda e *design*. Assim, na segunda década do século XXI, tem-se verificado um constante crescimento desta indústria que se deve principalmente à capacidade das empresas portuguesas em ultrapassar dificuldades, transformando-as em vantagens competitivas, como defendido por Paulo Vaz, que acrescenta ainda, que o segredo da mudança é o foco no cliente e “competir pelo valor, e não pelo preço”<sup>7</sup>. Sofia Botelho confirma que existe um aumento, por parte do consumidor, da procura de produtos que acrescentem valor e diferenciação. Esta tendência pela busca de maior qualidade, associada ao aumento dos custos salariais, de energia e matéria-prima que a China tem vindo a enfrentar nos últimos anos, tem provocado o seu declínio e consequentemente um deslocamento da indústria para outros países como Índia, Bangladesh e Vietnam. Como se pode observar, a concorrência não deixa de existir em indústrias de sucesso, sendo que a possibilidade de entrada de novos concorrentes é uma ameaça constante (Porter, 1980). Assim, para além de definir estratégias que lhes permitam ganhar vantagem competitiva perante a concorrência atual, as empresas deparam-se com a dificuldade de prever a entrada de novos

---

<sup>5</sup> ECO - Economia Online, disponível: <https://eco.pt/2017/05/02/textil-um-setor-que-anda-mais-depressa-do-que-o-pais/>, acedido em abril de 2018

<sup>6</sup> Jornal SOL, disponível: <https://sol.sapo.pt/artigo/71831/ind-stria-t-xtil-portuguesa-aposta-na-china>, acedido em abril de 2018

<sup>7</sup> Expresso, disponível: <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-12-15-Sector-dos-texteis-quer-exportar-mais-de-65-mil-milhoes-de-euros#gs.iKx75TC>, acedido em abril de 2018

concorrentes e com a necessidade de criar barreiras que dificultem essas novas entradas no mercado (Porter, 1980).

Apesar da ITV ter vindo a demonstrar resistência à crise económica, ao impacte da liberalização do comércio e à forte concorrência internacional, estes continuam a ser desafios que as empresas precisam continuar a enfrentar. Aliada a estes fatores, a ITV depara-se ainda com dificuldades relacionadas com a baixa atratividade do setor, que afasta cada vez mais jovens desta área, reduzindo conseqüentemente os recursos humanos especializados<sup>8</sup>. Outro problema com que estas empresas se deparam atualmente, são os desafios ambientais e a importância acrescida que a sociedade lhes tem atribuído. A indústria na sua generalidade é considerada uma das principais fontes de poluição ambiental e de degradação de habitats e recursos (Herva et al., 2011), sendo a ITV um dos setores que mais contribui para a degradação ambiental, uma vez que todos os processos de produção têxtil provocam fortes impactes ambientais principalmente ao nível de contaminação de águas, emissões de gases e produção de resíduos sólidos (Astreyko e Kapitsa, 2016).

## 4.2. Apresentação da Empresa

A Twintex é uma empresa de vestuário, sediada na Aldeia de Joanes, Fundão. Esta empresa familiar, fundada em 1979, começou a sua atividade como produtora de vestuário infantil com marca própria. Atualmente a Twintex dedica-se à confeção de vestuário feminino, masculino e infantil, fabricando para grandes marcas de renome em todo o mundo. A empresa representa o maior empregador privado do concelho do Fundão, contando com cerca de 400 trabalhadores distribuídos por duas unidades industriais, com uma capacidade de produção de mais de 1200 peças por dia, entre as quais: *blazers*, casacos, vestidos, saias e calças.

A empresa confeciona vestuário de alta qualidade, contando com uma vasta carteira de clientes, nos quais se incluem algumas das maiores marcas internacionais. Apresenta assim, uma visão inovadora da indústria têxtil e do vestuário, com 100% da sua produção direcionada para exportação.

O sucesso da empresa é assegurado não só pelas aptidões profissionais do seu capital humano, como também pelas competências ao nível ambiental e social pelas quais a empresa tem como missão ser reconhecida. Para além de se diferenciar da concorrência pela elevada qualidade da sua produção e dos seus preços competitivos, a Twintex diferencia-se também, através dos valores sociais que defende.

---

<sup>8</sup> Jornal T, disponível: <http://jornal-t.pt/pergunta/por-que-e-que-falta-mao-de-obra-especializada/>, acessado em maio de 2018

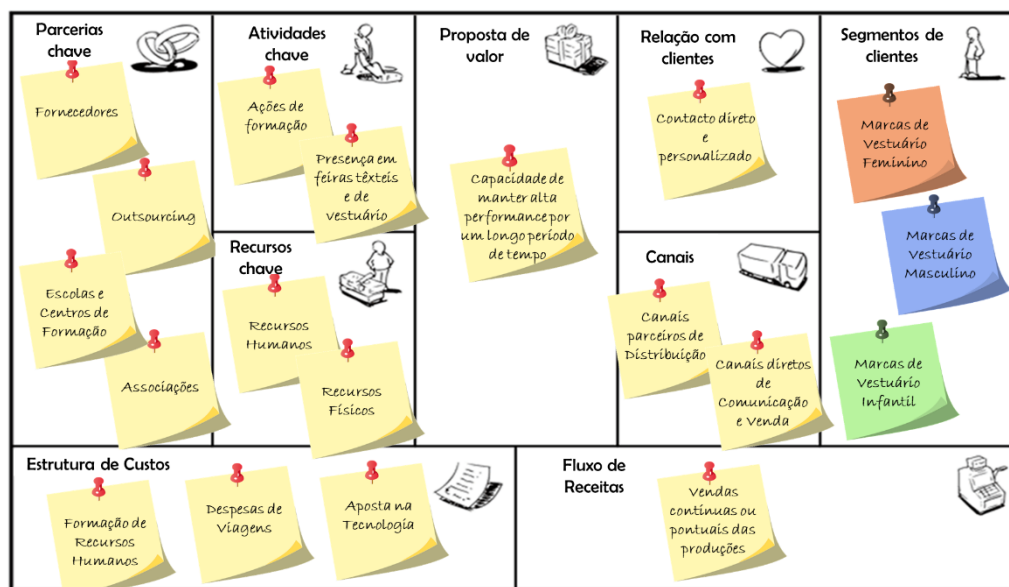
### 4.3. Análise e Tratamento de Dados

Após a recolha de dados, estes são analisados e tratados com base na fundamentação teórica anteriormente estudada. Este subcapítulo visa assim, a comparação do que foi estudado na literatura com os dados recolhidos da empresa e do setor em estudo, tomando como base o modelo TLBMC.

#### 4.3.1. Componente Económica do TLBMC

Tendo como base o BMC, neste subcapítulo realiza-se uma análise aos diferentes blocos integrantes da componente económica do TLBMC, adaptados à empresa Twintex.

Figura 4 - Adaptação da Componente Económica do TLBMC à empresa



Fonte: Elaboração própria

#### Proposta de valor

A Twintex é uma empresa têxtil direcionada para o setor do vestuário, que oferece aos seus clientes peças de vestuário de alta qualidade. A elevada qualidade das suas produções, a capacidade de inovação que lhes é característica e os valores defendidos, são fatores que têm contribuído significativamente para o reconhecimento da empresa. Contudo, o principal fator distintivo da Twintex é a capacidade de criar e manter um portefólio de clientes constituído por algumas das melhores marcas do mundo. Trabalhar com marcas *fashion leaders* implica um elevado nível de exigência, a que a empresa tem conseguido corresponder a longo prazo. Assim, a capacidade de manter uma alta performance que viabiliza a preservação dos clientes por um longo período de tempo, é o que a empresa considera como principal fator diferenciador.

#### Segmento de clientes

A ITV pode ser bastante abrangente, existindo lugar para todos os tipos de mercado, desde os segmentos baixos até os de gama elevadíssima. Operar num segmento baixo não é sinónimo de

insucesso ou de fraca qualidade, pelo contrário, existem diversas empresas de sucesso a trabalhar exclusivamente para o baixo segmento. No que respeita à empresa em estudo, esta atua num mercado de alto nível, sendo por isso o seu público-alvo, marcas internacionais de uma gama elevada de vestuário feminino, masculino e infantil.

Quando questionado acerca das motivações que levam a Twintex a manter-se há vários anos no segmento médio/alto, não considerando explorar outros segmentos, o diretor de gestão de clientes afirma que esta constituiu uma decisão mais emocional que estratégica. Apesar dos custos e exigências acrescidas em trabalhar para este segmento, Bruno Mineiro considera que atuar num mercado médio/alto é um gosto pessoal e que portanto surge de forma natural.

Assim, atualmente a Twintex conta com uma carteira de 26 clientes que incluem algumas das maiores marcas de todo o mundo, exportando 100% da sua produção.

### **Relação com clientes**

A Twintex considera os clientes como um dos maiores bens da empresa. Mais do que adquirir novos clientes, esta pretende sobretudo, manter satisfeitos os que já possui. Deste modo, o processo de angariar e manter clientes pode ser subdividido em três diferentes fases: 1) a primeira fase corresponde à expansão do negócio em que os gestores de cliente juntamente com a gerência da empresa, analisam o mercado procurando clientes que correspondam ao segmento em que atuam; 2) a fase número dois representa um processo bastante importante uma vez que corresponde ao acompanhamento diário do cliente após a sua aquisição. Uma vez que a empresa considera que a melhor forma de manter um cliente satisfeito e fidelizado é através de uma relação de confiança e proximidade, o acompanhamento ao cliente é bastante valorizado. Assim, a Twintex utiliza um contacto direto e personalizado através de uma equipa direcionada para uma carteira específica de clientes, que identifica regularmente as necessidades dos clientes e assegura a sua satisfação; 3) a última fase diz respeito à extração máxima do potencial de cada cliente. Ou seja, após a sua fidelização e sempre através de um acompanhamento contínuo, a empresa já conhece melhor o seu cliente, encontrando-se nesta fase, em condições ótimas de explorar a melhor maneira de o satisfazer.

### **Canais de distribuição e comunicação**

A empresa tem uma preocupação acrescida com a satisfação de todos os seus clientes, desta forma, garante um acompanhamento constante e específico a cada um. De modo a alcançar e aumentar a proximidade com o cliente, a Twintex utiliza vários canais de comunicação e venda.

Pode considerar-se que a comunicação da empresa assume duas posições estratégicas: por um lado manter satisfeitos os clientes existentes, através do contacto direto e contínuo de cada gestor com a sua carteira de clientes. Para esse efeito utilizam-se canais como o contacto telefónico, correio eletrónico ou até mesmo visitas presenciais; por outro lado, pretende alcançar não só clientes, como também potenciais clientes, através da presença em feiras

internacionais, da atividade regular nas redes sociais e do poderoso *networking* que tem vindo a construir.

No que diz respeito a canais de distribuição, esta realiza parcerias com as melhores transportadoras que asseguram ótimas condições das entregas, nos prazos estabelecidos. Assim, a Twintex é reconhecida pelo rigor dos seus prazos de entrega, enquadrando-se no perfil de flexibilidade e rapidez de entregas que é característico da ITV portuguesa.

### **Parcerias chave**

Por se tratar de uma indústria tão complexa e diversificada, são raras as empresas têxteis e do vestuário que possuem um sistema vertical que integra todos os processos desde a produção de fio até à entrega do produto final ao cliente. Deste modo, as empresas que não possuem especialização em todo o ciclo do produto, como é o caso da Twintex, apoiam-se frequentemente em diversas parcerias como auxílio à sua produção.

Na indústria em estudo, o êxito das produções depende significativamente da qualidade do material utilizado. Por atuar para um segmento médio/alto do mercado, o nível de exigência que é imposto à Twintex também é maior. Assim, de forma a garantir a excelência do processo produtivo, os materiais e acessórios utilizados em todas as produções têm também, de corresponder aos mesmos níveis de qualidade e rigor. Desta forma, a procura de fornecedores não se pode limitar à análise da melhor relação qualidade/preço, como também é necessário avaliar se estes garantem os níveis de exigência que este mercado impõe.

