Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Tatiana De Lemos Mendes

Inovação do Modelo de Negócio
O Contributo das Redes Internacionais da Riopele.

abril de 2026

Inovação do Modelo de Negócio O Contributo das Redes Internacionais da Riopele.
Tatiana De Lemos Mendes
UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Tatiana De Lemos Mendes

Inovação do Modelo de Negócio
O Contributo das Redes Internacionais da Riopele.

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Vasco Eiriz

abril | 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição Não Comercial Sem Derivações

CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação representa o culminar de uma etapa académica exigente e significativa, que não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas e instituições.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar o meu sincero agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Vasco Eiriz, pela orientação, disponibilidade e pelos contributos fundamentais ao longo de todo o processo.

Agradeço também à Riopele e a todos os profissionais que disponibilizaram o seu tempo para participar neste estudo, pela partilha de conhecimento e pela colaboração essencial para a concretização deste trabalho.

Por fim, um agradecimento especial à minha família, pelo apoio incondicional, compreensão e incentivo constantes ao longo deste percurso.

A todos, o meu sincero obrigada!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plagio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita abaixo, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

No âmbito da elaboração deste trabalho, foram utilizadas ferramentas digitais de apoio à investigação, nomeadamente Connected Papers, SciSpace e Elicit, com o objetivo de apoiar a identificação de literatura científica relevante e aprofundar o enquadramento teórico do tema em estudo. Adicionalmente, recorreu-se ao Journal Citations Reports para a avaliação da qualidade e do impacto das revistas científicas consideradas, assegurando a seleção de fontes credíveis.

Importa salientar que todas as informações obtidas com o apoio destas ferramentas foram sujeitas a análise crítica e validação rigorosa por parte da autora, tendo sido sempre confirmadas através das fontes originais. A utilização destas tecnologias teve, assim, um carácter exclusivamente auxiliar, não substituindo, em momento algum, o trabalho de análise, interpretação e síntese desenvolvido de forma autónoma.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

RESUMO

Título: Inovação do Modelo de Negócio, O Contributo das Redes Internacionais da Riopele.

No cenário macroeconómico do período em análise, caracterizado por volatilidade e complexidade crescente, o setor têxtil enfrenta o desafio premente da dupla transição digital e sustentável, impulsionada por novas exigências ambientais. A presente investigação investiga o papel fundamental das redes relacionais da Riopele em mercados organizacionais internacionais como alavanca estratégica para a inovação do modelo de negócio e a expansão do portefólio de clientes. Através de um estudo de caso único e qualitativo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores estratégicos da organização, seguidas de uma análise temática de conteúdo. Os resultados demonstram que o capital relacional da Riopele, consubstanciado em parcerias de longo prazo com durações médias de 15 a 28 anos, constitui o seu ativo estratégico mais valioso. Estas relações de elevada intensidade e confiança com clientes estratégicos não geram inércia relacional, pelo contrário, funcionam como ecossistemas de co-inovação em processos, personalização extrema e sustentabilidade. Não encontrando suporte na literatura que sugere que a imersão relacional profunda pode conduzir a um bloqueio estratégico, este estudo não valida tal proposição, evidenciando que estas ligações catalisam a exploração de novos mercados e a adaptação tecnológica. A digitalização emerge como um facilitador critico para a transparência e rastreabilidade, embora a interação física permaneça insubstituível na manutenção da confiança interpessoal em contextos de alta complexidade. Conclui-se que o aprofundamento das relações existentes e a expansão para novos clientes operam de forma sinérgica: a reputação e as competências tecnológicas geradas com clientes estratégicos facilitam a atração e conversão de novos clientes, reforçando a resiliência competitiva da Riopele num mercado global em profunda mutação.

Palavras-chave: Riopele; Redes Relacionais; Inovação do Modelo de Negócio; Expansão Internacional; Indústria Têxtil; Sustentabilidade.

ABSTRACT

Title: Business Model Innovation, The Contribution of Riopele's International Networks.

In the macroeconomic landscape under analysis, characterized by increasing volatility and complexity, the textile sector faces the pressing challenge of a dual digital and sustainable transition, driven by emerging environmental demands such as the European Union Strategy for Sustainable and Circular Textiles. This thesis investigates the fundamental role of Riopele's relational networks in international organizational markets as a strategic lever for business model innovation and client portfolio expansion. Using a qualitative single case study approach, the research draws on semi-structured interviews with the organization's strategic managers, followed by thematic content analysis. The findings demonstrate that Riopele's relational capital, embodied in long-term partnerships with average durations of 15 to 28 years, constitutes its most valuable strategic asset. These high-intensity, trust-based relationships with strategic clients do not generate relational inertia; instead, they function as ecosystems for co-innovation in processes, extreme customization, and sustainability. Not finding support in the literature suggesting that deep relational immersion may lead to strategic lock-in, this study does not validate this hypothesis, highlighting that these ties catalyze the exploration of new markets and technological adaptation. Digitalization emerges as a critical facilitator for transparency and traceability, although physical interaction remains irreplaceable in maintaining interpersonal trust in high-complexity contexts. The study concludes that deepening existing relationships and expanding to new clients operate synergistically: the reputation and technological capabilities generated with strategic clients facilitate the attraction and conversion of new clients, strengthening Riopele's competitive resilience in a rapidly changing global market.

Keywords : Riopele; Relational Networks; Business Model Innovation; International Expansion; Textile Industry; Sustainability.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS ..... **II**

AGRADECIMENTOS ..... **III**

DECLARAÇÃ0 DE INTEGRIDADE ..... **IV**

DECLARAÇÃ0 DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) ..... **V**

RESUMO ..... **VI**

ABSTRACT ..... **VII**

ÍNDICE ..... **VIII**

ÍNDICE DE TABELAS ..... **X**

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **XI**

LISTA DE ABREVIATURAS ..... **XII**

CAPITULO 1. INTRODUÇÃO **1**

1.1. Apresentação e Relevância do Tema *1*
1.2. Contexto do Estudo *1*
1.3. Problema e Objetivos de Investigação *2*
1.4. Estrutura da Dissertação *3*

CAPITULO 2. REVISÃO DA LITERATURA **4**

2.1. Enquadramento *4*
2.2. Conceitos Fundamentais e Redes Relacionais em Mercados Organizacionais Internacionais *4*
2.3. Redes Relacionais como Fonte de Vantagem Competitiva e Inovação em Modelos de Negócio *5*
2.4. Digitalização como Amplificador de Redes Relacionais e Inovação em Modelos de Negócio *7*
2.5. Sustentabilidade, Resiliência e Pressões Externas no Setor Têxtil Global *8*
2.6. Síntese *10*

CAPITULO 3. METODOLOGIA **11**

3.1. Enquadramento *11*
3.2. Problemática da Investigação e Objetivos de Estudo *11*
3.3. Proposições de Investigação *12*
3.4. Metodologia Qualitativa e Técnica da Entrevista *16*
3.5. Método de Seleção dos Entrevistados e Caracterização dos Participantes *17*
3.6. Processo de Codificação *18*
3.7. Síntese *21*

CAPITULO 4. APRESENTAÇÃO DA RIOPELE **22**

4.1. Evolução Histórica *22*
4.2. A Riopele em Números *23*
4.3. Posicionamento Estratégico e Modelo de Negócio Atual *24*
4.4. Internacionalização e Expansão da Carteira de Cliente *25*

CAPITULO 5. CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS DA RIOPELE **27**

5.1. Introdução à Análise *27*
5.2. Interpretação dos Dados Primários *27*
5.3. Discussão e Síntese da Proposição 1 ..... *31*

CAPITULO 6. INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO DA RIOPELE **34**

6.1. Introdução à Análise *34*

6.2. Interpretação dos Dados Primários 34
6.3. Discussão e Síntese das Proposições P2 e P3 39

CAPITULO 7. EXPANSÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES DA RIOPELE 44

7.1. Introdução à Análise 44
7.2. Interpretação dos Dados Primários 44
7.3. Discussão e Síntese das Proposições P5 e P4 49

CAPITULO 8. RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A RIOPELE 55

8.1. Introdução à Análise 55
8.2. Recomendações de Curto Prazo: Impacto Operacional Imediato 55
8.3. Recomendações de Médio Prazo: Consolidação Comercial e Digital 56
8.4. Recomendações Estratégicas de Longo Prazo: Reposicionamento da Riopele 57
8.5. Síntese das Recomendações 57

CAPITULO 9. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO 59

9.1. Síntese dos Resultados e Proposições 59
9.2. Principais Conclusões 59
9.3. Contributos do estudo 60
9.4. Limitações do Estudo 60
9.5. Sugestões para Futuras Investigações 60

APÊNDICE - GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA 62

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 64

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Articulação entre Objetivos de Investigação, Proposições e Questões do Guião de Entrevista 15
Tabela 2: Caracterização dos Entrevistados 18
Tabela 3: Estrutura de Codificação e Categorias de Análise 19
Tabela 4: Síntese das Recomendações 58
Tabela 5: Síntese do Teste às Proposições de Investigação 59

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE 21
FIGURA 2: JOSÉ DIAS DE OLIVEIRA, FUNDADOR DA RIOPELE 22
FIGURA 3: RIOPLEX 22
FIGURA 4: FIBRAS NATURAIS 23
FIGURA 5: JOSÉ ALEXANDRE OLIVEIRA 23
FIGURA 6: FRANCISCA OLIVEIRA 23
FIGURA 7: MERCADOS DA RIOPELE 26

LISTA DE ABREVIATURAS

No seguimento da presente dissertação, alguns conceitos serão abreviados para facilitação da sua leitura. Neste sentido, o glossário abaixo pretende clarificar o significado de cada conceito abreviado utilizado.

Classificação de Clientes (Matriz de Segmentação Riopele):

Clientes K – Key Clients (Clientes Estratégicos/Chave)

Clientes A – Active Clients (Clientes Ativos)

Clientes B – Smaller Clients (Clientes de Menor Dimensão)

Clientes P – Potential Clients (Clientes Potenciais)

Siglas de Gestão e Teoria:

ARA – Atores, Recursos e Atividades (Modelo do Grupo IMP)

BMI/IMN – Business Model Innovation/Inovação do Modelo de Negócio

CRM – Customer Relationship Management (Gestão do Relacionamento com o Cliente)

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IMP – Industrial Marketing and Purchasing (Grupo de Investigação em Marketing Industrial)

IoT – Internet of Things (Internet das Coisas)

PME – Pequenas e Médias Empresas

Sustentabilidade e Normas:

GRS – Global Recycled Standard

OCS – Organic Content Standard

UE – União Europeia

CAPITULO 1.INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação e Relevância do Tema

No cenário macroeconómico do período em análise, as organizações operam numa envolvente de volatilidade e complexidade crescentes. No setor têxtil, esta realidade é exacerbada por uma transição gemelar, digital e sustentável, imposta tanto por imperativos ambientais, como a Estratégia da UE para Têxteis Sustentáveis e Circulares (European Commission, 2022a), como por alterações profundas nas preferências dos consumidores globais. Esta estratégia europeia introduz medidas disruptivas, tais como o passaporte digital de produtos, requisitos obrigatórios de eco-design e a responsabilidade alargada do produtor, transformando o setor de um modelo linear "take-make-dispose" para um sistema circular (Coscieme et al., 2022; Wiegand & Wynn, 2023).

A Capacidade de uma empresa inovar no seu modelo de negócio e expandir a sua presença em mercados internacionais não depende apenas dos seus recursos internos, mas da sua capacidade de orquestrar redes relacionais complexas. A literatura de marketing industrial, particularmente a escola IMP (Industrial Marketing and Purchasing), defende que "nenhum negócio é uma ilha" (Håkansson & Snehota, 2006). As relações duradouras, baseadas na confiança e na interdependência, tornam-se ativos estratégicos que permitem o co-desenvolvimento de produtos e a mitigação de riscos.

Neste contexto, a inovação no modelo de negócio é vista como a conceção de um sistema de atividades interdependentes que transcendem as fronteiras da empresa, permitindo a criação e apropriação de valor em conjunto com parceiros (Zott & Amit, 2010). Os elementos de design deste sistema, descrevem a arquitetura através da qual as empresas respondem às pressões de sustentabilidade (Ryszko & Szafraniec, 2022). Assim, a relevância deste estudo reside na necessidade de compreender como as redes relacionais atuam como catalisadoras de inovação e motores de expansão para empresa industriais maduras num contexto de pressões competitivas globais e transição para a economia circular (Colombi & D'Itria, 2023; Coscieme et al., 2022).

1.2. Contexto do Estudo

O objeto de estudo desta dissertação é a Riopele, uma das referências históricas do setor têxtil português. Com quase um século de existência, a empresa destaca-se pela sua verticalidade produtiva e pelo seu posicionamento no segmento premium. Contudo, a Riopele não está imune aos desafios globais. O setor têxtil e do vestuário enfrenta uma pressão sem precedentes para adotar modelos de economia circular, impulsionada pelo Plano de Ação para a Economia Circular da Comissão Europeia (Koszewska, 2018).

As exigências de rastreabilidade, digitalização da cadeia de valor e circularidade representam desafios de I&D e complexidade operacional significativos (Zott & Amit, 2010). Compreender como a Riopele gere as suas relações

com clientes "K" (Key) e como utiliza essas parcerias para testar novos modelos de negócio é fundamental para perceber a resiliência da indústria têxtil nacional face às novas regulamentações europeias (Woldeyes et al., 2022). A transformação digital, integrando tecnologias como a blockchain para passaportes de produtos, emerge como um facilitador critico para estas novas formas de criação de valor (Charnley et al., 2022).

1.3. Problema e Objetivos de Investigação

O problema central desta investigação, formula-se na seguinte questão: "Como é que as redes relacionais da Riopele em mercados organizacionais internacionais, podem ser utilizadas como uma alavanca estratégica para promover a inovação do modelo de negócio e apoiar a expansão da carteira de clientes, num contexto caracterizado por crescentes pressões competitivas e ambientais no setor têxtil?"

A partir deste problema central, definem-se os objetivos de investigação que orientam o estudo. O objetivo geral procura analisar de que forma as relações entre empresas em mercados organizacionais internacionais podem ser mobilizados como estratégia para promover a inovação em modelos de negócio e apoiar a expansão da carteira de clientes. Este objetivo geral desdobra-se em quatro objetivos específicos, articulados e complementares:

Primeiro, pretende-se caracterizar as relações empresariais da Riopele com clientes internacionais, identificando a estrutura, duração, intensidade relacional e papel na criação de valor e na posição da empresa nas redes organizacionais. Este objetivo é crucial para compreender em que medida a empresa depende de determinados clientes-chave, como organiza as suas interações empresariais e quais os recursos e atividades que são mobilizados em rede.

Em segundo lugar, procura-se explorar as perceções dos principais intervenientes sobre a inovação em modelos de negócio no contexto destas relações empresariais internacionais. Este objetivo visa compreender como os gestores da Riopele interpretam a inovação em modelos de negócio e de que forma a associam às redes de clientes, parceiros tecnológicos e entidades de certificação com que trabalham.

Em terceiro lugar, procura-se analisar o contributo das relações empresariais para a expansão da carteira de clientes da Riopele, avaliando em que medida as redes relacionais, eventualmente suportadas por ferramentas digitais de gestão de clientes, rastreabilidade e colaboração, têm permitido diversificar mercados, mitigar riscos de aprisionamento relacional e reforçar a resiliência do crescimento internacional. Este objetivo é central para perceber como a empresa converte ativos relacionais em oportunidades concretas de expansão comercial.

Por último, pretende-se propor recomendações praticas para a otimização das relações relacionais e dos modelos de negócio da Riopele, tendo em conta as pressões competitivas e ambientais identificadas. Este objetivo final procura traduzir a analise empírica em orientações concretas para a gestão, sugerindo formas de reforçar e diversificar redes, utilizar de forma mais estratégica as ferramentas digitais e alinhar a inovação em modelos de negócio com as exigências de sustentabilidade e resiliência nos mercados organizacionais internacionais.

Conjuntamente, o problema de investigação e os objetivos formulados estabelecem a base para a abordagem metodológica adotada, permitindo que a analise empírica da Riopele contribua tanto para o avanço teórico da literatura em redes e inovação em modelos de negócio, como para a formulação de recomendações aplicadas à realidade do setor têxtil português e europeu.

1.4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação organiza-se em nove capítulos, estruturados de forma a garantir a coerência entre a teoria e a pratica empírica:

- Capítulo 1 (Introdução): Apresenta o tema, a sua relevância, os objetivos e a estrutura do trabalho.
- Capítulo 2 (Revisão da Literatura): Aborda os conceitos fundamentais de redes relacionais, inovação em modelos de negócio e o impacto da digitalização e sustentabilidade no setor têxtil.
- Capítulo 3 (Metodologia): Descreve a abordagem qualitativa, a seleção da amostra e as técnicas de recolha e analise de dados (entrevistas semiestruturadas).
- Capítulo 4 (Enquadramento Empírico): Caracteriza a Riopele, o seu histórico, posicionamento estratégico e os desafios atuais.
- Capítulos 5,6 e 7 (Analise de Resultados): Dedicam-se à discussão dos dados recolhidos face aos objetivos e proposições de investigação, focando na caracterização das relações, na inovação do modelo de negócio e na expansão da carteira, respetivamente.
- Capítulo 8 (Recomendações Estratégicas): Propõe ações concretas para a Riopele otimizar a sua gestão relacional e operacional.
- Capítulo 9 (Conclusões): Sintetiza as principais conclusões, contributos, limitações e sugestões para investigações futuras.

CAPITULO 2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Enquadramento

O presente capítulo apresenta a revisão da literatura que fundamenta teoricamente a investigação sobre as redes relacionais e a inovação em modelos de negócio no setor têxtil internacional. A estrutura teórica organiza-se em torno de quatro eixos fundamentais que se interligam: a perspetiva das redes industriais (Industrial Marketing and Purchasing – IMP), a inovação em modelos de negócio (IMN) em contextos de internacionalização, o papel transformador da digitalização como amplificador das interações em rede e, finalmente, as crescentes pressões de sustentabilidade, resiliência e regulamentação que moldam a competitividade no setor têxtil global. Ao integrar estas dimensões, procura-se desenvolver as proposições de investigação que orientam o estudo empírico, explorando como as relações empresariais podem atuar como catalisadoras de inovação e crescimento da carteira de clientes.

2.2. Conceitos Fundamentais e Redes Relacionais em Mercados Organizacionais Internacionais

Os mercados organizacionais têm características muito especificas: as compras resultam de uma procura final elevada, as transações envolvem valores significativos, concentram-se em poucos clientes estratégicos, as decisões são tomadas por múltiplas pessoas nas organizações, e as relações tendem a ser de longo prazo. Estas características criam estruturas complexas de interdependência entre as organizações envolvidas (Mcloughlin & Horan, 2000). Segundo investigadores como Håkansson & Snehota (2006), as empresas industriais não funcionam de forma isolada, mas inserem-se em "teias" de relações interdependentes. Nestas redes, as decisões de compra, as adaptações técnicas e os investimentos relacionais são desenvolvidos em conjunto, ao longo do tempo, através de interações continuas com outros atores. Por isso, as empresas não devem ser vistas como unidades isoladas, mas como atores que fazem parte de sistemas relacionais onde fluxos de recursos, informação e legitimidade são negociados continuamente, formando verdadeiras redes industriais (Naudé & Sutton-Brady, 2019).

A abordagem IMP (Industrial Marketing and Purchasing) conceptualiza estes contextos através do modelo ARA (Atores-Recursos-Atividades). Este modelo descreve as redes como padrões de interação entre atores conectados, que combinam e adaptam recursos e coordenam atividades ao longo do tempo. Uma ideia central é que "nenhum negócio é uma ilha": a posição da empresa na rede, definida pelo conjunto das suas relações e pelos recursos que consegue mobilizar através delas, condiciona diretamente as possibilidades de desenvolvimento e internacionalização do seu modelo de negócio (Håkansson & Snehota, 2006). Enquanto a teoria tradicional de marketing enfatiza transações isoladas, a perspetiva de redes industriais sublinha que as relações organizacionais são duradouras, especificas de cada contexto e co-construídas ao longo do tempo. Isto significa que os negócios envolvem investimentos mútuos, aprendizagem conjunta, e ajustamentos técnicos e organizacionais que moldam o desempenho internacional das empresas (Mcloughlin & Horan, 2000; Naudé & Sutton-Brady, 2019).

A inovação em modelos de negócio (IMN) é geralmente definida como uma mudança sistemática, intencional e significativa na forma como uma empresa cria, entrega e captura valor, envolvendo a reconfiguração de elementos centrais do modelo (Evers et al., 2023). Enquanto algumas abordagens tratam o modelo de negócio como algo desenhado pela gestão "do zero", estudos mais recentes mostram que, em contextos de empresas internacionais, a IMN é profundamente influenciada pelas redes relacionais pré-existentes, que ao mesmo tempo abrem e fecham possibilidades de reconfigurar recursos, tecnologias e canais de mercado (Eriksson et al., 2022). Neste contexto, o aprisionamento relacional tem uma natureza dual: por um lado, aumenta a coordenação e a aprendizagem entre organizações; por outro lado, níveis muito elevados de imersão em redes densas podem gerar dependência excessiva, assimetrias de poder e inércia coletiva, limitando a capacidade de explorar novos parceiros, mercados e configurações de modelo de negócio (Ballantyne & Williams, 2008; Cristofaro et al., 2024).

