

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO DAS
EMPRESAS NUM CONTEXTO DE
PANDEMIA: O CASO DE UMA
EMPRESA FAMILIAR

Rita Geada

Lisboa, Fevereiro de 2022

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO DAS
EMPRESAS NUM CONTEXTO DE
PANDEMIA: O CASO DE UMA
EMPRESA FAMILIAR

Rita Isabel Duarte Geada (20190139)

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração para cumprimento dos requisitos necessários á obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sobre orientação científica da Professora Doutora Maria do Rosário Texeira Fernandes Justino, Diretora do Mestrado de Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Especialista Fernando Carvalho

Vogal _____ Doutora Marina Antunes

Vogal _____ Doutora Maria do Rosário Justino

Lisboa, Fevereiro de 2022

Agradecimentos

Agradeço à minha família especialmente aos meus pais e ao meu namorado por todo o apoio ao longo desta etapa da minha vida.

Aos meus amigos que nunca me deixaram desistir de conseguir cumprir este meu objetivo pessoal.

À minha orientadora Doutora Maria do Rosário Texeira Fernandes Justino por toda a disponibilidade, apoio e colaboração prestada ao longo de todas as etapas de elaboração desta dissertação.

Resumo

O surto de coronavírus surgiu no ano 2020 e, para além de ter originado uma crise de saúde pública também afetou a sociedade e a economia. Apesar de o impacto da mesma ser diferente de país para país esta tornou-se num caso sem precedentes, obrigando o mundo a adaptar-se rapidamente às condições impostas pela Organização Mundial de Saúde e a entender o modo de funcionamento das empresas familiares, as quais são consideradas desta forma por terem origem numa família e ter sido efetuada a sucessão para a geração seguinte continuando assim o legado do fundador a nível de valores, mantendo a confiança de todos os indivíduos envolvidos, revelando a importância das estratégias de inovação, ou seja a implementação de melhorias significativas a nível do produto, dos processos, novas práticas de trabalho e nas relações externas para ultrapassar a situação vivida, o que foi crucial para muitas empresas continuarem a criar valor. Para tal, foi realizada uma entrevista e consultados documentos internos da entidade escolhida de modo a relatar como a empresa se adaptou às mudanças originárias pelo surto de coronavírus. Esta, por ter uma atividade económica considerada como essencial rapidamente teve que pôr em prática estratégias de inovação para melhorar os produtos de marca própria e os procedimentos tecnológicos utilizados, conseguindo assim um melhor desempenho.

Palavras-Chave: Inovação, Empresa familiar, Estratégia, adaptação

Abstract

The coronavirus outbreak emerged in 2020 and, in addition to it having caused a public health crisis, it also affected society and the economy, although its impact differs from country to country, this has become an unprecedented case, forcing the world to rapidly adapt to the conditions imposed by the World Health Organization and it was necessary to understand the way family businesses operate, which have this designation because they were originated in a family and the succession was carried out for the next generation, continuing the founder's legacy in terms of values, maintaining the trust of all individuals involved, highlighting the importance of innovation strategies, with the implementation of significant improvements in terms of the product, processes, new work practices and external relations to overcome the current situation, which was crucial for many companies to continue to create value. To this end, an interview was conducted and internal documents of the chosen entity were consulted in order to report how the company has adapted to the changes caused by the coronavirus outbreak. This company, for having an economic activity considered essential, quickly had to implement innovation strategies to improve its own brand products and technological procedures, obtaining a better performance.

Keywords: Innovation, Family business, Strategy, Adaptation

Índice

1.Introdução.....	9
1.1 Objetivo da investigação	9
1.2 Estrutura do Trabalho.....	10
2.Revisão da Literatura.....	11
2.1. Empresa Familiar	11
2.1.1 Conceito e caraterísticas de Empresa Familiar	11
2.1.2 Cultura Organizacional.....	14
2.1.3 Ciclo de Vida.....	16
2.1.4 Sucessão	17
2.1.5 O papel das empresas familiares na economia.....	18
2.2. Inovação	19
2.2.1. Conceito de Inovação	19
2.2.2. Importância da inovação.....	21
2.2.3 Inovação em Portugal.....	22
2.3. Situação Pandémica.....	24
2.3.1. Análise histórica das pandemias com impacto na Economia	24
2.3.2. Programas e incentivos para as empresas	26
2.3.3 COVID-19 em Portugal.....	28
3.Metodologia.....	31
3.1. Enquadramento metodológico	31
3.2. Obtenção de dados	32
3.3 Tratamento de dados	32
4.Método descritivo aplicado	33
4.1. Apresentação da Empresa.....	33
4.2 Análise da <i>performance</i> da rede de lojas no ano 2020.....	34
4.3 Reação e adaptação à pandemia COVID-19.....	36
4.3.1 Apoios combate COVID-19	37
4.3.2 Plano de contingência.....	37
4.3.3 Estratégias de inovação	39
4.3.4 Comparação segundo trimestre do ano 2020 e do ano 2021	40
4.4 Considerações finais.....	44
5.Conclusão	46
5.1. Limitações do Estudo	47
5.2 Sugestão para Futuras Investigações	47

Referencias Bibliográficas.....	48
Apêndice.....	52
Apêndice I-Transcrição da entrevista	52

Índice de Figuras

Figura 2.1 Modelo dos três círculos	13
Figura 2.2 Empresas com ou sem atividade de inovação em % do total de empresas (2016-2018).	22
Figura 2.3 Empresas inovadoras e empresas não inovadoras, em % do total de empresas, por localização geográfica (2016-2018)	23
Figura 2.4 Empresas inovadoras e empresas não inovadoras, em % do total de empresas, por atividade económica (2016-2018)	23
Figura 5.1 Evolução do resultado líquido e do EBITDA 2019/2020	36

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 Estrutura de Rendimentos.....	35
Gráfico 4.2 Estrutura de gastos	35
Gráfico 4.3 Estrutura de rendimentos.....	41
Gráfico 4.4 Vendas por categoria.....	42
Gráfico 4.5 Estrutura de Custos.....	42
Gráfico 4.6 Atividade operacional.....	43

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 Plano Vacinação COVID-19	30
Tabela 4.2 Rendibilidade Operacional das vendas %	43

Listas de siglas

APEF - Associação Portuguesa de Empresas Familiares

CEO- Diretor Executivo

CIS - *Community Innovation Survey*

DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

DGS - Direção Geral de Saúde

EBITDA- Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização

EIS- *European Innovation Scoreboard*

INE - Instituto Nacional de Estatística

ISO- Organização Internacional de Normalização

I&D- Investigação e Desenvolvimento

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMS - Organização Mundial de Saúde

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequena Média Empresa

1.Introdução

Ao longo da história é visível a existência de grandes pandemias que provocaram situações de fragilidade e de vulnerabilidade económica, não sendo o surto de COVID-19 exceção, os impactos desta na economia serão muito profundos e duradouros como referiu o Primeiro-Ministro (2020) e, perante isto, o estado criou programas de apoio e sistemas de incentivos COVID-19 e adaptar. As estratégias de inovação tem tido cada vez mais adesão por parte das empresas e, tal como defende Terra (2007) a sobrevivência de uma empresa depende da sua capacidade de inovar para conseguir competir de forma bem-sucedida no mercado, obtendo resultados positivos e continuando a criar valor para a mesma. Portugal tem vindo a destacar-se neste campo conseguido em 2020 diferenciar-se pela especialização e qualidade dos produtos, demonstrando uma maior preocupação por parte das empresas em utilizar estratégias de inovação e conta também com uma empresa de cariz familiar no top 20 das empresas com melhor *performance* em bolsa de acordo com a base de dados *Credit Suisse Family 1000*. As empresas familiares representam mais de metade da percentagem do PIB português sendo importante mantê-las e apoiá-las de forma adequada para ultrapassarem as dificuldades vividas em período de pandemia.

1.1 Objetivo da investigação

O objetivo deste trabalho de investigação é analisar a capacidade que as Empresas Familiares Portuguesas têm para se adaptar às adversidades do meio envolvente, originadas pelo novo surto de COVID-19. Visto que a economia foi o segmento mais afetado por este surto, as empresas têm que se conseguir adaptar às novas circunstâncias, através de estratégias de inovação, de modo a conseguir sobreviver e tomar decisões que as permitam continuar a criar valor. Assim, foi efetuado um estudo de caso com uma empresa no setor de retalho com o objetivo de analisar de que forma é que esta se adaptou á nova realidade, tendo sido utilizado como método de recolha de dados a elaboração de uma entrevista e a consulta de documentos como relatório de consolidado, indicadores financeiros, documentação técnica, publicações disponíveis.

1.2 Estrutura do trabalho de investigação

O presente trabalho de investigação é composto por cinco capítulos sendo que o primeiro capítulo, trata-se do capítulo introdutório, está presente o objeto de estudo bem como as razões do seu desenvolvimento. No segundo capítulo encontra-se a revisão da literatura no qual serão apresentados os temas relevantes para a temática do estudo como o conceito de empresas familiares e as suas características, conceito de inovação e a sua relevância e, por último, uma análise histórica às pandemias que já existiram, acabando por focar mais detalhadamente na pandemia de COVID-19 em Portugal. Segue-se o terceiro capítulo onde irá ser abordada a metodologia utilizada e como foi aplicada, posteriormente no quarto capítulo elaboramos uma apresentação da empresa em estudo, o posicionamento da mesma no ano 2020 e a reação e adaptação á pandemia COVID-19, ou seja, será retratada a forma de adaptação das lojas, tanto a nível logístico como na formação dos colaboradores para saberem reagir a uma situação positiva de COVID. Irá ser também realizada uma comparação do 2º trimestre do ano 2020 e 2021, período considerado por ter sido neste trimestre de 2020 que se iniciou todo o processo de controlo do desconhecido tendo para isso parado o país, mostrando assim o impacto que este teve na geração de valor da empresa. Ainda neste capítulo são apresentadas as considerações finais em relação ao exposto anteriormente. Por fim, no último capítulo foi elaborada a conclusão, tendo por base tudo o que foi exposto e compreendido com este trabalho de investigação, seguindo-se a apresentação das limitações detetadas ao longo da realização do mesmo e a sugestão de investigações futuras.

2.Revisão da Literatura

Em Portugal, as empresas familiares, que constituem a maioria do tecido empresarial abrangendo todos os tipos de setores e tipos de empresas, desde micro a grandes empresas sejam elas nacionais, internacionais ou multinacionais (cerca de 70%), as quais representam 65% do PIB Português, foram as principais afetadas por este surto de COVID-19, existindo sobre elas um risco elevado devido às medidas impostas pelo governo, tal como refere Peter Villax, Presidente da Associação das Empresas Familiares (2020): “*É essencial garantir que Portugal seja devidamente e justamente incluído na repartição dos apoios às PMEs. Neste momento temos de assegurar que o dinheiro chega às empresas, para garantir a continuidade do negócio e a manutenção dos postos de trabalho*”.

Normalmente, quando nos referimos a empresas familiares estamos a considerar pequenas empresas que têm como propósito a sobrevivência da família proprietária, mas na verdade, as empresas familiares têm vindo a posicionar-se fortemente no mercado, tanto a nível nacional como internacional, por estarem cada vez mais recetivas às mudanças e à inovação. Segundo Rock (2005), algumas das mais importantes empresas a nível mundial são de cariz familiar, como a BMW e a Porsche na Alemanha, a Michelin na França, em Itália a Fiat e a Benetton, na Holanda a C&A, em Inglaterra a Guinness e na Dinamarca a Lego e, não sendo Portugal exceção, conta também com grandes empresas familiares, segundo Cunha *et al.* (2017), o Grupo Luís Simões, o Grupo Salvador Caetano, Viagens Abreu, Mota-Engil, tendo ainda sido referenciado que a empresa dona da Portucel, Semapa, se encontra no top 20 da lista das empresas com melhor *performance* em bolsa na Europa, segundo a informação da base de dados *Credit Suisse Family 1000*.