A Twintex dedica-se exclusivamente à confeção de vestuário, não realizando serviços complementares à produção, como acabamentos de estampados, bordados e malhas. Assim, como suporte à produção, recorre frequentemente a *outsourcing* para realização de acabamentos em que esta não se especializa. Para além da subcontratação destes serviços adicionais à produção, a empresa também recorre a este método para a própria confeção. Quando existe excedente de procura em relação à capacidade de produção, recorrer ao *outsourcing* é a alternativa escolhida para suportar a continuidade da produção sem deixar de dar resposta a nenhum pedido. Deste modo, a Twintex recorre a empresas concorrentes que produzam a totalidade ou parte do seu fabrico. A empresa utiliza este método também, para serviços externos, como: serviços de transporte que assegurem a distribuição da sua produção; e serviços de certificação de materiais que realizam e emitem testes de qualidade e resistência de modo a garantir a confiança nos materiais utilizados. Sempre que a Twintex recorre a *outsourcing* a empresas concorrentes, empresas de serviços e empresas de atividades auxiliares, essas são consideradas parceiras.

Outras parcerias podem considerar-se neste setor, como escolas e centros de formação. No caso da Twintex, destaque para parcerias que prestam serviços a nível de formação profissional, intervenção e apoio de serviços de higiene, saúde e segurança no trabalho, nomeadamente com

a Universidade da Beira Interior, Modatex - Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confeção e Lanifícios, Interprev e IEF - Instituto do Emprego e Formação Profissional.

As empresas deste setor contam ainda com o apoio de outras entidades que representam a ITV em Portugal. A Associação Selectiva Moda (ASM), por exemplo, que promove e apoia a internacionalização desta indústria em todas as partes do mundo. Outras organizações de destaque são a Associação Têxtil e Vestuário em Portugal (ATP) e a Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção (ANIVEC) que representam as duas maiores associações do setor têxtil e do vestuário português. Das diversas associações que podem auxiliar o desenvolvimento e criar condições para um ambiente que valorize a competitividade desta indústria, a Twintex está associada à ANIVEC, que representa a indústria do vestuário, confeção e moda a nível nacional e internacional.

### **Atividades chave**

Entre as várias atividades desenvolvidas pela empresa que visam alcançar o mercado, oferecendo uma proposta de valor de sucesso, podem destacar-se: 1) presença em feiras têxteis e do vestuário internacionais que permitem não só a promoção e divulgação da empresa, como também, uma análise do mercado e de potenciais clientes; 2) realização de ações de formação que desenvolvem as competências dos trabalhadores; 3) pesquisa e aposta em tecnologia que auxiliam o processo produtivo e conseqüentemente aumentam a qualidade dos seus produtos.

Destaque ainda para atividades específicas da produção, como a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, que são fundamentais para garantir a inovação, característica da empresa.

### **Recursos chave**

Os recursos são meios essenciais para qualquer empresa, uma vez que lhe permitem desenvolver a sua atividade. Os recursos financeiros, físicos e humanos estão portanto presentes independentemente do ramo de atividade. Contudo, dependendo do negócio e das empresas, alguns podem considerar-se mais relevantes que outros.

Os recursos financeiros são de extrema importância para qualquer empresa, não sendo a Twintex exceção. Sem estes, não seria possível por exemplo, o investimento em maquinaria, tecnologia e formação.

Na generalidade das empresas têxteis e do vestuário, também os recursos físicos têm elevada importância, uma vez que os equipamentos e instalações para fabricação precisam ser adequados à produção. Deste modo, os recursos físicos podem subdividir-se em dois grupos:

- Recursos materiais - de extrema importância na Twintex, uma vez que a maquinaria especializada e tecnologicamente avançada (assistida por computador) contribuem significativamente para rentabilizar tempo e para a elevada qualidade da sua produção.
- Recursos de estrutura - são bastante importantes numa confeção de vestuário, visto que este setor implica determinadas condições nas suas instalações, como por exemplo, manutenção de elevados níveis de calor e humidade, espaço para maquinaria grande e diversificada e capacidade para armazenamento de grandes quantidades de matéria-prima. No caso da Twintex, esta conta com as melhores instalações, logisticamente divididas entre zona administrativa, produtiva e armazéns. Assim, a empresa possui:
  - Três armazéns organizados e com capacidade para conter grandes quantidades de material. Um para armazenamento de matérias-primas, outro para acessórios e o terceiro, o armazém de produto acabado onde se realiza o embalamento, etiquetagem e armazenamento do produto final até à sua entrega.
  - Zona de produção com uma extensa área e capacidade para grandes e diversas máquinas, dividida sequencialmente pelos processos de fabrico das peças - corte, marcação, termocolagem, linha de produção (subdividida em linha de casacos, calças, saias e de amostras), zona de prensas e zona de controlo de qualidade.
  - Área destinada ao setor administrativo, que engloba departamento da administração geral, responsáveis pelo desenvolvimento do produto, compras, modelistas, gestores de clientes, gestores financeiros e gestores de planeamento.

A Twintex possui uma vasta equipa de profissionais, que contribui de igual forma para o bom funcionamento da empresa. Os recursos humanos são assim, considerados como o recurso mais importante da empresa. Associado ao capital humano encontram-se os recursos intelectuais, como o conhecimento e o “saber fazer”. Como visto anteriormente, os longos anos da existência desta indústria em Portugal, refletem-se em conhecimentos e experiência bem consolidados. No entanto, o setor tem perdido cada vez mais reputação e atratividade, havendo menos formação na área e uma diminuição de recursos humanos especializados. De modo a contornar este problema, a Twintex aposta fortemente na qualificação e requalificação dos recursos humanos. Surge assim, um dos vetores estratégicos da empresa: a *Twintex Academy*, que representa uma academia interna, que forma não só os colaboradores da empresa, mas também novos profissionais para integrar a equipa. Deste modo, através de parcerias com a Universidade da Beira Interior e a Modatex por exemplo, a empresa estabelece planos de formação nas próprias instalações, o que aumenta o conhecimento e especialização de atuais e futuros trabalhadores.

### **Fluxo de receitas**

No caso específico em estudo, a receita da empresa é gerada através das vendas das produções aos diferentes segmentos de clientes. Alguns clientes desenvolvem todas as suas coleções na Twintex, constituindo por isso vendas contínuas, enquanto outros desenvolvem coleções esporádicas o que se reflete em vendas únicas.

Todas as coleções são diferentes, cada uma é constituída por peças distintas, com diversas especificidades, sendo que o preço varia em conformidade com as diferentes variáveis presentes na produção. De forma a determinar o preço final de cada produção, é necessário considerar a totalidade de custos implícitos ao processo de confeção de cada peça em específico. Custos fixos e variáveis são detalhadamente analisados para posteriormente serem negociados com os clientes.

De modo geral, segundo Bruno Mineiro, atuar num mercado médio/alto, permite à empresa “afirmar mais os preços de venda”. Esta afirmação é justificada pelo facto de a empresa trabalhar para um segmento médio/alto que implica maiores custos de produção, exigência e controlo mais rigorosos e materiais e acessórios também eles de maior qualidade e consequentemente mais caros. Deste modo, todos estes custos se refletem num preço final maior, quando comparado com preços de peças destinadas a um segmento mais baixo.

### **Estrutura de custos**

Qualquer empresa do setor têxtil acarreta imensos custos relacionados com a sua atividade. Assim, identificam-se custos fixos comuns à grande maioria das empresas industriais como: despesas com trabalhadores, como salários, subsídios e seguros; despesas de serviços, como água e eletricidade; e impostos. Na Twintex identificam-se ainda, despesas fixas associadas à formação de recursos humanos, mais concretamente com a Twintex *Academy* e elevados custos fixos de estrutura associados ao desenvolvimento das produções.

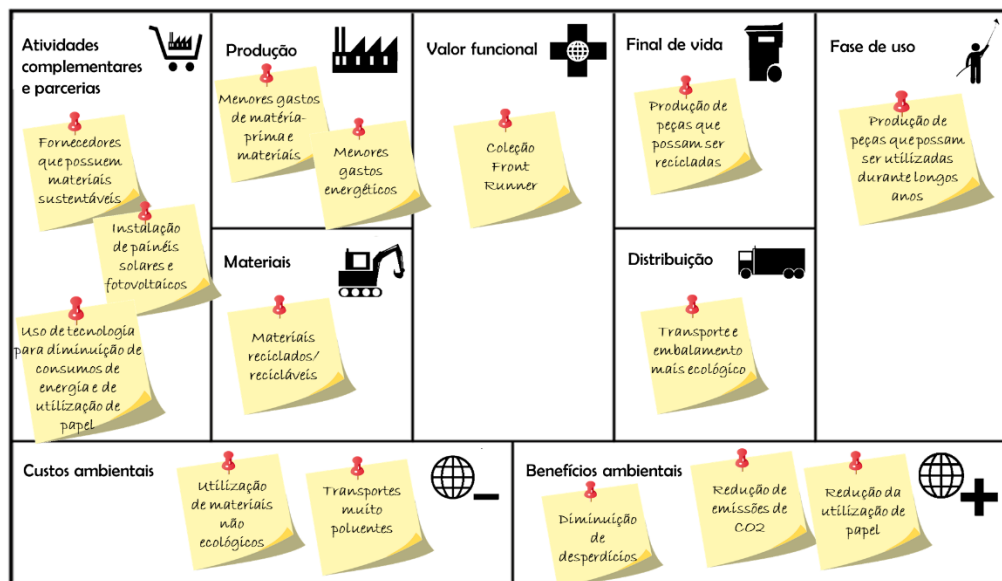
Os custos variáveis, diferem em conformidade com o volume de negócios das empresas, sendo que normalmente para as empresas deste setor relacionam-se essencialmente com custos de materiais, custos alfandegários e de transporte e despesas de manutenção de equipamentos. Para além destes, que se podem generalizar a empresas deste setor, na Twintex destacam-se ainda, como principais custos variáveis: despesas de viagens, relacionadas com visitas a feiras internacionais ou a clientes; custos associados à pesquisa e implementação de novas tecnologias, uma vez que implementar maquinaria e programas com a mais recente tecnologia acarreta custos elevados; e despesas de *outsourcing*.

### **4.3.2. Componente Ambiental do TLBMC**

Ao longo desta secção analisa-se a componente ambiental do caso em estudo, com base no TLBMC.

As empresas encontram-se cada vez mais atentas à prática de ações de responsabilidade ambiental, como é o caso da Twintex que desde cedo integrou nos valores defendidos esta vertente. Assim, criou um vetor estratégico orientado para a sustentabilidade ambiental, através do qual rege a sua atividade - o *Eco-Fashion*. Este conceito que pretende “demonstrar que a Ecologia e Moda podem viver em harmonia”<sup>9</sup>, permite à empresa implementar diversas ações que ajudam a preservação do ambiente.

Figura 5 - Adaptação da Componente Ambiental do TLBMC à empresa



Fonte: Elaboração própria

### Valor funcional

A Twintex implementa diversas ações “amigas do ambiente”, sendo a coleção *Front Runner* a que mais se destaca para análise de ciclo de vida. Esta coleção abrange todas as ações sustentáveis adotadas pela empresa no seu quotidiano, motivo pelo qual foi tomada como exemplo.

A coleção *Front Runner* diz respeito a uma coleção sustentável, produzida em 2015 para a marca Filippa K. Esta representa uma marca de vestuário feminino e masculino, reconhecida a nível mundial não só pelo seu *design* elegante e simplista, como também, pela forma sustentável como defende a moda. Filippa K criou um novo conceito de moda singular e minimalista que coabita com a preservação do ambiente.

Por se tratar de uma marca conhecida internacionalmente pelo conceito de sustentabilidade associado à moda, com a qual os seus clientes já estão familiarizados, ao desenvolver uma coleção para Filippa K, a Twintex atinge indiretamente um vasto segmento de clientes.

<sup>9</sup> Website Twintex, disponível: [http://twintex.pt/eco\\_fashion\\_pt.html](http://twintex.pt/eco_fashion_pt.html), acedido em abril de 2018

### **Fase de uso e Final de vida**

O final de vida, determina o fim do ciclo de vida de um produto e o modo como as empresas podem assim contribuir para uma economia circular, a fase de uso, por sua vez, relaciona-se com o aumento desse ciclo. Deste modo, dado que ambos dizem respeito ao ciclo de vida do produto, optou-se por estudar estas fases em conjunto.

Como estudado na revisão da literatura, o final de vida de um produto é definido pelo cliente final quando este determina o fim da sua utilização. Neste seguimento, a empresa ganha importância ao oferecer ao consumidor final, diferentes possibilidades de destino do produto no seu fim de vida útil. Do mesmo modo, apesar do uso ser determinado pelo consumidor, a empresa deve facultar os meios necessários para aumentar e rentabilizar o ciclo de vida do produto. Assim, a Twintex e a marca trabalham em conjunto, de modo a oferecer ao consumidor a possibilidade de dar continuidade ao produto para lá da sua vida útil.