Enquanto o Business Model Canvas tradicional representa o modelo de negócio a partir dos recursos internos da empresa, vários autores sublinham que, em contextos de internacionalização, muitos recursos críticos são na realidade detidos por parceiros externos e só ficam acessíveis através de redes relacionais estáveis. Por isso, componentes como "parceiros-chave" e "recursos-chave" devem ser entendidos como extensões da rede em que a empresa se insere, através de acordos com distribuidores, certificadores e plataformas tecnológicas que permitem operar em múltiplos mercados. No setor têxtil, isto é particularmente evidente nas capacidades de rastreabilidade sustentável e certificações ambientais, que são frequentemente asseguradas em conjunto com fornecedores de fibras, entidades de certificação e marcas internacionais. Estes resultam de sistemas de informação partilhados e alianças ao longo da cadeia de valor, em vez de dependerem exclusivamente de recursos internos isolados (Fenn & Aghajanpour, n.d.; Huang & Ichikohji, 2023). Esta visão relacional prepara o terreno para compreender, na secção seguinte, como essas redes podem ser simultaneamente fonte de vantagem competitiva e espaço de tensão na inovação em modelos de negócio em indústrias maduras como a têxtil.

2.3. Redes Relacionais como Fonte de Vantagem Competitiva e Inovação em Modelos de Negócio

A literatura de marketing industrial mostra que as redes relacionais não são apenas canais de transação, mas fontes centrais de vantagem competitiva, porque permitem co-criar valor, reduzir incerteza e aceder a recursos raros ou difíceis de imitar (Naudé & Sutton-Brady, 2019). Confiança, compromisso e posição na rede são vistos como atributos críticos: níveis elevados de confiança e compromisso tendem a promover estabilidade, melhor qualidade de informação e menores custos de coordenação, embora também possam gerar dependência excessiva e menor flexibilidade estratégica em contextos internacionais voláteis (Brown et al., 2019; Morgan & Hunt, 1994).

A perspetiva ARA da escola IMP, os estudos sobre paradoxos de rede e a evidência recente do setor têxtil europeu podem ser sintetizados mostrando como atores, recursos e atividades se traduzem simultaneamente em oportunidades e constrangimentos para a inovação em modelos de negócio. Atores dominantes podem concentrar poder e condicionar as estratégias dos restantes membros da rede, enquanto rotinas consolidadas e padrões de

coordenação estáveis podem dificultar mudanças mais disruptivas em modelos de negócio. No setor têxtil europeu, isto manifesta-se em cadeias de fornecimento consolidadas, fortes dependências de grandes marcas e retalhistas e dificuldades em avançar rapidamente para modelos circulares e de reutilização ou reciclagem.

A posição da empresa na rede, por exemplo, em termos de centralidade, controlo de "buracos estruturais" ou integração em clusters, influencia o acesso a conhecimento complementar e a capacidade de orquestrar iniciativas colaborativas (Burt, 2000). A literatura sobre capital social destaca os benefícios de laços fortes para a partilha de conhecimento tácito e coordenação técnica, enquanto abordagens inspiradas na teoria das redes sociais sublinham o papel dos laços fracos e de posições ponte para identificar novos mercados, clientes e parceiros, alargando as oportunidades de inovação em modelos de negócio (Möller & Halinen, 1999; Tiwary et al., 2021). Assim, as redes funcionam como infraestruturas de aprendizagem e experimentação, mas também podem criar barreiras à entrada e à saída que limitam a liberdade estratégica das empresas.

Estudos recentes sobre paradoxos de rede aprofundam esta ambivalência, mostrando que o mesmo tecido relacional que sustenta a cooperação pode, em certas condições, restringir a exploração de novas oportunidades e a inovação em modelos de negócio (Cristofaro et al., 2024). Níveis muito elevados de imersão relacional podem gerar aprisionamento relacional e inércia coletiva, levando as empresas a proteger relações históricas em detrimento de parcerias alternativas que poderiam suportar modelos mais digitais, circulares ou baseados em serviços (Ballantyne & Williams, 2008). Esta tensão entre estabilidade relacional e necessidade de mudança estratégica é particularmente relevante em indústrias maduras, como a têxtil, onde margens comprimidas e forte pressão competitiva reduzem a margem de erro associada à experimentação de novas configurações de modelo de negócio (Eriksson et al., 2022).

Nas cadeias têxteis globais, esta ambivalência é clara: fornecedores europeus de tecidos de maior valor acrescentado dependem fortemente de alguns grupos de fast fashion e marcas premium para volume e legitimação, enquanto são pressionados a investir em inovação sustentável e rastreabilidade (Håkansson & Snehota, 2006; Naudé & Sutton-Brady, 2019). Relações de longo prazo com grandes retalhistas facilitam o co-desenvolvimento de coleções e o acesso a mercados internacionais, mas também criam riscos de dependência económica, compressão de margens e transferência de custos de conformidade ambiental para fornecedores a montante, sobretudo num contexto de novas exigências de circularidade e transparência associadas ao European Green Deal.

A transição para a economia circular na indústria têxtil implica ainda a formação de novas redes de reciclagem e circularidade, envolvendo PMEs, associações setoriais e plataformas tecnológicas, o que aumenta a complexidade relacional e exige renegociação de papéis, riscos e investimentos entre atores estabelecidos e novos entrantes. Estas novas configurações de rede criam simultaneamente desafios de coordenação e oportunidade de inovação colaborativa (Dziubaniuk et al., 2024).

No domínio da inovação em modelos de negócio, vários contributos mostram que redes relacionais maduras funcionam como laboratórios de co-desenvolvimento, onde fornecedores e clientes colaboram no desenho de novas propostas de valor, serviços associados e soluções integradas, mesmo quando nem todos os benefícios gerados podem ser apropriados por uma única empresa (Naudé & Sutton-Brady, 2019). Uma parte da literatura enfatiza o potencial inovador destas redes de co-criação, outra parte evidencia tensões entre a exploração de novos modelos e a busca contínua de eficiência, sugerindo que, em setores maduros como o têxtil, a inovação em modelos de negócio tende a ser incremental e ancorada em relações existentes, mais do que baseada em ruturas completas com o passado relacional (Eriksson et al., 2022).

Deste modo, as redes relacionais em mercados organizacionais internacionais devem ser entendidas simultaneamente como fontes de vantagem competitiva, ao viabilizarem acesso privilegiado a recursos, conhecimento e clientes, e como arenas de tensões e constrangimentos, na medida em que a mesma estrutura relacional que suporta o desempenho atual pode limitar caminhos alternativos de inovação em modelos de negócio (Cristofaro et al., 2024; Naudé & Sutton-Brady, 2019). Esta perspetiva relacional é especialmente relevante para compreender como ferramentas digitais, analisadas na secção seguinte, podem amplificar ou reconfigurar redes pré-existentes, influenciando tanto a capacidade de inovar modelos de negócio como a expansão da carteira de clientes em contextos internacionais sob fortes pressões ambientais (Håkansson & Snehota, 2006; Mcloughlin & Horan, 2000).

2.4. Digitalização como Amplificador de Redes Relacionais e Inovação em Modelos de Negócio

A digitalização em contextos organizacionais é cada vez mais entendida como um processo que reconfigura ecossistemas relacionais e modelos de negócio, mais do que como uma simples automatização de processos internos (Kyrdoda et al., 2025). Estudos recentes em *Industrial Marketing Management* mostram que a transformação digital em mercados organizacionais altera a forma como as empresas criam e entregam valor em rede, afetando a coordenação entre atores, o acesso a recursos externos e a orquestração de atividades ao longo de cadeias globais (Kyrdoda et al., 2025; Naudé & Sutton-Brady, 2019). No entanto, estes estudos convergem numa ideia central: as tecnologias digitais só geram valor sustentável quando estão ancoradas em relações marcadas por confiança, compromisso e alinhamento estratégico, funcionando como amplificadores de redes pré-existentes, e não como substitutos do capital social relacional (Brown et al., 2019; Kyrdoda et al., 2025).

Ferramentas de gestão de relações com clientes (CRM), plataformas digitais em mercados organizacionais e redes sociais profissional permitem mapear, segmentar e ativar de forma mais sistemática tanto laços fortes (clientes estratégicos, parceiros tecnológicos) como laços fracos (contactos ocasionais, leads em feiras e plataformas online) (Tiwary et al., 2021). Estas ferramentas reduzem custos de prospeção e facilitam a entrada em novos mercados, mas tendem a reforçar padrões relacionais já existentes, tornando mais visíveis os fluxos de interação e as oportunidades de venda cruzada e adicional em contas multinacionais. Para fornecedores têxteis que gerem

portefólios dispersos de marcas globais, esta maior visibilidade relacional é particularmente relevante para gerir, consolidar e expandir carteiras de clientes.

No plano operacional, tecnologias associadas à Indústria 4.0, como a Internet das Coisas (IoT), têm sido analisados como infraestruturas que aumentam a rastreabilidade, a transparência e a coordenação em cadeias de valor globais, incluindo na indústria têxtil. Combinações de sensores, plataformas IoT e blockchain permitem criar registos partilhados e imutáveis de fluxos de materiais, condições de produção e pegada ambiental, reforçando a confiança entre parceiros e respondendo a requisitos de circularidade e devida diligência (Alves et al., 2022; De Felice et al., 2025). Todavia, o valor destas soluções depende de acordos prévios entre atores, da disposição para partilhar dados sensíveis e da existência de normas comuns, o que remete novamente para a qualidade prévia das relações e para o alinhamento estratégico nas redes (Brown et al., 2019; Kyrdoda et al., 2025).

No setor têxtil europeu, a digitalização tem sido discutida como facilitadora da transição para modelos de negócio circulares, ao permitir monitorizar fluxos de materiais, separar correntes de resíduos e rastrear a origem de fibras recicladas (Alves et al., 2022; Dziubaniuk et al., 2024). Estudos sobre cadeias têxteis circulares mostram que consórcios de empresas, associações setoriais e plataformas tecnológicas trabalham em conjunto para desenvolver ecossistemas digitais de rastreabilidade, onde a confiança interorganizacional é condição prévia para a partilha de informação competitivamente sensível (Dziubaniuk et al., 2024). Assim, a digitalização atua como uma "coluna vertebral informacional" de redes orientadas para a circularidade, reforçando o papel das redes organizacionais como mecanismos de coordenação e inovação em modelos de negócio, em vez de as substituir (Alves et al., 2022). A literatura sintetiza estes efeitos mostrado que diferentes tecnologias digitais funcionam como amplificadores de redes relacionais em contextos organizacionais internacionais, contribuindo para ativar redes pré-existentes ao serviço da inovação em modelos de negócio e da expansão da carteira de clientes.

Em síntese, a literatura recente indica que a digitalização tende a reforçar e reconfigurar redes relacionais existentes, ao tornar mais visíveis os fluxos de informação, recursos e valor que atravessam essas redes. Contudo, o impacto positivo destes processos depende fortemente de níveis prévios de confiança, compromisso e alinhamento entre os atores, o que reforça a ideia de que a transformação digital em mercados organizacionais deve ser entendida como um fenómeno relacional e em rede, e não apenas tecnológico.

2.5. Sustentabilidade, Resiliência e Pressões Externas no Setor Têxtil Global

O setor têxtil global é um dos mais intensivos em recursos, emissões e impactos sociais negativos, o que o colocou no centro das agendas ambientais e de sustentabilidade, especialmente na União Europeia. A Estratégia da UE para Têxteis Sustentáveis e Circulares, integrada no European Green Deal, estabelece metas ambiciosas até 2030, como maior durabilidade e reciclabilidade dos produtos, conteúdos mínimos de fibras recicladas, eliminação de substâncias perigosas, passaportes digitais de produto e responsabilidades alargadas dos produtores ao longo do ciclo de vida (European Commission, 2022b).

Estas exigências reconfiguram incentivos e constrangimentos ao longo das cadeias de valor têxteis, obrigando as empresas a reavaliar redes de fornecimento, parcerias tecnológicas e modelos de negócio associados à produção, uso, recolha e reciclagem de produtos. Por um lado, surgem oportunidades para produtores europeus com capacidades tecnológicas e reputação de qualidade, que podem posicionar-se em segmentos premium e em mercados que valorizam transparência e sustentabilidade. Por outro lado, há compromissos relevantes: os custos de conformidade (testes, certificações, sistemas de rastreabilidade) podem ser elevados, especialmente para PMEs com margens reduzidas, criando riscos de exclusão para empresas com menor capacidade financeira.

A transição para modelos de negócio circulares tem também implicações em termos de emprego e estrutura de rede. Estimativas europeias sugerem que a reutilização e reciclagem de têxteis podem criar postos de trabalho, mas exigem uma profunda reconfiguração de cadeias historicamente orientadas para volume e eficiência linear. A adoção de práticas circulares implica novas atividades (recolha, triagem, reciclagem, design para circularidade) e novas formas de coordenação entre empresas, o que aumenta a complexidade relacional, mas também o potencial de criação de valor sustentável.

A literatura sobre resiliência em cadeias globais de valor mostra que choques recentes, como pandemias, conflitos geopolíticos e volatilidade dos custos de energia, tornaram mais visíveis os riscos associados à dependência de cadeias longas e concentradas em determinadas regiões, em particular na Ásia. Em resposta, várias empresas e decisores políticos têm promovido movimentos de nearshoring e reshoring na Europa, procurando aproximar produção e consumo, reduzir riscos logísticos e reforçar a capacidade de resposta a perturbações externas. Contudo, estes movimentos envolvem compromissos complexos: podem reduzir emissões de transporte e riscos geopolíticos, mas exigem investimentos em capacidades produtivas locais e reconfiguração das redes de fornecedores, com impacto em custos e flexibilidade (Dziubaniuk et al., 2024).

Neste contexto, redes relacionais internacionais e ferramentas digitais emergem como mecanismos centrais para construir resiliência no setor têxtil. A diversificação de mercados e clientes, a colaboração em projetos de inovação sustentável e a partilha em tempo real de informação sobre fluxos de materiais e riscos permitem às empresas responder mais rapidamente a choques ambientais ou de mercado. Evidência recente sobre a economia circular têxtil europeia mostra que novas redes colaborativas para reciclagem e circularidade, exigem renegociar papéis, riscos e investimentos entre atores estabelecidos e novos entrantes, aumentando a complexidade, mas também a capacidade de resposta às pressões ambientais (Dziubaniuk et al., 2024).

Assim, as redes organizacionais não só mediam os efeitos das pressões externas, como se tornam o principal mecanismo para mitigar compromissos entre custos de curto prazo e competitividade de longo prazo, e para transformar exigências de sustentabilidade e resiliência em oportunidades de crescimento. Esta perspetiva reforça a relevância de analisar como empresas têxteis europeias, como a Riopele, utilizam as suas redes internacionais e ferramentas digitais para alinhar inovação em modelos de negócio com as novas exigências e ambientais.

2.6. Síntese

Em síntese, a revisão de literatura demonstra que as empresas em mercados organizacionais internacionais não operam de forma isolada, mas estão profundamente inseridas em teias de interdependência que condicionam a sua liberdade estratégica e capacidade de inovação. A IMN em setores maduros como o têxtil europeu não é um processo puramente interno, mas emerge da co-criação e negociação em rede, onde a confiança e o compromisso relacional são pré-requisitos para a partilha de recursos e conhecimentos críticos. A digitalização, longe de substituir as relações humanas, atua como um potente amplificador, permitindo maior rastreabilidade e coordenação em cadeias de valor cada vez mais exigentes em termos de sustentabilidade e transparência. Contudo, o paradoxo relacional mantém-se: as mesmas redes que oferecem vantagens competitivas e acesso a novos mercados podem gerar inércia e dependência excessiva. Esta síntese teórica fundamenta as proposições de investigação e prepara o enquadramento metodológico necessária para a analise empírica do caso Riopele.

CAPITULO 3. METODOLOGIA

3.1. Enquadramento

Após a fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior, que estabeleceu os pilares sobre redes industriais, inovação e digitalização, este capítulo dedica-se à descrição da arquitetura metodológica da investigação. O objetivo é detalhar as escolhas e os procedimentos que permitiram transpor os conceitos teóricos para o terreno empírico.

A presente investigação assume uma natureza qualitativa, estruturando-se em torno do método de estudo de caso único aplicado à Riopele. Dada a complexidade das relações empresariais e a subjetividade inerente aos processos de inovação em modelos de negócio, optou-se por um desenho de pesquisa que privilegia a profundidade analítica. Ao longo das próximas secções, serão detalhados a problemática, os objetivos de estudo e as proposições de trabalho, bem como as técnicas de recolha e análise de dados.

3.2. Problemática da Investigação e Objetivos de Estudo

Esta dissertação procura compreender um problema central relacionado com a gestão estratégica da Riopele em mercados internacionais: como é que as relações mantidas com clientes organizacionais podem ser usadas não só para manter o negócio atual, mas também para inovar modelos de negócio e crescer a carteira de clientes num setor têxtil sob forte pressão competitiva e ambiental. Assim, a questão de investigação que orienta este trabalho é: Como é que as redes relacionais da Riopele, em mercados organizacionais internacionais, podem ser utilizadas como uma alavanca estratégica para promover a inovação do modelo de negócio e apoiar a expansão da carteira de clientes, num contexto caracterizado por crescentes pressões competitivas e ambientais no setor têxtil?

O objetivo geral deste estudo é analisar, através do caso da Riopele, de que forma as relações entre empresas em mercados organizacionais internacionais podem ser mobilizadas como estratégia para promover a inovação em modelos de negócio e apoiar a expansão da carteira de clientes.

Foram definidos quatro objetivos específicos que guiam este estudo:

Objetivo específico 1: Caracterizar as relações empresariais da Riopele com clientes internacionais.

Este objetivo visa descrever a natureza das relações empresariais da Riopele em termos de duração, frequência de contacto, canais de interação e grau de proximidade relacional com clientes internacionais. Em linha com a literatura, interessa compreender se estas relações assumem a forma de laços duradouros, específicos de contexto e suportados por confiança, compromisso e ajustamentos técnicos, como proposto pela perspetiva IMP/ARA sobre redes industriais. Esta caracterização é fundamental para posicionar a Riopele na sua rede de clientes e perceber que tipo de "teia relacional" suporta a sua atuação internacional.

Objetivo específico 2: Explorar as perceções dos principais intervenientes sobre a inovação em modelos de negócio no contexto das relações empresariais com clientes internacionais.

Com este objetivo pretende-se compreender de que forma os gestores percecionam o impacto das relações com clientes na forma como a Riopele cria, entrega e captura valor em mercados internacionais, identificando se as relações com clientes funcionam como catalisadores de inovação através da customização de processos, prazos de entrega ou ofertas sustentáveis, e quais as tensões e desafios que emergem dessa dinâmica relacional.

Objetivo específico 3: Analisar o contributo das relações empresariais para a expansão da carteira de clientes internacionais da Riopele.

Este objetivo visa perceber de que modo as relações existentes com clientes internacionais funcionam como a plataformas para a entrada em novos mercados, para a conversão de clientes potenciais em clientes estratégicos e para o reforço da legitimidade da Riopele enquanto fornecedor sustentável e inovador, analisando os mecanismos concretos através dos quais essas relações contribuem para o crescimento e diversificação da carteira de clientes.

Objetivo específico 4: Propor recomendações praticas para a otimização das redes relacionais e dos modelos de negócio da Riopele.

Este objetivo orienta-se para a tradução dos resultados empíricos em orientações de ação que apoiem a gestão da Riopele na gestão das suas redes relacionais e na evolução do seu modelo de negócio em mercados internacionais, formulando recomendações que reforcem os benefícios relacionais e mitiguem riscos de aprisionamento relacional e dependência excessiva de alguns clientes.

Considerando que estes objetivos vão ser alcançados no contexto da Riopele, uma PME têxtil portuguesa com forte orientação exportadora, investimentos em inovação, digitalização e sustentabilidade, deseja-se que os resultados desta dissertação adicionem conhecimento sobre a dinâmica de redes organizacionais no setor têxtil europeu e ofereçam contributos práticos para a estratégia futura da empresa em mercados internacionais exigentes.

3.3. Proposições de Investigação

As proposições deste estudo foram formuladas a partir da revisão de literatura sobre redes organizacionais, inovação em modelos de negócio e dinâmicas setoriais no têxtil, que procuram compreender como relações empresariais em mercados internacionais condicionam a criação de valor e a expansão competitivas.

Tendo em conta a questão de investigação, os objetivos e a revisão de literatura efetuada, foram formuladas as seguintes proposições:

1ª Proposição

As relações empresariais da Riopele com clientes internacionais tendem a caracterizar-se por laços duradouros e contactos frequentes.

Os mercados organizacionais caracterizam-se por compras de elevado valor, concentração em poucos clientes estratégicos e relações de longo prazo, que fomentam estruturas de interdependência entre as organizações envolvidas (Mcloughlin & Horan, 2000; Naudé & Sutton-Brady, 2019). Nesta linha, a perspetiva IMP e o modelo ARA conceptualizam as empresas industriais como inseridas em "teias" de relações interdependentes, nas quais decisões de compra, adaptações técnicas e investimentos são co-produzidos ao longo do tempo (Håkansson & Snehota, 2006; Koporcic, 2017).