2.1. Empresa Familiar

2.1.1 Conceito e características de Empresa Familiar

Atualmente em Portugal para se definir uma empresa familiar é utilizada a definição fornecida pela Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF) que consiste em: “São Empresas Familiares aquelas em que uma Família detém o controlo, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa.” No entanto a definição de empresa familiar tem vindo a ser motivo de discussão ao longo dos anos, pois para Tagiuri e Davis (1996) uma empresa familiar é aquela cuja propriedade é controlada por uma única família e onde dois ou mais membros da família influenciam

significativamente a direção e as políticas do negócio, por meio dos seus cargos de gestão e direitos de propriedade. Já para Gallo e Ribeiro (1995) uma empresa é considerada familiar quando parte da mesma é detida e gerida por uma família, ou se existir uma segunda geração da família a trabalhar na empresa, de modo a manter os valores da família na gestão da mesma. Para Kontinen e Ojala (2010) é considerada empresa familiar quando o capital social da empresa for detido na sua maioria pela família proprietária e/ou quando esta está envolvida de forma ativa nas operações normais da empresa durante varias gerações

Tal como para Leal (2011), podemos considerar uma empresa familiar quando a mesma tenha sido fundada por vários sócios ou sido herdada por familiares, o que significa que, uma empresa é familiar quando os proprietários e o seu fundador são quem toma as decisões que definem o futuro da empresa, de modo a que no futuro a gestão da mesma pertença às gerações seguintes. Assim sendo, só podemos considerar uma empresa familiar aquando se verifique um processo de sucessão, ou seja, aquando a existência de uma transmissão para as gerações seguintes.

As empresas familiares possuem imensas particularidades, para Lee (2004) estas têm como atributos que as caracterizam a confiança, o altruísmo e o compromisso, que fazem com que sejam mais eficientes e obtenham um melhor desempenho em relação às empresas não familiares, mas não só as características que Lee inumera são o suficiente para distinguir as empresas familiares das não familiares, tendo assim de recorrer à análise através do modelo dos três círculos do *Family Business System*.

Este modelo foi criado por Tagiuri e Davis em 1978 e pretende explicar de que forma as empresas familiares estão organizadas, interpretando as mesmas através da sua estrutura composta por: Família, Propriedade e Empresa, pois segundo Cunha (2011) é uma ferramenta bastante útil para compreender como a organização da empresa é influenciada pela posição que os indivíduos que trabalham na mesma ocupam nos setores circulares, conseguindo ainda entender a fonte dos conflitos interpessoais e as prioridades das empresas.

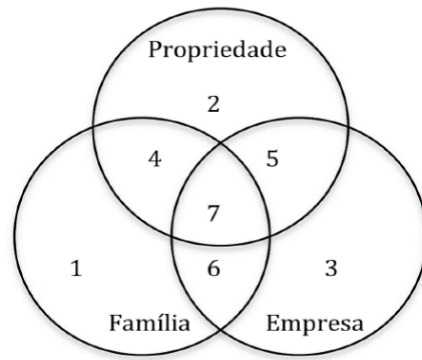


Figura 2.1 Modelo dos três círculos

Fonte: Almeida (2011 p.23)

Através da Figura 2.1 é possível determinar que a posição 1 é ocupada por membros da família que não são funcionários nem proprietários da mesma; a posição 2 é ocupada por acionistas externos, ou seja não são membros da família nem funcionários da empresa; a posição 3 é ocupada funcionários, que não são membros da família nem são proprietários; a posição 4 é ocupada por indivíduos que são simultaneamente proprietários e membros da família mas não são funcionários da mesma; a posição 5 é ocupada pelo inverso da posição 4, ou seja são proprietários e funcionários da empresa mas não são membros da família, a posição 6 é ocupada por membros da família que trabalham na empresa mas não são proprietários da mesma e por fim a posição 7 é ocupada por proprietários que trabalham na empresa e são membros da família.

Apesar de ser um método que permite uma aplicação de modo imediato, de acordo com Ussman (2009), é necessário ter em conta que cada uma das sete posições anteriormente referidas irão ter uma visão muito própria da empresa, pois os indivíduos que são membros na família consideram a empresa como parte da identidade da família, fonte de segurança financeira e ainda uma herança. Já os indivíduos que integram o grupo “empresa” têm a sua vida profissional e carreiras ligadas a uma empresa e defendem que em vez de a empresa se preocupar em satisfazer as necessidades da família, esta deve focar-se em gerar lucros, crescer e assegurar o crescimento dos trabalhadores e os indivíduos que integram o grupo “propriedade” veem a empresa como um investimento e por isso esperam que esta justifique esse mesmo investimento. O que significa que estes três elementos têm de ser geridos de forma coerente, harmoniosa e como um todo, pois caso contrário irá criar desunião das famílias o que poderá pôr em risco a sucessão de geração.

Assim, para além de estas se caracterizarem pelos aspetos anteriormente já referidos, é possível ainda caracterizá-las de acordo com:

- O facto de serem empresas empreendedoras e inovadoras com negócios de sucesso;
- O grau de envolvimento de membros da família na empresa;
- O facto da maioria do capital ser detida pelo proprietário tal como a gestão da empresa;
- A gestão da empresa ser assumida pelo proprietário desta, estando aqui presente também a gestão das principais funções: empresa e propriedade;
- A determinação do processo de sucessão da empresa ser realizado pela empresa.

Deste modo, a principal diferença entre empresa familiar e não familiar advém da empresa familiar ter origem numa família e conseqüentemente ser influenciada por uma relação familiar, que apresenta valores que a caracterizam como a honestidade, o respeito e a responsabilidade social com o intuito de assegurar a sustentabilidade a longo prazo da empresa, valorizando o desenvolvimento local, pois segundo o AEFP estas são responsáveis por grande parte da empregabilidade nos países, contribuindo para a economia local da região.

Segundo Anderson e Reeb (2003) e Burkart, Panuzi e Shleifer (2002), as empresas familiares têm uma vantagem competitiva em relação às empresas não familiares, pois estes concluíram com o seu estudo, o qual tinha como objetivo averiguar o desempenho financeiro das empresas familiares e não familiares, que quanto maior o envolvimento da família na gestão da empresa, melhor tenderá a ser o seu desempenho.

Sendo que de acordo com os autores Sheifer e Summers (1988) e Sheifer e Vishny (1997), o facto da empresa ser controlada pela família pode constituir uma desvantagem competitiva, pois estas tendem a limitar os cargos de gerência aos membros da própria família, dispensando a contratação de profissionais mais qualificados e competentes, afirmam ainda que os proprietários tendem adquirir benefícios não específicos, que muitas vezes geram investimentos em projetos pouco rentáveis, provocando conflitos de interesses.

2.1.2 Cultura Organizacional

“ A cultura da empresa, que se manifesta através de sinais e símbolos, é a síntese duma herança histórica, duma profissão específica e dum sistema de valores. Define a identidade duma empresa ” (Thévenet 1986 citado por Coelho 2002)¹

¹ Thévenet, Maurice, (1986). Cultura de Empresa-Auditoria e Mudança, Ed.Monitor

A cultura organizacional e a sua partilha é determinante para o bom desempenho da empresa, pois esta estabelece-se na partilha de pressupostos básicos como valores, crenças, modo de funcionamento, relacionamentos internos e externos principalmente por quem lidera a empresa e os funcionários mais importantes, o que irá influenciar o comportamento da empresa tornando-a diferenciada, de acordo com Cunha (2011).

Então se as empresas familiares têm características diferenciadas, como é definida a sua cultura organizacional?

A cultura organizacional das empresas familiares é uma realidade dinâmica, de forma a que a empresa consiga adaptar-se às mudanças que o mercado apresenta e, tal como tem vindo a ser observado, as empresas familiares estão profundamente relacionadas com a propriedade e valores familiares e este campo de cultura organizacional não é exceção, pois de acordo com Santo (2018), a cultura organizacional de uma empresa familiar é muito forte devido ao facto da direção da empresa estar fortemente relacionada com a propriedade, o poder e os valores da família, ou seja, existem raízes anteriores à criação da própria, estando interligado com o contexto educacional da família proprietária da empresa.

Segundo o estudo realizado por Dyer (1998), denominado de *Culture and Continuity in Family Firms* (Cultura e Continuidade nas Empresas Familiares), a cultura varia consoante quatro padrões, que são:

- Paternalista, é organizado hierarquicamente, onde os membros da família principalmente a primeira geração detinham todo o poder e autoridade para as tomadas de decisão. Este chega a ser comparado com a época dos escravos, devido ao facto da falta de autonomia dos colaboradores, ou seja, as ordens são dadas pelo fundador e os colaboradores terão de executar sem questionar, sendo notória a diferença de tratamento e atitude se for membro da família;
- *Laissez-faire*, em português “deixa fazer”, neste padrão existem semelhanças com o anterior, pois os relacionamentos são organizados de forma hierárquica, continua a existir formas de tratamento diferentes para os membros da família, e prevê-se que os colaboradores trabalhem para atingir os objetivos da família, sendo que neste os colaboradores deixam de ser vistos como “escravos” passando a ser de confiança e a ter responsabilidade na tomada de decisão, ou seja os objetivos da empresas são determinados pela família, mas os colaboradores têm autonomia suficiente para decidir os meios para os alcançar;

- Participativa, esta é comum nas empresas da segunda geração, a principal diferença deste modelo é a descentralização de poder com a resultante delegação de responsabilidades, passando a opinião dos colaboradores a ser tida em conta para a tomada de decisão, tal como passam a ter oportunidades para crescerem profissionalmente, existindo aqui uma liderança fraternal e participativa;
- Profissional, este padrão está associado à entrada de gestores externos ou novos sócios que não são membros da família fazendo com que a presença da família desvaneça na gestão da empresa.

Podemos assim concluir que a cultura organizacional é única para cada empresa, pois esta deriva dos valores, costumes e visão de negócio da empresa, contribuindo para a criação de um ambiente social e psicológico favorável que devidamente transmitido a todos os membros integrantes na empresa, irá contribuir para o sucesso da mesma.

2.1.3 Ciclo de Vida

Todas as empresas têm um ciclo de vida equiparado, sendo este constituído por quatro fases (nascimento, crescimento, maturidade e declínio), o ciclo de vida das empresas familiares é também ele constituído pelas mesmas quatro fases tendo a particularidade de estar ligado à inclusão da família e profundamente associado ao ciclo de vida do fundador da empresa.

A primeira fase nascimento, ocorre quando o fundador tem uma perspectiva de negócio com o intuito de prolongar a sua sobrevivência, utilizando uma lógica familiar e decide criar a empresa implementando-a no mercado, sendo que o facto de a mesma ter uma gestão centralizada no seu fundador, sobre o qual recai todo o poder de decisão e o facto de nesta fase os funcionários serem em número reduzido e sobre os quais o fundador deposita a total confiança ajudará a atingir o sucesso da empresa. Chegando assim à segunda fase, crescimento, nesta fase a empresa investe na procura de novos mercados onde atuar e no lançamento de novos produtos, conseqüentemente é visível um crescimento na empresa devido ao aumento de contratações de funcionários delegando aos funcionários iniciais funções de mais relevância.

Posteriormente a empresa atingirá a terceira fase, maturidade, nesta dá-se a entrada dos filhos do fundador, os quais começam por ocupar cargos que lhes permitam conhecer a empresa e os seus processos. No caso de o fundador não se achar capaz para continuar à frente da empresa e abdicar da liderança da mesma de forma voluntária ou por motivo de doença ou

morte, ocorre o processo de sucessão para a 2ª geração, um dos momentos mais complicado na vida das empresas familiares, o objetivo da sucessão é que um filho assumira a liderança da empresa, através de um processo de sucessão previamente pensado onde constam regras objetivas e claras, para evitar conflitos familiares que poderão ter um impacto negativo para o negócio da empresa. É visível a descentralização da gestão da empresa passando o poder de tomada de decisão a ser repartido pela nova direção, os irmãos, os quais terão no capital social da empresa a mesma repartição. Devido ao facto de estes serem mais instruídos a nível académico, permite a realização de uma gestão mais eficiente para responder às necessidades do mercado onde a empresa atua e as próprias necessidades da empresa.

Tendencialmente a empresa começa a evoluir e com ela é exigido gestores mais experientes, ou seja, o capital será repartido também para sócios externos, pois mesmo ocorrendo a entrada da 3ª geração, ou seja, os netos do fundador, nada garante que estes tenham participação no capital da empresa, ou mesmo que venham a trabalhar na mesma. Tendo a empresa crescido, e se transformado numa média ou grande empresa detentora de importantes quotas de mercado, é visível que apesar do controlo da mesma ainda se mantenha na família, existe a necessidade de recorrer a gestores, gerentes ou administradores externos à família com elevada experiência na área que irão assumir um papel a nível da gestão da empresa familiar. Nem todas as empresas familiares conseguem integrar a 4ª e a 5ª geração, só as de grande sucesso conseguem abrir portas a esta geração, cabendo-lhes garantir a continuidade da empresa e evitar que a mesma atinga a quarta e última fase do ciclo de vidas das empresas, o declínio.