No caso da marca Filippa K, esta possibilita algumas opções que permitem ao consumidor dar continuidade a todas as peças das suas coleções, incluindo a *Front Runner*, após determinar o fim de uso. Deste modo, a marca contribui para uma economia verde através de diferentes meios, dos quais se destacam:

- Possibilita serviços de aluguer das suas peças de vestuário - a marca possui diversas lojas, em diferentes países, que permitem ao consumidor alugar peças por um determinado período de tempo, a preços mais baixos que os de compra. Deste modo, a empresa rentabiliza o período de vida útil de uma peça que pode ser utilizada por diversos consumidores. Para além disso, uma vez que a marca é detentora de posse efetiva da peça, esta é responsável por lhe atribuir um final de vida, garantindo que este não representa um custo ambiental.
- Proporciona serviços de recebimento de peças de roupa já usadas - a marca acolhe peças usadas para posterior doação a instituições ou revenda em lojas de segunda mão, aumentando o ciclo de vida do produto. No caso das peças recebidas não se encontrarem em bom estado, estas são recicladas pela empresa contribuindo assim, para uma economia circular.
- Projeção de modelos que possam ser usados durante longos anos - este constitui o ponto essencial sem o qual nenhum dos anteriores seria possível. As coleções Filippa K são desenhadas e desenvolvidas de modo a aumentar ao máximo a durabilidade das suas peças. Neste ponto é evidenciada a importância da empresa Twintex, responsável pelo processo de desenvolvimento do produto. A alta qualidade dos materiais presentes em todas as peças, bem como as competências de confeção, asseguram a longevidade e qualidade de toda a coleção.
- Promoção de atitudes amigas do ambiente - as etiquetas desenvolvidas pela Twintex para a coleção da Filippa K, apresentam não só as tradicionais instruções de uso das

peças, como também, um incentivo à devolução das roupas fora de uso e um alerta para a lavagem a baixas temperaturas e com redução do tempo de lavagem.

Independentemente das opções que as marcas oferecem posteriormente ao consumidor final, o papel da Twintex relaciona-se com o desenvolvimento de coleções de alta qualidade, que permitam a utilização das peças durante um longo período de tempo.

### **Distribuição**

Através de parceiros de distribuição, a empresa assegura todas as entregas, na quantidade, prazo e lugar correto. A Twintex recorre assim, a empresas de transporte aéreo e terrestre que são das principais fontes de poluição ambiental, devido aos elevados níveis de CO<sub>2</sub> que emitem.

No caso específico da coleção *Front Runner*, a marca disponibilizou uma alternativa de distribuição que permite a diminuição de custos ambientais. A marca Filippa K proporcionou camiões mais ecológicos, que não só reduzem as emissões de CO<sub>2</sub> como também, possuem uma estrutura interna que possibilita o transporte das peças penduradas diretamente no camião, eliminado assim a utilização de caixas.

Associado à distribuição encontra-se a embalagem dos produtos. Todas as peças são embaladas em plástico, um material altamente poluente. No caso da coleção *Front Runner*, a Twintex tentou proceder à utilização de plásticos reciclados para empacotamento, contudo estes demonstraram-se mais frágeis e de fácil derretimento, motivo pelo qual não puderam ser utilizados. No que respeita aos cabides das peças, à semelhança dos materiais utilizados, também estes eram todos reciclados e recicláveis.

### **Atividades complementares e parcerias**

A Twintex recorre a vários parceiros que auxiliam todas as suas produções, sendo uma das suas principais preocupações assegurar uma convergência de filosofias e modos de atuação. No caso específico da coleção em estudo, este fator ganha ainda mais relevância uma vez que, é essencial garantir que os parceiros de negócio correspondem aos padrões exigidos.

Para a realização da coleção *Front Runner*, os fornecedores representaram os parceiros com maior influência e que exigiram maiores cuidados por parte da Twintex. A marca Filippa K deu total liberdade de escolha à empresa para desenvolver o produto a partir dos modelos por si apresentados, dando como única condição a máxima sustentabilidade ambiental da coleção. Assim, a procura de materiais foi da inteira responsabilidade da Twintex. A empresa foi responsável pela análise de fornecedores que possuíssem os materiais necessários e de assegurar que os mesmos cumpriam absolutamente todos os pressupostos. A lista de materiais utilizados para esta coleção foi disponibilizada num documento público da marca - “Filippa K Sustainability Report 2015”, que pode ver-se no anexo III.

A empresa integra ainda algumas ações com forte impacto ambiental, que não estão diretamente ligadas à produção mas que se relacionam com esta. Estas ações “amigas do ambiente” encontram-se implementadas na filosofia da empresa e presentes em todas as atividades desenvolvidas por esta. Assim, podem destacar-se como principais medidas ambientais adotadas pela Twintex:

- Instalação de 1000 painéis fotovoltaicos, que permitem a produção de cerca de 60% da energia elétrica consumida pela empresa, reduzindo significativamente as suas emissões de CO<sub>2</sub>.
- Utilização de painéis solares que auxiliam o aquecimento da água. Esta medida não elimina a necessidade de uso da caldeira para aquecer a água até às temperaturas necessárias, no entanto permite diminuir o intervalo de aquecimento, reduzindo assim o período de tempo que a caldeira necessita trabalhar.
- Aplicação de um teto com isolamento térmico na zona de produção e janelas exteriores com tratamento de controlo solar. Estas medidas permitem manter as condições de trabalho adequadas dentro de toda a instalação, evitando perdas de calor para o exterior ou penetração de altas temperaturas no interior. Deste modo, a empresa assegura uma temperatura estável, reduzindo a necessidade de utilização de ar condicionado ou de aquecimento e minimizando consequentemente, o consumo de energia e emissões de CO<sub>2</sub>.
- Redução da utilização de papel em tarefas administrativas. A tecnologia é utilizada tanto na maquinaria para produção como também, em programas administrativos mais avançados que diminuem a necessidade de impressões em papel.
- De modo a diminuir os consumos de energia, a empresa possui um sistema autónomo de corte de eletricidade nas zonas de produção, durante as horas de descanso dos trabalhadores.

### **Produção**

A Twintex tem diversos cuidados ambientais comuns a todos os seus processos produtivos. O investimento em maquinaria assistida com tecnologia atual, por exemplo, possibilita a redução da utilização do papel durante várias etapas do processo produtivo. Assim, os planos de corte tradicionalmente realizados com recurso a papel são executados exclusivamente de forma informatizada. Outra preocupação ambiental demonstrada pela empresa, é a gestão de desperdícios resultantes das suas produções. Os que não se conseguem reaproveitar são recolhidos por empresas de reciclagem que tratam todos os desperdícios resultantes da produção.

Quando se trata de coleções sustentáveis como a *Front Runner*, as preocupações com a produção têm de ser ainda maiores. Não basta ter em consideração a gestão de desperdícios, todo o processo produtivo tem de ser direcionado para a minimização destes bem como dos

gastos energéticos, otimizando todo o processo. O cuidado com a sustentabilidade da produção inicia-se nos croquis das peças apresentadas pelo cliente e prossegue com a responsabilidade da Twintex em garantir os mesmos padrões para o seu desenvolvimento. Por parte da marca este cuidado é garantido, uma vez que todas as suas peças são desenhadas de modo sustentável, facilitando consequentemente a sua produção. Cada peça de roupa da coleção *Front Runner* foi estrategicamente pensada e desenhada, com modelos modernos e elegantes que simultaneamente possam ser confeccionados com o menor desperdício possível. Assim, modelos sustentáveis refletem-se na produção, principalmente nos seguintes níveis:

- Menores gastos de matéria-prima - a maioria dos modelos possui traços minimalistas que permitem a confecção a partir dos mínimos gastos possíveis de material. Tome-se como exemplo, a saia da coleção feminina que é confeccionada a partir de um molde único. Ou seja, é realizado apenas um corte que diminui desperdícios de matéria-prima. Nos casos em que não é possível a utilização de uma peça única de matéria-prima, os croquis são pensados de modo a que a restante seja utilizada em detalhes, como bolsos, cintos ou mangas, por exemplo.
- Menores gastos de materiais - após o corte as peças são “montadas”, através da costura. Assim, minimizar os cortes, diminui o número de peças a juntar, o que se reflete na redução de linha a utilizar. Apesar dos materiais utilizados serem reciclados/recicláveis, minimizar a sua utilização é o modo mais sustentável de agir.
- Menores gastos energéticos - no processo de confecção, após o corte dos moldes constituintes de cada peça, a sua união é realizada não só através da costura, mas também da termocolagem. Ambos os processos são realizados por máquinas que implicam gastos energéticos elevados. Assim, quanto menores forem as peças cortadas, menos dispendioso é o processo energético.

### **Materiais**

Na sua atividade diária, a Twintex adota diversos cuidados com os desperdícios de materiais. Tanto as matérias-primas como os acessórios que sobram das produções são devidamente armazenados para posterior reutilização. Mesmo em pequenas quantidades, a empresa reutiliza esses materiais, por exemplo, em amostras ou protótipos para apresentar aos clientes.

No caso específico da coleção *Front Runner*, para além dos cuidados habituais, foram tomadas ainda mais medidas em relação aos materiais utilizados.

Em todas as suas coleções a marca Filippa K aposta na simplicidade do *design* e na alta qualidade dos materiais presentes nas suas peças, que permite a utilização das mesmas durante um longo período de tempo. Essa filosofia foi adotada pela Twintex ao longo desta coleção, em que utilizou na confecção de todas as peças, exclusivamente materiais reciclados ou recicláveis.

Outra preocupação relacionada com a utilização de material ao longo do desenvolvimento da coleção, relaciona-se com os botões extra, frequentemente presentes nas peças. Nesta coleção e de modo a evitar o desperdício, não foram colocados botões suplentes nas peças. A Twintex forneceu os botões em separado à marca, ficando esta responsável de assegurar o seu envio para o cliente no caso de este necessitar. Deste modo, foi possível evitar o desperdício de botões que poderiam nunca ser utilizados.

### **Benefícios ambientais**

Os benefícios ambientais provenientes da atividade da empresa têm sido descritos ao longo da análise de cada bloco. Assim, podem destacar-se:

- Redução de pegada ecológica com a utilização de painéis solares, painéis fotovoltaicos e isolamento térmico, que contribuem significativamente para a diminuição das emissões de CO<sub>2</sub>.
- Reciclagem de papel em todas as áreas da empresa.
- Diminuição de desperdícios, através da reutilização de materiais.

Apesar de a empresa já ter implementado as medidas com maior impacto positivo no ambiente, principalmente no que diz respeito à redução de emissões, esta tem consciência de que existem sempre mais medidas que podem ser adotadas de modo a aumentar os benefícios ambientais. Desta forma, a Twintex encontra-se em constante investigação de novas medidas a adotar.

### **Custos ambientais**

Um dos principais problemas da ITV são os seus fortes impactes ambientais que percorrem toda a cadeia produtiva têxtil: desde a plantação da matéria-prima para obtenção de fibras naturais, que envolve um elevado consumo de água e normalmente carece da utilização de fertilizantes e pesticidas que contaminam água e solo; passando por todos os processos de fiação, tecelagem, acabamento, tinturaria e confeção, que envolvem elevados consumos de energia, aumento da poluição atmosférica e produção de resíduos sólidos; e terminando na comercialização e distribuição que implica empacotamentos com materiais poluentes e elevadas emissões de CO<sub>2</sub> resultante dos transportes.

A Twintex tem demonstrado ao longo dos anos, várias preocupações ambientais que se prendem com a consciência da necessidade de minimizar, ou até mesmo eliminar, os seus custos ambientais. Contudo, este não é um processo fácil. Apesar das medidas que tem tomado e da visível diminuição de impactes, a empresa continua a representar custos ambientais de difícil contorno e dos quais se destacam:

- Produção de energia elétrica ainda não consegue ser 100% sustentável.
- Utilização de materiais não ecológicos para confeção. Apesar dos materiais utilizados na coleção *Front Runner* serem todos recicláveis/reciclados, esta filosofia ainda não é

adotada pela maioria dos clientes que continua a preferir utilizar outros materiais não sustentáveis, com preços mais atrativos.