2ª Proposição

Os intervenientes tendem a percecionar as relações empresariais como catalisadoras de inovação nos modelos de negócio, nomeadamente ao nível da customização de processos, prazos e da oferta sustentável.

A literatura sobre redes relacionais em mercados organizacionais mostra que as relações não são apenas canais transacionais, mas fontes centrais de vantagem competitiva, ao permitirem co-criação de valor, redução de incerteza e acesso a recursos raros ou difíceis de imitar (Brown et al., 2019; Naudé & Sutton-Brady, 2019). Estudos sobre inovação em modelos de negócio em contexto de internacionalização sublinham que a reconfiguração da forma como a empresa, cria, entrega e captura valor está profundamente condicionada pelas redes relacionais pré-existentes.

3ª Proposição

A digitalização das interações empresariais é percecionada como um facilitador da inovação nos modelos de negócio, ao permitir maior customização, coordenação e rastreabilidade sustentável nas relações com clientes.

A digitalização tem sido apontada como um amplificador das redes relacionais, ao possibilitar maior integração de informação, coordenação de atividades e monitorização em tempo real ao longo da cadeia de valor (Abilakimova et al., 2025; Kyrdoda et al., 2025). No setor têxtil, a integração de IoT, blockchain e soluções digitais tem sido utilizada para garantir rastreabilidade de matérias-primas, circularidade e conformidade ambiental.

4ª Proposição

Níveis elevados de imersão relacional com alguns clientes internacionais são percecionados como potenciadores de dependência e como fator que pode limitar a exploração de novos mercados ou configurações de modelo de negócio.

A literatura sobre paradoxos de rede e aprisionamento relacional enfatiza a natureza ambivalente das redes: os mesmos laços fortes que promovem coordenação, confiança e aprendizagem podem gerar dependência excessiva, assimetrias de poder e inércia coletiva (Ballantyne & Williams, 2008; Cristofaro et al., 2024). No setor têxtil

europeu, fornecedores de maior valor acrescentado dependem frequentemente de um número reduzido de grandes retalhistas e marcas internacionais.

5ª Proposição

As relações empresariais tendem a contribuir para a expansão da carteira de clientes internacionais da Riopele, através de recomendações, entrada em novos mercados e conversão de clientes potenciais em clientes estratégicos.

Perspetivas de capital social e redes sociais sugerem que as redes relacionais funcionam como infraestruturas de aprendizagem e canais de acesso a novos mercados, clientes e parceiros (Burt, 2000; Möller & Halinen, 1999). No setor têxtil, relações de longo prazo com marcas e retalhistas internacionais têm sido identificadas como mecanismos-chave para entrar em novos segmentos e geografias.

A Tabela 1 apresenta a relação entre os objetivos desta dissertação, as proposições e as questões do guião de entrevista elaboradas para responder a esses mesmos objetivos.

Tabela 1: Articulação entre Objetivos de Investigação, Proposições e Questões do Guião de Entrevista

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Categoria de Análise	Proposições	Questões do Guião de Entrevistas
Este estudo, tendo como caso a empresa Riopele, procura analisar de que forma as relações entre empresas em mercados organizacionais internacionais podem ser mobilizadas como estratégia para promover a inovação em modelos de negócio e apoiar a expansão da carteira de clientes.	1.Caracterizar as relações empresariais da Riopele com clientes internacionais.	Categoria I: Gestão das Relações e Redes Relacionais	P1: As relações empresariais da Riopele com clientes internacionais tendem a caracterizar-se por laços duradouros e contactos frequentes.	Como descreveria a frequência e o tipo de contactos habituais com os clientes?
				Quais interações são mais valorizadas nestas relações?
				Pode dar exemplos de relações de longa duração e o que as mantém vivas?
				Quais são os critérios que definem clientes que recebem mais atenção ou que têm prioridade comercial?
				Qual é o papel da confiança e do conhecimento mútuo nestas relações? Como é que isso ajuda quando surgem problemas?
	2.Explorar as perceções dos principais intervenientes sobre a inovação em modelos de negócio no contexto das relações empresariais com clientes internacionais.	Categoria II: Inovação, Digitalização e Sustentabilidade	P2: Os intervenientes tendem a percecionar as relações empresariais como catalisadoras de inovação nos modelos de negócio, nomeadamente ao nível da customização de processos, prazos e da oferta sustentável.	Na sua perspetiva, como é que as relações próximas com clientes ajudam a Riopele a inovar ou a mudar a forma como cria e entrega valor?
				Como é que a proximidade com um cliente ajuda a Riopele a inovar?
				Pode dar um exemplo concreto em que um cliente levou a uma adaptação ou inovação significativa (ao nível do produto, processo, oferta)?
				Consegue identificar um produto específico que tenha nascido diretamente de um desafio lançado por um cliente?
			P3: A digitalização das interações empresariais é percecionada como um facilitador da inovação nos modelos de negócio, ao permitir maior customização, coordenação e rastreabilidade sustentável nas relações com clientes.	De que forma as ferramentas digitais influenciam as relações com clientes, nomeadamente em termos de inovação, coordenação e customização?
				Quais são os principais desafios que a Riopele enfrenta ao tentar inovar ou mudar o modelo de negócio através dessas relações com clientes?
				Já sentiu que relações muito próximas com alguns clientes limitaram a capacidade ou impediram a Riopele de explorar novos mercados ou de inovar?
				Do seu ponto de vista, o facto de estarem muito focados em grandes clientes limita a vossa agilidade na entrada em novos mercados?
	3. Analisar o contributo das relações empresariais para a expansão da carteira de clientes internacionais da Riopele.	Categoria III: Gestão Estratégica da Carteira e Risco	P4: Níveis elevados de imersão relacional com alguns clientes internacionais são percecionados como potenciadores de dependência e como fator que pode limitar a exploração de novos mercados ou configurações de modelo de negócio.	Já aconteceu um cliente recomendar a Riopele diretamente a outro, ou abrir portas para novos mercados/clientes?
				Quais são os riscos em depender muito de alguns clientes-chave?
			P5: As relações empresariais tendem a contribuir para a expansão da carteira de clientes internacionais da Riopele, através de recomendações, entrada em novos mercados e conversão de clientes potenciais em clientes estratégicos.	Como descreveria a relação entre o grau de proximidade com um cliente e a sua importância para o crescimento e faturação da Riopele?
				Como é que as relações atuais ajudam a converter clientes potenciais (P) em clientes estratégicos (K)?
	4. Propor recomendações praticas para a otimização das redes relacionais e dos modelos de negócio da Riopele.	Categoria IV: Recomendações e Visão de Futuro	N/A	Há alguma coisa que a riopele ainda não faz (ou faz pouco), mas que considera importante para fortalecer redes, inovar o modelo de negócio ou expandir a carteira de cientes?

Fonte: Elaboração própria

3.4. Metodologia Qualitativa e Técnica da Entrevista

A investigação científica pode ser abordada através de duas perspetivas metodológicas principais: a quantitativa e a qualitativa. A escolha entre estas abordagens depende fundamentalmente da natureza do problema de investigação e dos objetivos pretendidos.

A pesquisa quantitativa foca-se na medição de relações e padrões através de dados numéricos e tratamento estatístico, procurando frequentemente a generalização de resultados para uma população mais vasta. É uma abordagem ideal para testar proposições pré-estabelecidas e identificar correlações mensuráveis entre variáveis (Rampersad, 2008). Por outro lado, a pesquisa qualitativa privilegia a compreensão profunda de processos, significados e contextos. Em vez de quantificar, procura descrever e interpretar a complexidade dos fenómenos sociais e organizacionais a partir da perspetiva dos atores envolvidos (Micheli, 2010). Esta metodologia utiliza técnicas como a observação e, crucialmente, a entrevista, para captar narrativas e experiências que os dados numéricos não conseguem revelar.

No contexto deste estudo, a metodologia qualitativa revela-se a mais adequada por diversas razões fundamentais: o estudo de redes relacionais e da inovação em modelos de negócio envolve dinâmicas sociais e cognitivas complexas. Estas redes são baseadas em interações, confiança e evolução de parcerias, aspetos que requerem uma análise interpretativa para serem plenamente compreendidos (Oskam et al., 2017); dado que o objetivo é entender como as redes relacionais atuam como fonte de vantagem competitiva e inovação, a pesquisa qualitativa permite explorar os mecanismos subjacentes e as razoes que levam à reconfiguração do valor e à mudança na lógica dos gestores (Lund & Nielsen, 2014); e por fim a aplicação da investigação à empresa Riopele configura um estudo de caso onde o contexto é determinante. A profundidade descritiva proporcionada pela técnica da entrevista permite captar a singularidade da estratégia de internacionalização, digitalização e sustentabilidade desta organização, permitindo uma triangulação de evidências que a abordagem quantitativa dificilmente alcançaria isoladamente (Sandström, 2010).

Em suma, a opção pela via qualitativa permite não só documentar as práticas de rede da Riopele, mas também interpretar o significado estratégico que estas assumem para a inovação do seu modelo de negócio num setor tão dinâmico como o têxtil global.

A entrevista é uma das ferramentas mais poderosas da investigação qualitativa, sendo definida como uma interação conversacional planeada que visa a construção de conhecimento sobre fenómenos sociais ou organizacionais complexos (Nsubuga-Mugoa et al., 2021). No contexto deste estudo, a entrevista assume um papel central para aceder às perspetivas, motivações e experiências dos atores da Riopele, permitindo uma compreensão profunda que os dados estatísticos não poderiam captar isoladamente. As principais vantagens desta técnica

residem na sua capacidade de gerar dados ricos em detalhes, na possibilidade de explorar temas sensíveis e na flexibilidade para ajustar a investigação à medida que novos tópicos emergem durante o diálogo.

Neste estudo, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas em formato presencial. A entrevista semiestruturada caracteriza-se pela existência de um guião prévio, que se encontra disponível no Apêndice 1, mas que permite ao investigador a liberdade de alterar a ordem das perguntas ou aprofundar questões especificas consoante as respostas do entrevistado. O objetivo principal desta abordagem é garantir a cobertura dos temas centrais da investigação, enquanto se mantém a abertura necessária para captar insights imprevistos. A escolha do formato presencial justifica-se pela necessidade de estabelecer uma relação de confiança mais forte com os entrevistados, facilitando a partilha de informações estratégicas e permitindo a observação de sinais não-verbais que enriquecem a interpretação dos dados (Drew, 2014).

A escolha dos participantes seguiu um critério de amostragem intencional, selecionando indivíduos com conhecimento profundo e responsabilidade direta, assim foram realizadas cinco entrevistas. Embora o número de entrevistas possa parecer reduzido, a literatura em estudos de caso empresariais sustenta que a qualidade e a profundidade dos dados obtidos junto de informantes-chave são mais relevantes do que a quantidade, especialmente quando o objetivo é a compreensão detalhada de um caso único (Adoukonou, 2019). Os critérios de seleção basearam-se na experiência profissional, no cargo ocupado e no envolvimento direto com os temas em estudo.

De modo a garantir o rigor e a fidelidade dos dados, todos os procedimentos de recolha foram cuidadosamente planeados:

1. **Gravação**: Com o consentimento prévio dos participantes, as entrevistas foram gravadas em formato áudio para permitir uma análise posterior exaustiva.
2. **Transcrição**: Para a conversão do áudio para texto, recorreu-se a um software de apoio à transcrição para garantir fidelidade do registo, seguida de revisão manual.
3. **Análise de Conteúdo**: Os dados foram submetidos a uma análise temática de conteúdo. Este processo envolveu a organização sistemática das transcrições, a codificação de unidade de significado e o agrupamento destas categorias em temas principais que respondem aos objetivos da investigação (ver 4.6). Esta técnica permite transformar um grande volume de texto em conclusões estruturadas, identificando padrões de resposta e convergências estratégicas na visão dos entrevistados.

3.5. Método de Seleção dos Entrevistados e Caracterização dos Participantes

A seleção dos participantes para este estudo foi guiada pela necessidade de obter informações detalhadas e especializadas sobre a realidade estratégica da Riopele. Atendendo à natureza qualitativa desta investigação e ao contexto em que a mesma se desenvolve, o processo de amostragem combinou critérios de conveniência e intencionalidade. Como o investigador se encontra a realizar um estágio na área comercial da Riopele, em

colaboração direta com os gestores de mercado, a seleção inicial dos entrevistados baseou-se numa amostragem por conveniência e intencional. Foram identificados os colaboradores que, pela sua função e experiência, detinham um conhecimento critico sobre as redes relacionais, os processos de inovação e as dinâmicas de internacionalização da empresa.

No total, foram entrevistadas cinco pessoas, garantindo uma cobertura abrangente de diferentes níveis de decisão e perspetivas de mercados. A amostra incluiu:

- Uma business development manager;
- Uma diretora comercial;
- Três gestores de mercado, responsáveis por geografias distintas, de forma a captar a diversidade de desafios e abordagens nos mercados internacionais onde a Riopele opera.

A experiência dos participantes na organização é um fator que reforça a credibilidade dos dados recolhidos. Em média, os entrevistados trabalham na Riopele há 13 anos, registando-se uma duração mínima de 2 anos e uma máxima de 23 anos de vínculo à empresa. Esta senioridade garante que as respostas refletem não apenas a situação atual, mas também a evolução histórica das estratégias de rede e inovação da companhia.

A tabela seguinte (Tabela 2) resume as principais características dos participantes que colaboraram nesta investigação.

Tabela 2: Caracterização dos Entrevistados

Entrevistado	**Cargo**	**Área de Atuação**	**Anos de Experiência na Riopele**	**Data da Entrevista**	**Duração**	**Dimensão da transcrição**
Marta Pacheco	Diretora Comercial	N/A	2 anos	06.01.26	23min51	3'188 palavras
Francisca Oliveira	Business Development Manager	N/A	3 anos	09.01.26	16min22	2'782 palavras
Ana Vaz	Gestora de Mercado	Benelux	20 anos	12.01.26	69min26	9'217 palavras
José Carlos Ortigão	Gestor de Mercado	Alemanha e Suíça	23 anos	15.01.26	19min16	3'183 palavras
Hugo Castro	Gestor de Mercado	Espanha	17 anos	19.01.26	30min17	4'306 palavras

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas

3.6. Processo de Codificação

A codificação é o processo sistemático e iterativo de atribuir rótulos ou "códigos" a excertos de texto das entrevistas, com o objetivo de identificar conceitos, padrões e significados relevantes para a pergunta de investigação. Este passo é essencial na análise temática, pois funciona como a ponte entre os dados brutos (as transcrições) e a interpretação teórica dos resultados.

A justificação para a utilização da codificação assenta na necessidade de garantir o rigor e a transparência da investigação qualitativa. Ao decompor o discurso dos entrevistados em unidades de significados comparáveis, o investigador consegue organizar uma grande massa de dados de forma lógica, permitindo que outros investigadores compreendam como as conclusões foram extraídas (Barbosa et al., 2017). Além disso, a estruturação em categorias e subcategorias permite uma análise cruzada entre os diferentes entrevistados, destacando convergências e divergências nas suas perspetivas (Fuchs, 2023).

A Tabela 3 apresenta em detalhe as categorias temáticas principais e as subcategorias relativas a cada categoria temática, resultantes da análise de conteúdo das entrevistas. Temos 3 categorias temáticas centrais: (1) Gestão das Relações e Redes Relacionais; (2) Inovação, Digitalização e Sustentabilidade; (3) Gestão Estratégica da Carteira e Risco. Estas, por sua vez, subdividem-se em várias subcategorias temáticas relacionadas e podem ser consultadas em detalhe na Tabela 3.

Tabela 3: Estrutura de Codificação e Categorias de Análise

Categorias Temáticas	**Subcategorias**
1. Gestão das Relações e Redes Relacionais (Capítulo 5)	1.1. Frequência e Canais de Contacto
	1.2. Duração e Estabilidade das Relações
	1.3. Natureza dos Laços Relacionais
	1.4. Sistema de Gestão de Clientes
2. Inovação, Digitalização e Sustentabilidade (Capítulo 6)	2.1. Customização de Produtos e Processos
	2.2. Flexibilidade de Prazos e Capacidade de Resposta
	2.3. Inovação Sustentável Impulsionada por Clientes
	2.4. Digitalização e Coordenação
	2.5. Co-Desenvolvimento de Valor
3. Gestão Estratégica da Carteira e Risco (Capítulo 7)	3.1. Mecanismos de Expansão Via Relações Empresariais
	3.2. Conversão de Clientes e Crescimento Intra-Clientes
	3.3. Perceção de Dependência e Risco
	3.4. Tensão Aprofundamento-Expansão e Barreiras Organizacionais

Fonte: Elaboração própria

Esta estrutura de codificação e as categorias temáticas identificadas funcionam como o enquadramento analítico para a interpretação dos dados primários, guiando a organização dos resultados e discussões apresentados nos Capítulos 5,6 e 7, respetivamente.

A estruturação das categorias apresentadas na Tabela 3 resultou de um processo de análise de conteúdo de natureza temática. A construção destas categorias não assumiu um carácter meramente descritivo, tendo sido orientada para a operacionalização e teste das cinco proposições de investigação (P1 a P5) previamente formuladas.

Conforme ilustrado no Modelo de Análise (Figura 1), verifica-se uma correspondência direta e funcional entre as categorias temáticas, as respetivas subcategorias e as proposições de investigação:

Categoria 1 – Gestão das Relações e Redes Relacionais: Esta categoria incide sobre a dimensão estrutural e social das redes empresariais. As subcategorias associadas: **Frequência e Canais de Contacto**, **Duração e Estabilidade das Relações, Natureza dos Laços Relacionais** e **Sistema de Gestão de Clientes**, constituem indicadores analíticos fundamentais para a validação da Proposição P1, que postula a centralidade de relações duradouras e interações próximas na estratégia da Riopele.

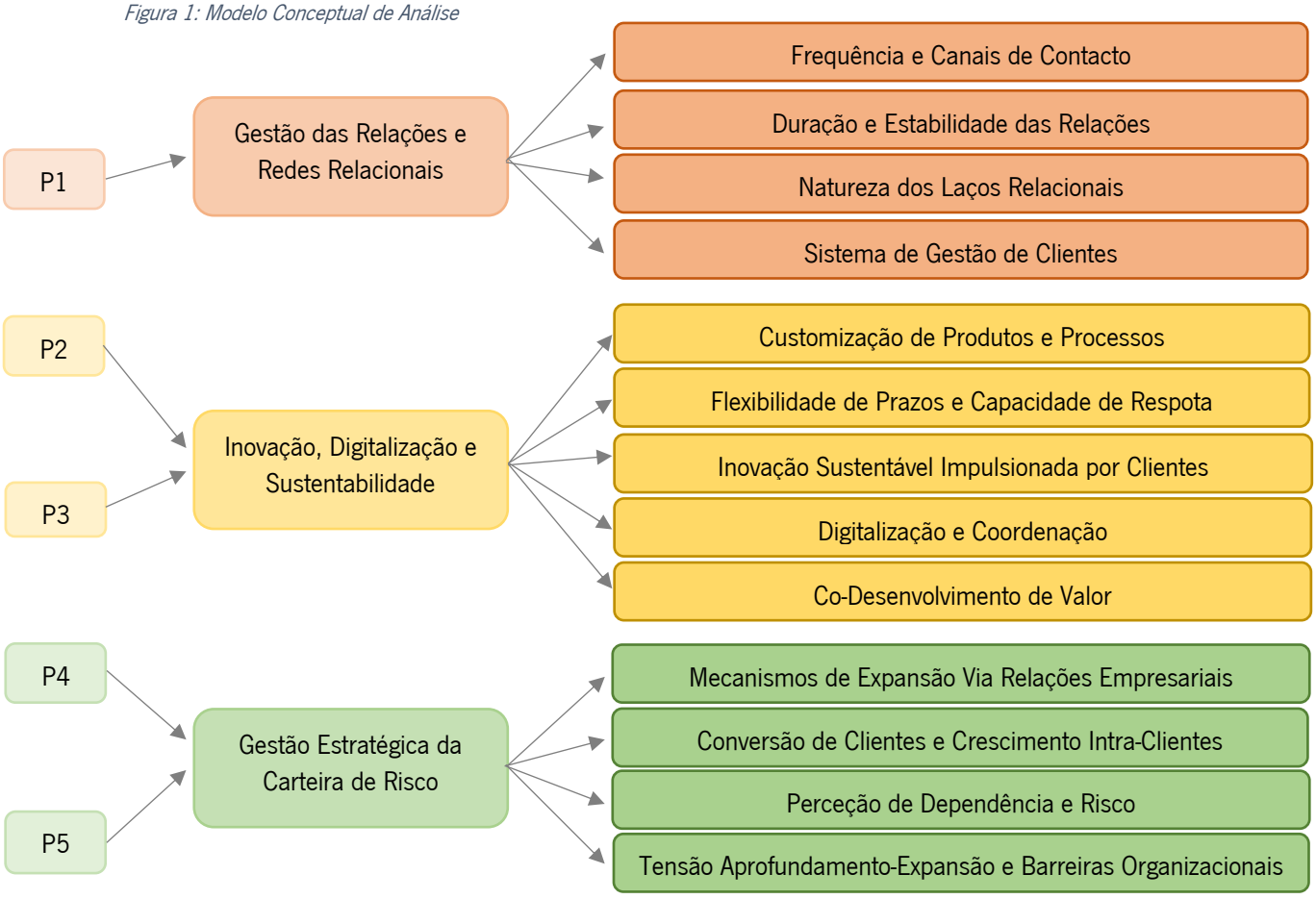
Categoria 2 – Inovação, Digitalização e Sustentabilidade: Esta categoria agrega os principais vetores de transformação do modelo de negócio impulsionados pela rede. As subcategorias **Customização de Produtos e Processos**, **Flexibilidade de Prazos e Capacidade de Resposta**, **Inovação Sustentável Impulsionada por Clientes** e o **Co-Desenvolvimento de Valor** permitem analisar a Proposição P2 (inovação induzida pelas relações), evidenciando como a proximidade relacional catalisa a adaptação da oferta. Por sua vez, a subcategoria **Digitalização e Coordenação** sustenta a análise da Proposição P3 (digitalização enquanto facilitador da inovação), ao demonstrar o papel das tecnologias digitais na otimização das interações e na rastreabilidade exigida pelos novos padrões de sustentabilidade.