2.1.4 Sucessão

Neste tipo de empresas a sucessão é um problema comum, segundo Galo e Ribeiro (1995), a sucessão é a principal causa dos fracassos na manutenção e crescimento das empresas familiares. Ussman (2009) refere ainda que existem vários estudos que têm demonstrado que as empresas familiares sofrem grandes perturbações na fase da sucessão e que a maioria não sobrevive, pois se observarmos o conceito de sucessão implica a transferência de poder e capital para as novas gerações.

Para Diogo (2014) uma das justificações para este problema consiste no facto de, neste tipo de empresas, serem facilmente confundidas as duas realidades (empresa e família), no entanto estas têm competências distintas e é sobre essa perspectiva que deverão ser geridas, ou seja, a família está focada na igualdade, no envolvimento e na integração e atenção entre

os seus membros, porém a empresa deve ser governada pelo mérito, seleção e análise crítica. Segundo o Barómetro da KPMG (2019), a transferência da gestão e/ou da propriedade é identificada como um momento crítico, e revela que o maior problema assinalado pelas empresas inquiridas (mais de 1600 empresários em 27 países da Europa) quando se efetua a sucessão é a identificação do sucessor. Mais concretamente em Portugal os conflitos familiares encontram-se no fundo da lista de preocupações dos empresários, estando estes mais preocupados com a formação do novo líder. Ussman (2009) concorda que é bastante importante que o sucessor tenha formação académica e experiência profissional, sendo que para além do planeamento da sucessão, a autora considera necessário ter em conta o meio envolvente e escolher bem o sucessor para que a sucessão seja um sucesso.

Assim, uma das principais ameaças para a continuidade das empresas familiares é a má gestão do processo de sucessão, o que pode dar origem ao “(...) princípio do fim da empresa familiar, como organização em si mesma, ou eventualmente, o seu fim como empresa familiar, com as características inerentes a este tipo de organização (...)” (Martins, 1999, p. 51), sendo que este risco pode ser evitado se as empresas planearem o processo de sucessão de forma adequada e pode tornar-se até numa mais valia para a empresa, tal como afirma Gallo e Ribeiro (1995), um processo de sucessão bem desenvolvido entre membros sénior de uma geração da família e membros júnior da geração seguinte é, também, um processo duradouro no tempo, pois a formação adequada de um membro júnior da família para que este assuma um cargo de responsabilidade na direção pode levar dez anos.

De acordo como comentou no Barómetro, Vangelis Apostolakis, responsável pela KPMG na Grécia, “*as empresas familiares sabem que para liderar é preciso alguém excepcional, muito talentoso e trabalhador*”. Essas são as qualidades obrigatórias e às vezes são encontradas na geração seguinte, mas outras vezes o líder certo pode estar fora da família, começando a ser tendência que cada vez menos existam elementos das famílias a assumir cargos de relevância na gestão da empresa, como CEO e presidentes, pois segundo Tom McGinness, citado no Barómetro, “*As famílias vão sentir, cada vez mais, que podem precisar de experiência de fora para ajudar o negócio*”.

2.1.5 O papel das empresas familiares na economia

A maioria das empresas, sejam elas grandes ou pequenas, tradicionais ou modernas, têm na sua base uma família, estas empresas são um dos principais agentes da economia, quer a nível nacional como internacional. De acordo com a APEF (2020), as empresas familiares

do século XXI, irão ser as responsáveis pelo relançamento da economia, pois vão gerar emprego e riqueza.

De acordo com as estatísticas fornecidas pelo PORDATA (2020) em Portugal, 99,9% das empresas existentes no país eram Pequenas e Médias Empresas no ano 2018, em que 96,1% eram micro, 3,3% eram pequenas e 0,5% eram médias, sabe-se ainda que a maioria do tecido empresarial é constituído por empresas familiares abrangendo todos os tipos de setores e tipos de empresas, representando cerca de 70% das que contribuem para 50% do emprego e representam 65% do PIB Português.

2.2. Inovação

2.2.1. Conceito de Inovação

Desde sempre o conceito inovação está presente na sociedade, principalmente em países industrializados, devido a ser um fator de diferenciação entre as organizações. Este tem sido alvo de estudo, e atualmente é possível verificar que a inovação tem cada vez mais destaque, pois será esta aliada à capacidade de adaptação das empresas que permitirá a recuperação da economia, porque esta permite gerar riqueza e acrescentar valor.

Embora todo o seu destaque e os estudos realizados, como podemos definir inovação? De acordo com um dos primeiros autores a introduzir o conceito de inovação na economia em 1934, Schumpeter, afirmou que no contexto empresarial a aplicação da inovação poderá assumir diferentes formas, tais como a introdução de um novo produto ou uma mudança qualitativa num produto já existente, introdução de um novo método produtivo e a abertura de um novo mercado. Drucker (1998), entende que a inovação é uma ferramenta específica para os empreendedores, pela qual veem a mudança como uma oportunidade de negócio diferente ou para um serviço diferente permitindo uma melhor *performance*.

Segundo Parolin (2001), a palavra inovação advém do Latim *innovare*, que significa renovar, mudar introduzindo novidades . Inovação é “... *a capacidade de reconceber os modelos de negócio existentes de modo a criar novos valores para os clientes, dura surpresa para os concorrentes e grande riqueza para os investidores*” (Hamel, 2007 citado por Andrade, Borges e Lima, 2014)² . Este conceito aparece definido no Manual de Oslo, (2018) como a implementação de um novo ou significativamente melhorado, produto, serviço ou processo,

² Hamel, G. (2007). O futuro da gestão Como a Gestão 2.0 ultrapassará mentalidades que limitam a inovação estratégica. (A. Rodrigues, Trad.) Lisboa: Actual Editora

tal como um novo método organizacional ou de *marketing* que abranja novas práticas de negócio, novas práticas na organização do trabalho e nas relações externas.

De acordo Sausen *et al.* (2018) a inovação pode ser considerada como um incremento introdutório de melhoria de um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial e segundo Sarkar (2010), inovação define-se como a combinação de vários elementos: a ideia, a percepção das oportunidades, a escolha da melhor alternativa e a aplicação da ideia com aceitação pelo mercado. Já para Tondolo e Bitencourt (2014), inovação consiste na habilidade de transformar algo que já existe num recurso gerador de riqueza, sendo que “a inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados, pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros” (Tidd e Bessant ,2015).

Tal como referido no início deste capítulo são muitas as definições para o conceito de inovação, existindo também várias abordagens em relação à sua tipologia, assim sendo a inovação pode assumir muitas formas diferentes, mas de acordo com Bueno, Morcillo e Sarabia (1989) citado por Dantas (2001), a inovação é dividida em quatro tipos: inovação tecnológica de produto; inovação tecnológica de processo; inovação em métodos de gestão e inovação social. Para os autores Bessant e Tidd (2018), esta pode ser resumida em quatro tipos diferentes, sendo eles: inovação de produtos; inovação de processos; inovação de posição; e inovação de paradigma. Sendo que prosseguir numa linha de inovação contínua, o autor Martins (2013) considera que as organizações terão de apostar na implementação de uma cultura de inovação, influenciada diretamente por um conjunto de fatores e elementos nomeadamente como a liderança, a estrutura e clima da organização, onde os colaboradores representam um papel fundamental neste processo.

Assim, segundo os autores no meio empresarial é possível verificar que existem seis tipos de inovação mais utilizados, sendo estes a inovação de processos, que consiste na implementação de métodos ligados aos processos produtivos ou de distribuição, de modo a acelerar e aumentar a produtividade, a inovação de produtos que tal como o nome indica está relacionada com alterações aos produtos ou serviços que a empresa oferece com o principal objetivo de valorizá-lo perante o seu público alvo atendendo cada vez mais às suas expectativas e necessidades, podendo estas alterações serem o lançamento de algo novo no mercado, a implementação de melhorias significativas nas funcionalidades e acessórios ou alteração de componentes tal como transformação de *design* ou embalagem, representa assim uma ótima oportunidade de negócio permitindo o seu crescimento e expansão para

novas áreas. A inovação *marketing*, também se encontra ligada aos produtos ou serviços que a empresa oferece, no entanto o foco está nas alterações do *design* do produto, reposicionamento no mercado, segmentação de cliente e estratégias de comunicação. Já a inovação organizacional consiste na implementação de novos métodos que permitem que a empresa se torne mais competitiva, tal como novos métodos de recrutamento e gestão de qualidade e estratégias de comunicação interna. A inovação incremental consiste em efetuar pequenas melhorias contínuas que são praticamente imperceptíveis pelos clientes e por fim, a inovação radical, consiste em mudanças efetuadas de forma drástica, capazes de modificar o modelo de negócio da empresa e quebrar paradigmas no segmento de mercado onde a empresa atua.

De forma geral, podemos concluir que inovação é definida como a conversão da ciência e tecnologia em algo novo com utilidade económica e social, não se baseando apenas no desenvolvimento de novos produtos, pois esta providencia novos modelos de negócios, novos serviços e permite melhorar os processos de modo a tornar a vida das pessoas mais fácil. Infelizmente a inovação não é devidamente valorizada apesar da mesma aumentar as possibilidades de desenvolvimento, evolução e crescimento do negócio pois desta forma, a empresa não estará somente a investir em Inovação, mas também na sua sustentabilidade e posicionamento no mercado em que atua.

2.2.2. Importância da inovação

Nos últimos anos tem sido notória a crescente consciencialização das PMEs para o conceito inovação mas nem sempre a inovação foi devidamente valorizada, apesar de que a empresa não estará somente a investir em Inovação, mas também na sua sustentabilidade e posicionamento no mercado, tal como afirmam Santos, Perin e Sampaio (2018) “Inovações significativas possibilitam que as empresas assumam posições de destaque no mercado competitivo, favorecendo o aparecimento de novas oportunidades de modo a atingir uma posição segura no mercado onde atuam.”

Através da utilização da inovação as empresas tornam-se diferenciadas, oferecendo um maior leque de opções aos seus clientes, conseguindo um melhor posicionamento no mercado, pois segundo Terra (2007) a sobrevivência de uma empresa depende da sua capacidade de inovar para conseguir competir de forma bem-sucedida no mercado, obtendo resultados positivos e continuando a criar valor para a mesma. Tal como defendem Andrade *et al.* (2014), a sobrevivência de uma organização depende da capacidade destas competirem

de forma bem-sucedida no mercado e que inovar é criar diferenças que surpreendam a concorrência, tendo em conta que para sobreviverem as empresas têm de obter resultados positivos e que todas procuram a obtenção de lucros cada vez maiores, nada melhor que utilizar a inovação para os alcançar tal como afirmam os autores a inovação serve em última instância, para ampliar o lucro das organizações.

2.2.3 Inovação em Portugal

Portugal tem vindo a revelar-se a nível internacional através da inovação, da qualidade dos seus serviços e das infraestruturas tecnológicas, da competência dos recursos humanos, que despertaram o interesse e a vinda de grandes grupos internacionais para a realização de investimentos intensivos em atividade de alta tecnologia.