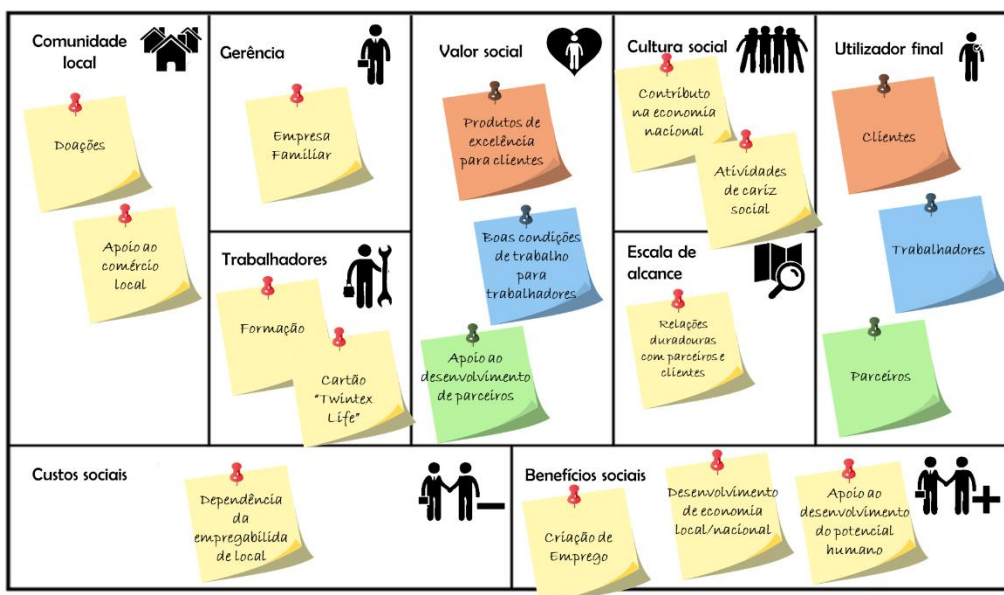
- Transportes são uma das principais fontes de poluição atmosférica, mas também um meio essencial de entrega dos produtos, pelo que é muito difícil da empresa contornar os fortes impactes ambientais.
- Embalagem dos produtos através da utilização de plástico, um grande poluente ambiental.
- Custos ambientais provenientes de atividades básicas durante a fase de uso. Os elevados consumos de água e energia para lavar e engomar as peças de roupa refletem-se no ambiente como um custo indireto da produção de vestuário.

### 4.3.3. Componente Social do TLBMC

Baseado na anterior investigação do TLBMC, esta secção apresenta a componente social da empresa Twintex.

Os valores defendidos pela Twintex assentam não só na alta qualidade dos seus produtos, como também, na integridade e ética com que esta se relaciona com todos os seus *stakeholders*. Assim, a empresa demonstra os valores sociais pela qual rege a sua atividade, através da definição de dois vetores: Twintex *Academy* - a academia interna da Twintex, que tem a capacidade de qualificar o capital humano já existente e de formar novos profissionais; Twintex *Life* - representa uma preocupação social da empresa, que engloba uma componente interna e externa. Através desta, a empresa proporciona aos seus trabalhadores o cartão Twintex *Life* com diversos descontos nos mais variados serviços locais, o que não só apoia um aumento da qualidade de vida dos seus colaboradores, como também, promove o comércio local.

Figura 6 - Adaptação da Componente Social do TLBMC à empresa



Fonte: Elaboração própria

### **Valor social e Utilizador final**

Ao definir a sua missão, a Twintex integra a criação de valor não só para si, como também, para todas as partes interessadas. No caso específico desta empresa, são diversos os utilizadores que irão usufruir da proposta de valor social. Deste modo, faz sentido a análise destes blocos em simultâneo.

A empresa inclui na sua missão os aspetos sociais pelos quais rege a sua atividade e que representam as principais propostas de valor social para essencialmente quatro entidades:

- Clientes - a empresa procura proporcionar produtos de excelência com a melhor qualidade, de modo a satisfazer plenamente os seus clientes. Assim, através de profissionalismo e rigor de todos os processos de confeção, utilizando os melhores materiais e acessórios e promovendo uma relação de proximidade e confiança, a empresa procura a satisfação total de todos os clientes;
- Trabalhadores - a Twintex faculta um bom ambiente de trabalho com as melhores condições, promovendo assim, a satisfação e o desenvolvimento do potencial dos seus recursos humanos;
- Parceiros - a empresa integra ativamente todos os seus parceiros de negócio na sua atividade, de modo a criar uma relação mais próxima com estes, proporcionando-lhes diversos benefícios. Este nível de ação torna-se mais relevante junto dos parceiros locais, como fornecedores, empresas e comunidade local, em que a empresa atua fortemente de forma a apoiar o seu desenvolvimento.

### **Cultura social**

A ITV em Portugal tem registado nos últimos anos, um crescimento a nível de empregabilidade, volume de negócios e exportações. Este período favorável influencia todas as empresas desta indústria, sendo simultaneamente um reflexo do crescimento individual de cada uma.

A empresa em estudo, da mesma forma que a grande maioria das empresas têxteis e do vestuário portuguesas, também se ressentiu com a crise desta indústria. Contudo, através da sua resiliência e capacidade de trabalho, conseguiu ultrapassar as dificuldades, sendo hoje em dia uma referência para o setor de vestuário em Portugal.

A nível nacional, a Twintex não só é uma referência, como também tem contribuído significativamente para o forte desenvolvimento deste setor. Atualmente a Twintex exporta 100% da sua produção, contribuindo assim, para o desenvolvimento da economia portuguesa, principalmente ao nível das exportações.

O forte impacte social desta empresa reflete-se também, nas diversas ações que tem vindo a desenvolver a nível nacional. Dentro dos recursos limitados que possui e sem comprometer a saúde financeira da empresa, a Twintex procura associar-se a projetos de solidariedade

nacional com organizações como, a Cruz Vermelha Portuguesa ou Santa Casa da Misericórdia, por exemplo.

### **Escala de alcance**

A empresa agrega na sua atividade uma vasta diversidade de *stakeholders*, que procura integrar ativamente através da criação de relações duradouras e de proximidade, que beneficiem ambas as partes. As partes interessadas na empresa podem subdividir-se em dois principais grupos: clientes e parceiros.

Deste modo, a Twintex procura estabelecer com os seus clientes um contacto contínuo e personalizado que lhe permita identificar as suas necessidades, suprimindo-as de forma eficiente e garantindo a sua máxima satisfação. No seu *website*, é possível identificar testemunhos reais de clientes que apontam como principais motivos de satisfação, a oferta de peças de qualidade a preços competitivos, o profissionalismo e competência de trabalho e a proximidade e preocupação com os clientes.

No que respeita a parceiros de negócio, a empresa procura manter um relacionamento mutuamente benéfico e duradouro. No caso particular dos fornecedores, a empresa gera uma boa e consistente relação, uma vez que o respeito pelas condições e acordos contratualizados, o bom planeamento do departamento e o volume de compras da empresa, são fatores determinantes para se construir uma parceria de confiança e segurança entre a empresa e o fornecedor. Deste modo, sempre que a Twintex tem possibilidade de escolha, procura negociar com os parceiros com quem mantém uma relação mais duradoura, de forma a apoiar o seu desenvolvimento.

### **Comunidade local**

A Twintex demonstra a sua responsabilidade social, não só internamente junto dos seus trabalhadores, como também através de ações que integrem a comunidade local e das quais se podem destacar:

- Apoio ao comércio local - o cartão Twintex *Life* por exemplo, atua não só no sentido de beneficiar os trabalhadores e respetivas famílias, como também, promove o comércio local. Ao realizar parcerias com empresas locais, a Twintex incentiva a compra nesses mesmos estabelecimentos, contribuindo para o seu desenvolvimento.
- Parcerias com fornecedores locais - sempre que possível a empresa procura cooperar com fornecedores locais. As compras internas que não se destinam à produção, como material de escritório e de limpeza por exemplo, estas são normalmente efetuadas a fornecedores locais.
- Parcerias com empresas locais - em casos de subprodução ou necessidade de serviços complementares à produção, a Twintex recorre a *outsourcing*. Em cada um destes

casos, a empresa procura dar prioridade a empresas locais antes de procurar outras soluções.

- Apoios a organizações - a Twintex envolve-se frequentemente em iniciativas de cariz social, como por exemplo doações a entidades locais, como a Câmara Municipal, a ReFood e os Bombeiros Voluntários; a empresa apoia também, o desenvolvimento cultural através da realização de visitas guiadas pela fábrica a entidades locais como lares, infantários, centros de dia e a alunos universitários, que incitam o conhecimento da história fabril e têxtil da zona.

### **Gerência**

As empresas familiares, como a Twintex, representam formas de organização empresarial que acartam algumas características que se refletem na gestão da empresa. Das várias características destas empresas, identificam-se na Twintex, essencialmente as seguintes:

- Chefia única e centralizada, que normalmente permite processos de decisão mais rápidos.
- Maior sensibilidade a determinados aspetos como o bem-estar dos trabalhadores e da comunidade onde atua.
- Ambiente informal e grande capacidade de comunicação e de flexibilidade que aproxima a gerência a todos os trabalhadores.
- Transmissão e defesa de valores sólidos e integridade das diretrizes administrativas.
- Maior empenho na resolução de problemas, devido à relação familiar da gestão da empresa.

Apesar da estrutura de gestão se centrar na família Mineiro, hoje em dia as decisões estão cada vez mais alargadas aos diversos departamentos. A exponencial evolução da empresa nos últimos 10 anos refletiu-se também, no aumento de profissionais capazes de gerir departamentos, o que possibilitou à gerência delegar autonomia na tomada de decisões a esses mesmos responsáveis. Assim, apesar das decisões importantes passarem sempre pela gerência da empresa, atualmente o número de decisões tomadas por esta é muito menor, demonstrando uma enorme confiança na sua equipa de trabalho.

### **Trabalhadores**

O universo da moda e da indústria têxtil encobre graves casos de violação de direitos humanos. Várias empresas em diversas partes do mundo, algumas até grandes marcas internacionais, têm sido recentemente denunciadas por exploração de mão-de-obra infantil, exploração no trabalho, falta de condições de trabalho e salários injustos. De modo a superar este problema, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) estabelece que deve existir uma maior parceria entre sindicatos, governo e organizações patronais, de modo a defender os direitos dos trabalhadores. Defende ainda que deve existir maior fiscalização e auditorias às empresas, com

elaboração de relatórios transparentes, dando uso às tecnologias como forma de partilha de informações e maior controlo das condições de trabalho a que os colaboradores estão sujeitos.

No caso da Twintex, considerando o capital humano como o mais importante da empresa, esta demonstra um enorme respeito por todos os seus trabalhadores. Deste modo, preocupa-se não só em assegurar as condições de trabalho mais adequadas, como também tem como objetivo proteger e motivar todos os seus recursos humanos.

A aposta na formação e qualificação dos seus recursos humanos, está associada à responsabilidade social da empresa. Assim, através da *Twintex Academy* a empresa garante diversas formações aos seus colaboradores, impulsionando o seu desenvolvimento pessoal e consequentemente a sua motivação.

A Twintex proporciona ainda diversos apoios, tanto aos seus trabalhadores, como às respetivas famílias, dos quais se destacam: oferta de material escolar e presentes de Natal aos filhos dos empregados, promoção de rastreios de saúde, incentivos à natalidade, oferta do cartão *Twintex Life* que possibilita o acesso a múltiplos descontos em diferentes serviços locais.

### **Benefícios sociais**

A Twintex contribui positivamente em diferentes aspetos para a sociedade em geral, assim podem destacar-se os seguintes benefícios sociais promovidos pela empresa:

- Criação de emprego - a empresa emprega cerca de 400 trabalhadores, o dobro do que empregava há cerca de 10 anos atrás, contribuindo fortemente para a empregabilidade local.
- Qualificação de recursos humanos - a *Twintex Academy* possibilita formação, não só a atuais e/ou futuros trabalhadores, como também a trabalhadores de outras empresas e comunidade em geral, permitindo a partilha de conhecimento e impulsionando a formação e requalificação deste setor.
- Apoio ao desenvolvimento da economia local - através da implementação do cartão *Twintex Life* e do apoio a fornecedores locais, a empresa impulsiona a economia local, contribuindo assim para o desenvolvimento da zona em que se encontra localizada.
- Apoio ao desenvolvimento da economia nacional - Uma parte significativa das compras de materiais e acessórios da Twintex é realizada em Portugal, impulsionando assim o comércio português. Do mesmo modo, também as exportações da empresa têm grande influência na economia nacional.

### **Custos sociais**

Polémicas sobre a exploração da mão-de-obra infantil, exploração do trabalho, excesso de horas trabalhadas, condições salariais duvidosas e falta e/ou más condições de trabalho, são uma realidade nas empresas têxteis e do vestuário de todo o mundo. Muitas empresas visam alcançar a oferta de preços mais baixos a partir da falta de condições e da exploração a que

sujeitam os seus trabalhadores. A ambição de competição por preço, provoca assim o desrespeito pelos direitos humanos.