Categoria 3 – Gestão Estratégica da Carteira de Risco: Esta categoria foca-se nas implicações estratégicas da imersão relacional para o crescimento organizacional. As subcategorias **Mecanismos de Expansão Via Relações Empresariais** e **Conversão de Clientes e Crescimento Intra-Clientes** permitem analisar a Proposição P5, evidenciando como a reputação e a mobilidade de compradores facilitam a entrada em novos mercados. Simultaneamente, a Perceção de Dependência e Risco, juntamente com a **Tensão Aprofundamento-Expansão e Barreiras Organizacionais**, sustentam a análise da Proposição P4, avaliando potenciais constrangimentos à agilidade estratégica e os mecanismos de mitigação de riscos em contextos de elevada interdependência relacional.

Esta articulação entre proposições, categorias e subcategorias reforça a consistência interna do modelo de análise, permitindo que a evidência empírica dialogue de forma estruturada com o enquadramento teórico, conforme sintetizado no diagrama apresentado.

Com o objetivo de aumentar a clareza e a consistência do enquadramento analítico, apresenta-se o seguinte Modelo de Análise (Figura 1). Este diagrama estabelece de forma explícita a ligação entre as proposições de investigação, as categorias temáticas e as subcategorias de codificação derivadas da análise das entrevistas.

Figura 1: Modelo Conceptual de Análise



Fonte: Elaboração própria

3.7. Síntese

Em suma, o percurso metodológico aqui delineado foi desenhado para garantir que a riqueza das interações relacionais da Riopele fosse captada com o máximo rigor e fidelidade. A opção pela metodologia qualitativa e pela técnica da entrevista semiestruturada permitiu aceder ao conhecimento tácito de gestores com elevada senioridade.

Este capítulo definiu o "como" da investigação, estabelecendo a ponte necessária entre a teoria e a análise de resultados. Com a estrutura metodológica consolidada e as proposições de trabalho formuladas, o capítulo seguinte procedera ao enquadramento empírico, caracterizando a Riopele no seu contexto histórico, organizacional e sectorial, preparando o terreno para a apresentação e discussão dos dados recolhidos.

CAPITULO 4.APRESENTAÇÃO DA RIOPELE

A Riopele Têxteis, S.A. é uma das empresas históricas do setor têxtil em Portugal, contando com 99 anos de atividade desde a sua criação. Situada em Pousada de Saramagos, no município de Vila Nova de Famalicão, a empresa ocupa uma área aproximada de 130.000 m^2, distribuída por três polos.

Reconhecida internacionalmente pela qualidade dos seus produtos, apresenta atualmente uma capacidade produtiva na ordem dos 700.000 metros por mês, sendo que mais de 95% da sua produção destina-se aos mercados externos, empregando mais de 1.140 colaboradores.

A empresa destaca-se por possuir um processo produtivo totalmente integrado, que abrange diversas fases, desde a investigação e desenvolvimento até ao acabamento final. Entre as principais áreas incluem-se a fiação, torcedura, tinturaria, tecelagem e ultimação. Esta integração permite um controlo rigoroso da qualidade e maior flexibilidade produtiva. Com infraestruturas modernas e tecnologia avançada, a Riopele consegue responder de forma eficiente às constantes mudanças e exigências do setor da moda e do vestuário, oferecendo soluções inovadoras e adaptadas às tendências do mercado.

4.1. Evolução Histórica

A Riopele Têxteis, S.A. foi fundada em 1927 por José Dias de Oliveira, tendo iniciado a sua atividade com duas pequenas tecelagens de algodão instaladas num moinho de água. Nos primeiros anos, a empresa focou-se essencialmente na produção de tecidos de algodão, evoluindo gradualmente em termos de capacidade produtiva e o rganização industrial. Em 1933, a produção foi transferida para novas instalações, o que permitiu consolidar o crescimento e desenvolver progressivamente uma estrutura produtiva mais integrada.



Figura 2: José Dias de Oliveira, fundador da Riopele

A partir da década de 1950, a empresa entrou numa fase marcada pela inovação e pela diversificação dos seus produtos. Em 1952, estabeleceu uma parceria com a Bayer, dando origem à marca Rioplex, que introduziu novas possibilidades ao nível das cores e padrões nos tecidos de algodão. Após a morte do fundados, a liderança passou para o seu filho, José da Costa Oliveira, que deu continuidade à estratégia de expansão. No final da década, em 1958, iniciaram-se as exportações, sobretudo para mercados do norte da Europa, o que contribuiu para a internacionalização da empresa.



Figura 3: Rioplex

Nos anos seguintes, a Riopele reforçou a sua aposta em materiais inovadores, nomeadamente através da introdução de fibras sintéticas, em colaboração com parceiros internacionais. Esta estratégia permitiu-lhe afirmar-se como uma referência europeia na produção de tecidos, adaptando-se às novas exigências do mercado têxtil.



Figura 4: fibras naturais

A partir da década de 1980, a empresa reorientou parte da sua atividade para o desenvolvimento de coleções próprias e voltou a valorizar o uso de fibras naturais, acompanhando as tendências do setor. Paralelamente, reforçou a sua presença no mercado europeu e investiu na qualidade e diferenciação dos seus produtos. Durante os anos 1990, surgiram novas marcas e soluções inovadoras, com destaque para o desenvolvimento de tecidos funcionais e de fácil manutenção.

Já no século XXI, a empresa enfrentou desafios associados à crescente globalização e competitividade do setor. Após um período de reestruturação, a liderança passou para José Alexandre Oliveira, neto do fundador, que impulsionou uma nova fase de modernização e investimento. Foram implementados sistemas de gestão integrados, reforçada a aposta na inovação e estabelecidas parcerias estratégicas com centros tecnológicos e instituições académicas.



Figura 5: José Alexandre Oliveira

Na última década, a Riopele tem-se destacado pela forte aposta na sustentabilidade, digitalização e inovação tecnológica. Projetos de investigação e desenvolvimento, focados em têxteis inteligentes, economia circular e indústria 4.0, têm permitido à empresa manter uma posição competitiva no mercado internacional. Simultaneamente, foram realizados investimentos significativos na modernização das instalações e na qualificação dos recursos humanos.

Apesar dos desafios recentes, nomeadamente a crise associada à pandemia de COVID-19, a empresa conseguiu manter o seu desempenho e dar continuidade à sua estratégia de crescimento sustentável.



Figura 6: Francisca Oliveira

Nos anos mais recentes, destaca-se a continuidade do processo de renovação geracional na gestão da empresa, com o envolvimento da nova geração da família Oliveira, nomeadamente Francisca Oliveira, reforçando a visão estratégica orientada para o futuro. Em 2024, a Riopele manteve o foco na inovação e sustentabilidade, consolidando investimentos em tecnologia, digitalização e eficiência energética, bem como no desenvolvimento de produtos diferenciadores alinhados com as exigências do mercado global.

Já em 2025, a empresa continuou a afirmar-se como uma referência no setor têxtil europeu, reforçando a sua presença internacional e apostando na criação de valor através da qualidade, inovação e responsabilidade ambiental, garantindo assim a continuidade do seu crescimento sustentável.

4.2. A Riopele em Números

Em 2024, a empresa atingiu um volume de negócios de aproximadamente 98,5 milhões de euros, representando um valor recorde e traduzindo um crescimento acumulado de cerca de 24% nos últimos cinco anos. A sua forte

orientação para mercados externos mantém-se evidente, com cerca de 98% da produção destinada à exportação. A capacidade produtiva situa-se em torno dos 750.000 metros de tecido por mês, distribuída por uma área coberta de cerca de 131.000 m^2.

No que respeita ao investimento, a empresa tem vindo a reforçar a sua aposta estratégica na inovação e sustentabilidade, tendo aplicado, entre 2012 e 2024, cerca de 51,5 milhões de euros em áreas como descarbonização, digitalização e desenvolvimento tecnológico. Este esforço é acompanhado por uma estrutura solida de investigação e desenvolvimento, composta por mais de uma centena de profissionais dedicados à criação de soluções têxteis inovadoras.

Ao nível ambiental, a Riopele apresenta indicadores relevantes que evidenciam o seu compromisso com praticas sustentáveis. Em 2024, cerca de 67% da energia consumida teve origem em fontes renováveis, enquanto aproximadamente 99% dos resíduos gerados foram valorizados através de processos de reutilização, reciclagem ou recuperação. Adicionalmente, cerca de 54% da água utilizada nos processos produtivos foi reciclada, refletindo uma gestão eficiente dos recursos hídricos. Paralelamente, a organização tem vindo a reforçar a incorporação de matérias-primas sustentáveis, estabelecendo como meta que, até 2025, cerca de 80% dos seus produtos integrem este tipo de materiais.

No domínio social, a empresa emprega cerca de 1.073 colaboradores, evidenciando uma estrutura equilibrada e estável. Aproximadamente 20% da forca de trabalho tem menos de 30 anos, o que demonstra a capacidade de atrair talento jovem. A igualdade de género também assume relevância, com cerca de 42% dos cargos de liderança ocupados por mulheres. Em 2024, cerca de 85% dos colaboradores participaram em ações de formação, refletindo o compromisso com o desenvolvimento continuo das competências. A antiguidades média situa-se nos 12 anos, indicando níveis elevados de retenção, enquanto a idade média dos trabalhadores ronda os 41 anos.

Com vista ao seu centenário, a Riopele definiu metas ambiciosas para 2027, alinhadas com os princípios da sustentabilidade e transição energética. Entre os principais objetivos destacam-se a neutralidade carbónica operacional, a utilização exclusiva de eletricidade proveniente de fontes renováveis e a valorização total dos resíduos têxteis, reforçando o compromisso com um modelo de economia circular.

4.3. Posicionamento Estratégico e Modelo de Negócio Atual

O posicionamento estratégico da Riopele assenta na articulação entre a sua experiência industrial consolidada e uma forte orientação para a inovação, sustentabilidade e diferenciação no mercado global. Atualmente, a empresa posiciona-se no segmento premium e de luxo, direcionando a sua oferta para marcas internacionais exigentes, que valorizam qualidade, flexibilidade produtiva e responsabilidade ambiental.

Um dos pilares centrais do seu modelo de negócio é a integração vertical completa da cadeia de valor. A Riopele assegura internamente todas as fases do processo produtivo, desde a investigação e desenvolvimento até aos

acabamentos finais, o que lhe permite garantir elevados padrões de qualidade, maior controlo sobre os processos e uma capacidade de resposta rápida às exigências do mercado. Este modelo contraria a tendência de deslocalização da produção, reforçando a competitividade através da proximidade geográfica e da redução dos tempos de entrega.

Paralelamente, a empresa evoluiu de uma lógica tradicional de fornecimento de tecidos para um modelo mais abrangente, orientado para a criação de valor em parceria com os seus clientes. Através de soluções integradas, atua como parceira estratégica no desenvolvimento de produtos, combinando capacidade industrial com competências criativas e tecnológicas. Este modelo relacional, assente em redes de colaboração de longo prazo, permite potenciar processos de co-inovação e reforçar a fidelização de clientes.

Do ponto de vista estratégico, a sustentabilidade assume um papel estruturante. A empresa tem vindo a afirmar-se como um agente ativo na transição para a economia circular, integrando praticas que promovem a reutilização de recursos e a redução do impacto ambiental. Neste contexto, destacam-se iniciativas como o desenvolvimento de tecidos sustentáveis e a valorização de resíduos têxteis, como como a definição de metas ambiciosas de descarbonização até 2027.

A transformação digital, constitui outro eixo fundamental do modelo de negócio. A empresa tem vindo a investir na modernização dos seus processos produtivos, incorporando tecnologias associadas à Indústria 4.0, como sistemas de monitorização em tempo real e ferramentas de analise de dados. Estas soluções permitem otimizar a eficiência operacional, melhorar o controlo de qualidade e assegurar a rastreabilidade ao longo de toda a cadeia de valor, respondendo às crescentes exigências de transparência dos mercados internacionais.

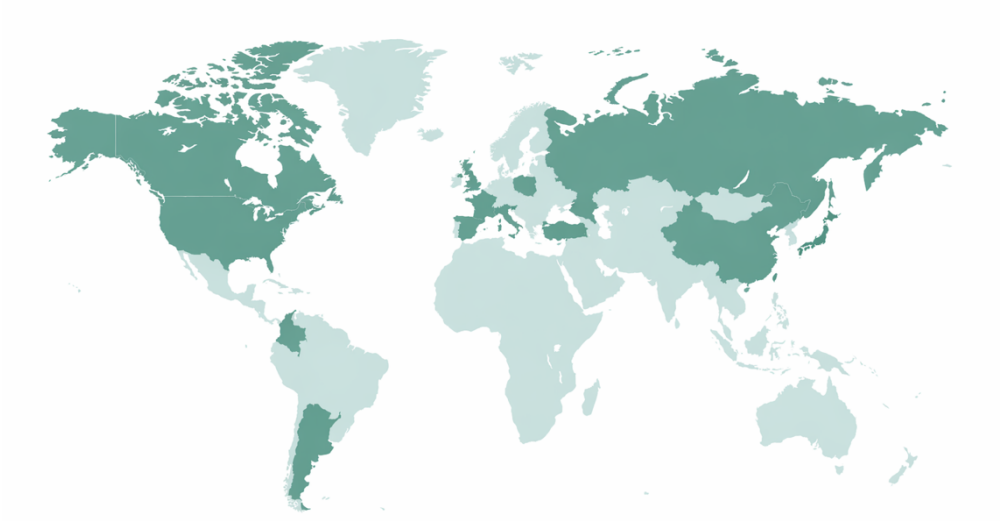
4.4. Internacionalização e Expansão da Carteira de Cliente

Do ponto de vista geográfico, a Europa continua a constituir o principal mercado da empresa, com especial destaque para países como Espanha, Alemanha, França, Itália e Reino Unido, que concentram a maior parte do volume de negócios. Em particular, Itália e França assumem relevância estratégica devido à sua ligação ao segmento da moda premium e de luxo, onde a Riopele se posiciona. Paralelamente, a empresa tem vindo a reforçar a sua presença na América do Norte, nomeadamente nos Estados Unidos e no Canadá, considerados mercados prioritários para crescimento. A estratégia adotada assenta na proximidade ao cliente, incluindo a criação de estruturas como um showroom em Nova Iorque, que permite reduzir intermediários e melhorar a capacidade de resposta. No continente asiático, embora com menor peso relativo, a empresa marca presença em mercados exigentes como o Japão e a Coreia do Sul, apostando numa abordagem baseada na qualidade, inovação e construção de relações de longo prazo. Adicionalmente, a expansão para países nórdicos reflete uma estratégia orientada para consumidores mais sensíveis a questões de sustentabilidade e responsabilidade ambiental.

A expansão da carteira de clientes tem sido suportada por um conjunto de fatores diferenciadores. A integração vertical do processo produtivo permite oferecer maior flexibilidade e tempos de entrega reduzidos, enquanto a

incorporação de soluções digitais facilita a interação com clientes internacionais e o desenvolvimento de produto à distância. Por outro lado, a sustentabilidade tem assumido um papel crescente como fator de atração, sendo valorizada por marcas que exigem elevados padrões ambientais e sociais. A figura apresentada a seguir permite uma leitura da distribuição geográfica dos mercados da empresa.

Figura 7: Mercados da Riopele



Fonte: Imagem criada a partir da compilação de imagens recolhidas no site da Riopele, com recurso a ferramentas de inteligência artificial.

CAPITULO 5.CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS DA RIOPELE

5.1. Introdução à Análise

O presente capítulo dedica-se ao Objetivo 1 da dissertação: "Caracterizar as relações empresariais da Riopele com clientes internacionais, identificando a estrutura, duração, intensidade relacional e papel na criação de valor e na posição da empresa nas redes organizacionais"

A análise procura compreender como a Riopele gere o seu capital relacional e em que medida a longevidade e a frequência de interação definem a sua posição estratégica no mercado têxtil global. Esta análise visa responder ao Objetivo 1 da investigação e discutir a seguinte proposição:

P1: "As relações empresariais da Riopele com clientes internacionais tendem a caracterizar-se por laços duradouros e contactos frequentes."

5.2. Interpretação dos Dados Primários

Esta secção apresenta a interpretação dos dados primários, estruturada em torno de quatro dimensões analíticas que decorrem diretamente da Categoria 1 (Gestão das Relações e Redes Relacionais) do modelo de codificação definido na Secção 3.6 (Tabela 3). As dimensões analíticas aqui exploradas, nomeadamente a frequência e canais de contacto, a duração e estabilidade das relações, a natureza dos laços relacionais e o sistema de gestão de clientes, visam operacionalizar as Subcategorias 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4, permitindo uma análise sistemática de como o capital social da Riopele é construído e mantido no dia-a-dia.

Frequência e Canais de Contacto

A análise das entrevistas revela uma intensidade de contacto muito elevada entre a Riopele e os seus clientes estratégicos, caracterizada por comunicações frequentes através de múltiplos canais.
Ana Vaz (20 anos de experiência, gestora dos mercados da Bélgica e Holanda) descreve a frequência de contactos:

> *"Clientes K e A, há um contacto muito de dia-a-dia [..] As vezes é um email, às vezes é um telefonema, às vezes é uma mensagem no WhatsApp. É um contacto que é muito próximo e muito diário."*

Esta intensidade é confirmada por José Carlos Ortigão (23 anos de experiência, gestor dos mercados alemão e suíço):

> *"A frequência que abordamos os clientes, do ponto de vista de escritório, é uma abordagem diária. Ou por escrito, ou verbalmente, hoje em dia, temos uma abordagem praticamente diária."*

Hugo Castro (17 anos de experiência, gestor do mercado espanhol) especifica a frequência para diferentes segmentos de clientes:

"Clientes K, contacto diariamente. Clientes A, semanalmente. Clientes B, se houver trabalho a fazer, se não houver, não contacto."

A diversidade de canais de comunicação é outro padrão identificado. Para além das visitas presenciais, os gestores utilizam email, telefone, WhatsApp, teams e videochamadas. Francisca Oliveira (Business Development Manager, 3 anos de experiência) sintetiza:

"é um misto de visitas presenciais, emails, videochamadas, mas sobretudo email. Depende do mercado, do cliente e do tipo de assunto."

Marta Pacheco (Diretora Comercial, 2 anos de experiência) destaca a importância das visitas presenciais:

"As visitas presenciais são fundamentais. Vamos aos clientes várias vezes por ano, em momentos-chave. Há clientes que visitamos 4 a 5 vezes por ano."

Os dados evidenciam que, para clientes estratégicos (K e A), a Riopele mantém contactos diários a semanais, utilizando múltiplos canais de comunicação e combinando interações remotas com visitas presenciais regulares.

Duração e Estabilidade das Relações

As entrevistas relevam que a a Riopele mantém relações de longo prazo com os seus principais clientes, com exemplos de parcerias que se estendem por décadas. Ana Vaz fornece exemplos concretos da longevidade das relações:

"Há clientes com quem trabalho há 20 anos. O mesmo comprador, a mesma pessoa. [..] Tenho clientes que estão comigo desde que entrei na empresa, há 20 anos."

José Carlos Ortigão confirma este padrão:

"Temos clientes com quem trabalhamos há 15, 20 anos. Há uma continuidade muito grande. Mesmo quando há mudanças de compradores, muitas vezes eles já conhecem a Riopele de outras empresas onde trabalharam."

Hugo Castro acrescenta exemplos específicos:

"Com a Zara Women, trabalhamos há 28 anos. Com Massimo Dutti, há mais de 15 anos. São relações muito solidas e duradouras."

A estabilidade das relações é particularmente notória nos mercados onde há menor rotatividade de equipas nos clientes. Hugo Castro observa:

"Na Zara Woman há muita estabilidade de equipa. Conhecem-nos bem, confiam em nós. Na Massimo Dutti há mais rotatividade e isso dificulta um bocado a relação. É difícil criar confiança. Depois quem entra pode não conhecer a Riopele."