Desde de 1992, Portugal participa no inquérito comunitário à inovação (*Community Innovation Survey - CIS*), e é deste que advêm as informações estatísticas oficiais sobre inovação em Portugal. O CIS é regulamentado pela União europeia, realiza-se com uma frequência bienal, baseando-se nos princípios definidos no Manual de Oslo caracterizando e medindo as atividades de inovação nas empresas. Assim, de acordo com os resultados obtidos no CIS são publicados pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) e o Instituto Nacional de Estatística (2020), tal como demonstra a Figura 2.2

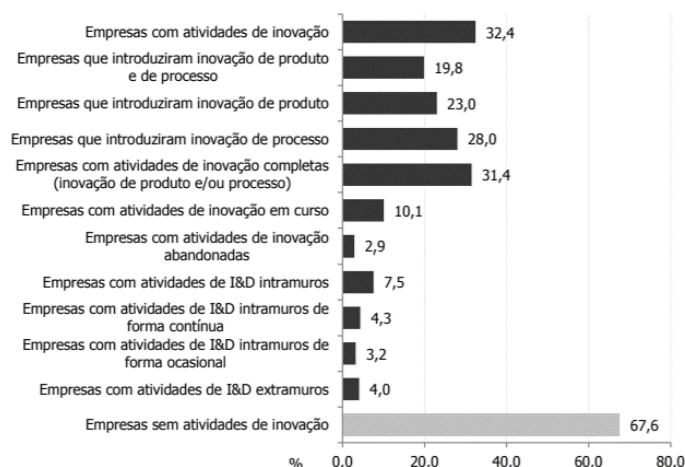


Figura 2.2 Empresas com ou sem atividade de inovação em % do total de empresas (2016-2018)

Fonte: DGEEC e INE, CIS (2020)

Portugal, apresentava no total 63.8% de empresas com atividades de inovação, repartindo-se em 32,4% as empresas com atividades de inovação e 31,4% com atividade de inovação completa, ou seja, utilizam a inovação de produto e/ou de processo, sendo que no período entre 2016 e 2018 demonstra que 23% das empresas introduziram inovação de produtos na sua atividade e 28% optou por introduzir inovação a nível dos processos utilizados. É possível ainda verificar as regiões do país e as atividades económicas com mais empresas inovadoras através das figuras 2.3 e 2.4.

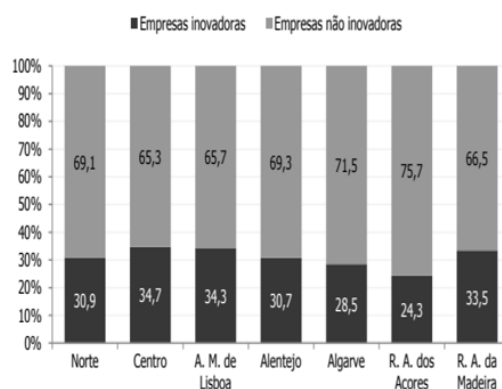


Figura 2.3 Empresas inovadoras e empresas não inovadoras, em % do total de empresas, por localização geográfica (2016-2018)

Fonte: DGEEC e INE, CIS (2020)

A região centro e a Área Metropolitana de Lisboa são as regiões que apresentam percentagens mais elevadas, o que significa que existe uma elevada concentração de empresas inovadoras aqui situadas, cerca de 34,7% e 34,3% respetivamente.



Figura 2.4 Empresas inovadoras e empresas não inovadoras, em % do total de empresas, por atividade económica (2016-2018)

Fonte: DGEEC e INE, CIS (2020)

A nível das atividades económicas, tal como demonstra a figura 2.4 o setor da informação e comunicação encontra-se com a maior percentagem de empresas inovadoras sendo de 57,4%, devido às tecnologias utilizadas, que exigem uma constante evolução e adaptação, com 45,4% temos o setor das atividades financeiras e seguros, seguindo-se a Indústria e a Energia e água, sendo o setor da construção e atividades mobiliárias o que apresenta menor percentagem de empresas inovadoras.

Em 2016, Portugal foi o quarto país da União Europeia com maior desenvolvimento a nível da inovação, o qual segundo a edição 2019 da *European Innovation Scoreboard*, encontrava-se como décimo terceiro país mais inovador, atingindo assim o melhor lugar de sempre no *ranking* Europeu de inovação passando a ser líder do grupo dos países “moderadamente inovadores”, em 2020 derivado à presença de um período de convergência com economias europeias, Portugal conseguiu diferenciar-se pela especialização e qualidade dos seus produtos, afirmando-se no mercado internacional, o que reflete um aumento da capacidade de inovação das empresas e das entidades de I&D, passando assim a ser considerado como país “fortemente inovador”.

O sistema de inovação em Portugal destaca-se pela inovação empresarial, do ambiente para a inovação, da atratividade do sistema de investigação, e é possível verificar também no relatório EIS que o país se destacou em indicadores como inovação das empresas em produtos/processos, marketing/organizacional, no número de estudantes internacionais de doutoramento, em publicações científicas em coautoria com autores fora do espaço comunitário, a introdução da internet nas empresas, o registo de marcas comunitárias e a inovação não-tecnológica mas, apesar destes pontos fortes verificam-se também indicadores cujo impacto é negativo como a disponibilidade de capital de risco privado, o investimento em I&D pelas empresas, o registo de patentes ou as exportações de serviços intensivos em conhecimento que dificultam o processo de inovação.

2.3. Situação Pandémica

2.3.1. Análise histórica das pandemias com impacto na Economia

Ao longo da história é visível a existência de grandes pandemias que originaram situações de fragilidade e de vulnerabilidade nos mais diversos contextos, embora estas sejam diferentes umas das outras, olhar para o passado é a chave para encontrar evidências de situações semelhantes.

De acordo com Harris (2000) citado por Qiu; Rutherford; Mao e Chu (2017) a palavra pandemia encontra-se definida no Dicionário de epidemiologia como, "*uma epidemia que ocorre em todo o mundo, ou sobre uma área muito ampla, cruzando limites internacionais e geralmente afetando um grande número de pessoas*", palavra esta que deverá ser utilizada com cautela, pois segundo o diretor-geral da OMS (2020) a palavra pandemia não é para ser usada de forma leve, que se for utilizada incorretamente, pode causar medo irracional ou aceitação injustificada de que a luta acabou, levando a sofrimento desnecessário.

Em 1347 e 1348 surgiu a peste negra na China que chegou à Europa através dos portos da Itália, França e Espanha e em apenas 4 anos, a bactéria já se tinha espalhado por toda Europa, da Inglaterra à Rússia, passando por Escandinávia, Grécia e Turquia. O impacto desta epidemia foi bastante negativo, pois o vírus não distinguiu classes sociais tendo afetado pessoas de todas elas, levando à decadência da população, ao desaparecimento do comércio e à deslocação das pessoas das grandes cidades para o campo, o que conduziu a mudanças importantes na economia de modo a que se conseguisse recuperar.

Em 1918 surgiu a considerada maior pandemia do século XX, intitulada de gripe espanhola, que matou mais pessoas que a Guerra Mundial, não existindo números precisos estima-se que no espaço de um ano (entre 1918 e 1919) a pandemia tenha atingido cerca de 50 milhões de pessoas. O impacto causado por esta a nível económico foi bastante negativo, pois para além da doença ainda existiam os efeitos económicos provocados pela guerra.

Em 2013 verificou-se uma pandemia de ébola na China que dois anos depois (2015) se situava na África ocidental, para além das mortes causadas ainda interromperam a ordem social e a economia dos países. Esta e outras pandemias reduziram a qualidade de vida das famílias e comunidades, tendo interrompido serviços fundamentais, como a educação, transportes e turismo, de acordo com Qiu *et al.* (2017).

Atualmente o mundo depara-se com uma situação pandémica originada pelo novo surto de coronavírus, esta é muito mais do que uma crise de saúde pois está a afetar a sociedade e a economia no seu todo, embora o impacto desta pandemia varie de país para país, o mais expectável é que aumente a pobreza e as desigualdades à escala mundial, daí ser necessário ocorrerem mudanças significativas na forma de estar e trabalhar dos países. Segundo o diretor-geral da OMS Tedros Ghebreyesus (2020), esta pandemia provocou a resposta mais rápida e mais vasta de uma emergência global de saúde de toda a história e, de acordo com Deloitte (2020), quanto maior a urgência, maior a necessidade de estabelecer regras para que

os desafios sejam enfrentados com reflexão e resiliência. Para tal foram utilizadas 131 equipas das Nações Unidas para servir 162 países no apoio ao desenvolvimento de planos de preparação e resposta para o combate à COVID-19. Em março de 2020 o novo coronavírus atingiu a nível mundial, mais de 124 mil pessoas em 113 países, contando com mais de 4500 mortes, já em 2021 os valores continuam arrebatadores tendo atingido a 12 janeiro 2021, a nível global, mais de 88 milhões pessoas, das quais cerca de 1.9 milhões morreram de acordo com a OMS.

Os impactos destas pandemias representam uma forte ameaça a nível económico, visíveis através dos custos diretos como custo com os hospitais, medicamentos e profissionais de saúde, a perda de ganhos derivado do elevado número de mortes e dos custos indiretos que basicamente consiste em tudo o que contribuirá para a queda do PIB. Assim, o impacto causado pelas pandemias para além de ser imediato também serão visíveis a longo prazo, pois a recuperação económica demora o seu tempo e até o impacto psicológico que estas doenças têm na sociedade é algo duradouro.

2.3.2. Programas e incentivos para as empresas

Tendo em conta as dificuldades que as empresas atravessam para sobreviverem a esta pandemia e às medidas restritivas impostas pelo governo de modo a mitigar os impactos da pandemia, o mesmo criou programas de apoio e sistemas de incentivos COVID-19 e adaptar.

A iniciativa *Coronavírus Response Investment Initiative* veio apoiar o financiamento do fundo de maneio das PME, sendo uma resposta temporária à crise de saúde pública pois a mesma não conseguiu abranger todas as empresas afetadas pela pandemia que necessitam de apoio. Devido a esta iniciativa a primeira fase do programa apoiar, foi exclusivamente financiado por fundos europeus e compreendia medidas como apoiar.pt e apoiar restauração. Posteriormente, recorrendo a recursos nacionais como fonte de financiamento, permitiu lançar a medida apoiar+simples e apoiar rendas, que pretendem apoiar os empresários em nome individual sem contabilidade organizada com ou sem trabalhadores por sua conta, e atentam a importância que estes representam em termos económicos e sociais, em particular nos setores abrangidos pelo programa apoiar.

Programa adaptar

De forma a garantir o cumprimento das normas de distanciamento físico e as recomendações impostas pelas autoridades competentes e descritas no Decreto-Lei n.º 20-G/2020, foi criado o programa adaptar cuja aplicação abrange todo o território do continente e destina-se às

microempresas e às PME com o objetivo de apoiar na adaptação das empresas ao contexto de pandemia de COVID-19, quer a nível dos métodos de trabalho inerentes ao relacionamento com os clientes e com os fornecedores, quer na adaptação dos seus estabelecimentos comerciais. Segundo o publicado em Diário da República em maio de 2020 este programa em apenas cinco dias recebeu 7.544 candidaturas de microempresas as quais totalizam um valor de investimento superior a 29 milhões de euros, em relação às pequenas e médias empresas tinham sido recebidas 312 candidaturas com um valor total de investimento de 8,7 milhões de euros.

Segundo o inquérito realizado pelo INE, 49% das empresas foram beneficiadas pelos apoios gerados pelo governo, tendo estas avaliado as medidas criadas como muito relevantes para a sua liquidez.

Foram criados sistemas de incentivo para combater a COVID-19 com o intuito de apoiar as atividades destinadas ao desenvolvimento de produtos e serviços destinados ao combate à propagação do vírus, sendo estes medicamentos e tratamentos relevantes como vacinas, dispositivos médicos e equipamento médico e hospitalar onde se inclui ventiladores, vestuário, equipamento de proteção, instrumentos de diagnóstico, desinfetantes, produtos intermédios e substâncias químicas necessárias para a sua produção.

I&D Empresas

Este sistema consiste num incentivo que se destina a todas as empresas independentemente da sua natureza e visa apoiar projetos de atividades de investigação industrial e desenvolvimento experimental, que levam à criação de novos produtos ou processos e à introdução de melhorias significativas em produtos e/ou processos já existentes.

Infraestruturas de Ensaio e Otimização

Este consiste em apoiar os projetos de construção ou modernização das infraestruturas de ensaio e otimização necessárias para desenvolver, testar e melhorar produtos relevantes para a COVID-19. A taxa máxima de cofinanciamento para este incentivo é de 75% , esta taxa pode ser elevada em 15 pontos percentuais se o projeto for concluído em 2 meses a contar da data da decisão.