Afastando-se da violação dos direitos humanos que assombra muitos países por todo o mundo, em Portugal os principais custos sociais que esta indústria incita, relacionam-se essencialmente, com a dependência nas empresas para assegurar vários postos de trabalho. Recentemente, empresas têxteis e do vestuário portuguesas têm sido notícia devido aos processos de falência que deixam desempregadas centenas de pessoas. Neste sentido, sendo a principal empregadora local, a Twintex cria dependência sobre si mesma. Esta empresa emprega uma parte significativa da população da zona onde se localiza, empregando por vezes até mesmo famílias inteiras. Este fator cria assim, uma forte dependência de vários postos de trabalho numa só organização.

## **4.4. Discussão de Resultados**

Após a apresentação de resultados, torna-se relevante analisá-los com base na pesquisa teórica. Ao longo deste subcapítulo realiza-se uma reflexão do modelo estudado com base no setor e na empresa selecionados, pretendendo dar resposta aos objetivos inicialmente traçados.

### **4.4.1. Componente Económica do TLBMC**

O vice-presidente da ANIVÉC João Paulo Machado, realça que o principal fator diferenciador de empresas de sucesso no setor têxtil e do vestuário, é a “criação de competências internas para proactivamente oferecer aos clientes mais do que saber fazer”<sup>10</sup>. Neste sentido, através da análise da Twintex pode afirmar-se, que esta se inclui nesse grupo de empresas que se distingue no mercado internacional não só pela sua oferta de qualidade, mas essencialmente pela sua capacidade de desenvolvimento interno.

O investimento na tecnologia e a aposta na formação dos seus recursos humanos, são dos principais fatores que permitem à empresa atingir uma elevada qualidade e rigor das suas produções, característica pela qual a ITV portuguesa é reconhecida internacionalmente. Estes fatores são exemplos que explicam a capacidade da empresa manter a sua qualidade prolongada no tempo, atraindo e mantendo consigo as melhores marcas do mundo. Através de uma análise mais detalhada à empresa, é possível identificar outros fatores que contribuem para a criação de vantagem competitiva desta empresa, posicionando-a entre as melhores a nível nacional e contribuindo fortemente para o reconhecimento desta indústria em Portugal.

Assim, este estudo permitiu confirmar a teoria de Osterwalder e Pigneur (2010) de que o BMC possibilita uma fácil e intuitiva análise das empresas, identificando os principais fatores que criam rentabilidade económica. Através da análise de cada bloco do modelo, é possível

---

<sup>10</sup> Jornal Público, disponível: <https://www.publico.pt/2017/12/15/culto/noticia/qual-o-futuro-da-industria-de-moda-em-portugal-1796015>, acedido em abril de 2018

identificar os fatores comuns a todas as empresas e os fatores diferenciadores que geram vantagem competitiva. Desta forma, o BMC permite a análise dos principais fatores que criam valor para a empresa, auxiliando o seu posicionamento no mercado, da forma mais lucrativa possível.

No quadro abaixo, estão reunidos os fatores identificados como diferenciadores na empresa em estudo e o modo como estes geram valor e vantagem competitiva.

**Tabela 2 - Principais fatores diferenciadores da empresa**

<b>Componente</b>	<b>Fator Diferenciador</b>	<b>Vantagem Competitiva</b>
Proposta de valor	Manter alta performance prolongada no tempo	A capacidade de corresponder às elevadas exigências dos seus clientes permite mantê-los por um longo período de tempo.
	Qualidade das produções	A estratégia de competir pelo valor e alta qualidade dos produtos tem garantido a total satisfação dos clientes, auxiliando consequentemente, o sucesso da empresa.
	Inovações	A originalidade de ideias e criações, a criatividade no desenvolvimento dos produtos e na escolha de materiais/acessórios, reflete-se na satisfação dos clientes que testemunham ter as suas expectativas superadas.
Segmento de clientes	Direcionado para o segmento médio/alto	Possibilidade de trabalhar para algumas das melhores marcas do mundo, o que concede reconhecimento à empresa.
	Foco no cliente	Garantir a máxima satisfação do cliente através da capacidade resolutive para solucionar questões e providenciar soluções.
Relações com clientes	Contacto direto e personalizado	Fomentar uma relação mais próxima com o cliente, permite um conhecimento mais pormenorizado deste, o que se reflete: adoção de uma estratégia adaptada às necessidades específicas de cada cliente; facilidade de resolução de problemas e de negociação de preços e datas de entrega; relação de confiança que fomenta a fidelidade de clientes.
Canais		
Parcerias	Fornecedores	Uma boa sinergia com fornecedores possibilita: facilidade em adiantar encomendas urgentes; maior capacidade de negociar preços ou formas de pagamento mais convenientes; acesso privilegiado a novas tendências, materiais e coleções; facilidade de dispor de amostras.
	Associações	Uma associação fornece inúmeros benefícios à empresa como: apoio jurídico; exploração de novas tecnologias; organização de feiras e eventos; análise de mercados e oportunidades de negócio; parcerias com órgãos nacionais e internacionais que apoiam o desenvolvimento das empresas.
Atividades	Proporcionar formações	A aposta na qualificação dos seus recursos humanos, contribui para aumentar o nível de qualidade das suas produções.
	Aposta na tecnologia	A utilização de maquinaria assistida pela mais recente tecnologia, é uma forma de inovação que permite a produção com maior qualidade, aumentando assim a visibilidade da empresa no mercado.

**Fonte:** Elaboração própria

Através da análise do BMC da Twintex e comparando-a com a realidade das empresas da ITV em Portugal, pode constatar-se que a empresa em estudo integra fatores que a diferenciam das restantes, definindo o seu posicionamento no mercado. Neste sentido, a aposta na inovação e valorização de práticas que as distingam positivamente da concorrência, são factores com influência no sucesso das empresas.

A implementação de fatores diferenciadores, bem como todas as decisões estratégicas de uma empresa, visam a rentabilidade da mesma. No entanto, os custos que lhes estão associados são diversos e por vezes bastante elevados. Tome-se como exemplo a definição do segmento-alvo, empresas que atuem em segmentos baixos conseguem melhores índices de rentabilidade em linhas de produção do que outras que trabalhem para segmentos altos, cujos custos de estrutura são bastante mais elevados. Da mesma forma, empresas que apostem em tecnologia atual, acarretam custos elevadíssimos não só de implementação da mesma, como também, da constante pesquisa que esta implica. Neste seguimento, é possível afirmar através da análise da estrutura de custos, que para além dos custos considerados comuns às empresas desta indústria, a empresa em estudo possui ainda, custos acrescidos com a implementação dos fatores diferenciadores identificados.

Apesar da importância da diferenciação na posição estratégica das empresas, estas também envolvem diversos custos. Assim, um dos grandes desafios de todas as organizações, é equilibrar os custos associados aos fatores diferenciadores, para que estes se transformem em vantagem competitiva e não em prejuízo para a empresa.

#### **4.4.2. Componente Ambiental do TLBMC**

A Twintex é um exemplo real da teoria defendida por Mathews (2004) e Parker (2005, 2011), de que as empresas têm cada vez mais preocupações com a sustentabilidade ambiental. O modo como as ações das empresas podem prejudicar ou beneficiar o ambiente, é compreensível através da análise de um modelo simples e prático como o TLBMC. Assim, através da análise da componente ambiental do TLBMC aplicado à empresa em estudo, foi facilmente perceptível a influência que as empresas têxteis e do vestuário podem ter no ambiente.

Através da análise da componente ambiental desta empresa em específico, foi possível confirmar que a Twintex demonstra inúmeras preocupações ambientais, que se refletem nas diversas ações implementadas. Contudo, observa-se também que apesar das ações “amigas do ambiente” que a empresa incorpora no seu quotidiano, estas ainda não são suficientes para eliminar totalmente os impactes negativos no ambiente. Por maior que seja o esforço das empresas em implementar ações sustentáveis, é extremamente difícil tornar a sua atividade 100% ecológica. O caso da coleção *Front Runner* por exemplo, foi desenvolvida da forma mais sustentável possível, contudo não foi possível atingir a sustentabilidade total devido aos custos ambientais com o transporte, empacotamento e impactes da produção, que não conseguem ainda ser totalmente eliminados.

Os maiores problemas ambientais reconhecidos na Twintex, demonstram a realidade das empresas, não só deste setor em concreto mas de toda a indústria. Assim, a análise deste setor, permitiu confirmar os problemas ambientais identificados por Astreyko e Kapitsa (2016) como inerentes à produção têxtil. Os custos ambientais implícitos ao transporte de mercadorias por exemplo, são ainda bastante difíceis de contornar. Atualmente, apesar de já existirem soluções que permitem a redução das emissões de CO<sub>2</sub> e a conseqüente poluição ambiental, ainda não são possíveis de implementar soluções 100% sustentáveis para o transporte de mercadorias. No entanto, algumas marcas já começam a dar os primeiros passos nesse sentido, como por exemplo a Tesla, que apresentou recentemente um caminhão elétrico que percorre longas distâncias com zero emissões. Também a Nikola Motor Company em parceria com a Bosch está a desenvolver um modelo híbrido para o transporte de mercadorias<sup>11</sup>. Deste modo, o forte desenvolvimento de tecnologias sustentáveis, permite acreditar que num futuro próximo, seja possível as empresas assegurarem as suas entregas, sem que isso cause um significativo impacto no ambiente. Enquanto estas soluções não são devidamente desenvolvidas e comercializadas, os custos ambientais podem ser reduzidos através de outras estratégias, como por exemplo, a utilizada pela Twintex, de agendar entregas em locais próximos na mesma data, evitando o máximo de deslocações possível.

O estudo desta empresa permitiu apurar que, apesar de, nem todos os custos ambientais serem de fácil resolução, a empresa demonstra seguir o proposto por Joyce e Paquin (2016), ao tentar diminuir ao máximo a sua pegada ecológica, aumentando os benefícios ambientais. Assim, se por um lado as emissões resultantes do transporte são de difícil resolução, pelo contrário, o consumo de energia para o funcionamento das máquinas fabris e a utilização de papel para produção, podem ser reduzidas através do uso de tecnologia já desenvolvida. A instalação de painéis que produzem energia elétrica e a utilização de maquinaria tecnologicamente assistida, são exemplos de responsabilidade ambiental assumida pela Twintex, através do uso da tecnologia. Assim, pode observar-se que a inovação e a sua aplicação em ações sustentáveis, estão fortemente dependentes da evolução de soluções tecnológicas.

A implementação de soluções amigas do ambiente nos modelos de negócio, nem sempre é fácil para as empresas. Apesar de este ser um investimento financeiramente rentável a longo prazo, uma vez que permite por exemplo, a diminuição de custos energéticos, o forte investimento inicial que estas exigem, constitui o principal desincentivo para a sua implementação. Outro fator que dificulta o processo de integração de uma vertente ambiental na atividade das empresas é a grande dificuldade em encontrar parceiros que partilhem da mesma visão e preocupação ambiental. No caso da Twintex, o desenvolvimento da coleção *Front Runner* foi considerada pelos responsáveis da sua produção, como uma das mais difíceis de desenvolver, devido à carência de fornecedores com materiais 100% sustentáveis. Neste caso específico, a

---

<sup>11</sup> TechCrunch, disponível: <https://techcrunch.com/2017/09/19/nikola-and-bosch-team-on-powertrain-design-for-hydrogen-electric-long-haul-trucks/>, acedido em maio de 2018

inexistência de soluções ambientais por parte dos fornecedores poderia condicionar a continuidade da coleção.

Pode assim concluir-se, que apesar das empresas estarem cada vez mais consciencializadas para a sua responsabilidade ambiental, nem todas realizam a sua atividade de forma “verde”, o que pode influenciar assim, a atividade de empresas parceiras.

#### **4.4.3. Componente Social do TLBMC**

As empresas encontram-se inseridas num meio social, onde as suas ações influenciam e são simultaneamente influenciadas por esse ambiente. Ao analisar a componente social das empresas através do TLBMC, é possível identificar as ações que representam consequências diretas ou indiretas, positivas ou negativas, no meio onde estas atuam.