Marta Pacheco destaca o papel da mobilidade profissional como mecanismos de continuidade relacional:

> *"Há casos de compradores que mudaram de empresa e levaram a Riopele consigo. Isso mostra que a relação não é só institucional, é também pessoal. A confiança que construímos com as pessoas transcende as organizações."*

Francisca Oliveira menciona casos de reconstrução de relações após períodos de tensão:

> *"Já tivemos clientes que se zangaram por problemas de qualidade ou atrasos, mas depois voltaram. Isso mostra que, quando há uma base solida de confiança, é possível ultrapassar crises."*

Os dados evidenciam que a Riopele mantém relações duradouras com os seus clientes estratégicos, com exemplos de parcerias entre 15 e 28 anos. A estabilidade é reforçada pela continuidade de interlocutores, mobilidade profissional dos compradores e capacidade de reconstrução de confiança após crises.

Natureza dos Laços Relacionais

A análise revela que as relações da Riopele com clientes estratégicos vão além de transações comerciais, caracterizando-se por confiança, proximidade e conhecimento mútuo profundo.

A confiança emerge como elemento central nas relações de longo prazo. Ana Vaz descreve:

> *"Há clientes que confiam tanto em nos que, quando têm um problema ou uma urgência, ligam-nos diretamente. Não é só uma relação comercial, é uma relação de confiança."*

José Carlos Ortigão enfatiza a importância da transparência na construção de confiança:

> *"Quando há um problema, é fundamental ser transparente. Os clientes valorizam muito a honestidade. Se houver um atraso ou um problema de qualidade, é melhor avisar logo e apresentar soluções."*

O conhecimento profundo dos clientes e das suas necessidades é outro padrão identificado. Hugo Castro explica:

> *"Conhecemos os compradores, sabemos o que gostam, o que não gostam, como trabalham. Já antecipamos muitas necessidades sem eles terem de pedir."*

Francisca Oliveira acrescenta:

> *"Há clientes com quem temos uma relação tão próxima que participam no desenvolvimento de produtos. Dão feedback, sugerem alterações, co-criam connosco."*

A proximidade, tanto geográfica como relacional, facilita a intensidade dos contactos. Ana Vaz observa:

> *"Com clientes da Bélgica e Holanda, a proximidade geográfica ajuda muito. Conseguimos ir lá rapidamente se for preciso. Isso cria uma dinâmica diferente."*

No entanto, Ana Vaz também reconhece diferenças culturais:

> *"Nos mercados e clientes com quem se consegue uma abertura maior, há um contacto muito de dia-a-dia. Noutros mercados, os clientes podem ser mais fechados, isso é mais difícil."*

José Carlos Ortigão menciona a importância da capacidade de resposta rápida:

> *"Os clientes valorizam muito a rapidez. Se pedem uma amostra, uma informação, quanto mais rápido respondermos, melhor. Isso cria confiança e mostra que estamos comprometidos."*

Os dados evidenciam que as relações da Riopele com clientes estratégicos são caracterizadas por confiança, conhecimento mútuo profundo e proximidade, suportadas por transparência, capacidade de resposta rápida e co-desenvolvimento de produtos.

Sistema de Gestão de Clientes

A Riopele utiliza um sistema de classificação de clientes que orienta a alocação de recursos e a intensidade de esforço relacional. Hugo Castro explica o sistema de classificação:

> *"Temos clientes K, A, B e P. Os K são estratégicos, os mais importantes. Os A são importantes, mas não estratégicos. Os B e C são menores. Com os K há um acompanhamento muito próximo e proativo. Com os A também há acompanhamento, mas menos intenso. Com os B, é mais reativo."*

Marta Pacheco esclarece os critérios de classificação:

> *"A classificação não é só por volume de faturação. Também consideramos o potencial de crescimento, a importância estratégica do mercado, e a qualidade da relação. Há clientes que faturam menos, mas são estratégicos porque estão em mercados-chave ou porque têm grande potencial."*

Francisca Oliveira descreve a diferenciação de abordagem:

> *"Com clientes K e A, há uma gestão muito proativa. Visitamos regularmente, apresentamos novidades, antecipamos necessidades. Com clientes B e C, a abordagem é mais reativa. Respondemos quando eles contactam, mas não há o mesmo nível de proatividade."*

Ana Vaz menciona a alocação de tempo:

> *"Não temos tempo para todos da mesma forma. Priorizamos os clientes estratégicos. É uma questão de eficiência. Focamos os recursos onde há maior retorno e maior potencial."*

José Carlos Ortigão acrescenta:

> *"O objetivo é sempre transformar clientes A em K, e B em A. Há casos de clientes que começaram pequenos e hoje são estratégicos. Mas isso exige investimento de tempo e recursos."*

Os dados evidenciam que a Riopele utiliza um sistema de classificação de clientes (K, A, B, P) que determina a intensidade de contacto e a natureza da abordagem (proativa vs. reativa). A classificação baseia-se em critérios de volume, potencial de crescimento e importância estratégica.

5.3. Discussão e Síntese da Proposição 1

Com base nas evidências empíricas apresentadas nas secções anteriores, procede-se agora à discussão da Proposição P1: "As relações empresariais da Riopele com clientes internacionais tendem a caracterizar-se por laços duradouros e contactos frequentes."

Evidências de Suporte à Proposição P1

1. Contactos Frequentes: As entrevistas fornecem evidência convergente de contactos muito frequentes com clientes estratégicos:
    - Ana Vaz: *"Clientes K e A, há um contacto muito de dia-a-dia."*
    - José Carlos Ortigão: *"Temos uma abordagem praticamente diária."*

Esta evidência é reforçada pela diversidade de canais utilizados (email, telefone, WhatsApp, Teams, visitas presenciais) e pela regularidade de visitas presenciais (4 a 5 vezes por anos para clientes estratégicos).

2. Laços Duradouros: As entrevistas documentam relações de longo prazo com exemplos concretos:
    - Hugo Castro: *"Com a Zara Women, trabalhamos há 28 anos."*
    - Ana Vaz: *"Há clientes com quem trabalho há 20 anos. O mesmo comprador, a mesma pessoa."*
    - José Carlos Ortigão: *"Temos clientes com quem trabalhamos há 15, 20 anos."*

A durabilidade das relações é suportada por confiança, conhecimento mútuo e capacidade de reconstrução após crises.

3. Natureza Relacional das Interações: As entrevistas evidenciam que os contactos não são meramente transacionais, mas envolvem:
    - Co-desenvolvimento de produtos;
    - Antecipação de necessidade;
    - Transparência e gestão proativa de crises;
    - Relações pessoais que transcendem organizações.

4. Mecanismos de Suporte às Relações Duradouras: As entrevistas revelam vários mecanismos que suportam a durabilidade e intensidade das relações:
    - Proximidade geográfica (facilita contactos presenciais frequentes)
    - Capacidade de resposta rápida e customização (reforça a perceção de parceria)
    - Confiança e transparência (especialmente em gestão de crises)

- Mobilidade profissional (compradores levam a Riopele quando mudam de empresa)
- Feedback bidirecional (permite co-desenvolvimento e antecipação de necessidades)

Qualificações e Nuances

Embora a Proposição P1 seja fortemente suportada, a análise revela qualificações importantes:

1. Heterogeneidade entre segmentos de clientes: A Proposição P1 é mais valida para clientes K e A (estratégicos) do que para clientes B e P. Hugo Castro observa explicitamente:

   "Clientes B, se houver trabalho a fazer, se não houver não contacto."

Esta constatação sugere que a caracterização de "laços duradouros e contactos frequentes" não é uniforme em toda a carteira de clientes, mas concentra-se nos clientes estratégicos.

2. Diferenças culturais e de mercado: Ana Vaz sublinha que a intensidade e natureza dos contactos variam em função das características culturais:

   "Nos mercados e clientes com quem se consegue uma abertura maior há um contacto muito de dia-a-dia. Noutros mercados, em que os clientes são mais fechados, isso é mais difícil."

Isto sugere que, embora a Riopele pretenda manter contactos frequentes com todos os clientes estratégicos, a operacionalização desta estratégia é contingente às características culturais e organizacionais de cada mercado.

3. Rotatividade de equipas nos clientes: Hugo Castro observa que a rotatividade de equipas nos clientes pode dificultar a manutenção de laços duradouros:

   "A rotatividade de equipas é muito maior na Dutti do que na Zara Women. É difícil criar confiança. Depois quem entra pode não conhecer a Riopele. Não sabe o histórico e tudo se perde."

Esta observação sugere que a durabilidade das relações depende não apenas da vontade e capacidade da Riopele, mas também da estabilidade organizacional dos clientes.

4. Relações não são lineares: Ana Vaz menciona casos de clientes que "se zangaram" por problemas de qualidade ou atrasos, mas depois voltaram. Isto sugere que as relações duradouras não são lineares ou isentas de conflitos, mas passam por fases de tensão que exigem gestão ativa e reconstrução de confiança.

Com base nas evidências analisadas, pode se concluir que:

A Proposição P1 é VALIDADA, mas deve ser reformulada para refletir as qualificações identificas:

As relações empresariais da Riopele com clientes estratégicos internacionais (K e A) caracterizam-se consistentemente por laços duradouros (com exemplos de relações entre 15 a 28 anos) e contactos muito frequentes (diários a semanais), suportados por confiança, proximidade, customização e gestão proativa. Para

clientes menos estratégicos (B e P), a relação tende a ser mais reativa e menos intenso, embora ainda possa ser duradoura. A intensidade e a natureza dos contactos são também contingentes às características culturais dos mercados e à estabilidade organizacional dos clientes.

Esta reformulação preserva a validade da proposição original, mas introduz nuances empíricas que enriquecem a compreensão do fenómeno e preparam o terreno para a analise dos objetivos subsequentes da investigação.

CAPITULO 6.INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO DA RIOPELE

6.1. Introdução à Análise

O presente capítulo analisa as perceções dos gestores comerciais da Riopele sobre o papel das relações empresariais como catalisadoras de inovação nos modelos de negócio, com particular ênfase na customização, flexibilidade de prazos, sustentabilidade e digitalização das interações.

Esta análise visa responder ao Objetivo 2 da investigação: "Explorar as perceções dos principais intervenientes sobre a inovação em modelos de negócio no contexto das relações empresariais com clientes internacionais", e discutir as seguintes proposições:

- P2: "Os intervenientes tendem a percecionar as relações empresariais como catalisadoras de inovação nos modelos de negócio, nomeadamente ao nível da customização de processos, prazos e da oferta sustentável."
- P3: "A digitalização das interações empresariais é percecionada como um facilitador da inovação nos modelos de negócio, ao permitir maior customização, coordenação e rastreabilidade sustentável nas relações com clientes."

6.2. Interpretação dos Dados Primários

Em alinhamento com o enquadramento metodológico exposto na Tabela 3, a análise da inovação no modelo de negócio da Riopele organiza-se segundo as dimensões derivadas da Categoria 2 (Inovação, Digitalização e Sustentabilidade). As evidências empíricas apresentadas de seguida detalham a customização de produtos e processos, a flexibilidade de prazos e capacidade de resposta, a inovação sustentável impulsionada por clientes, a digitalização e coordenação e o co-desenvolvimento de valor (Subcategoria 2.1 a 2.5, respetivamente), demonstrando como estas componentes transformam o modelo de negócio tradicional em resposta às pressões ambientais.

Customização de Produtos e Processos

A análise revela que a customização é uma dimensão central da relação da Riopele com clientes estratégicos, envolvendo adaptação de produtos, processos produtivos e até condições comerciais.

Em relação à customização de produto, Ana Vaz descreve como clientes estratégicos solicitam desenvolvimentos específicos:

> *"Muitos deles vêm cá pedir coisas especiais. Nós sabemos que, por exemplo, eles fazem as malhas na China, e depois para cá vêm: "agora façam o colete nesta cor exatamente, isto, isto, isto. [..] Uma das coisas que acontece com muita frequência é quando o cliente, vem pedir desenvolvimentos específicos para projetos concretos."*

Francisca Oliveira reforça esta dimensão:

> *"Muitos clientes quando procuram fazer algum tipo de inovação no produto, seja uma fibra mais sustentável ou uma inovação tecnológica, muitos deles procuram a Riopele por saber que somos uma empresa vertical para desenvolver esse tecido com eles, o que também ajuda porque acabamos por ter aqui 3 ou 4 entidades, que seja o cliente, a Riopele e, por exemplo, um fornecedor de fibra mais sustentável, que entram os 3 num diálogo para tentar criar alguma coisa mais sustentável e inovadora."*

Hugo Castro fornece um exemplo concreto de co-desenvolvimento:

> *"Fizemos um projeto pioneiro com a fibra Infinitive Fiber. Eles (Zara) foram os primeiros a lançar produto com essa fibra, que na altura era inovadora, e nos fomos os primeiros a conseguir fazer tecido com essa fibra. Há aqui uma ajuda mútua."*

A customização estende-se aos processos produtivos e comerciais. José Carlos Ortigão explica:

> *"Com alguns clientes, temos parâmetros de trabalho completamente específicos. Desde procedimentos de qualidade, métodos de comunicação, sistemas de traceability específicos. É tudo adaptado às necessidades de cada cliente."*

Marta Pacheco acrescenta:

> "Trabalhamos com cada cliente de forma diferente. Há clientes que querem estar muito envolvidos no desenvolvimento, outros que só querem ver o produto final. Adaptamos tudo."

Não obstante, a customização tem limites relacionados com volume e viabilidade económica. Ana Vaz observa:

> *"Nos só não entramos, ou porque o preço não passa, ou porque as quantidades não passam [..] Sendo uma empresa vertical, temos muitas potencialidades, mas também temos limitações. Não conseguimos fazer tudo para todos."*

Os dados evidenciam que a Riopele pratica customização extensiva de produtos e processos para clientes estratégicos, envolvendo co-desenvolvimento de materiais inovadores, adaptação de procedimentos operacionais e flexibilização de condições comerciais, embora condicionada por requisitos mínimos de volume e viabilidade económica.

Flexibilidade de Prazos e Capacidade de Resposta

A capacidade de resposta rápida e a flexibilidade de prazos emergem como elementos críticos da proposta de valor da Riopele, embora com reconhecimento de limitações estruturais. José Carlos Ortigão enfatiza a importância da rapidez:

"Os clientes valorizam muito a rapidez. Se pedem uma amostra, uma informação, quanto mais rápido respondermos, melhor. Isso cria confiança e mostra que estamos comprometidos."

Francisca Oliveira reforça:

"A capacidade de dar resposta rápida é um dos nossos diferenciais. Não somos os mais baratos, mas somos rápidos, flexíveis e europeus. Isso conta muito."

Hugo Castro descreve a priorização de clientes estratégicos em situações de urgência:

"Com a Zara, quando há urgências, tentamos sempre acomodar. Já aconteceu ajustarmos produções, reorganizarmos calendários. Claro que tem limites, mas fazemos o possível para responder,"

Marta Pacheco acrescenta:

"Com clientes K, há maior flexibilidade. Se houver uma urgência justificada, conseguimos muitas vezes acelerar."

Contudo, os entrevistados reconhecem limitações estruturais. Ana Vaz observa:

"Ao ser uma coleção total look, não somos os mais rápidos em prazo. Tentamos melhorar isso cada vez mais, mas somos reconhecidos por outras coisas: qualidade, customização, relação."

José Carlos Ortigão contextualiza:

"Não podemos competir em preço com quem produz na Asia. Mas em pequenas séries, desenvolvimentos especiais, amostras rápidas, ai somos muito competitivos."

Os dados evidenciam que a Riopele oferece flexibilidade de prazos para clientes estratégicos, particularmente em desenvolvimentos especiais e situações de urgência, embora reconheça limitações estruturais para produções face a concorrentes asiáticos. A rapidez é valorizada como diferencial competitivo especialmente em customização e amostragem.

Inovação Sustentável Impulsionada por Clientes

A sustentabilidade emerge como dimensão crescente de inovação co-desenvolvida com clientes estratégicos, envolvendo materiais, processos e sistemas de rastreabilidade.

José Carlos Ortigão identifica a Hugo Boss como pioneira:

"Foi através da Hugo Boss, por exemplo, que fomos dos primeiros a entrar na sustentabilidade e na digitalização. Eles puxaram muito por nós. A Riopele fez investimentos que vieram de propostas e de um trabalho conjunto."

Hugo Castro menciona o grupo Inditex:

> *"Temos tido a sorte de ser parceiros do grupo Inditex, e neste caso da Zara Women, nestes projetos (de sustentabilidade). Eles conhecem a nossa capacidade, conhecem não so o comercial, mas conhecem quase toda a gente das áreas que acabam por dar suporte."*

Francisca Oliveira sintetiza a dinâmica de co-desenvolvimento:

> *"Também muitos clientes quando procuram fazer algum tipo de inovação no produto, seja uma fibra mais sustentável ou uma inovação tecnológica, muitos deles procuram a Riopele por saber que somos uma empresa vertical.*

José Carlos Ortigão destaca que inovações em sustentabilidade frequentemente resultam de pressões e colaboração com clientes:

> *"A Riopele fez investimentos que vieram de propostas e de um trabalho conjunto que se fez com a Hugo Boss. [..] Eles foram pioneiros na avaliação por departamentos e por áreas da empresa, e nos agora também estamos a fazer isso."*

Marta Pacheco acrescenta:

> *"As exigências de sustentabilidade dos clientes, especialmente os grandes grupos, têm sido um motor de mudança. Certificações, rastreabilidade, materiais orgânicos, reciclados ... tudo isso vem muito das exigências e da colaboração com clientes."*

Francisca Oliveira identifica a sustentabilidade como elemento diferenciador:

> *"Saber que aquele fornecedor de confiança lhes pode dar a maior qualidade, o melhor serviço, no tempo que eles exigem, e com as certificações, a higiene e a sustentabilidade é muito importante. Por isso, saber que o fornecedor consegue dar isso tudo, eu acho que é um ponto diferenciador na Riopele versus outras empresas."*

Os dados evidenciam que clientes estratégicos, particularmente grandes grupos internacionais, atuam como impulsionadores de inovação sustentável na Riopele, induzindo investimentos em materiais, processos, certificações e sistemas de rastreabilidade. A sustentabilidade é percecionada como critério crescente de competitividade e elemento de diferenciação.

Digitalização e Coordenação

A digitalização emerge como facilitador de coordenação, rastreabilidade e eficiência nas relações empresariais, embora com graus variados de maturidade.

José Carlos Ortigão descreve a implementação de sistemas de rastreabilidade impulsionada por clientes:

"A Hugo Boss puxou muito por nos em termos de digitalização. A Riopele fez investimentos que vieram de propostas e de um trabalho conjunto."

Marta Pacheco confirma a importância crescente:

"A rastreabilidade é cada vez mais importante. Os clientes querem saber a origem de cada fibra, cada processo, cada componente. Os sistemas digitais permitem isso."

José Carlos Ortigão menciona projetos de digitalização co-desenvolvidos:

"Com a Hugo Boss, fizemos um projeto em comum de digitalização. Foi muito interessante. Havia equipas, tanto da Hugo Boss como da Riopele, que estavam a trabalhar em conjunto há bastantes anos."

Marta Pacheco descreve colaboração inter-departamental facilitada por tecnologia:

"Temos as equipas, as pessoas conhecem-se. O financeiro fala com o financeiro, a sustentabilidade fala com a sustentabilidade [..] As ferramentas digitais facilitam essa coordenação."

Ana Vaz destaca o papel do website da Riopele:

"O investimento que a Riopele tem feito em termos de site é muito bom. Ajuda os clientes a conseguirem perceber os vários processos da produção. É uma ferramenta importante."

Ana Vaz reconhece, porém, que a tecnologia não substitui a interação presencial:

"Durante o Covid, nem toda a gente gostava muito de zooms. Nós fizemos boxes para mandar para os clientes, havia clientes que diziam "não me mandes coisas que eu não te pedi, porque não quero". Nós tivemos de encontrar a forma de reaprender a trabalhar com cada um deles."

Os dados evidenciam que a digitalização é percecionada como facilitador de coordenação, rastreabilidade e eficiência, particularmente através de sistemas de traceability, plataforma de comunicação multicanal e projetos de digitalização co-desenvolvidos com clientes estratégicos. Contudo, reconhece-se que a tecnologia complementa, mas não substitui, a interação presencial em relações de elevada confiança.

Co-Desenvolvimento de Valor

A análise revela que as relações empresariais da Riopele com clientes estratégicos caracterizam-se por co-desenvolvimento de valor, envolvendo partilha bidirecional de conhecimento, feedback e inovação colaborativa.

Francisca Oliveira descreve a dinâmica de feedback:

"Havendo reuniões constantes e um diálogo constante com os clientes, obviamente vamos ouvindo os inputs que eles nos têm a dar sobre esse lado da indústria. Nós estamos aqui muito na parte do tecido e na parte da indústria de fazer o tecido, mas ouvir os inputs de quem está a vender esse tecido e o que é

que resulta, o que é que não resulta, o que é que os clientes finais estão a procurar, é muito importante para depois eles nos transmitirem o que é que há na procura e nos podermos desenvolver tecidos nesse sentido."