Inovação Produtiva

Este sistema de incentivo tem como objetivo promover a inovação empresarial na melhoria de sistemas de produção existente, na criação de novos produtos ou serviços através de

transferência e aplicação de conhecimento ou na aplicação de novos processos significativamente melhorados ou métodos de fabrico, logística, distribuição e gestão organizacional. Conforme o n.º 49 do artigo 2.º do Regulamento (UE) n.º 651/2014, de 16 de junho, os investimentos de natureza inovadora que se manifestem na produção de bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis, com elevado nível de incorporação nacional, que correspondam a um investimento inicial terão de estar enquadrados com a criação de um novo estabelecimento ou aumento da capacidade do estabelecimento já existente, na criação de um estabelecimento com o fim de produzir produtos que não eram produzidos no estabelecimento anterior ou a alteração do processo de produção de um estabelecimento existente, sendo que projetos de investimentos simplesmente para expansão ou modernização não são considerados para este apoio.

2.3.3 COVID-19 em Portugal

Tal como afirmou o Primeiro-Ministro António Costa em Diário da Republica (2020)” O *impacto desta crise na economia vai ser muito profundo e muito duradouro*”, atualmente o impacto observado é devastador, obrigando as empresas a mudar a forma de estar e trabalhar.

Estas mudanças e regras a cumprir são obrigatórias para que as empresas e os seus gestores se consigam adaptar, utilizando estratégias de inovação de modo a sobreviver ao contexto macroeconómico atual, pois de acordo com Gonzatto, Corso, Senhoras, Segatas, Neto & Veronese (2020) apesar do governo ter criado medidas de apoios à criação de lojas *online*, torna-se necessário que as empresas pensem em transformar e adaptar as suas estratégias, nomeadamente estratégias de criação de valor e inovação para que consigam ultrapassar as várias adversidades e atender às exigências do mercado, o qual aconteceu por exemplo com os centros de inovação automóvel e aeronáutica, que se organizaram e começaram a trabalhar a 100% na criação de um protótipo de ventilador e também os centros tecnológicos do têxtil e do vestuário que se reorganizaram para produzir equipamentos de proteção.

A paralisação da economia realizada em abril de 2020 teve um impacto negativo nas empresas qualquer que seja a sua dimensão e setor de atividade, levando à interrupção do normal funcionamento das mesmas e em alguns casos levou ao encerramento temporário das atividades económicas, melhorando com a suavização das medidas anteriormente impostas pelo governo como a reabertura faseada dos espaços comerciais de venda a retalho e prestação de serviços.

Então para analisar o impacto da pandemia na atividade empresarial recorrendo ao inquérito rápido e excecional às empresas, lançado pelo Instituto Nacional de Estatística e o Banco de Portugal (2020) é possível verificar que mais de metade das empresas que responderam ao mesmo, mencionaram um impacto negativo ou muito negativo, relativamente ao volume de negócios o qual está na sua maioria associado à redução das encomendas/clientes e às novas medidas de contenção, apresentando no setor do alojamento e da restauração percentagens de 84% e 82% respetivamente, pois este demonstrou quebras na faturação, em alguns casos de 50%. O governo criou medidas de apoio para as empresas de modo a assegurar a sustentabilidade financeira das mesmas e evitar despedimentos e o seu encerramento, tendo sido mais utilizadas segundo o inquérito o regime de *layoff*, que consiste na suspensão dos contratos ou redução do período normal de trabalho, e tal como explica o Guia Prático – Regime de *layoff* (2020) tem direito a usufruir deste regime empresas em situação de crise,

[n]as situações em que a atividade normal das empresas esteja transitoriamente e de forma grave afetada por motivos de mercado, estruturais ou tecnológicos, catástrofes ou outras ocorrências, sendo contudo previsível a sua recuperação, podem ser adotadas medidas de redução dos períodos normais de trabalho ou de suspensão dos contratos de trabalho como forma de assegurar a viabilidade económica da empresa e simultaneamente garantir a manutenção dos postos de trabalho.

,ou seja destina-se a entidades empregadoras, que se encontrem sujeitas ao dever de encerramento de instalações e estabelecimentos devido às medidas de combate ao COVID-19 impostas pelo governo e a suspensão do pagamento de obrigações fiscais e contributivas que se destina a trabalhadores independentes e a empresas cuja dimensão se encontra de acordo com o artigo 100º do código do trabalho, ou seja, microempresas com pelo menos 10 trabalhadores, Pequena empresa com um número de trabalhadores entre os 10 e os 50 e as Médias empresas que empreguem 50 a 250 trabalhadores.

Segundo os dados fornecidos pela DGS no dia 2 de Abril de 2021, existiam 822.386 casos confirmados, dos quais 26.339 ainda se encontravam ativos, 779.655 estão totalmente recuperados e 16.868 morreram. Em relação à vacinação que se colocou em prática a Dezembro de 2020 até à data foram administradas 1.815.284 vacinas, das quais 1.270.907 são referentes à primeira dose e 544.377 são da segunda dose, o que significa que cerca de 30% das pessoas vacinadas já tomaram as duas doses da vacina considerando-se como vacinação completa, tendo em conta o plano de vacinação, esta encontra-se dividida em três

fases consoante o grau de prioridade da pessoa devido ao facto de estarem mais vulneráveis à COVID-19, tal como demonstra a tabela 2.1

Tabela 2.1 Plano Vacinação COVID-19

1º Fase	A partir de dezembro de 2020	Profissionais de saúde envolvidos na prestação de cuidados a doentes Profissionais das forças armadas, forças de segurança e serviços críticos Profissionais e residentes em Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas e instituições similares Profissionais e utentes da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados
	A partir de fevereiro de 2021	Pessoas de idade ≥ 50 anos, com pelo menos uma das seguintes patologias: Insuficiência cardíaca Doença coronária Insuficiência renal (Taxa de Filtração Glomerular $< 60\text{ml/min}$) (DPOC) ou doença respiratória crónica sob suporte ventilatório e/ou oxigenoterapia de longa duração Pessoas com 80 ou mais anos de idade.
2º Fase	A partir de abril de 2021	Pessoas de idade ≥ 65 anos (que não tenham sido vacinadas previamente) Pessoas entre os 50 e os 64 anos de idade, inclusive, com pelo menos uma das seguintes patologias: Diabetes Neoplasia maligna ativa Doença renal crónica (Taxa de Filtração Glomerular $> 60\text{ml/min}$) Insuficiência hepática Hipertensão arterial Obesidade Outras patologias com menor prevalência que poderão ser definidas posteriormente, em função do conhecimento científico
3º Fase	Após a conclusão da segunda fase	Toda a restante população elegível, que poderá ser igualmente priorizada.

Fonte: Adaptado de DGS

A existência da plataforma de autoagendamento, que permite que os utentes façam o pedido de marcação para a tomada da vacina contra a COVID-19, facilitou o processo, pois tal como afirmou o vice-almirante Henrique Gouveia e Melo, coordenador da Task force “*O autoagendamento é uma coisa essencial porque já permitiu agendar mais de um milhão de pessoas e um milhão de pessoas agendadas manualmente é um esforço gigantesco*” (DGS,2021). Assim, passados dois meses do início da segunda fase de vacinação, foram confirmados mais 38.009 casos, encontrando-se ativos mais 91 casos, mais de 37.437 de recuperados e faleceram mais 187 pessoas comparado com o início de Abril. Em relação ao estado da vacinação foram administradas mais 5.064.145 chegando assim a um total de 6.879.429 doses, das quais 4.500.125 correspondem à 1º dose e 2.379.304 à 2º dose.

3. Metodologia

Uma vez que no capítulo anterior se encontram descritos os principais conceitos e definições conceptuais que suportam este estudo, neste capítulo o principal objetivo é expor de forma detalhada a metodologia utilizada para a realização da parte prática da dissertação, descrevendo os procedimentos de recolha dos dados necessários, a forma como foram analisados e a descrição do método escolhido que permitiram a obtenção de respostas para as questões da investigação.

3.1. Enquadramento metodológico

Segundo Barañano, (2004, p. 143) a metodologia inclui a explicação detalhada do processo de recolha de dados, que para o presente trabalho de investigação foi utilizada uma metodologia qualitativa sobre a forma de estudo de caso pois segundo Yin (2010, p.10) *“o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real”*.

O estudo de caso é um método utilizado para o desenvolvimento de uma investigação, que consiste na utilização de um ou mais métodos de recolha de dados, tendo como objetivo um estudo aprofundado de uma unidade individual, como uma pessoa, um grupo de pessoas, um programa ou uma entidade social, ou seja, pretende conhecer em profundidade as questões que definem o objeto de estudo procurando identificar padrões e não testar hipóteses.

De acordo Bogdan e Biklen (1994) os estudos de casos classificam-se através do número de casos a ser estudados, ou seja, estamos perante um estudos de caso único, quando o estudo apenas se baseia em um único caso, e perante um estudos de caso múltiplo, quando o estudo tem por base mais de que um caso. No entanto, para Yin (2010) a classificação do estudo de caso pode ser exposta por outro critério, pois para o autor existem seis tipos diferentes de estudos de caso, conforme se são de carácter exploratório, descritivo ou explanatório, conjugados cada um destes com a classificação apresentada anteriormente. Os estudos exploratórios consistem em explicar as questões ou hipóteses de uma investigação já realizada, pretendendo fornecer um certo apoio para expor teorias sobre o objeto em estudo, isto é, encontrar hipóteses e proposições relevantes para direcionar um estudo, os estudos descritivos consistem na descrição completa e aprofundada de um fenómeno inserido no seu contexto, já o estudo explanatório investiga a informação relacionada com a causa-efeito,

procurando a causa explícita para explicar melhor o fenómeno estudado e todas as suas relações casuais, segundo o mesmo autor.

3.2. Recolha de dados

Inicialmente foi definida a utilização de dados primários através da elaboração de um questionário enviado diretamente para um conjunto de empresas mas infelizmente ocorreu a mudança de rumo derivada da ausência de colaboração por parte destas para responder ao mesmo, não se tornando viável para a presente investigação. Tendo-se então optado por realizar um estudo de caso único e de cariz descritivo, tendo sido elaborada uma entrevista e consultados documentos como relatório de consolidado do grupo da empresa em estudo, indicadores financeiros, documentação técnica, publicações disponíveis.

A escolha centrou-se no facto de a empresa se ter demonstrado disponível e devido à falta de colaboração retratada anteriormente, optamos por uma empresa onde essa falta de colaboração não iria acontecer, sendo que a informação utilizada é na sua maioria partilhada publicamente não existindo barreiras à recolha de dados. Obteve-se assim a empresa alvo de estudo e recolheu-se um conjunto de dados referentes aos seus valores de vendas, estratégias de inovação, posicionamento no mercado e planos de contingência, que permitiram verificar de que modo a empresa se adaptou à pandemia de COVID-19 e o impacto que esta teve nos resultados da empresa.

3.3 Tratamento de dados

A análise será efetuada tendo por base os dados anteriormente recolhidos e com os mesmos serão utilizados gráficos e tabelas de modo comparativo, realizando-se inicialmente uma análise do ano 2020 e posteriormente uma análise a um conjunto de 12 lojas das 24 que contemplam a empresa em estudo por serem estabelecimentos totalmente comparáveis para o período de análise escolhido, o segundo trimestre do ano 2020 e 2021. A análise tem como objetivo, medir o impacto que a pandemia teve no normal funcionamento da empresa e como foi possível ultrapassar todas as dificuldades apostando na inovação. Deste modo será estudada inicialmente a situação da empresa escolhida no ano 2020, posteriormente será apresentada a forma como a empresa reagiu e se adaptou à situação de pandemia de COVID-19. Foi utilizado o método de triangulação de dados que consiste numa recolha de dados através de uma entrevista realizada, documentos institucionais, *websites*, com os quais se pretende chegar à conclusão do estudo, demonstrando a importância das estratégias de

inovação para a evolução do negócio e principalmente para a adaptação a situações externas ao negócio. De acordo com Yin (2010, p.40), “*o método de triangulação consiste num fundamento lógico que permite a utilização de várias fontes de evidência, permitindo o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação e a credibilidade dos dados obtidos na análise.*”

4.Método descritivo aplicado

4.1. Apresentação da Empresa

A empresa surgiu em 1996 como uma empresa de cariz de familiar do ramo agrícola e pecuário da região Oeste com o intuito de criar uma sociedade, à qual se juntaram quatro sócios. Atualmente esta já conta com a participação da 2º geração da empresa originária como CEO da mesma na sua administração. Esta tinha como principal objetivo criar uma central de compras, ou seja, um espaço onde qualquer cliente pudesse comprar o que necessita para a agricultura e pecuária, surgindo assim do negócio grossista e a retalho nestas áreas, tendo evoluído para um modelo de venda em livre serviço, através das lojas de retalho que apresentam soluções para os clientes “faça você mesmo” e profissionais, disponibilizando uma vasta e diversificada gama de produtos a um preço competitivo, respondendo às necessidades nas áreas de Agricultura, jardim, pecuária, animais de estimação, bricolage e casa.