Tomando o exemplo da empresa em estudo, pode constatar-se a sua preocupação com o desenvolvimento da sociedade. A Twintex contribui assim, para a resolução de um problema identificado por Paulo Vaz, como um dos mais graves desta indústria em Portugal - a falta de qualificação dos recursos humanos<sup>12</sup>. Através de parcerias com escolas profissionais que proporcionam formação na Twintex *Academy*, a empresa faculta aos alunos não só formação, como posterior estágio. As formações são direcionadas não só para trabalhadores como também, para a sociedade em geral e representam uma forma da empresa contribuir para a qualificação e especialização de recursos humanos no setor do vestuário.

A Twintex apresenta também um forte impacto na economia local, uma vez que emprega grande parte dos habitantes da aldeia em que se situa. No entanto, o que aparenta representar benefícios sociais pode ser transformado em graves impactes negativos. Isto é, o facto de empregar uma parte significativa da população local, incluindo por vezes vários membros da mesma família, representa uma forte dependência da empregabilidade nesta empresa. Esta dependência revela uma realidade de grande parte das empresas têxteis e do vestuário em Portugal, que necessitam assim, delinear estratégias que protejam a sua atividade e os seus trabalhadores de eventuais cenários de crise. Neste sentido, de modo a contrariar eventuais panoramas negativos, uma das estratégias adotadas pela empresa em estudo, foi a não exclusividade de marcas. Isto é, atualmente em Portugal a maioria das empresas, como é o caso da Twintex, trabalham em regime de *private label*, ou seja, de subcontratação para marcas estrangeiras. O que se constata em grande parte das empresas portuguesas, é falta de diversificação de marcas e conseqüente dependência apenas de uma. Deste modo, quando existe uma quebra nas encomendas, falhas no pagamento ou conclusão de contrato do principal parceiro por exemplo, as empresas não têm capacidade de dar continuidade à sua atividade, sendo forçadas a abrir processos de insolvência que a maioria das vezes resultam em falência.

---

<sup>12</sup> Jornal T, disponível: <http://jornal-t.pt/noticia/textil-pode-criar-de- imediato-sete-mil-empregos/>,  
acedido em maio de 2018

Assim, de forma a garantir a sua sobrevivência e tomando consciência do seu impacto social, a Twintex definiu como estratégia trabalhar com diferentes marcas, de modo a não depender exclusivamente do sucesso de uma para assegurar a continuidade da sua atividade e a garantia dos postos de trabalho.

O estudo da componente social desta empresa, permitiu confirmar que a mesma assume uma responsabilidade social tal como esta é definida pela Comissão das Comunidades Europeias (2001), fornecendo assim, benefícios a todos os seus *stakeholders*, como defendido por Carrol e Buchholtz (2014).

Adotar uma conduta ética faz parte da natureza de uma empresa. Os valores sociais defendidos, ao contrário da maioria das práticas ambientais, não são implementadas na empresa por via de investimento. A componente social está compreendida nos valores e na perceção da empresa sobre as suas responsabilidades sociais, podendo ser aperfeiçoada ao longo do tempo com o reconhecimento da sua importância.

#### **4.4.4. Sinergia entre Componentes do TLBMC**

Como defendido por Martin e Osberg (2007), as empresas estão cada vez mais atentas ao empreendedorismo social, procurando soluções que integrem o desenvolvimento sustentável em novos modelos de negócio. Exemplo disso é a empresa em estudo, que assume a sua responsabilidade social e ambiental, transformando-a num fator de vantagem competitiva.

Este estudo de caso, permitiu confirmar a teoria de Wilson e Post (2013), de que a criação de valor económico e a sustentabilidade, podem subsistir em simultâneo nos objetivos de uma empresa. Não podendo por isso, o modelo de negócio limitar ao estudo da vertente económica, ignorando a importância da responsabilidade ambiental e social, como defendido por Upward e Jones (2016). Assim, através do estudo da empresa Twintex, foi possível confirmar as teorias de Bocken et al. (2014) de que adaptar modelos de negócio tradicionais a modelos orientados para a responsabilidade sustentável, contribui para o desenvolvimento económico, ambiental e social da empresa.

Ao integrar a sustentabilidade na sua atividade, as empresas cumprem com a sua responsabilidade ambiental e social, aumentando simultaneamente os seus benefícios económicos. Tomando como exemplo a aposta tecnológica, esta representa uma ação implementada pela Twintex que beneficia a empresa, ambiente e sociedade. A implementação de tecnologia fornece maior rentabilidade económica, uma vez que permite maior qualidade e rigor das produções, em períodos de tempo inferiores. Simultaneamente, a tecnologia auxilia os trabalhadores em processos tradicionalmente efetuados à mão, traduzindo-se ainda na implementação de sistemas ecológicos, que permitem a redução da utilização de papel e das emissões de CO<sub>2</sub>. Utilizar uma estratégia orientada para a sustentabilidade ambiental e social representa também, um fator de vantagem competitiva, no sentido em que aumenta a

visibilidade da empresa no mercado. No caso da Twintex, a implementação da sustentabilidade atraiu mais clientes. A marca Filippa K por exemplo, escolheu a Twintex para desenvolver a sua coleção sustentável, não só pela boa relação que mantém há vários anos, nem pelo reconhecimento de qualidade das suas produções, mas essencialmente por identificar um elevado sentido de responsabilidade ambiental. Assim, é possível verificar que as marcas procuram parceiros com quem partilhem os mesmos valores, estabelecendo uma sinergia perfeita. Também a sociedade está cada vez mais atenta a questões de cariz social e ambiental, procurando associar-se a marcas que apresentem essas preocupações. Deste modo, mesmo que as ações sustentáveis não contribuam diretamente para o aumento da rentabilidade económica, estas influenciam significativamente a imagem que a sociedade constrói da empresa.

Neste seguimento, o presente estudo possibilitou a confirmação das teorias de Titus e Bradford (1996) de que os clientes estão cada vez mais informados acerca da importância da sustentabilidade no contexto empresarial, valorizando bastante empresas que integram a responsabilidade social e ambiental nos seus modelos de negócio. Deste modo e comprovando as teorias de File e Prince (1998), Smith e Alcorn (1991) e de Herva et al. (2011), pode concluir-se que a implementação de modelos de negócio sustentáveis, não só cria benefícios ambientais e sociais, como também representam uma forma de inovação, que proporciona vantagem competitiva.

Apesar da implementação de ações que contribuem para a sociedade e para a preservação do ambiente fornecerem vantagens competitivas para as empresas, estas representam também inúmeros custos económicos. Por exemplo, a implementação de tecnologia está associada a grandes investimentos visto que, manter uma empresa atualizada a nível tecnológico, implica elevados custos para a empresa, de difícil retorno imediato. Do mesmo modo, a aposta na formação profissional de recursos humanos, acarreta custos para a empresa, de difícil mensuração uma vez que estas iniciativas não se refletem diretamente no lucro da mesma.

Para além dos custos financeiros diretamente implícitos na implementação de sustentabilidade, esta implica também, outros tipos de custos relacionados essencialmente com tempo e trabalho investido. Efetuar mudanças na estrutura e instalações, contratar novos profissionais (como por exemplo, engenheiros ambientais) e incutir novas filosofias de trabalho nos seus colaboradores, são exemplos de medidas que não só exigem da empresa investimento financeiro, como também, implicam que os seus recursos humanos disponham de tempo e trabalho para a investigação e implementação de medidas a tomar.

Uma vez que as empresas enfrentam diversas dificuldades, algumas procuram soluções que as auxiliem no processo de implementação da sustentabilidade na sua atividade. Existem assim, entidades que auxiliam as empresas na gestão de práticas sociais e ambientais, como é o caso da organização Sedex que fornece à Twintex a auditoria SMETA (*Sedex Members Ethical Trade Audit* - Auditoria do Comércio Ético dos Membros Sedex). Ao recorrer a estas organizações, as

empresas beneficiam de apoio a uma gestão empresarial, orientada segundo as normas laborais e de saúde e segurança no trabalho, direcionada simultaneamente, para a diminuição do seu impacto ambiental. Estas entidades auxiliam as empresas no sentido em que certificam o compromisso desta com a prática de ações éticas e ecológicas, o que se traduz não só na melhoria da sua produtividade, como também, numa maior atratividade perante todos os seus stakeholders. Assim, procurar apoio destas organizações, pode ser uma boa solução para empresas que procurem implementar uma vertente sustentável nos seus modelos de negócio.

Apesar das dificuldades que a implementação da sustentabilidade possa acarretar, o estudo da Twintex permitiu observar que existem diversas ações de custos mínimos, que a empresa pode adotar, retirando benefícios económicos, ambientais e sociais. Fomentar relações com fornecedores locais por exemplo, permite à empresa reduzir as deslocações, o que se traduz em menores custos de transporte e simultaneamente menores emissões de CO<sub>2</sub>. Com esta medida a empresa beneficia ainda, de um maior controlo de processos e entregas, enquanto apoia a economia local. Também a utilização de redes sociais, como modo de incentivo à solidariedade ambiental e social, constitui uma ação sem custos acrescidos que permite à empresa divulgar ações sustentáveis ao mesmo tempo que promove a sua imagem.

Pode assim afirmar-se, que apesar das dificuldades que enfrenta com a integração de uma componente ambiental e social na sua atividade, a Twintex demonstra consciência de que a sustentabilidade é a base de inovação que potencia a sua diferenciação junto da concorrência. A empresa acredita que, o sucesso só pode ser totalmente atingido através da sinergia entre as diferentes componentes económica, ambiental e social. Deste modo, a Twintex reúne as três vertentes num só vetor estratégico, denominado de Twintex *Evolution*. Através deste, a empresa engloba todos os outros vetores orientados para a sustentabilidade ambiental e social (Twintex *Life*, Twintex *Eco-Fashion* e Twintex *Academy*), permitindo delinear os objetivos estratégicos para os quais a empresa orienta a sua atividade: melhoria contínua da qualidade, maximização da satisfação dos clientes, garantia das melhores condições de trabalho para os seus trabalhadores e otimização de custos e resultados.

Devido aos valores defendidos, com elevada relevância para a sua responsabilidade ambiental e social, a Twintex tem vindo a tornar-se uma empresa de referência. Através da sua forma de atuar no mercado, esta representa uma inspiração e um exemplo para todos os seus *stakeholders*, bem como para todas as empresas em geral. Podendo assim, constatar-se que independentemente do setor em que atuam, todas as empresas devem assumir a sua responsabilidade com a sociedade e ambiente, transformando-a em vantagem competitiva.

A dissertação permitiu assim, confirmar a teoria defendida por Li (2012) de que os modelos de negócio devem ser dinâmicos e inovadores, integrando a sustentabilidade, a evolução tecnológica e a competitividade de modo a garantir a criação de valor económico, ambiental e social.

# Capítulo 5. Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

Apesar de não existir um consenso acerca da definição de modelo de negócio, o reconhecimento da sua importância é comum a diversos autores. Contudo, os modelos de negócio tradicionais não correspondem à realidade de uma sociedade cada vez mais consciente da sua responsabilidade ambiental e social. Desta forma, as empresas necessitam criar novos modelos orientados segundo padrões sustentáveis, que integrem simultaneamente inovação e sustentabilidade, traduzindo-se na criação de valor acrescido para as empresas.

As empresas portuguesas da indústria têxtil e do vestuário têm vindo a mostrar resiliência e uma visão futurista, concentrando-se em ganhar vantagem competitiva, através da inovação tecnológica, da aposta na qualidade e da expansão para novos mercados. No entanto, este setor tem também, um forte impacto a nível ambiental e social que não pode ser desconsiderado. A implementação de sistemas ecológicos e a aposta na requalificação de recursos humanos representam um grande passo em direção à sustentabilidade das empresas deste setor, contudo ainda não é suficiente perante a enormidade de soluções ambientais e sociais que esta indústria pode explorar. Mesmo consciencializadas para a importância da sustentabilidade a nível empresarial, muitas organizações deparam-se com grandes dificuldades em praticar ações sustentáveis, essencialmente relacionadas com o investimento que estas acarretam.

A partir do estudo de uma empresa pertencente a um setor tão importante e tradicional em Portugal, o principal objetivo desta dissertação consistia em compreender a importância de implementar um modelo de negócio sustentável nas empresas. O objetivo proposto foi alcançado, uma vez que o modelo escolhido para análise permitiu reconhecer a sua relevância no processo de inovação e identificação de valor económico, ambiental e social. Assim, através desta investigação, foi possível identificar a importância do TLBMC na análise de uma empresa e na delimitação da sua estratégia competitiva e sustentável.