Marta Pacheco enfatiza a importância da escuta ativa:

"Ouvir os clientes é fundamental. Não só para responder às suas necessidades imediatas, mas para antecipar tendências, identificar oportunidades de inovação, ajustar processos."

Ana Vaz descreve como a Riopele é percecionada por clientes:

"A partir do momento em que os clientes nos reconhecem, a marca é reconhecida por muita gente, e nos reconhecem o potencial, muitos deles vêm cá pedir coisas especiais. [..] A Riopele é uma das maiores empresas europeias, sendo ainda completamente vertical."

José Carlos Ortigão menciona o papel da Riopele como atractor em feiras:

"Na feira da Alemanha, nos estamos num stand do agente. E a Riopele é a que esta à frente. Porque os clientes, ao verem a Riopele, entram e depois podem ver os outros. [..] A Riopele acaba por ser uma referência para os outros."

Ana Vaz enfatiza o papel das visitas dos clientes à Riopele:

"Quando eles vêm à fábrica, é bom. Muitas vezes não nos vão comprar mais. Mas vão-nos entender melhor quando nos estamos a explicar algumas condicionantes que possamos ter."

Os dados evidenciam que a Riopele desenvolve processos sistemáticos de co-desenvolvimento de valor com clientes estratégicos, envolvendo feedback bidirecional, colaboração inter-organizacional multinível, visitas técnicas e participação conjunta em projetos de inovação. Esta colaboração profunda é percecionada como fonte de aprendizagem mútua e vantagem competitiva.

6.3. Discussão e Síntese das Proposições P2 e P3

Com base nas evidências empíricas apresentadas, procede-se à discussão da Proposição P2: "Os intervenientes tendem a percecionar as relações empresariais como catalisadoras de inovação nos modelos de negócio, nomeadamente ao nível da customização de processos, prazos e da oferta sustentável."

Evidências de Suporte à Proposição P2

1. Customização como Inovação Relacional: As entrevistas documentam customização extensiva impulsionada por relações empresariais:
    - Ana Vaz: *"Muitos deles vêm cá pedir coisas especiais."*
    - Francisca Oliveira*: "Muitos clientes procuram a Riopele para desenvolver tecidos com eles."*

- Hugo Castro*: "Fizemos um projeto pioneiro com a fibra Infinitive Fiber."*

Esta evidência demonstra que a customização não é uma capacidade isolada, mas resulta de relações próximas que permitem identificar necessidades especificas e co-desenvolver soluções.

2. Flexibilidade de Prazos como Resposta Relacional: Os dados evidenciam que a flexibilidade de prazos é contingente à qualidade da relação:
    - Hugo Castro: *"Com a Zara, quando há urgências, tentamos sempre acomodar."*
    - Marta Pacheco: *"Com clientes K, há maior flexibilidade."*

Esta diferenciação sugere que a proximidade relacional cria disposição para adaptação de processos.

3. Sustentabilidade como Inovação Co-desenvolvida: As entrevistas documentam múltiplos casos de inovação sustentável impulsionada por clientes:
    - José Carlos Ortigão: *"Foi através da Hugo Boss que fomos dos primeiros a entrar na sustentabilidade e na digitalização. Eles puxaram muito por nos."*
    - Hugo Castro: *"Temos tido a sorte de participar com o grupo Inditex em projetos de inovação sustentável."*
    - Francisca Oliveira: *"Muitos clientes procuram a Riopele para desenvolver tecidos com fibras mais sustentáveis."*

Estas evidências demonstram que clientes estratégicos atuam como impulsionadores de investimentos em sustentabilidade, induzindo mudanças no modelo de negócio da Riopele.

4. Perceção Explicita de Catalisação: Os entrevistados verbalizam explicitamente a perceção de que as relações empresariais catalisam inovação:
    - Francisca Oliveira: "*Havendo reuniões constantes e um diálogo constante com os clientes, obviamente vamos ouvindo os inputs que eles nos têm a dar. [..]* É *muito importante para depois eles nos transmitirem o que é que há na procura e nos podermos desenvolver tecidos nesse sentido."*
    - José Carlos Ortigão: *"A Riopele fez investimentos que vieram de propostas e de um trabalho conjunto."*

Mecanismos de Catalisação Identificados

As entrevistas revelam cinco mecanismos através dos quais as relações empresariais catalisam inovação:

1. Pressão de exigências: Clientes estratégicos estabelecem padrões elevados (sustentabilidade, rastreabilidade, qualidade) que induzem inovação,
2. Co-desenvolvimento colaborativo: Projetos conjuntos (ex. Infinitive Fiber, digitalização com Hugo Boss) criam contextos de inovação partilhada

3. Feedback bidirecional**:** Informação sobre mercados finais, tendências e desempenho de produtos orienta inovação.
4. Legitimação e recursos: Clientes estratégicos fornecem volume e visibilidade que justificam investimentos em inovação.
5. Aprendizagem relacional: Interações frequentes e profunda permitem transferência de conhecimento e absorção de práticas.

Qualificações e Nuances

1. Heterogeneidade entre Clientes: A catalisação de inovação é mais intensa com clientes K e A:
    - Hugo Castro: *"Com clientes B, é mais reativo."*
    - Marta Pacheco: *"Com clientes K, há maior flexibilidade."*

Isto sugere que a Proposição P2 é validade primariamente para clientes estratégicos, não para toda a carteira.

2. Bidirecionalidade da Catalisação: A catalisação não é unidirecional, mas bidirecional:
    - Francisca Oliveira menciona que a Riopele também estimula inovação nos clientes através da sua capacidade vertical.
    - José Carlos Ortigão descreve que "foi das duas partes".

Procede-se agora à discussão da Proposição P3: "A digitalização das interações empresariais é percecionada como um facilitador da inovação nos modelos de negócio, ao permitir maior customização, coordenação e rastreabilidade sustentável nas relações com clientes."

Evidências de Suporte à Proposição P3

1. Digitalização como Facilitador de Rastreabilidade: As entrevistas documentam a rastreabilidade digital como resposta a exigências de clientes:
    - José Carlos Ortigão: "Foram dos primeiros também com a Traceability. A Hugo Boss puxou muito por nos em termos de digitalização. A Riopele fez investimentos que vieram de propostas."
    - Marta Pacheco: "A rastreabilidade é cada vez mais importante. Os clientes querem saber a origem de cada fibra, cada processo. Os sistemas digitais permitem isso."

Estas evidências demonstram que a digitalização é percecionada como facilitador de transparência e sustentabilidade.

2. Digitalização como Facilitador de Coordenação: Os dados evidenciam que ferramentas digitais facilitam coordenação multicanal e multinível:
    - Ana Vaz: "*Há um contacto muito de dia-a-dia. Às vezes é um mail, às vezes é um telefonema, às vezes é uma mensagem no WhatsApp."*

- José Carlos Ortigão: *"A frequência que abordamos os clientes, do ponto de vista de escritório, é uma abordagem diária. Ou por escrito, ou verbalmente, hoje em dia, temos uma abordagem praticamente diária."."*
- Marta Pacheco: *"financeiro fala com o financeiro, a sustentabilidade fala com a sustentabilidade, o produto fala com o produto. As ferramentas digitais facilitam essa coordenação."*

Esta evidência sugere que a digitalização permite intensificação e multilateralização das interações.

3. Projetos de Digitalização como Inovação Colaborativa: As entrevistas documentam projetos de digitalização co-desenvolvidos que constituem em si inovação no modelo de negócio:
    - José Carlos Ortigão: *"Com a Hugo Boss, fizemos um projeto em comum de digitalização. Foi muito interessante."*
4. Website e Recursos Digitais como Facilitadores de Conhecimento:
    - Ana Vaz destaca o papel do website: "*O investimento que a Riopele tem feito em termos de site é muito bom. Ajuda os clientes a conseguirem perceber os vários processos da produção. É uma ferramenta importante."*

Isto sugere que a digitalização facilita transferência de conhecimento sobre processos a capacidades.

Perceções sobre Limitações da Digitalização

Não obstante o reconhecimento do papel facilitador, emergem perceções de limitações:

1. Interação Digital não Substitui Presencial: Ana Vaz reconhece que durante a pandemia:

    > "Durante o Covid, nem toda a gente gostava muito de zooms. Nós fizemos boxes para mandar para os clientes, havia clientes que diziam 'não me mandes coisas que eu não te pedi'. Nós tivemos de encontrar a forma de reaprender a trabalhar com cada um deles."

Isto sugere que, em relações de elevada confiança e customização, a interação presencial mantém valor insubstituível.

2. Preferências Heterogéneas: Francisca Oliveira observa:

    > "Dependendo do cliente, usamos diferentes ferramentas. [...]Depende do mercado, do cliente, e do tipo de assunto."

Isto indica que a digitalização não é uniformemente valorizada, havendo heterogeneidade de preferências.

A análise exaustiva dos dados empíricos permite concluir que as relações empresariais estabelecidas pelas Riopele configuram vetores centrais de renovação do seu modelo de negócio. Neste contexto, a **Proposição P2 é**

considerada VALIDADA, na medida em que a evidência recolhida demonstra que a proximidade relacional com clientes estratégicos (K e A) atua como um mecanismo catalisador da inovação, manifestando-se de forma consistente em três dimensões fundamentais: (i) na customização de produtos e processos, impulsionada por pedidos específicos, adaptações continuas e projetos de co-desenvolvimento; (ii) na flexibilidade operacional e capacidade de resposta, particularmente orientada para clientes com maior densidade relacional; e (iii) na inovação sustentável, induzida por exigências externas e por dinâmicas colaborativas com grandes grupos internacionais.

Importa sublinhar que esta dinâmica de inovação assume um carácter inerentemente bidirecional. Por um lado, os clientes estratégicos exercem pressões que induzem transformações estruturais na organização; por outro, a Riopele através das suas competências distintivas, nomeadamente a verticalidade produtiva e a capacidade de customização, contribui ativamente para a inovação dos seus parceiros. Adicionalmente, a evidência empírica sugere que esta catalisação relacional não é homogénea, sendo contingente à densidade da relação e condicionada por critérios de viabilidade económica e operacional, o que resulta em diferentes intensidades de inovação entre clientes.

No que respeita ao papel da tecnologia, a **Proposição P3 é considerada PARCIALMENTE VALIDADA**. A digitalização das interações emerge como um facilitador crítico da inovação, sobretudo ao nível da coordenação multinível, permitindo fluxos comunicacionais mais frequentes, estruturados e eficientes, e da rastreabilidade sustentável, ao reforçar a transparência dos processos produtivos e da origem das matérias-primas. Todavia, o seu contributo enquanto motor de customização profunda revela-se limitado. Os resultados indicam que esta continua a ser predominantemente suportada por relações de proximidade e pela partilha de conhecimento tácito, sendo a componente digital percecionada como um instrumento complementar, e não como um substituo da interação presencial.

A resistência observada em determinados clientes à digitalização forçada durante o período pandémico reforça esta interpretação, evidenciando que, em contextos caracterizados por elevados níveis de confiança e complexidade técnica, a presença física mantém um valor estratégico insubstituível. Consequentemente, verifica-se uma adoção heterogénea da digitalização, sendo esta mais valorizada por clientes com maior orientação para a inovação, enquanto outros mantêm uma preferência por modelos de interação tradicionais.

Em termos teóricos, os resultados corroboram a relevância da Abordagem de Redes (IMP Group) e da literatura sobre inovação colaborativa, ao demonstrar que as relações empresariais transcendem a sua função transacional, constituindo contextos privilegiados de co-criacao de valor e inovação. A embeddedness relacional (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996) revela-se particularmente relevante, ao criar condições para a partilha de conhecimento tácito, a assunção de riscos conjuntos e o desenvolvimento de soluções customizadas que ultrapassam os limites das organizações individuais, Neste sentido, as relações empresariais emergem como estruturas dinâmicas e

evolutivas que permitem à Riopele adaptar-se continuamente às exigências do mercado global, preservando simultaneamente a centralidade do fator humano nos processos de inovação.

CAPITULO 7.EXPANSÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES DA RIOPELE

7.1. Introdução à Análise

O presente capítulo analisa o papel das relações empresariais na expansão da carteira de clientes internacionais da Riopele, explorando simultaneamente as tensões entre imersão relacional profunda com clientes estratégicos e a exploração de novas oportunidades de mercado.

Esta análise visa responder ao Objetivo 3 da investigação: Analisar o contributo das relações empresariais para a expansão da carteira de clientes internacionais da Riopele, e discutir as seguintes proposições:

- P4: "Níveis elevados de imersão relacional com alguns clientes internacionais são percecionados como potenciadores de dependência e como fator que pode limitar a exploração de novos mercados ou configurações de modelo de negócio."
- P5: "As relações empresariais tendem a contribuir para a expansão da carteira de clientes internacionais da Riopele, através de recomendações, entrada em novos mercados e conversão de clientes potenciais em clientes estratégicos."

7.2. Interpretação dos Dados Primários

A interpretação dos mecanismos de expansão da carteira de clientes assenta nas dimensões analíticas estabelecidas pela Categoria 3 (Gestão Estratégica da Carteira e Risco) do processo de codificação (ver Secção 3.6). Através da análise dos dados primários, exploram-se os mecanismos de expansão via relações empresariais (3.1), a conversão de clientes e crescimento intra-clientes (3.2), a perceção de dependência e risco (3.3) e a tensão aprofundamento-expansão e barreiras organizacionais (3.4), conectando os resultados empíricos aos objetivos estratégicos de crescimento da organização.

Mecanismos de Expansão via Relações Empresariais

A análise revela três mecanismos principais através dos quais as relações empresariais contribuem para a expansão da carteira de clientes da Riopele.

O mecanismo mais frequentemente mencionado é a mobilidade profissional: compradores que conhecem e confiam na Riopele levam-na consigo quando mudam de empresa.

Ana Vaz fornece o relato mais detalhado deste fenómeno:

> *"Uma das coisas que acontece com muito frequência é, quando o cliente seja designer, seja das compras, de várias áreas dentro de uma empresa, tendo trabalhado uma vez com a Riopele, normalmente leva a*

Riopele para onde for trabalhar a seguir. E nos só não entramos, ou porque o preço não passa, ou porque as quantidades não passam, mas normalmente é o passa palavra."

Ana Vaz descreve um caso concreto:

"Acontece, por exemplo, tenho um caso caricato de uma cliente belga, que é da minha idade, que a empresa onde ela estava saiu porque estava em dificuldades. E um dia apareceu-me numa feira e disse: 'Ana, estou farta de limpar, já limpei os armários todos lá de casa, vou voltar a trabalhar outra vez'. E começou a trabalhar com uma marca muito pequenina. [...] Entretanto, conseguimos. Dessa marca, um conjunto de marcas, elas eram quatro, hoje em dia são três, nós trabalhamos com duas. [...] Então ela saiu dali e foi para outro cliente nosso, que se tinha zangado connosco, por atrasos e problemas. Onde entrámos, não estamos na melhor situação neste momento, mas o pé está lá dentro. Ela ajudou mesmo a criar essa relação e a manter."

Este caso ilustra múltiplas dimensões: a relação pessoal transcende organizações, permite entrada em novas empresas, facilita reentrada em clientes com quem houve conflitos anteriores. A profissional atua como embaixadora da Riopele.

O segundo mecanismo é a reputação e reconhecimento da marca Riopele, que gera contactos espontâneos de potenciais clientes.

Francisca Oliveira descreve:

"O nome da Riopele lá fora acaba por ser muito falado e muito reconhecido. Já estamos quase a completar 100 anos. A nível de agentes ou outros fornecedores, ou mesmo fornecedores nossos, entre fibras ou fios, eles sim acabam por falar muito do nome da Riopele. E temos pessoas ou outros clientes a chegarem até nós: 'ouvi falar de vocês'. Muitas vezes também não nos revelam as fontes de onde é que veio essa recomendação, mas sim, temos pessoas que acabam por chegar a nós vindo de diferentes lados."

José Carlos Ortigão menciona o papel das feiras como plataforma de visibilidade:

"Na feira da Alemanha, nos estamos num stand do agente. E a Riopele é a que esta à frente. Porque os clientes, ao verem a Riopele, entram e depois podem ver os outros [...] A Riopele acaba por ser uma referência para os outros."

Ana Vaz acrescenta o papel da demonstração presencial:

"Nos nas feiras, havia fila à porta do stand da Riopele, o que as pessoas achavam sempre: "Ah, muita gente, é porque é bom.""

Este efeito de sinalização (muitos clientes - qualidade percebida) reforça a reputação e atrai novos interessados.

Francisca Oliveira identifica um terceiro mecanismos: recomendações através da rede alargada de stakeholders (agentes, fornecedores de fibra, outros parceiros):

> "A nível de agentes ou outros fornecedores, ou mesmo fornecedores nossos, entre fibras ou fios, eles sim acabam por falar muito do nome da Riopele."

Isto sugere que a reputação é disseminada não apenas por clientes, mas por múltiplos nos da rede industrial.

Os dados evidenciam três mecanismos de expansão via relações: (1) mobilidade profissional de compradores que levam a Riopele para novas empresas; (2) reputação e word-of-mouth, que gera contactos espontâneos: (3) recomendações indiretas através da rede alargada de stakeholders (agentes, fornecedores, feiras). A mobilidade profissional é o mecanismo mais valorizado e concretamente narrado.

Conversão de Clientes e Crescimento Intra-Clientes

Para além da entrada em novos clientes, as relações facilitam crescimento dentro de clientes existentes e conversão de clientes potenciais em estratégicos.

Marta Pacheco descreve como a proximidade facilita expansão dentro de um cliente:

> *"Quando é possível crescer dentro de um cliente existente, esse crescimento está diretamente ligado à proximidade ao cliente, porque ele vai abrindo as portas à medida que nos conhece melhor e à medida que confia mais no nosso trabalho. [...] Portanto, há várias maneiras de crescimento."*

Hugo Castro fornece um exemplo concreto de conversão:

> *"O cliente Roberto Verino, quando eu peguei no mercado de Espanha, era um cliente com um volume de faturação residual. Não representava nada. E construiu-se uma relação, ao longo destes anos, de grande proximidade, ao ponto de, por exemplo, a compradora me convidar para a festa de anos, do dono da empresa enviar garrafas de vinho no Natal para mim, para o doutor José Alexandre (presidente da Riopele). Passaram a ser amigos, tanto o nosso presidente como o dono da Roberto Verino, fruto desta relação, porque decidimos que vamos apostar neste cliente, vamos torná-lo um cliente estratégico, vamos torná-lo um parceiro e não só um cliente."*

Este relato ilustra: decisão estratégica de investir em relação com cliente inicialmente pequeno, intensificação progressiva da proximidade (pessoal e institucional), conversão de cliente residual para estratégico, abordagem proativa como mecanismo de conversão.

Estratégia de Conversão, José Carlos Ortigão explicita esta estratégia:

> *"O objetivo é sempre transformar cliente A em K, e B em A. Há casos de clientes que começaram pequenos e hoje são estratégicos. Mas isso exige investimento de tempo e recursos."*

Hugo Castro detalha a diferença de abordagem:

> "Neste grupo de clientes que estão identificados *[K e P], somos proativos. Andamos atras dele, pergunto, envio amostras, "faz falta alguma coisa?", "queres mais coisa?". E as visitas também são constantes, tanto eles ca como nos la. Criou-se essa relação."*

Os dados evidenciam que as relações facilitam crescimento intra-cliente (expansão para outras categorias de produto ou departamentos) e conversão gradual de clientes menores em estratégicos. A conversão exige investimento deliberado de tempo e recursos, abordagem proativa e intensificação progressiva da proximidade pessoal e institucional.

Perceção de Dependência e Risco

A análise revela que os gestores reconhecem riscos de dependência, mas as perceções sobre severidade e gestão variam.

Francisca Oliveira articula claramente o risco de concentração:

> *"Se estivéssemos a falar de clientes K na sua totalidade, não, porque acabam por ser ainda alguns e em diferentes mercados. Por isso, mesmo que aconteça alguma coisa num país, temos outros países aos quais nós podemos recorrer nessas situações. Mas se for no caso de um cliente em específico, ou dois, aí já começa a ser perigoso. Por isso é que é bom termos uma carteira grande de clientes, nem que sejam mais pequeninos, mas que possam compensar no caso da falha de um."*

Esta resposta evidencia: consciência do risco de dependência, mitigação através de diversificação geográfica e de portfolio de clientes e reconhecimento de que clientes pequenos funcionam como buffer.

Marta Pacheco acrescenta a perspetiva da bidirecionalidade do risco:

> *"Também eles [clientes] têm de ter cuidado com a exposição que têm aos seus fornecedores. Também eles não podem depender muito de só um fornecedor. Se nós nos 'espalhamos' por alguma razão, eles também ficam sem produto. [...] Eles próprios também têm de ir gerindo, dentro da confiança e do conforto de ter um bom fornecedor, o risco a que estão expostos se só tiverem um fornecedor."*

Isto sugere reconhecimento de interdependência mútua, não dependência unilateral.

Nenhum entrevistado menciona que a imersão com clientes estratégicos impede ativamente a exploração de novos mercados. A dependência é percecionada como risco a gerir, não como barreira intransponível.