Atualmente este é um Grupo que conta com mais de 20 anos no mercado e tem em si associadas empresas do setor da distribuição alimentar, distribuição especializada, retalho especializado, serviços financeiros, energia e mobilidade, tecnologia, gestão de ativos e infraestruturas, sendo a gestão do mesmo realizada pelos próprios administradores com o auxílio dos diretores executivos das várias áreas de negócio, passando a incorporar na gestão do mesmo pessoas externas.

Surge no ano 2000 a primeira loja mas rapidamente se verificou um crescimento no negócio levando à expansão do mesmo através da abertura de sete lojas de expressão regional. Assim, no ano de 2008 o grupo era constituído por oito lojas abertas ao público das quais três eram lojas *franchising*, tendo duplicado a sua rede de lojas no espaço de três anos passando a ter uma dimensão de presença nacional. No final do ano 2020 eram 22 o número total de lojas em Portugal continental e duas nos Arquipélagos Madeira e Açores.

A visão da empresa é “Ser um espaço comercial único, onde os animais e as plantas marcam presença e onde a vivência com a natureza se torna uma constante.” , tendo como missão “Criar uma loja de referência contribuindo diariamente para satisfazer as necessidades dos nossos clientes, com uma ampla gama de produtos e serviços de excelência, garantindo a criação de valor e sustentabilidade do negócio.” Valores como a Integridade, a Responsabilidade, a União, o Respeito e a Honestidade, caracterizam a forma de atuar e estar no mercado da empresa, assim como o relacionamento no dia-a-dia com os parceiros de negócio, colaboradores e todos os seus clientes.

O forte *know-how* e experiência nos diversos sectores onde a empresa opera, o reconhecimento da marca como marca de confiança no sector, as estratégias de inovação, as diferentes parcerias e os protocolos de colaboração com instituições e entidades diversas, assim como a Política Integrada de Qualidade e Segurança, com especial ênfase na certificação de qualidade ISO 9001, aliados à vontade de crescer e ao empenho dos colaboradores, são ingredientes-chave para uma maior consolidação, expansão e crescimento que irá permitir ser um Grupo de excelência, originando mais inovação, serviços de maior qualidade, maior oferta, maior confiança e maior proximidade com os clientes. Assim, será possível um enriquecimento da cadeia de valor, desde os clientes aos acionistas, assim como uma maior solidez financeira, sem nunca esquecer a acelerada transformação digital e as mais-valias que esta terá a curto prazo.

4.2 Análise da *performance* da rede de lojas no ano 2020

Ao contrário da realidade vivida por muitas empresas que foram prejudicadas pela pandemia, o ano 2020 revelou-se um ano muito positivo para a empresa em estudo, verificando-se o reforço do posicionamento estratégico com a integração de mais quatro lojas sendo três delas situadas lojas na região centro do país e a quarta situada na região autónoma da madeira e verificou-se também um crescimento no volume de negócios que de acordo com o relatório de consolidado da empresa, na ordem dos seis milhões de euros. Este crescimento não se deve somente á expansão da rede de lojas, mas também ao desempenho das lojas mais antigas, demonstrado a confiança que os clientes têm em relação aos produtos e serviços, pois após vários períodos de confinamento, fortes restrições horárias, limitação do número de clientes em loja, entre outras medidas, o desempenho apresentado realça a preferência dos clientes.

Passando à observação da evolução dos rendimentos através do gráfico 4.1, tal como a estrutura da empresa, o volume de negócios aumentou em 21% , e o valor dos subsídios à exploração aumentou cerca de 50% face ao período anterior 2019.

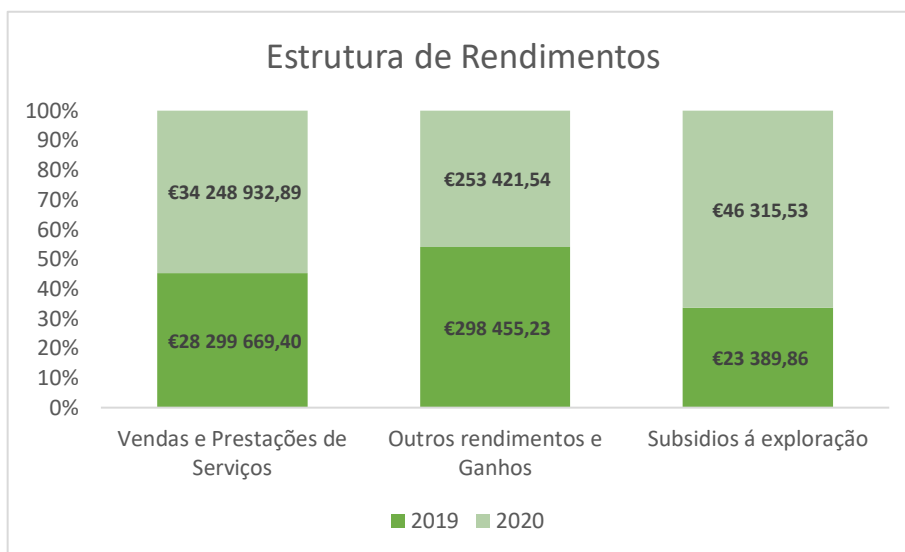


Gráfico 4.1 Estrutura de Rendimentos

Fonte: Adaptado do relatório de consolidado da empresa (2021)

Relativamente à estrutura de custos que contempla os gastos incorridos no período económico de 2020, destaca-se a rubrica “Custo da mercadoria vendida e matéria consumida”, correspondendo a 76% do total dos custos, seguindo-se a rubrica "Fornecimentos e Serviços Externos" que corresponde a 11% dos custos e inclui custos com serviços especializados, rendas e alugueres, energia e fluidos, materiais e limpeza higiene e conforto, tal como demonstrado no Gráfico 4.2.

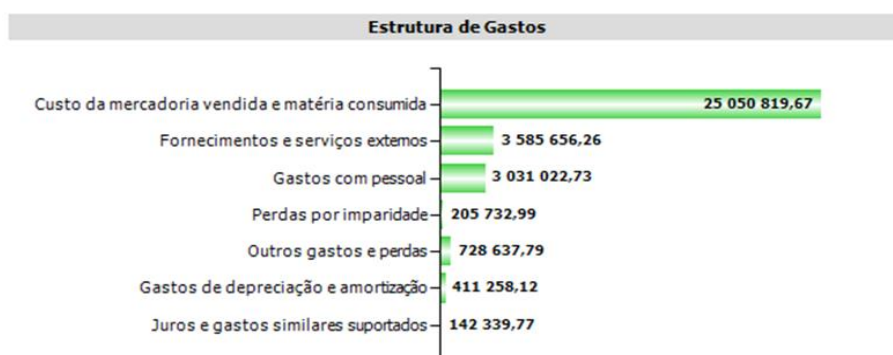


Gráfico 4.2 Estrutura de gastos

Fonte: Adaptado do relatório de consolidado da empresa (2021)

A nível dos recursos humanos a empresa tal tem vindo a apostar de forma intensiva na formação do seu pessoal, quer a nível dos quadros superiores focando-se em formações de liderança e gestão de equipas, quer a nível dos operadores de loja com formações direccionadas para o produto de modo a fortalecer a equipa com a especialização do conhecimento dos mesmos para um melhor atendimento.

Num ponto de vista económico, é possível verificar na Figura 4.1 que a atividade operacional da rede de lojas obteve uma excelente *performance* pois a mesma gerou um EBITDA de 1,95 milhões de euros e atingiu um crescimento aproximado de 1 milhão de euros em relação ao ano anterior.

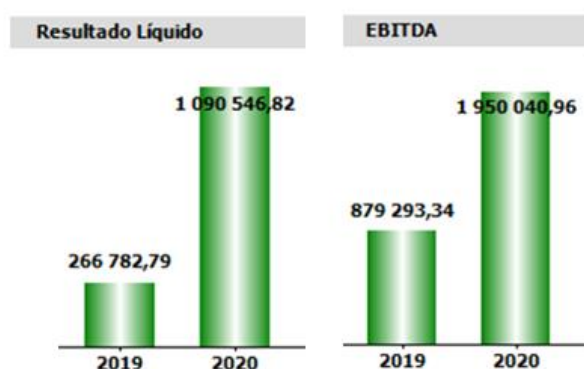


Figura 5.1 Evolução do resultado líquido e do EBITDA 2019/2020

Fonte: Adaptado do relatório de consolidado da empresa (2021)

No ano 2020 o resultado líquido apresentou valores na ordem dos 1,1 milhões de euros representando um crescimento na ordem dos 800 mil euros comparado com o ano anterior.

4.3 Reação e adaptação à pandemia COVID-19

Uma vez que as atividades da empresa são consideradas como essenciais, existiu a necessidade de se adaptar de forma rápida à nova realidade, tendo sido criado um plano de contingência adequado às diversas realidades do grupo, cumprindo todas as normas de segurança impostas pela DGS, tais como a aquisição dos equipamentos necessários para garantir a segurança dos colaboradores e clientes e tendo sido também definidas regras de distanciamento. O grupo aderiu ao programa adaptar de forma a ter apoio nas adaptações a esta realidade aliando estas a estratégias de inovação para ultrapassar as barreiras causadas por este vírus e continuar a gerar valor.

4.3.1 Apoios ao combate à COVID-19

A empresa recorreu ao incentivo adaptar que consiste num apoio para ajudar as empresas na adaptação da atividade empresarial no contexto COVID-19 a nível da inovação organizacional e gestão.

De modo a cumprir com as medidas de segurança impostas pelas autoridades competentes foi necessário adotar medidas ao nível dos processos e organização da empresa, que resultou numa adaptação do seu espaço, dos métodos de trabalho e de relacionamento com os seus *stakeholders*, de forma a salvaguardar a segurança e a saúde dos seus colaboradores, clientes, fornecedores e todos aqueles que frequentam e utilizam as suas instalações. Para tal foram adquiridos e instalados equipamentos de higienização e de dispensa automática de desinfetantes, tal como foi colocada sinalização para orientação do público quer no interior quer no exterior das lojas. A nível dos dispositivos de pagamento automático foram atualizados para os que usam tecnologia *contactless*, que consiste num pagamento com tecnologia de aproximação não sendo necessário a introdução do código PIN, evitando assim o contacto físico com o terminal. Para além dos equipamentos de higienização individual a empresa contratou serviços de desinfeção das instalações, foi elaborado um plano de contingência e criado um *website* como medida de prevenção, que de acordo com o descrito no artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 20-G/2020, estas despesas são elegíveis para o apoio.

4.3.2 Plano de contingência

O plano de contingência é uma ferramenta estratégia de preparação e resposta a uma potencial epidemia pelo Coronavírus 2019, este baseia-se nas orientações da organização Mundial da Saúde e do Centro Europeu de Prevenção e Controlo de Doenças, sendo este o documento de referência nacional no que respeita ao planeamento da resposta a COVID-19.

Para tal a empresa contratou serviços de consultoria operacional para a elaboração do plano de contingência e manual de boas práticas, tal como era referido na alínea g), do artigo 18.º Decreto-Lei n.º 20-G/2020 para prevenção da continuidade da atividade empresarial, redesenhando o *layout* das instalações de modo a dar resposta a questões sensíveis e estratégicas, tais como:

- Coordenar o regresso à operacionalidade "normal" em termos de eficiência e alcance dos seus rácios de produtividade;
- Ajustar as cadeias de abastecimento e dos fornecedores para o reinício de atividade;

- Definir medidas de saúde e segurança no trabalho e criar estruturas médicas internas;
- Estruturar, formalizar e reforçar a comunicação interna de crise na empresa e expandir a cooperação digital;
- Identificar e apoiar a implementação de plataformas digitais de aprendizagem e transferência do conhecimento e aceleração da transformação digital dos processos;
- Criar as condições e ferramentas necessárias para aumentar o número de pagamentos sem dinheiro (*contactless*);
- Desenvolver modelos contratuais e horários mais flexíveis;
- Conceptualizar necessidades de reforços de cibersegurança e estabelecimento de políticas de segurança;
- Definir infraestruturas de teste e de controlo, em espaços próprios tal como definir medidas de proteção e higiene em todos os estabelecimentos;
- Estudar o estabelecimento de alianças e parcerias internacionais que garantam estabilidade em casos de novos bloqueios reduzindo assim riscos de incumprimento ao longo das cadeias de valor internacionais.