Ao adaptar o TLBMC à empresa em estudo, foi possível verificar que este modelo permite uma análise global, das três componentes que as empresas devem ter em consideração quando definem uma estratégia orientada para a sustentabilidade. A utilização de um modelo de negócio sustentável permite às empresas ter uma visão mais holística do seu negócio, identificando com maior facilidade e clareza os fatores que potenciam vantagem e os principais obstáculos que precisam ultrapassar. Desta forma, é uma mais-valia para qualquer empresa, definir um modelo de negócio que abranja todas as vertentes, de modo a auxiliar, de forma simples e rápida a criação de vantagem competitiva.

Apesar do rigor presente em toda a investigação, esta apresenta algumas limitações que se devem considerar, para que em futuras investigações possam ser ultrapassadas. Uma das principais limitações identificadas neste estudo é o limite do próprio modelo de negócio escolhido. O TLBMC é uma expansão do modelo tradicional BMC que se concentra principalmente na exploração do desenvolvimento interno das empresas, desconsiderando uma análise ao ambiente externo. Assim, componentes como a concorrência, não são analisados com este modelo. Deste modo, é possível concluir-se que esta ferramenta representa um método eficaz para análise interna das empresas, mas que necessita ser complementada com outros modelos de forma a definir claramente a estratégia que melhor posiciona as empresas no mercado.

Outro fator que restringe as conclusões prende-se com a amostra. Por um lado, a dimensão desta representa um grande limite, uma vez que se optou pelo estudo de caso de uma única empresa. Assim, não é possível comparar modelos de negócio de diferentes empresas do mesmo setor, tornando difícil a generalização de conclusões. Por outro lado, a empresa selecionada para análise representa exclusivamente a indústria do vestuário, que não retrata a realidade de todo o setor têxtil.

Em forma de conclusão, sugere-se em futuras investigações abranger o estudo a uma amostra mais significativa, não só deste setor como também de diferentes indústrias. Através da investigação de outras organizações, torna-se possível retirar conclusões mais generalistas acerca da importância da sustentabilidade na competitividade económica das empresas. Propõem-se também, que se estudem diferentes modelos de negócio, de modo a analisar de que forma cada um contribui para o posicionamento das empresas no mercado.

# Referências Bibliográficas

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.

Amici, A., Fiordelisi, F., Masala, F., Ricci, O., & Sist, F. (2013). Value creation in banking through strategic alliances and joint ventures. *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1386-1396.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.

Amit, R., & Zott, C. (2010). Business model innovation: Creating value in times of change.

Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), 1093-1102.

Astreyko, V., & Kapitsa, V. (2016). Environmental aspects of management in textile industry.

Azapagic, A., & Perdan, S. (2000). Indicators of sustainable development for industry: a general framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 78(4), 243-261.

Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427.

Banerjee, S. B. (2001). Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations. *Journal of management studies*, 38(4), 489-513.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo (Edição revista e actualizada)*. Lisboa: Edições, 70.

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

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.

Barney, J. B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 53-57.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic management and competitive advantage: Concepts*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.

Bashir, M., & Verma, R. (2016). Business model innovation: past, present, and the future. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 9(1), 8-20.

Bates, K. A., Amundson, S. D., Schroeder, R. G., & Morris, W. T. (1995). The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. *Management Science*, 41(10), 1565-1580.

Baumol, W. J., Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1983). Contestable markets: An uprising in the theory of industry structure: Reply. *The American Economic Review*, 73(3), 491-496.

Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469-503.

Benoît, C., Norris, G. A., Valdivia, S., Ciroth, A., Moberg, A., Bos, U., ... & Beck, T. (2010). The guidelines for social life cycle assessment of products: just in time!. *The international journal of life cycle assessment*, 15(2), 156-163.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Prescriptions for a service quality revolution in America. *Organizational Dynamics*, 20(4), 5-15.

Birkinshaw, J., & Ansari, S. (2015). Understanding Management Models. Going Beyond "What" and "Why" to "How" Work Gets Done in Organizations. *Foss, JN, & Saebi*, 85-103.

Björkdahl, J., & Holmén, M. (2013). Business model innovation-the challenges ahead. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 213-225.

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.

Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.

Bogdan, R. C., Biklen, S. K., Alvarez, M. J., Vasco, A. B., dos Santos, S. B., & Baptista, T. V. M. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*.

Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2002). *Supply chain logistics management* (Vol. 2). New York, NY: McGraw-Hill.

Broman, G. I., & Robèrt, K. H. (2017). A framework for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 17-31.

Bucher, T., Fischer, R., Kurpjuweit, S., & Winter, R. (2007). Enterprise architecture analysis and application-an exploratory study. *Journal of Enterprise Architecture*, 3(3), 33-43.

- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, 29(4), 495-502.
- Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D., & Loos, P. (2011). Analyzing the business model concept—a comprehensive classification of literature.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation.
- Carroll, A., & Buchholtz, A. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Nelson Education.
- Cenit (2009), “Análise da Indústria Têxtil e Vestuário no Norte de Portugal e Galiza: Consolidação da Complementaridade do “Cluster Transfronteiriço na Euro região”, EuroClusTex.
- Chan, S. H., Kensinger, J. W., Keown, A. J., & Martin, J. D. (1997). Do strategic alliances create value?. *Journal of financial economics*, 46(2), 199-221.
- Chen, W. and Wei, H. (2015). Research and Summary of Innovation on Business Model. *Economic Forum*(2015. 05): 80-82.
- Chen, Y. and Sun, J. (2013). Theoretical Model of Business Model: Elements and Their Relations. *China Industrial Economics*(1): 141-153.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Coes, D. H. (2014). *Critically assessing the strengths and limitations of the Business Model Canvas* (Master's thesis, University of Twente).
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1999). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. In *Knowledge and strategy*(pp. 25-40).
- Consoli, F., Allen, D., Boustead, I., Fava, J., Franklin, W., Jensen, A., ... & Quay, B. (1993). SETAC-Society of Environmental Toxicology and Chemistry,(1993). *Guidelines for Life-Cycle Assessment: A “Code of Practice*.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., & Stern, L. W. El-Ansary, & Al (2001). *Marketing Channels*.

Cowell, E. L., & Kupritz, V. W. (2005). Human Resources and the future of communication in the workplace: a cross-generational perspective. *University of Tennessee, Knoxville*.

Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The counseling psychologist*, 35(2), 236-264.

Debelak, D. (2006). *Business models made easy*. Entrepreneur Press.

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., & Giardina, M. D. (2006). Disciplining qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 19(6), 769-782.

Des Horts, C. H. B. (1987). Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue française de gestion*, (65-66), 149-155.

Dillon, A. P., & Shingo, S. (1985). *A revolution in manufacturing: the SMED system*. CRC Press.

Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of marketing research*, 307-319.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.

Drucker, P. F. (1986). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Truman Talley Books.

Duncan, N. B. (1998, January). Beyond opportunism: a resource-based view of outsourcing risk. In *System Sciences, 1998., Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on* (Vol. 6, pp. 675-684). IEEE.

Dunford, R., Palmer, I., & Benveniste, J. (2010). Business model replication for early and rapid internationalisation: The ING direct experience. *Long Range Planning*, 43(5-6), 655-674.

Dyche, J. (2002). *The CRM handbook: A business guide to customer relationship management*. Addison-Wesley Professional.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.

- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management decision*, 39(3), 205-218.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (2005). *Consumer Behavior (10th Eds.)*. South-Western College Pub.
- Erickson, F. (2012). Qualitative research methods for science education. In *Second international handbook of science education* (pp. 1451-1469). Springer, Dordrecht.
- Europeias, C. D. C. (2001). Livro verde. Promover um quadro Europeu para a responsabilidade social das empresas.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*.
- Ferrell, O. C. (2004). Business ethics and customer stakeholders. *The Academy of Management Executive*, 18(2), 126-129.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2012). *Marketing strategy, text and cases*. Nelson Education.
- Fiksel, J. (1996). Achieving eco-efficiency through design for environment. *Environmental Quality Management*, 5(4), 47-54.
- File, K. M., & Prince, R. A. (1998). Cause related marketing and corporate philanthropy in the privately held enterprise. *Journal of Business Ethics*, 17(14), 1529-1539.
- Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153-167.
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research*. Sage.
- Foss, N. J. (1996). Research in strategy, economics, and Michael Porter. *Journal of Management Studies*, 33(1), 1-24.
- Fredendall, L. D., & Hill, E. (2016). *Basics of supply chain management*. CRC Press.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 183-201.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.

Freytag, P. V., & Clarke, A. H. (2012). Understanding change in industry and business models- on the changing role of advertising agencies. In *IMP Conference, Rome, September 2012*.

Galper, J. (2001). Three business models for the stock exchange industry. *The Journal of Investing*, 10(1), 70-78.

Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 109-124.

Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. (2005, December). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975-2000. In *Sociological Forum* (Vol. 20, No. 4, pp. 523-559). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.

Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of business ethics*, 26(3), 245-257.

Given, L. M. (Ed.). (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Sage Publications.

Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management Review*, 20(4), 874-907.

Gordon, M. E., McKeage, K., & Fox, M. A. (1998). Relationship marketing effectiveness: the role of involvement. *Psychology and Marketing*, 15(5), 443-459.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.

Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of relationship marketing*, 1(1), 37-57.

Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 256-270.

Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*, A. Zondervan.

Handfield, R. B., Handfield, R., & Nichols Jr, E. L. (2002). *Supply chain redesign: Transforming supply chains into integrated value systems*. FT Press.

- Harbison, J. R., & Pekar, P. (1997). Cross-border alliances in the age of collaboration. Booz Allen & Hamilton, 39-51.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 25(12), 1155-1178.
- Hearn, G., & Pace, C. (2006). Value-creating ecologies: understanding next generation business systems. *foresight*, 8(1), 55-65.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European journal of information systems*, 12(1), 49-59.
- Hellström, T. (2007). Dimensions of environmentally sustainable innovation: the structure of eco-innovation concepts. *Sustainable Development*, 15(3), 148-159.
- Henderson, D. (2001). *Misguided virtue: False notions of corporate social responsibility*. New Zealand Business Roundtable.
- Herva, M., Franco, A., Carrasco, E. F., & Roca, E. (2011). Review of corporate environmental indicators. *Journal of Cleaner Production*, 19(15), 1687-1699.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of business research*, 58(1), 18-27.
- Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (1997). *Solutions manual [to accompany]" Cost accounting: a managerial emphasis*, 9. Prentice Hall.
- Hughes, P., & Morgan, R. E. (2008). Fitting strategic resources with product-market strategy: performance implications. *Journal of Business Research*, 61(4), 323-331.
- Jansson, J. (2011). Consumer eco-innovation adoption: assessing attitudinal factors and perceived product characteristics. *Business Strategy and the Environment*, 20(3), 192-210.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Jones, G. M. (1960). Educators, electrons, and business models: A problem in synthesis. *The Accounting Review*, 35(4), 619-626.

Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of brand management*, 13(1), 10-32.

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.

Kaufmann, A., & Tödtling, F. (2001). Science-industry interaction in the process of innovation: the importance of boundary-crossing between systems. *Research policy*, 30(5), 791-804.

Kim, Y., & Srivastava, J. (2007, August). Impact of social influence in e-commerce decision making. In *Proceedings of the ninth international conference on Electronic commerce* (pp. 293-302). ACM.

Kirby, D. A., & Kaiser, S. (2003). Joint ventures as an internationalisation strategy for SMEs. *Small Business Economics*, 21(3), 229-242.

Kleinrichert, D. (2008). Ethics, power and communities: corporate social responsibility revisited. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 475-485.

Koren, Y., Hu, S. J., Gu, P., & Shpitalni, M. (2013). Open-architecture products. *CIRP Annals*, 62(2), 719-729.

Kosenko, R., & Krishnan, R. (1990). Consumer price limits and the brand effect. *Journal of Business and Psychology*, 5(2), 153-163.

Kotler, P. (1998). A generic concept of marketing. *Marketing Management*, 7(3), 48.

Kotler, P. (2000). Marketing management: The millennium edition. *Marketing Management*, 23(6), 188-193.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management (13th end)*. New Jersey.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing (4th European Edition)*.

Laszlo, C., & Cescou, P. (2017). *Sustainable value: How the world's leading companies are doing well by doing good*. Routledge.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.

Leng, J. (2017). Business model innovation in chinese private art galleries: a dual value proposition model.

- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., Boutin, G., & Reis, M. J. (1994). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*.
- Levitt, T. (1980). *Marketing success through differentiation-of anything* (pp. 83-91). Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Li, C. (2012). The Mechanism and Realization Path of Innovating Business. *China Soft Science* (4): 167176.
- Linton, J. D., Klassen, R., & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of operations management*, 25(6), 1075-1082.
- Liu, Z. and Jin, R. (2015). The Business Models of Social Enterprises: A Value-based Analytical Framework. *Academic Monthly*, 47(3): 100-108.
- Lubin, D. A., & Esty, D. C. (2010). The sustainability imperative. *Harvard business review*, 88(5), 42-50.
- Lummus, R. R., Krumwiede, D. W., & Vokurka, R. J. (2001). The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition. *Industrial Management & Data Systems*, 101(8), 426-432.
- Macchitella, U. B. A. L. D. O. (2008). The effect of human resource management practices on organizational performance through corporate entrepreneurship. *Retrieved June, 8, 2008*.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California management review*, 42(4), 55-69.
- Makadok, R., & Barney, J. B. (2001). Strategic factor market intelligence: An application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence. *Management Science*, 47(12), 1621-1638.
- Manget, J., Roche, C., & Münnich, F. (2009). Capturing the green advantage for consumer companies. *The Boston Consulting Group*, 13.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: The case for definition* (Vol. 5, No. 2, pp. 28-39). Stanford: Stanford social innovation review.
- Massa, L., & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, Oxford, 420-441.

Mathews, R. (2004). Developing a matrix approach to categorise the social and environmental accounting research literature. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 1(1), 30-45.

McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (1975). *Basic marketing: A managerial approach*. RD Irwin.

McCracken, G. (1993). The value of the brand: an anthropological perspective. *Brand equity and advertising*, 125-139.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Moore, G. (2001). Corporate social and financial performance: An investigation in the UK supermarket industry. *Journal of Business ethics*, 34(3-4), 299-315.

Morris, M. H., Shirokova, G., & Shatalov, A. (2013). The business model and firm performance: The case of Russian food service ventures. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 46-65.

Moura, B. (2006). *Logística: conceitos e tendências*. Centro Atlantico.

Mowen, J. C. (2000). *The 3M model of motivation and personality: Theory and empirical applications to consumer behavior*. Springer Science & Business Media.

Müller, R. M., & Thoring, K. (2012). Design thinking vs. lean startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. *Leading through design*, 151.

NE, I. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev. 3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.

Nickels, W. and Wood, M. (1997). *Marketing relationships, quality, value*, Worth Publishers, New York.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. Relatório VI, Proteção dos trabalhadores num mundo do trabalho em transformação. Conferência Internacional do Trabalho, 104ª Sessão, 2015.

Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness model ontology for modeling eBusiness. *Bled 2002 Proceedings*, 2.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1981). Economies of scope. *The American Economic Review*, 71(2), 268-272.
- Parker, L. D. (2005). Social and environmental accountability research: A view from the commentary box. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(6), 842-860.
- Parker, L. D. (2011, March). Twenty-one years of social and environmental accountability research: A coming of age. In *Accounting Forum* (Vol. 35, No. 1, pp. 1-10). Elsevier.
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing eBusiness models. *European journal of information systems*, 13(4), 302-314.
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on business performance* (pp. vii-viii). London: Institute of Personnel and Development.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation* (No. 4). Sage.
- Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. *New York: Sharpe*.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1995). A new marketing paradigm: share of customer, not market share. *Planning review*, 23(2), 14-18.
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (1999). *The one to one fieldbook: The complete toolkit for implementing a 1 to 1 marketing program*. Crown Pub.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (Vol. 267). New York: free press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. Published November.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Gulf Professional Publishing.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value.
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. sage.
- Rolnicki, K. (1998). *Managing channels of distribution*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Roselius, T. (1971). Consumer rankings of risk reduction methods. *The journal of marketing*, 56-61.
- Sarpong, D., & Davies, C. (2014). Managerial organizing practices and legitimacy seeking in social enterprises. *Social enterprise journal*, 10(1), 21-37.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues.
- Scherer, F. M. (1976). Industrial structure, scale economies, and worker alienation. *Essays on industrial organization in honor of Joe S. Bain*, 105-122.
- Schön, O. (2012). Business model modularity-a way to gain strategic flexibility?. *Controlling & Management*, 56(2), 73-78.
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, 825.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The schumpetter: Theory economic development*. Harvard University Press.
- Serra, F., Pointon, J., & Abdou, H. (2012). Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Portuguese textile firms. *International Business Review*, 21(2), 210-224.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Slack, N. (1987). The flexibility of manufacturing systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 7(4), 35-45.
- Smith, S. M., & Alcorn, D. S. (1991). Cause marketing: a new direction in the marketing of corporate responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 8(3), 19-35.
- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of marketing*, 21(1), 3-8.

- Snell, S. A., & Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management journal*, 35(3), 467-504.
- Song, M., Di Benedetto, C. A., & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18-34.
- Sparrow, P. R., & Hiltrop, J. (1994). *European human resource management in transition*. Prentice Hall.
- Sprinkle, G. B., & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445-453.
- Stahel, W. R. (1982). The product life factor. *An Inquiry into the Nature of Sustainable Societies: The Role of the Private Sector (Series: 1982 Mitchell Prize Papers)*, NARC.
- Stahel, W. R. (2016). The circular economy. *Nature News*, 531(7595), 435.
- Stähler, P. (2002, October). Business models as an unit of analysis for strategizing. In *International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland* (pp. 4-5).
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Svoboda, S. (2006). Note on life cycle analysis.
- Tan, J. C. (2005). The Liberalization of Trade in Textiles and Clothing: China's impact on the ASEAN economies. *Department of Economics. Stanford University. USA. May*.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1992). *Strategic management: concepts and cases*. Homewood, IL: Irwin.
- Titus, P. A., & Bradford, J. L. (1996). Reflections on consumer sophistication and its impact on ethical business practice. *Journal of Consumer Affairs*, 30(1), 170-194.
- Tybout, A. M., & Carpenter, G. S. (2001). Creating and managing brands. *Kellogg on Marketing, Second Edition*, 112-141.
- Ulhoi, J. P. (2008). Supporting the development of environmentally sustainable technologies and products: the role of innovation, informal cooperation and governmental agency. *International Journal of Environment and Pollution*, 32(1), 121-133.

Upward, A. (2013). Towards an ontology and canvas for strongly sustainable business models: A systemic design science exploration.

Upward, A., & Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, 29(1), 97-123.

Vaidya, S. (2009). International joint ventures: an integrated framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(1), 8-16.

Varian, H. R. (1992). *Microeconomic analysis*.

Vega-Vazquez, M., Ángeles Revilla-Camacho, M., & J. Cossío-Silva, F. (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, 51(10), 1945-1953.

Veleva, V., & Ellenbecker, M. (2001). Indicators of sustainable production: framework and methodology. *Journal of cleaner production*, 9(6), 519-549.

Verrue, J. (2014). A critical investigation of the Osterwalder Business Model Canvas: an in-depth case study. In *Belgian Entrepreneurship Research Day*.

Weill, P., & Vitale, M. (2001). *Place to space: Migrating to eBusiness Models*. Harvard Business Press.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Willard, B. (2012). *The new sustainability advantage: seven business case benefits of a triple bottom line*. New Society Publishers.

Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715-737.

Yin, R. K. (1984). *Applied social research methods series Case study research: Design and methods*.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. *Method in evaluation research. Evaluation practice*, 15(3), 283-290.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)*. London and Singapore: Sage.

- Yip, G. S. (2004). Using strategy to change your business model. *London Business School Review*, 15(2), 17-24.
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of consumer psychology*, 16(4), 377-390.
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1996). Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization. *Long Range Planning*, 29(6), 909-910.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308-325.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing*, 2-22.
- Zeithaml, V. A., Lemon, K. N., & Rust, R. T. (2001). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. Simon and Schuster.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.



# Anexo I

## Guião da Entrevista I

1. A empresa utiliza algum modelo de negócio para auxiliar a definição da sua estratégia?
2. Sendo esta uma empresa familiar, na sua opinião de que modo é que esta influencia a gestão da empresa, a tomada de decisões e o relacionamento com os trabalhadores?
3. Na sua opinião, que valor entrega ao cliente? Quais os benefícios que oferecem ao cliente e que diferenciam a empresa da concorrência?
4. Quem são os segmentos de clientes? Quais as características do público-alvo que pretendem alcançar?
  - 4.1. Consideram a hipótese de alargar para outros segmentos?
5. Que tipo de relação a empresa estabelece com os clientes?
6. Através de que meios a empresa alcança os seus clientes? Como distribui e comunica os seus produtos?
7. Quem são os principais parceiros?
  - 7.1. Quais os recursos chave que obtêm destes?
8. Existem fornecedores chave?
9. Para fornecedores e restantes parceiros quais são os benefícios de trabalhar para uma empresa como a Twintex?
10. Quais as principais atividades que auxiliam o desenvolvimento da empresa?
11. Quais os principais recursos da empresa?
  - 11.1. De que forma a empresa contribui para o desenvolvimento desses recursos, nomeadamente para o desenvolvimento do potencial humano?
  - 11.2. De que forma a empresa contribui para o desenvolvimento do potencial humano?
12. Quais as ações praticadas pela empresa que se refletem em benefícios sociais?
  - 12.1. Considera existir um elevado contributo desta empresa para a economia e desenvolvimento da comunidade local e nacional?
13. De que forma a empresa assume a sua responsabilidade ambiental?
  - 13.1. Para além das ações já implementadas, considera existir mais ações que possam ser realizadas?
  - 13.2. Caso sim, qual o impedimento das implementar?
14. Onde e quando surgiu a preocupação para a sustentabilidade?
  - 14.1. Adotar uma política de sustentabilidade tem influência junto dos *stakeholders*?
  - 14.2. É fácil encontrar parceiros com a mesma visão?
  - 14.3. A divergência de visões tem alguma influência nas produções?
  - 14.4. Quais os principais riscos associados à implementação de desenvolvimento sustentável?

15. Quais os principais custos identificados na empresa?
  - 15.1. Quais as atividades e recursos mais dispendiosos?
  - 15.2. A implementação de uma política sustentável representa elevados custos?
16. De que forma a empresa gera rendimento?
17. Na sua opinião por onde passa o futuro da ITV em Portugal? O que é necessário fazer para esta indústria continuar em crescimento?

# Anexo II

## Guião da Entrevista II

1. Em que consistiu a produção *Front Runner*?
2. Na sua opinião, quais os motivos que levaram a marca a escolher a empresa para a produção desta coleção?
3. Quais as principais dificuldades no desenvolvimento desta coleção e de que forma estas foram ultrapassadas?
4. Qual o papel dos fornecedores no desenvolvimento da coleção?
5. Na sua opinião, a coleção poderia ter sido mais sustentável?
  - 5.1. Se sim, de que forma?
6. Na sua atividade diária, não necessariamente relacionada com esta coleção, que cuidados ambientais a empresa implementa?
7. Na sua opinião, por que motivo não são realizadas mais coleções sustentáveis?



# Anexo III

## Filippa K Sustainability Report 2015

- Corozo buttons: Nut from Ecuador, Bottonificio Padano – Italy
- Biodegradable and bio-plastic buttons: Esse Emme – Italy
- 100% Recycled polyester lining: TMR Cedena – Portugal
- 60% Recycled polyester interlining: Vlieseline – Germany
- 50% Recycled padding: Thermore – Italy
- Recycled viscose shoulder pads: Helsa – Spain
- Recycled polyester thread: Coats – Turkey
- Recycled zipper: YKK – Taiwan
- Cut and sew: Twintex – Portugal
- Recycled Polyester Logo label, size label, carelabel – China
- Recycled Paper Hang Tag – China
- Organic cotton string for Hang Tag

Twintex is working very actively with issues of sustainability. For them, Eco Fashion is a concept that embraces the actual philosophy of sustainability. Their aim is to develop a production system that can be supported indefinitely in terms of environmental protection and social responsibility. Twintex is working with so called "Eco-Conscious methods of Product Development and Production" through the use of environmentally friendly energy and materials, and socially responsible methods of production. The concept is based on four mainlines, such as: Environment; Social Values; Transparency; and Preservation of Traditional handicraft techniques. For example, they have installed solar panels, a thermo-effective roof, mirror treated windows to keep the heat out, and optimized water processes etc. In 2015, they received a SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) Certification. SMETA is a common audit methodology and report format compiling best practices in ethical trade audit techniques. It proves that ethical trading is taking place. The scope of a SMETA audit incorporates both the ETI Base Code and other key ethically related requirements.

Freight forwarder: Garland – Portugal/First Cargo – Sweden

Warehouse: DHL Texport – Sweden

Please feel free to contact us for more information.