Hugo Castro descreve a gestão de recursos entre clientes:

> *"Com clientes K, contacto diariamente. Clientes A, semanalmente. Clientes B, se houver trabalho a fazer, se não houver não contacto."*

Isto sugere priorização consciente, mas não exclusão de outros clientes.

Hugo Castro identifica a rotatividade de equipas nos clientes como fator que dificulta manutenção de relações profundas:

> *"A rotatividade de equipas é muito maior na Dutti do que na Zara Women. [...] É difícil tu criares confiança, relação. Depois quem entra pode não conhecer a Riopele. Não sabe o histórico e tudo se perde."*

Este não é propriamente um problema de dependência da Rippele, mas um desafio externo de instabilidade do cliente.

Os dados evidenciam reconhecimento explicito do risco de dependência de clientes estratégicos, mas este é percecionado como risco gerivel através de diversificação geográfica e de portfolio. Não há evidências de que a imersão relacional impeça ativamente exploração de novos mercados. A dependência é bidirecional (cliente também depende da Riopele), o que cria equilíbrio. A principal dificuldade mencionada é externa (rotatividade de equipas nos clientes), não interna.

Tensão Aprofundamento-Expansão e Barreiras Organizacionais

A análise identifica uma tensão organizacional interna entre inovação/mudança (expansão) e inércia/tradição (aprofundamento de práticas estabelecidas), mas esta tensão não é atribuída primariamente à imersão relacional com clientes.

Marta Pacheco identifica a inércia organizacional como principal barreira à inovação:

> *"Somos uma empresa centenária. E acho que, para empresas mais antigas, com o mindset de inovar e de mudar uma empresa tão antiga e tão grane é sempre muito mais difícil. E, portanto, a inovação acaba por ter sempre uma barreira, um obstáculo dentro da própria organização, porque está toda a gente muito habituada a fazer dessa maneira. Mas a verdade é que sem inovação também não nos vamos adaptando ao mercado. E, muitas vezes, as empresas com muitos anos acabam por desaparecer de repente porque também não se foram evoluindo."*

Isto sugere que a resistência à mudança é primariamente uma questão de cultura organizacional (empresa centenária, "sempre fizemos assim"), não de dependência de clientes específicos.

Ana Vaz menciona uma tensão diferente: a complexidade de gerir um portfolio diversificado:

> *"Ao termos um leque de qualidade que é muito alargado, que te faz um total look, depois é difícil gerir tanta matéria-prima, tanta coisa diversa. Isto é o lado bom e o lado mau."*

Esta é uma tensão entre customização/diversificação (resposta a múltiplos clientes) e eficiência operacional, mas não é apresentada como barreira à exploração de novos mercados.

Significativamente, nenhum entrevistado narra casos concretos de: oportunidades de novos mercados recusadas por compromisso com clientes existentes, inovações em modelo de negócio bloqueadas por dependência de clientes estratégicos e conflitos entre manter relações profunda e explorar novas configurações.

Os dados evidenciam tensões organizacionais relacionadas com inércia de empresa centenária e complexidade de gerir portfolio diversificado, mas não atribuem estas tensões à imersão relacional com clientes estratégicos. Não há narrativas de lock-in ou exclusão de oportunidades por dependência de clientes K. A tensão aprofundamento-expansão é percecionada como gestão de mindset interno, não como consequência de imersão relacional.

7.3. Discussão e Síntese das Proposições P5 e P4

Com base nas evidências empíricas apresentadas, procede-se à discussão da Proposição P5: "As relações empresariais tendem a contribuir para a expansão da carteira de clientes internacionais da Riopele, através de recomendações, entrada em novos mercados e conversão de clientes potenciais em clientes estratégicos."

Evidências de Suporte à Proposição P5

1. Recomendações e Word-of-Mouth: As entrevistas documentam múltiplos canais de recomendação:
    - Mobilidade profissional: *"Uma das coisas que acontece com muita frequência é, quando o cliente [...] tendo trabalhado uma vez com a Riopele, normalmente leva a Riopele para onde for trabalhar a seguir."* (Ana Vaz)
    - Reputação disseminada: "*O nome da Riopele la fora acaba por ser muito falado e muito reconhecido. [...] Temos pessoas ou outros clientes a chegarem até nos: "ouvi falar de vocês.""* (Francisca Oliveira)
    - Rede de stakeholders: *"A nível de agentes ou outros fornecedores, ou mesmo fornecedores nossos, entre fibras ou fios, eles sim acabam por falar muito do nome da Riopele."* (Francisca Oliveira)

Estes dados confirmam que relações geram reputação e recomendações que facilitam entrada em novos clientes.

2. Entrada em Novos Mercados via Mobilidade: Ana Vaz fornece evidência concreta de entrada em novos clientes facilitada por relações pessoais:

    Caso da compradora belga que levou a Riopele para: (1) uma nova marca pequena onde começou a trabalhar; (2) múltiplas marcas associadas; (3) reentrada num cliente que "se tinha zangado connsco".

Este caso demonstra: entrada em novo cliente, expansão para clientes adjacentes (conjunto de marcas) e recuperação de relação perdida (cliente que se zangou).

3. Conversão de Clientes Potenciais em Estratégicos: Hugo Castro documenta conversão explicita:

"O cliente Roberto Verino, quando eu peguei no mercado de Espanha, era um cliente com um volume de faturação residual. Não representava nada. E construiu-se uma relação ao longo destes anos, de grande proximidade. [...] Decidimos que vamos apostar neste cliente, vamos torná-lo um cliente estratégico."

José Carlos Ortigão confirma a estratégia:

"O objetivo é sempre transformar cliente A em K, e B em A. Há casos de clientes que começaram pequenos e hoje são estratégicos."

Marta Pacheco descreve o mecanismo:

"Quando é possível crescer dentro de um cliente existente, esse crescimento está diretamente ligado à proximidade ao cliente, porque ele vai abrindo as portas à medida que nos conhece melhor e à medida que confia mais no nosso trabalho.

Estes dados confirmam que relações facilitam conversão gradual de clientes menores em estratégicos.

Mecanismos de Contribuição Identificados

As entrevistas revelam seis mecanismos dos quais relações contribuem para expansão:

1. Mobilidade profissional: Compradores levam fornecedores preferenciais para novas empresas.
2. Reputação e sinalização: Qualidade percebida (fila na feira, nome reconhecido) atrai novos interessados.
3. Recomendações por rede alargada: Agentes, fornecedores e outros stakeholders disseminam reputação.
4. Abertura progressiva de portas: Cliente inicia com uma categoria/departamento, expande para outros à medida que confia.
5. Demonstração de capacidades: Clientes pequenos que crescem após investimento proativo da Riopele.
6. Recuperação via mediação pessoal: Relações pessoais facilitam reentrada em cliente com quem houve conflitos.

Qualificações e Nuances

1. Recomendações raramente são explicitas, Francisca Oliveira observa:

   "Muitas vezes também não nos revelam as fontes de onde é que veio essa recomendação."

Isto sugere que as recomendações operam frequentemente de forma indireta e implícita, não através de introduções formais.

2. Conversão exige investimento deliberado, Hugo Castro sublinha que a conversão de Roberto Verino resultou de decisão estratégica de investir:

   "Decidimos que vamos apostar neste cliente, vamos torná-lo um cliente estratégico."

Isto indica que a conversão não é automática, requer alocação deliberada de recursos e tempo.

3. Limites de preço e volume, Ana Vaz reconhece limite:

> *"Nos só não entramos, ou porque o preço não passa, ou porque as quantidades não passam."*

Isto sugere que, mesmo havendo recomendações ou relação, barreiras económicas podem impedir entrada.

Procede-se agora à discussão da Proposição P4: "Níveis elevados de imersão relacional com alguns clientes internacionais são percecionados como potenciadores de dependência e como fator que pode limitar a exploração de novos mercados ou configurações de modelo de negócio."

Evidências Relacionadas com a Proposição P4

As entrevistas documentam consciência do risco de concentração:

- Francisca Oliveira: "*Sim, vejo risco em depender muito de alguns clientes chave. [...] Se for no caso de um cliente em específico, ou dois, ai já começa a ser perigoso."*
- Marta Pacheco: *"Clientes também não podem depender muito de só um fornecedor. [...] Eles próprios também têm de ir gerindo [...] o risco a que estão expostos."*

Isto confirma reconhecimento de dependência, mas com duas qualificações: a dependência é bidirecional (o cliente também depende da Riopele) e é mitigada por diversificação geográfica e de portfolio.

Significativamente nenhum entrevistado fornece exemplos concretos de: oportunidades de novos mercados recusadas por compromisso com clientes K, inovações em modelo de negócio bloqueadas por imersão relacional e conflitos entre atender clientes estratégicos e explorar novas configurações.

Hugo Castro descreve priorização, mas não exclusão:

> *"Cliente K, contacto diariamente. Cliente A, semanalmente. Cliente B, se houver trabalho a fazer, se não houver não contacto."*

Isto indica diferenciação de intensidade, mas não exclusão absoluta de clientes B.

As barreiras identificadas são organizacionais, não relacionais. Marta Pacheco identifica a principal barreira à inovação:

> *"Somos uma empresa centenária. [...] Mudar uma empresa tao antiga e tao grande é sempre muito mais difícil. A inovação acaba por ter sempre uma barreira, um obstáculo dentro da própria organização, porque esta toda a gente muito habituada a fazer dessa maneira."*

Esta barreira é de inércia organizacional e mindset interno, não de dependência de clientes específicos.

Os capítulos 5 e 6 evidenciaram que clientes estratégicos (Hugo Boss, Inditex...) induziram inovações em sustentabilidade e rastreabilidade, digitalização e em materiais (Infinitive Fiber). Isto contradiz a ideia de que a imersão relacional limite inovação, pelo contrário, catalisou mudanças no modelo de negócio.

As entrevistas revelam três estratégias de mitigação de dependência:

1. Diversificação geográfica: "Mesmo que aconteça alguma coisa num mercado, temos outros mercados aos quais nos podemos recorrer." (Francisca Oliveira)
2. Portfolio diversificado: "É bom termos uma carteira grande de clientes, nem que sejam mais pequeninos, mas que possam compensar no caso de falha de um." (Francisca Oliveira)
3. Consciência de interdependência mútua: "Também eles não podem depender muito de so um fornecedor." (Marta Pacheco)

Estas estratégias sugerem que a dependência é reconhecida e gerida, não negada ou ignorada.

Em conclusão, os resultados evidenciam que a expansão da carteira de clientes internacionais da Riopele encontra-se intrinsecamente associada à profundidade das suas relações empresariais estabelecidas. Neste contexto, a **Proposição P5 é VALIDADA**, confirmando-se que as relações empresariais contribuem significativamente para o crescimento internacional através de três mecanismos principais e interdependentes: (i) a mobilidade profissional de compradores, enquanto mecanismos de transferência relacional que transporta a Riopele para novas organizações, funcionando frequentemente como via de entrada em novos mercados e de recuperação de relações previamente perdidas; (ii) a reputação e o word-of-mouth, disseminados por clientes, agentes e uma rede alargada de stakeholders, que operam simultaneamente através de canais formais (recomendações explícitas) e informais (sinalização reputacional), gerando contactos espontâneos de potenciais clientes; e (iii) a conversão progressiva de clientes potenciais em clientes estratégicos, sustentada por investimento deliberado em proximidade relacional, demonstração continuada de capacidades e abertura gradual de oportunidades comerciais.

Este processo de contribuição não é automático nem linear, dependendo de uma combinação de fatores relacionais e estruturais. Em particular, a conversão de clientes de menor dimensão em parceiros estratégicos exige decisões deliberadas de alocação de tempo e recursos, sendo condicionada por critérios de viabilidade económica, nomeadamente preço e volumes mínimos.

Paralelamente, os resultados permitem concluir que a **Proposição P4 é NÃO VALIDADA**, ainda que com nuances relevantes. Apesar dos gestores reconhecerem a existência de riscos de dependência associados à elevada imersão relacional com clientes estratégicos, a evidência não suporta a ideia de que essa imersão limite a exploração de novos mercados ou a inovação no modelo de negócio. Pelo contrário, não foram identificadas narrativas empíricas consistentes de oportunidades recusadas ou de processos de inovação bloqueados em resultados de compromissos com clientes K.

Adicionalmente, a principal restrição à inovação identificada não decorre da estrutura relacional externa, mas sim de fatores internos de natureza organizacional, nomeadamente a inércia institucional associada a uma lógica de empresa centenária, frequentemente expressa em práticas consolidadas e resistência à mudança. Em contraste, os clientes mais imersivos e estratégicos (nomeadamente grandes grupos internacionais) surgem como indutores diretos das inovações mais significativas em domínios como a sustentabilidade, a digitalização e o desenvolvimento de novos materiais.

Neste enquadramento, a dependência de clientes estratégicos é reconhecida como um risco potencial, mas é ativamente gerida através de estratégias de diversificação geográfica e de portefólio. Acresce que esta dependência é percecionada como bidirecional, na medida em que os próprios clientes também dependem das capacidades produtivas e inovadoras da Riopele, contribuindo para um certo equilíbrio relacional. A priorização de clientes K na alocação de tempo e recursos comerciais não implica exclusão dos outros clientes, mas antes uma diferenciação de intensidade relacional, oscilando entre abordagens mais proativas e mais reativas.

Deste modo, a Proposição P4 é não apenas não validada, mas também reformulada, sugerindo-se que níveis elevados de imersão relacional não constituem um fator limitador da exploração de novos mercados; pelo contrário, podem atuar como catalisadores indiretos da inovação e da expansão estratégica, através dos recursos e aprendizagens gerados nas relações mais profundas.

Em termos analíticos, os dados revelam que a Riopele opera um modelo de equilíbrio dinâmico entre aprofundamento e expansão. O aprofundamento resulta da alocação prioritária de recursos a clientes K, materializada em contextos frequentes, visitas regulares, abordagens proativas e processos de co-desenvolvimento, particularmente em áreas como sustentabilidade, digitalização e inovação em materiais. A expansão, por sua vez, ocorre através da mobilidade profissional de compradores, da conversão gradual de clientes B em A (e, em certos casos, em K), da entrada em novos mercados sustentada por recomendações e reputação, e da manutenção de um portefólio diversificado enquanto mecanismo de mitigação de risco.

Importa ainda salientar que existe um mecanismo de integração entre estas duas dinâmicas: as relações profundas não apenas coexistem com a expansão, como a alimentam. As inovações co-desenvolvidas com clientes estratégicos tornam-se ativos reputacionais e técnicos que facilitam a atração de novos clientes, enquanto a reputação construída através de relações consolidadas reforça a capacidade de entrada em novos mercados. Assim, a diversificação geográfica e de portefólio funciona como mecanismo de mitigação de dependência sem comprometer a intensidade relacional.

Finalmente, a análise evidencia que a tensão aprofundamento-expansão não se manifesta primariamente como um trade-off entre imersão relacional e exploração de mercado, mas sim como um conjunto de tensões organizacionais internas. Destacam-se, em particular, três eixos: (i) inércia organizacional versus pressão de mudança, associada a uma cultura de empresa centenária; (ii) complexidade operacional versus eficiência,

decorrente da gestão de um portefólio altamente diversificado e orientado para soluções "total look"; e (iii) priorização de recursos comerciais versus multiplicidade de oportunidades distribuídas entre diferentes categorias de clientes e novos mercados. Estas tensões são geridas através de sistemas de segmentação de clientes (K, A, B, P), diferenciação de abordagens comerciais (proativa vs. reativa), estratégias de conversão progressiva ao longo do tempo e exploração de sinergias entre inovação e expansão.

Em termos teóricos, os resultados desafiam abordagens clássicas que associam imersão relacional a fenómenos de lock-in e limitação da expansão. No caso da Riopele, observa-se que relações profundas desempenham simultaneamente funções de aprofundamento e de facilitação da expansão, na medida em que geram inovação, reputação e capacidades transferíveis. A mobilidade profissional de compradores e a reputação construída na rede relacional emergem, assim, como mecanismos estruturantes de expansão internacional.

Em síntese, propõe-se um modelo mais integrativo da relação entre aprofundamento e expansão, no qual a imersão relacional não constitui um constrangimento à internacionalização, mas antes um recurso dinâmico que sustenta a adaptabilidade, a inovação e o crescimento estratégico da organização no mercado global.

CAPITULO 8.RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A RIOPELE

8.1. Introdução à Análise

Com base na análise desenvolvida nos capítulos anteriores, este capítulo traduz os principais resultados da investigação em recomendações estratégicas dirigidas à Riopele. As recomendações são organizadas em três horizontes temporais distintos, de forma a assegurar coerência entre a resposta às necessidades imediatas da empresa, o reforço da sua estrutura comercial e digital e o seu reposicionamento estratégico no médio e longo prazo.

Esta estrutura permite distinguir medidas de aplicação rápida, com impacto operacional imediato, de iniciativas que exigem maior articulação interna e investimento organizacional, bem como de orientações mais abrangentes, associadas à consolidação da posição competitiva da Riopele em mercados internacionais. Assim, pretende-se propor um conjunto de acoes progressivas e complementares, alinhadas com os desafios identificados no estudo empírico e com a necessidade de fortalecer o papel das redes relacionais na inovação do modelo de negócio.

Importa salientar que estas recomendações não emergem de forma abstrata, mas decorrem diretamente das evidências recolhidas nas entrevistas e da análise desenvolvida nos capítulos anteriores, onde se demonstro que a proximidade relacional, a capacidade de resposta, a customização e a gestão da carteira de clientes constituem dimensões críticas do desempenho da Riopele.

8.2. Recomendações de Curto Prazo: Impacto Operacional Imediato

Num horizonte de curto prazo, a prioridade da Riopele deve centrar-se no reforço da eficiência operacional e da capacidade de resposta relacional. A análise efetuada evidencia que a proximidade com clientes estratégicos, a rapidez na comunicação e a consistência na resposta comercial são fatores determinantes para a manutenção da confiança e para a qualidade da relação.
De facto, vários entrevistados destacam explicitamente a importância da rapidez como elemento diferenciador. Como refere o José Carlos Ortigão: "*Os clientes valorizam muito a rapidez. Se pedem uma amostra, uma informação, quanto mais rápido respondermos, melhor. Isso cria confiança e mostra que estamos comprometidos.*"
Neste sentido, torna-se essencial formalizar procedimentos internos que assegurem maior agilidade na articulação entre as áreas comercial, produção e desenvolvimento.

Uma primeira recomendação consiste em reforçar os mecanismos internos de coordenação em torno dos clientes estratégicos, de modo a reduzir atrasos na comunicação e a melhorar a capacidade de resposta a pedidos específicos. Esta recomendação é sustentada pela evidência de que a rapidez e a flexibilidade são percebidas como fatores críticos de valor, sendo mesmo apontadas como diferenciais competitivos face a concorrentes internacionais. Em setores de elevada exigência técnica e relacional, a rapidez com que a empresa interpreta

necessidades, valida soluções e transmite feedback, influencia diretamente a perceção de fiabilidade junto do cliente.

Em segundo lugar, a Riopele deve consolidar práticas mais sistemáticas de registo e atualização da informação comercial. A análise dos capítulos anteriores evidencia que a gestão relacional depende fortemente do conhecimento acumulado sobre clientes e projetos, sendo frequentemente suportada por conhecimento tácito. No entanto, a existência de informação dispersa pode comprometer a continuidade da relação, o que é particularmente relevante num contexto em que "*trabalhamos com cada cliente de forma diferente*" (Marta Pacheco), o que implica a necessidade de registar essas especificidades para garantir consistência organizacional.

Uma terceira recomendação passa por reforçar a monitorização dos clientes-chave, com especial atenção às mudanças nas suas necessidades e agendas de sustentabilidade. A evidência empírica mostra que os clientes recorrem à Riopele precisamente pela sua capacidade de adaptação e co-desenvolvimento, solicitando frequentemente soluções especificas e inovadoras. Assim, a monitorização contínua permite antecipar essas necessidades e reforçar a postura proativa da empresa.

8.3. Recomendações de Médio Prazo: Consolidação Comercial e Digital

Num horizonte de médio prazo, a Riopele deve apostar no reforço da sua estrutura comercial e na utilização mais estratégica de ferramentas digitais. Os resultados da investigação mostram que a digitalização não substitui a relação presencial, mas pode amplificar a capacidade da empresa para gerir contactos e oportunidades.

Uma primeira linha de ação consiste em aprofundar a utilização de sistemas de CRM como instrumento de inteligência comercial. Esta recomendação é diretamente suportada pelos resultados do capítulo 7, onde se verificou que a expansão da carteira depende fortemente da mobilidade dos interlocutores. Como refere um entrevistado: *"Quando o cliente trabalha uma vez com a Riopele, normalmente leva a Riopele para onde for trabalhar a seguir."*
Isto evidencia que a unidade central da relação não é apenas a empresa, mas o indivíduo, justificando a necessidade de um CRM orientado para pessoas e não apenas para organizações.