Ao nível da adaptação do modelo de negócio recorreu ao serviço de consultadoria de gestão para a redefinição do mesmo, ao nível dos financiamentos e do alinhamento das cadeias de abastecimento, *customer experience* pós COVID, apoiando a procura e promoção de candidaturas a programas públicos de apoio, procurando formas de manter e reforçar a lealdade dos clientes, avaliando e adaptando a oferta de soluções digitais para melhor interação entre a empresa e os clientes tal como com os restantes *stakeholders* e desenvolver programas de incremento estruturado digital na empresa e em toda a sua cadeia de valor.

A nível operacional, as alterações foram significativas, pois lidam com milhares de clientes diariamente que carecem de uma implementação muito cuidada devido à variedade de faixas etárias que contemplam a panóplia de clientes, pois na comercialização de produtos agrícolas a faixa etária é muito elevada e no segmento de animais de estimação a faixa etária é mais baixa

Assim a empresa definiu medidas de proteção e higiene em todos os seus estabelecimentos através da colocação de dispensadores com solução antisséptica de base alcoólica, em locais estratégicos dos locais de trabalho, afixando *posters* informativos que promovam a higienização das mãos e fornecendo informação para o uso correto de máscaras e formas de

comunicação e ações de sensibilização, que promovam a etiqueta respiratória. Foram ainda definidas medidas para promover o distanciamento social através da reorganização dos fluxos de entrada e saída, reduzindo o espaço de lotação e a sua reorganização em espaços comuns, definindo horários e pausas de trabalho desfasados entre equipas, de forma a limitar a interação social, utilização de sinalização (por exemplo, marcação no pavimento) e outra informação que alerte para as distâncias de segurança e informar sobre quais os procedimentos que os colaboradores devem adotar no caso de surgir um caso positivo.

O facto das lojas trabalharem diretamente com o público tem um elevado risco de contágio, mas como referido na entrevista realizada “(...) com todas as medidas de proteção adotadas, não tivemos problemas de maior ao longo do tempo da pandemia. Existiram alguns casos de isolamento de trabalhadores devido a contactos considerados de alto risco, mas foram poucos os casos positivos em toda a empresa e nas nossas lojas. Sempre que tal aconteceu foi acionado o plano de contingência e trabalhamos em conjunto com a delegação de saúde da região onde a loja se inseria garantindo desse modo que todos os nossos colaboradores estavam seguros.”

4.3.3 Estratégias de inovação

A empresa considera-se uma empresa inovadora derivado do constante aumento da sua gama de produtos, na procura de melhoria contínua e no investimento realizado a nível de tecnologia, focando-se assim em três tipos de inovação que são a inovação tecnológica, das organizações e de produto, os quais são considerados como a chave para tornar a empresa mais inovadora, pois como afirma o entrevistado “A inovação deriva de um conjunto de fatores e nunca dum ato isolado.”

A gestão da inovação é definida por Bessant e Tidd (2018) como a procura pela compreensão dos fatores que podem determinar o sucesso ou fracasso de projeto, dos quais estão quatro fatores principais, são estes: compreender o que se tenta gerir, compreender o como; compreender o quê, o porquê e o quando da atividade de inovação e, por fim compreender que a inovação é algo em constante evolução.

Segundo Santos, Perin, e Sampaio, (2018), a inovação de produtos apresenta uma ótima oportunidade para negócios em termos de crescimento e expansão dentro de novas áreas. Uma vez que a empresa conta com mais de 300 produtos de marca própria nas diferentes áreas de negócio enriquecendo o seu leque de oferta, é necessário focar-se na inovação do produto de forma a atingir uma melhoria contínua para aqueles que já estão no mercado,

renovando a oferta de produtos ao cliente com o objetivo atender às expectativas e necessidades do seu público-alvo, sendo que esta situação de pandemia foi muitas vezes desafiante, no sentido que na maioria dos casos a matéria-prima é importada e o *timing* para receção da mercadoria pode não ser o esperado dificultando a montagem do produto, obrigando a um raciocínio estratégico para arranjar alternativas para solucionar e tornar viável.

A OCDE (2018), define a inovação organizacional como a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, da organização do local de trabalho e das relações externas, ou seja, trata-se da utilização de novos métodos que possam aumentar a competitividade da empresa, para a empresa em estudo a inovação organizacional passa por melhorar a qualidade e comunicação interna assim como a satisfação dos colaboradores nela inseridos, tendo para isso sido criado o projeto “Organizar para Crescer” com o objetivo de criar maior inovação de processos e organização, dando a oportunidade dos colaboradores partilharem as suas ideias e propostas de melhoria á administração, sendo que as ideias aprovadas serão publicadas nas *newsletter* mensais da empresa, como uma forma de incentivar esta prática.

A nível da Inovação tecnológica a empresa aplica-a através da aquisição/ adoção de novas ferramentas que permitiram melhorar o serviço prestado aos clientes, trabalhando em conjunto com uma empresa do grupo direcionada para as tecnologias de informação que dá todo o apoio técnico necessário com a intenção de colocar os sistemas mais automáticos deixando os colaboradores livres para a realização de outras tarefas de valor acrescentado.

4.3.4 Comparação entre segundo trimestre do ano 2020 e do ano 2021

Como já referido anteriormente a empresa conta com um total de 24 lojas próprias das quais para este estudo irão ser apenas utilizadas como amostras 12 lojas, por serem lojas próprias com informação comparável e disponível para o 2º trimestre do ano 2020 e 2021.

No período em análise verifica-se uma diminuição do valor das vendas na ordem dos 72.627,34€ em 2021 face ao ano anterior 2020 conforme o gráfico 4.3, algo inesperado no decorrer normal da atividade pois o esperado é aumentar o volume de vendas com o passar do tempo.

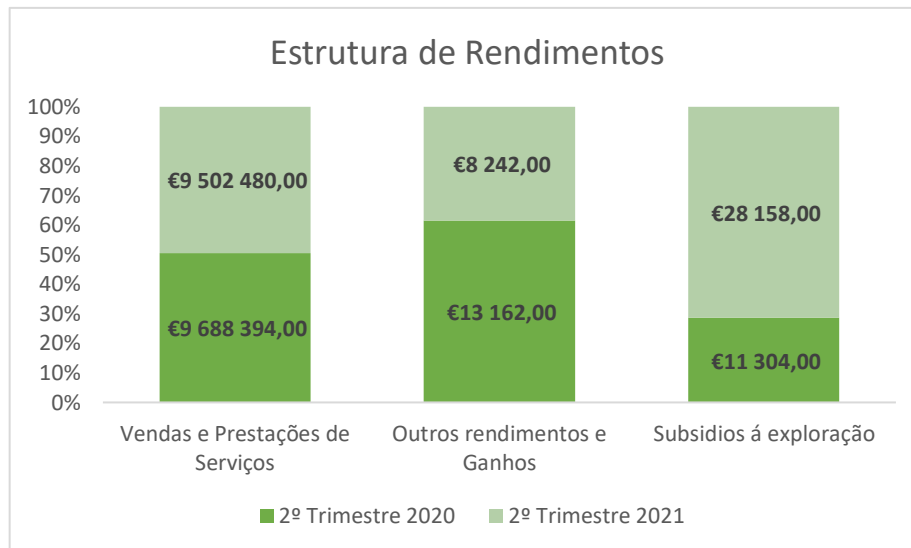


Gráfico 4.3 Estrutura de rendimentos

Fonte: Adaptado das demonstrações financeiras da empresa (2020/2021)

Esta diferença das vendas entre um ano e outro, deve-se ao facto das restrições em 2021 terem sido menos significativas e apesar de as rotinas não terem voltado na totalidade à normalidade as pessoas deixaram de ter aquela disponibilidade que tinham no início da pandemia que obrigou a mudanças de rotinas em que muitos dos clientes aproveitaram para realizar projetos de bricolage e as pequenas hortas caseiras.

Analisando por área de negócio, as lojas são constituídas por 8 áreas que são: animais de companhia e o balcão veterinário composto por produtos que servem para garantir o bem estar dos animais de companhia como alimentação, higiene ,vitaminas, brinquedos e os produtos de desparasitação, passando para a área da agricultura que se decompõem em fitossanidade (fungicidas, herbicidas, inseticidas, desinfeção do solo entre outros), nutrição vegetal através de adubos e fertilizantes, plásticos agrícolas e coberturas protetoras, árvores de fruto, plantas e hortícolas, sementes, enologia, apicultura e todas as ferramentas essenciais para a realização das atividades ligadas à agricultura, a área de pecuária que é composta por animais vivos, alimentação, cercas e palhas. Já as áreas de Jardim, casa e bricolagem são constituídas por máquinas, fitofármacos, piscinas, madeiras, vedações nesta área existem produtos sazonais, arrumação, acessórios de limpeza, gás doméstico, produtos para canalização, pinturas, material de proteção, consumíveis e as compras técnicas incluem fardamento, embalagens e economato.

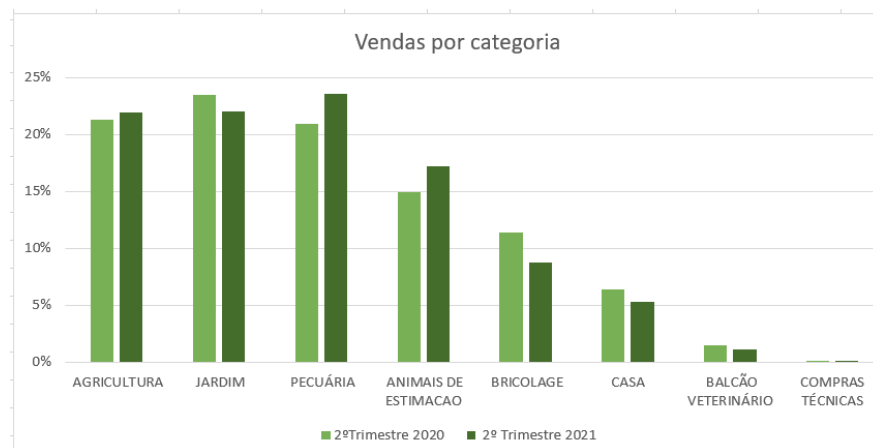


Gráfico 4.4 Vendas por categoria

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com gráfico 4.4, no auge da pandemia as áreas de artigo mais procuradas e com maior número de vendas foram o jardim, contando com 24% do total das vendas de 2020 que diminuiu para 22% em 2021 representando em valor uma diminuição de 154.057,58€. As áreas de bricolage, casa e balcão veterinário também obtiveram valores de vendas superiores em 2020 comparativamente a 2021, contando com uma diminuição na ordem dos 252.500,85€, 113.689,39€ e 34.913,47€, respetivamente. Contribui para tal o facto das pessoas estarem em casa, em *layoff* ou em teletrabalho, fazendo com que valorizassem mais o espaço de habitação, tornando-o num sítio mais confortável, com destaque para as hortas caseiras, a criação de animais de casa e os cuidados com a casa e os jardins.