Em segundo lugar, a Riopele deve estruturar uma abordagem comercial mais segmentada. A evidência empírica mostra que nem todos os clientes têm o mesmo impacto ou potencial de crescimento, sendo necessário investir deliberadamente na conversão de clientes potenciais em estratégicos. Como referido nas entrevistas, este processo não é automático, exigindo decisões conscientes de investimento e acompanhamento. A distinção entre clientes estratégicos, clientes ativos e clientes potenciais deve servir de base a planos de ação diferenciados, com objetivos, prioridades e níveis de acompanhamento ajustados a cada segmento.

Adicionalmente, recomenda-se a criação de rotinas mais formais de co-desenvolvimento com clientes e parceiros tecnológicos. A evidência empírica mostra que muitos projetos inovadores resultam de colaboração direta entre

Riopele, clientes e fornecedores, envolvendo múltiplos atores na criação de soluções. Ao institucionalizar espaços de interação mais frequente e estruturada com parceiros selecionados, a Riopele poderá reforçar a sua capacidade de aprendizagem e aumentar a probabilidade de desenvolver soluções mais ajustadas às expectativas do mercado.

8.4. Recomendações Estratégicas de Longo Prazo: Reposicionamento da Riopele

Num horizonte de longo prazo, as recomendações devem centrar-se no reposicionamento estratégico da Riopele enquanto empresa de referência em inovação, sustentabilidade e sofisticação têxtil. Os resultados do estudo sugerem que o capital relacional da empresa constitui um ativo distintivo, mas esse ativo deve ser convertido numa posição estratégica mais claramente diferenciada nos mercados internacionais.

Uma primeira orientação consiste em reforçar o posicionamento da Riopele como parceiro de inovação, e não apenas como fornecedor de tecidos. A evidência empírica demonstra que a empresa já atua como co-desenvolvedor em projetos com clientes, participando na criação de novos materiais e soluções. Como ilustrado "há uma ajuda mútua" em projetos conjuntos, o que sustenta a evolução para um modelo mais colaborativo e menos transacional. Num mercado em que a diferenciação por preço é cada vez mais limitada, a capacidade de inovar em conjunto com parceiros torna-se uma fonte mais sólida de vantagem competitiva.

Por fim, a Riopele deve consolidar a sua identidade em torno da sustentabilidade e qualidade premium. Os resultados mostram que muitos clientes procuram a empresa precisamente pela sua capacidade tecnológica e pela sua integração vertical, especialmente em projetos de inovação sustentável. Num contexto de transição para modelos circulares e digitalmente monitorizados, a empresa pode reforçar a sua legitimidade internacional se conseguir associar tradição industrial, inovação tecnológica e responsabilidade ambiental.

8.5. Síntese das Recomendações

As recomendações propostas organizam-se, assim, em três níveis complementares. No curto prazo, o foco deve recair na eficiência operacional, na coordenação interna e na melhoria da resposta relacional. No médio prazo, importa consolidar a estrutura comercial e digital da empresa, reforçando a gestão da carteira de clientes e a capacidade de acompanhamento de oportunidades. No longo prazo, a prioridade deve ser o reposicionamento estratégico da Riopele como parceiro internacional de inovação e sustentabilidade.

Esta progressão permite ligar a ação imediata a uma visão estratégica mais ampla, assegurando que as recomendações não se limitam a resolver constrangimentos pontuais, mas contribuem também para fortalecer a competitividade futura da empresa.

Tabela 4: Síntese das Recomendações

Horizonte Temporal	Área de Intervenção	Recomendação	Justificação Empírica	Objetivo
Curto Prazo	Coordenação Interna	Reforçar articulação entre equipas comercial, produção e desenvolvimento.	A rapidez e consistência na resposta são valorizadas pelos clientes e associadas à confiança.	Aumentar eficiência e fiabilidade relacional.
	Gestão de Informação	Sistematizar registo e partilha de informação comercial.	Gestão baseada em conhecimento tácito e adaptação a cada cliente exige maior formalização.	Garantir consistência e memória organizacional.
	Gestao Relacional	Monitorizar clientes-chave e antecipar necessidades.	Clientes solicitam frequentemente desenvolvimentos específicos e inovação.	Reforçar postura proativa.
Médio Prazo	CRM e Inteligência Comercial	Implementar CRM orientado para indivíduos (não so empresas).	Expansão baseada na mobilidade de compradores entre empresas.	Potenciar entrada em novos mercados.
	Segmentação comercial	Estruturar abordagem diferenciada por tipo de cliente.	Conversão de clientes exige investimento deliberado e gestão ativa.	Melhorar alocação de recursos comerciais.
	Co-desenvolvimento	Formalizar práticas de inovação com clientes e parceiros.	Projetos inovadores resultam de colaboração entre múltiplos atores.	Reforçar capacidade de inovação.
Longo Prazo	Posicionamento Estratégico	Reforçar papel como parceiro de inovação.	Relações permitem co-desenvolvimento e criação conjunta de valor.	Diferenciação além do preço.
	Sustentabilidade	Consolidar identidade baseada em qualidade e sustentabilidade.	Clientes procuram a Riopele para soluções inovadoras e sustentáveis.	Reforçar legitimidade internacional.

Fonte: Elaboração própria a partir das recomendações

CAPITULO 9.CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

9.1. Síntese dos Resultados e Proposições

O presente estudo procurou analisar de que forma as relações empresariais em mercados organizacionais internacionais influenciam a inovação nos modelos de negócio e a expansão da carteira de clientes, utilizando o caso da Riopele como base empírica.

Após a análise detalhada das entrevistas e das evidências documentais, apresenta-se na Tabela 6 a síntese do teste às proposições de investigação inicialmente formuladas. Esta tabela serve com ponto de partida para as conclusões finais que se seguem.

Tabela 5: Síntese do Teste às Proposições de Investigação

Proposição	Enunciado Resumido	Resultado	Justificação Principal
P1	Relações baseadas em laços duradouros e contactos frequentes.	VALIDADA (com qualificações)	Confirmada para clientes K e A. Relações de 15 a 28 anos com contactos diários/semanais.
P2	Relações como catalisadoras de inovação no modelo de negócio.	VALIDADA	Clientes estratégicos (ex. Hugo Boss e Inditex) induzem inovações em sustentabilidade e digitalização.
P3	Digitalização como facilitador da inovação e rastreabilidade.	PARCIALMENTE VALIDADA	Crucial para rastreabilidade e eficiência, mas complementar (não substitui) o contacto presencial.
P4	Imersão relacional gera dependência e limita a exploração de novos mercados.	NÃO VALIDADA	A dependência é gerida por diversificação. Relações profundas catalisam inovação, não a limitam.
P5	Relações contribuem para a expansão da carteira de clientes.	VALIDADA	A mobilidade profissional de compradores e a reputação (passa-palavra) são os vetores chaves.

Fonte: Elaboração própria

9.2. Principais Conclusões

A investigação permitiu concluir que o Capital Relacional da Riopele é o seu ativo estratégico mais valioso, funcionando como uma barreira competitiva difícil de replicar. As relações de confiança acumuladas ao longo de décadas não são apenas canais de venda, mas sim ecossistemas de co inovação, aprendizagem mútua e criação de valor partilhado.

Demonstra-se ainda que a divisão teórica tradicional entre "aprofundamento" (foco em clientes existentes) e "expansão" (novos clientes) é, no caso da Riopele, uma relação sinérgica e não contraditória. As relações profundas com clientes estratégicos geram reputação, capacidades tecnológicas e legitimidade que, por sua vez, facilitam a atração e conversão de novos clientes. Esta conclusão desafia diretamente a literatura sobre lock-in relacional e inércia de rede, mostrando que, em indústrias maduras como o têxtil europeu, a imersão relacional pode atuar como motor de crescimento orgânico e resiliência.

9.3. Contributos do estudo

Contributo teórico

O estudo contribui para a literatura de redes industriais (escola IMP) e inovação em modelos de negócio ao demonstrar que, em contextos de elevada pressão ambiental e transição para a circularidade, a imersão relacional profunda não gera necessariamente aprisionamento estratégico (P4 não validada). Pelo contrário, funciona como catalisador de inovação incremental e de expansão internacional. A validação da sinergia entre aprofundamento e expansão constitui um contributo original para a compreensão dos paradoxos de rede em indústrias maduras.

Contributo prático

Para a Riopele e para o setor têxtil português, a investigação oferece um quadro estratégico acionável. Transforma o capital relacional numa vantagem competitiva sustentável, alinhando inovação, digitalização e expansão comercial com as exigências da Estratégia UE para Têxteis Sustentáveis e Circulares. As recomendações do Capítulo 8 são diretamente aplicáveis e permitem à empresa reforçar a sua resiliência competitiva.

9.4. Limitações do Estudo

Como qualquer investigação qualitativa de caso único, os resultados não são diretamente generalizáveis. A Riopele apresenta características muito específicas (verticalidade produtiva quase centenária, forte posicionamento premium e integração familiar) que podem não se replicar em PMEs têxteis menos estruturadas ou menos verticalizadas.

Acresce o possível viés de observação decorrente da imersão da investigadora na organização, uma vez que o estudo foi realizado em simultâneo com um estágio na área comercial da Riopele. Embora esta proximidade tenha permitido acesso privilegiado a dados profundos e interlocutores de elevada senioridade, pode ter influenciado a interpretação subjetiva de certas dinâmicas internas. Esta limitação foi mitigada através da gravação integral das entrevistas.

9.5. Sugestões para Futuras Investigações

Para dar continuidade a este trabalho, sugerem-se os seguintes caminhos de investigação:

1. Estudo Multicaso: Comparar a Riopele com outras empresas europeias de referência no setor têxtil para verificar se o mecanismo de sinergia aprofundamento-expansão é uma característica setorial ou especifica da cultura desta organização.
2. Perspetiva da Outra Margem: Realizar entrevistas com os diretores de sustentabilidade e sourcing dos clientes estratégicos (ex. Hugo Boss, Inditex) para compreender em que medida a perceção de "parceiro de inovação" é partilhada pelo mercado.
3. Impacto das Novas Regulamentações: Analisar como a implementação total do Passaporte Digital do Produto (DPP) na EU ira alterar a dinâmica de poder e transparência nas redes relacionais aqui estudadas.

Em suma, esta tese conclui que a resiliência da Riopele no século XXI depende da sua capacidade de digitalizar os processos sem desumanizar as relações, mantendo a confiança como o fio condutor que une a tradição centenária à inovação disruptiva.

APÊNDICE - GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Título do Estudo: Inovação do Modelo de Negócio – O Contributo das Redes Internacionais da Riopele.

Objetivo do Instrumento: Recolher dados qualitativos sobre o papel das redes relacionais da Riopele na inovação do modelo de negócio.

CATEGORIA I: CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS (OBJETIVO 1)

1. **Frequência e Tipologia**: Como descreveria a frequência e o tipo de contactos habituais com clientes?
2. **Valorização da Interação**: Quais interações são mais valorizadas nestas relações?
3. **Longevidade Relacional**: Pode dar exemplos de relações de longa duração e o que as mantém vivas?
4. **Segmentação e Prioridade**: Quais são os critérios que definem quais clientes recebem mais atenção ou que têm prioridade comercial?
5. **Capital Relacional (Embeddedness)**: Qual é o papel da confiança e do conhecimento mútuo nessas relações? Como é que isso ajuda quando surgem problemas?

CATEGORIA II: INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO E DINÂMICAS RELACIONAIS (OBJETIVO 2, P2)

6. **Criação de Valor**: Na sua perspetiva, como é que as relações próximas com clientes ajudam a Riopele a inovar ou a mudar a forma como cria e entrega valor?
7. **Feedback e Co-inovação**: Como é que a proximidade com um cliente (o feedback que ele traz) ajuda a Riopele a inovar?
8. **Adaptação Prática**: Pode dar um exemplo concreto em que um cliente levou a uma adaptação ou inovação significativa (ao nível do produto, processo ou oferta)?
9. **Génese de Produto**: Consegue identificar um produto específico que tenha nascido diretamente de um desafio lançado por uma cliente?

CATEGORIA II: DIGITALIZAÇÃO E FERRAMENTAS RELACIONAIS (OBJETIVO 2, P3)

10. **Influência das Ferramentas Digitais**: De que forma as ferramentas digitais influenciam as relações com clientes, nomeadamente em termos de inovação, coordenação e customização?
11. **Transformação Digital**: De que forma a digitalização global na Riopele tem influenciado a qualidade e profundidade das relações com os clientes internacionais?

CATEGORIA II: DESAFIOS E LIMITAÇÕES DA IMERSÃO RELACIONAL (OBJETIVO 2, P3 – EXTENSÃO)

12. **Barreiras à Inovação**: Quais são os principais desafios que a Riopele enfrenta ao tentar inovar ou mudar o modelo de negócio através dessas relações com clientes?

13. **Inércia e Limitação**: Já sentiu que relações muito próximas com alguns clientes limitaram a capacidade (ou impediram) a Riopele de explorar novos mercados ou de inovar?
14. **Concentração de Recursos**: Do seu ponto de vista, o facto de estarem muito focados em grandes clientes limita a vossa agilidade na entrada em novos mercados emergentes?

CATEGORIA III: EXPANSÃO DA CARTEIRA E RESULTADOS ESTRATÉGICOS (OBJETIVO 3, P4 E P5)

15. **Redes de Recomendação**: Já aconteceu um cliente recomendar a Riopele diretamente a outro, ou abrir portas para novos mercados?
16. **Gestão de Risco**: Quais são os riscos em depender muito de alguns clientes-chave?
17. **Proximidade vs**. **Crescimento**: Como descreveria a relação entre o grau de proximidade com um cliente e a sua importância para o crescimento e faturação internacional da Riopele?
18. **Relevância Estratégica**: Em que medida a proximidade com o cliente determina a sua relevância estratégica para os resultados de exportação da Riopele?
19. **Conversão de Clientes**: Como é que as relações atuais ajudam a converter clientes potenciais (P) em clientes estratégicos (K)?

CATEGORIA IV: RECOMENDAÇÕES E VISÃO DE FUTURO (OBJETIVO 4)

20. **Gaps e Oportunidades**: Há algo que a Riopele ainda não faz (ou faz pouco), mas que considera importante para fortalecer redes, inovar o modelo de negócio ou expandir a carteira de clientes?
21. **Encerramento**: Mais alguma coisa a acrescentar sobre o tema?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abilakimova, A., Bauters, M., & Afolayan Ogunyemi, A. (2025). Systematic literature review of digital and green transformation of manufacturing SMEs in Europe. In *Production and Manufacturing Research* (Vol. 13, Number 1). Taylor and Francis Ltd. https://doi.org/10.1080/21693277.2024.2443166

Adoukonou, V. K. (2019). *ScholarWorks Strategies for Small Business Sustainability*. https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations

Alves, L., Ferreira Cruz, E., Lopes, S. I., Faria, P. M., & Rosado da Cruz, A. M. (2022). Towards circular economy in the textiles and clothing value chain through blockchain technology and IoT: A review. In *Waste Management and Research* (Vol. 40, Number 1, pp. 3–23). SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.1177/0734242X211052858

Ballantyne, D., & Williams, J. (2008). Business to business relationships: The paradox of network constraints? *Australasian Marketing Journal*, *16*(1), 95–107. https://doi.org/10.1016/S1441-3582(08)70008-9

Barbosa, M. A. de S., Silva, M. R. da N., & Suzana, C. (2017). *Pesquisa qualitativa no campo Estudos Organizacionais: explorando a Análise Temática*.

Brown, J. R., Crosno, J. L., & Tong, P. Y. (2019). Is the theory of trust and commitment in marketing relationships incomplete? *Industrial Marketing Management*, *77*, 155–169. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.10.005

Burt, R. S. (2000). *Structural Holes vs. Network Closure*.

Charnley, F., Knecht, F., Muenkel, H., Pletosu, D., Rickard, V., Sambonet, C., Schneider, M., & Zhang, C. (2022). Can Digital Technologies Increase Consumer Acceptance of Circular Business Models? The Case of Second Hand Fashion. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(8). https://doi.org/10.3390/su14084589

Colombi, C., & D'Itria, E. (2023). Fashion Digital Transformation: Innovating Business Models toward Circular Economy and Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(6). https://doi.org/10.3390/su15064942

Coscieme, L., Manshoven, S., Gillabel, J., Grossi, F., & Mortensen, L. F. (2022). A framework of circular business models for fashion and textiles: the role of business-model, technical, and social innovation. *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, *18*(1), 451–462. https://doi.org/10.1080/15487733.2022.2083792

Cristofaro, M., Abatecola, G., & Kask, J. (2024). Business network paradoxes: A literature review and co-evolutionary perspective. *Industrial Marketing Management*, *120*, 115–131. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.05.011

De Felice, F., Rehman, M., Petrillo, A., Ortiz Barrios, M. A., & Baffo, I. (2025). Integrating IoT and circular economy in Textile supply chains: A closed-loop model for sustainable production using recycled PET and spent coffee grounds. *Journal of Cleaner Production*, *501*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145277

Drew, H. (2014). *Therapeutin Oder Spionin? Qualitative Interviews With German Senior Managers*.

Dziubaniuk, O., Ivanova-Gongne, M., Kaipainen, J., & Nyholm, M. (2024). Exploring the heuristics behind the transition to a circular economy in the textile industry. *Management Decision*, *62*(11), 3404–3428. https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-1095

Eriksson, T., Heikkilä, M., & Nummela, N. (2022). Business model innovation for resilient international growth. *Small Enterprise Research*, *29*(3), 205–226. https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2092890

European Commission. (2022a). *COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles*. https://ec.europa.eu/eurostat

European Commission. (2022b). *Strategy for textiles* . https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/textiles-ecosystem/strategy-textiles_en

Evers, N., Ojala, A., Sousa, C. M. P., & Criado-Rialp, A. (2023). Unraveling business model innovation in firm internationalization: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, *158*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113659

Fenn, J., & Aghajanpour, F. (n.d.). *Exploring the intersection of internationalization and business model theory: A case study of young Swedish firms journeying abroad*.

Fuchs, K. (2023). A Systematic Guide for Conducting Thematic Analysis in Qualitative Tourism Research. *Journal of Environmental Management and Tourism*. https://doi.org/10.14505/jemt

Granovetter, M. (1985). *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness'*. http://about.jstor.org/terms

Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, *22*(3), 256–270. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2006.10.005

Huang, W. J., & Ichikohji, T. (2023). A review and analysis of the business model innovation literature. In *Heliyon* (Vol. 9, Number 7). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17895

Koporcic, N. (2017). *Actor-Resource-Activity (ARA) Model for Studying Interactive Network Branding in Business Relationships* (Vol. 36). https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/amtp-proceedings_2017/36

Koszewska, M. (2018). Circular Economy - Challenges for the Textile and Clothing Industry. *Autex Research Journal*, *18*(4), 337–347. https://doi.org/10.1515/aut-2018-0023

Kyrdoda, Y., Marzi, G., & Vianelli, D. (2025). Digital transformation in the B2B context: A review, theorisation and future perspectives. *Industrial Marketing Management*, *129*, 182–196. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.05.008

Lund, M., & Nielsen, C. (2014). The Evolution of Network-based Business Models Illustrated Through the Case Study of an Entrepreneurship Project. In *The Journal of Business Models* (Vol. 2, Number 1).

Mcloughlin, D., & Horan, C. (2000). Business Marketing: Perspectives from the Markets-as-Networks Approach. In *Industrial Marketing Management* (Vol. 29). www.bath.ac.uk/Departments/Management/Marketing/

Micheli, M. R. (2010). *Business Model Innovation: Organizational Networks*.

Möller, K. K., & Halinen, A. (1999). Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era INTRODUCTION: EMERGENCE OF A NETWORK ERA. In *Industrial Marketing Management* (Vol. 28).

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*.

Naudé, P., & Sutton-Brady, C. (2019). Relationships and networks as examined in Industrial Marketing Management. *Industrial Marketing Management*, *79*, 27–35. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.006

Nsubuga-Mugoa, Dr. J. K., Williams, Dr. I. A., & Gaytan, Dr. J. (2021). Successful Strategies for Using Knowledge Management in Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management Research*, *9*(3), 347–361. https://doi.org/10.37391/ijbmr.090313

Oskam, I., De Man, A.-P., & Bossink, B. (2017). *The role of networks in business model innovation: three shaping processes supporting cognitive shifts*.

Rampersad, G. (2008). *Management of Innovation Networks in Technology Transfer*.

Ryszko, A., & Szafraniec, M. (2022). Mapping the Landscape of the Business Model and Open Innovation Scientific Field to Set Proposals for Directions of Future Research. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *8*(3). https://doi.org/10.3390/joitmc8030150

Sandström, C. G. . (2010). *A revised perspective on disruptive innovation : exploring value, networks and business models*. Chalmers University of Technology.

Tiwary, N. K., Kumar, R. K., Sarraf, S., Kumar, P., & Rana, N. P. (2021). Impact assessment of social media usage in B2B marketing: A review of the literature and a way forward. *Journal of Business Research*, *131*, 121–139. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.028

Uzzi, B. (1996). *The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect*.

Wiegand, T., & Wynn, M. (2023). Sustainability, the Circular Economy and Digitalisation in the German Textile and Clothing Industry. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(11). https://doi.org/10.3390/su15119111

Woldeyes, T., Muffatto, M., & Ferrati, F. (2022). *Emerging Business Models for Circular Economy: A Systematic Literature Review*.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 216–226. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004