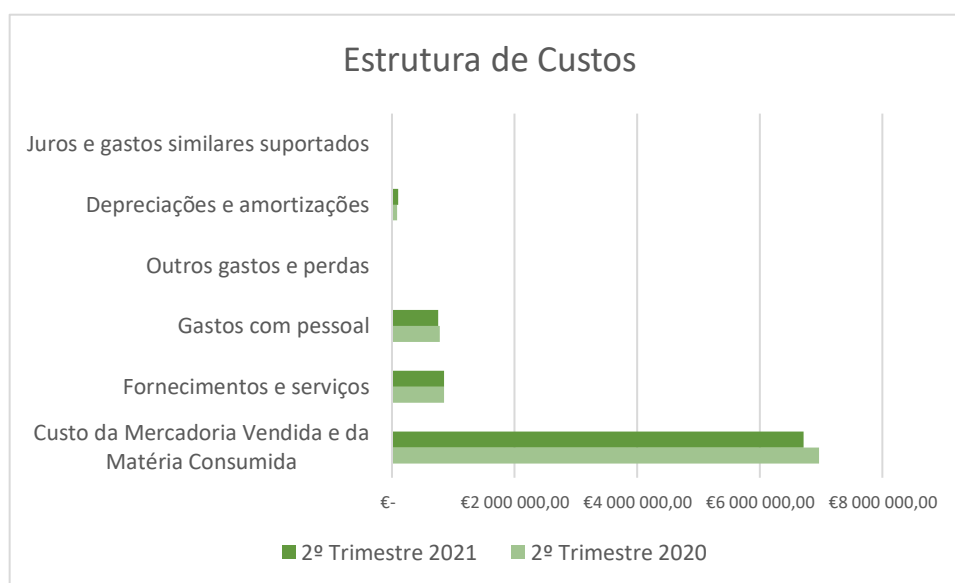


Gráfico 4.5 Estrutura de Custos

Fonte: Adaptado das demonstração financeiras da empresa (2020/2021)

As rubricas com maiores discrepâncias entre o período de análise são os “Custos da mercadoria vendida e da Matéria Consumida” e “Gastos com pessoal” que contam com uma diminuição no valor de 248 917,00€ e de 7 310,00€, respetivamente em 2021 face ao ano anterior. A nível dos recursos humanos a empresa continuou a apostar na formação dos seus colaboradores de forma a fortalecer as equipas de trabalho e o atendimento ao público.

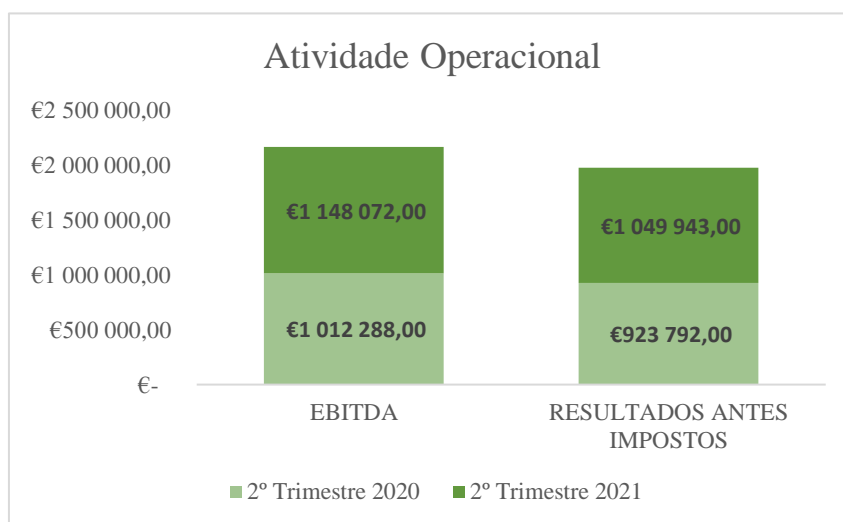


Gráfico 4.6 Atividade operacional

Fonte: Adaptado das demonstrações financeiras da empresa (2020/2021)

Do ponto de vista económico, verifica-se através do gráfico 4.6 que a atividade operacional da rede de lojas obteve uma excelente *performance* durante o período em análise, sendo visível que o ano 2021 será um ano de sucesso pois comparando os dados do 2º trimestre de 2020 e 2021 é notório o aumento dos resultados, tendo a mesma gerado um aumento no EBITDA de 135.784,00€, atingindo um crescimento do resultado líquido de aproximadamente 127 mil euros, conseguindo ultrapassar os excelentes resultados do 2º trimestre do ano 2020.

Tabela 4.2 Rendibilidade Operacional das vendas %

Descrição	2º trimestre 2020	2º trimestre 2021
Resultado Operacional	925 367,00 €	1 051 343,00 €
Volume de Negócios	9 688 394,00 €	9 502 480,00 €
Rendibilidade Operacional das vendas %	9,6%	11,1%

Fonte: Elaboração Própria

Observando a rentabilidade operacional das vendas, a qual consiste num indicador de desempenho económico da entidade, confirma-se que a empresa se encontra numa situação favorável, pois após terem sido suportados todos os gastos de exploração, como consumos de materiais, fornecimentos e serviços externos, pessoal, depreciações e amortizações, o rácio apresenta-se positivo em ambos os anos e tendo aumentado 1,5% no 2º trimestre de 2021 face ao mesmo trimestre de 2020.

4.4 Considerações finais

De acordo com o estudo de caso conclui-se que a empresa é uma empresa de cariz familiar que envolve os colaboradores dando-lhes a hipótese de propor ideias para promover uma melhoria dos procedimentos utilizados e pode-se também considerar que é uma empresa inovadora devido à rápida adaptação às mudanças geradas pela pandemia, em que foram utilizadas diversas estratégias de inovação com vista a uma melhoria contínua.

A empresa é caracterizada como empresa familiar derivado do facto que na sua origem somente uma família detinha o controlo sobre a mesma, indo ao encontro com o referido na secção 1 do capítulo 2, onde se apresenta a definição de empresa familiar de acordo com vários autores. Atualmente a empresa encontra-se com a 2º geração como CEO da mesma e uma 3º geração no conselho executivo e, apesar de ter existido transmissão para a geração seguinte, a mesma manteve a sua essência original como a confiança, o compromisso e o altruísmo continuando a focar-se em gerar lucros e crescer sem descorar a valorização dos seus colaboradores. Posto isto, de acordo com o modelo dos três círculos criado por Tagiuri e Davis em 1978, na empresa encontram-se indivíduos posicionados nas seguintes posições: Posição 3, que consiste nos funcionários que não pertencem à família, na posição 5 que consiste nos acionistas que não são da família mas que trabalham na empresa e na posição 7, na qual se integram os acionistas e simultaneamente funcionários e membros da família.

A empresa viu na situação pandémica uma oportunidade de crescimento do seu negócio, tendo alargado a rede de lojas com a abertura de mais quatro lojas no ano 2020, isto derivado do impacto positivo que a pandemia gerou no volume de negócios da empresa, visível através da comparação do ano 2020 face a 2019, onde mostra também uma rentabilidade operacional das vendas de 9,6% no 2º trimestre do ano 2020, período no qual o país parou para iniciar o combate à COVID-19 contrariando os resultados do inquérito efetuado pelo Instituto Nacional de Estatística e o Banco de Portugal (2020), pois neste verificava-se um impacto negativo ou muito negativo no volume de negócios nas empresas inquiridas. Esta

paragem não inclui a empresa em estudo por a sua atividade ser considerada como essencial, no entanto foi necessário adaptar-se conforme as normas impostas pela DGS tendo para isso também sido elaborado o plano de contingência com a explicação dos procedimentos que os colaboradores têm de efetuar aquando detetado um caso positivo na loja. Tal como referido por Drucker (1998), a empresa vê na inovação uma ferramenta essencial para o seu crescimento, vendo a mudança como uma oportunidade para melhorar a *performance*. Os tipos de inovação com destaque na estratégia da empresa são a inovação de produto, organizacional e a tecnológica. Tal como defende o autor Martins (2013) os colaboradores representam um papel fundamental para a implementação de uma cultura de inovação e a empresa também vê neste a chave para colocar em prática a inovação organizacional, tendo criado o projeto “Organizar para Crescer”, que tem como objetivo criar maior inovação de processos e organização através das opiniões e ideias que os colaboradores tenham para melhorar e agilizar processos de trabalho.

5. Conclusão

No presente trabalho de investigação podemos concluir que o facto de uma empresa ser familiar contribui para um maior desempenho da mesma derivado à sua cultura organizacional ser constituída por valores, costumes e visão de negócio que tem na sua base a essência inicial dos seus fundadores, apesar de por vezes fazerem parte integrante da gestão membros externos à família que incluem na mesma processos de inovação para atingir uma *performance* melhorada, pois a inovação começa a ganhar terreno e a ser vista como um elemento chave para melhorar a cadeia de valor das empresas.

Ao longo da história é visível a existência de grandes pandemias que provocaram situações de fragilidade e de vulnerabilidade económica, não sendo o surto de COVID-19 exceção, tendo atingido no início do 2º trimestre do ano 2020 a nível mundial valores extremamente elevados de contágio de acordo com os dados facultados pela OMS. Esta terá impactos muito profundos e duradouros na economia como referiu o Primeiro-Ministro (2020) e, tendo isto em conta, o estado ao observar as dificuldades que as empresas atravessam criou programas de apoio e sistemas de incentivos COVID-19 e adaptou e também a iniciativa *Coronavírus Response Investment Initiative* que ajudou no apoio ao financiamento do fundo de manuseio das PME's, apesar de não ter conseguido abranger todas as empresas afetadas pela pandemia. De acordo com o Presidente da associação das empresas familiares (2020) é importante garantir que em Portugal os apoios promovidos sejam repartidos de forma justa para garantir a continuidade dos negócios das empresas, uma vez que Portugal contém um grande número de empresas familiares, tendo sido considerado pela base de dados *Credit Suisse Family 1000* no top 20 da lista das empresas com melhor *performance* em bolsa tal como descrito pelo jornal Económico (2018). O impacto que estas têm na economia do país é imenso pois estas representam 65% do PIB português, daí a importância de existir um apoio adequado às mesmas de forma a ultrapassar as dificuldades vividas nesta pandemia.

Ao nível da inovação, Portugal tem vindo a destacar-se devido ao aumento da capacidade de inovação das empresas, tendo em 2020 conseguido diferenciar-se pela especialização e qualidade dos produtos, demonstrando uma maior preocupação por parte das empresas em utilizar estratégias de inovação, pois tal como defende Terra. (2007) a sobrevivência de uma empresa depende da sua capacidade de inovar para conseguir competir de forma bem-sucedida no mercado, obtendo resultados positivos e continuando a criar valor para a mesma.

Verifica-se através do estudo de caso que a empresa por ser familiar envolve os colaboradores, dando-lhes a hipótese de propor ideias para promover uma melhoria dos procedimentos utilizados através do projeto organizar para crescer e que, apesar de conter na administração acionista colaboradores externos à família, estes mantêm os valores e a visão do fundador. Pode-se assim considerar como uma empresa inovadora devido à rapidez com que se adaptou às mudanças geradas pela pandemia utilizando estratégias de inovação para melhorar os produtos de marca própria para corresponder às necessidades dos seus clientes e também para melhorar através das tecnologias os procedimentos efetuados em loja, tornando-os mais automáticos de forma a deixar os colaboradores livres para outras tarefas de valor acrescentado, conseguindo assim um melhor desempenho.

5.1. Limitações do Estudo

Durante a elaboração deste trabalho de investigação verificaram-se algumas limitações, tendo como principal a falta de colaboração por parte das organizações contactadas em fornecer informação sobre a própria organização e os impactos que a pandemia causou na mesma, tendo levado a uma reestruturação desta investigação, passando assim a outra limitação, que é o facto de se utilizar somente uma entidade para demonstrar como uma empresa familiar utiliza as estratégias de inovação para ultrapassar as dificuldades causadas pela pandemia, não se podendo generalizar as conclusões retiradas da investigação para todas as empresas com um perfil idêntico a empresa em estudo.

5.2 Sugestão para Futuras Investigações

Este foi um trabalho de investigação feito através do estudo de caso apresentado, caso este em que a empresa se demonstrou bem sucedida em relação aos impactos negativos que a pandemia poderia ter causado, ao utilizar estratégias de inovação e uma gestão onde os colaboradores são essenciais para a evolução da organização. Contudo, as conclusões apresentadas somente respeitam à realidade da entidade em estudo, por isso seria interessante no futuro realizar o mesmo estudo com um maior número de empresas que se enquadrem no perfil de familiares e no mesmo ou até mesmo em diferentes setores de atividade verificando o impacto que a pandemia causou nestas e a forma como cada uma se adaptou.

Referencias Bibliográficas

- Almeida, P. N. (coord.). (2011). Livro Branco da Sucessão Empresarial Portuguesa - O Desafio da Sucessão Empresarial em Portuga. AEP-Associação Empresarial de Portugal
- Anderson, R.C. , Mansi, S. , & Reeb, D.M. (2003). *Founding family ownership and the agency cost of debt*. *Journal of Financial Economics*, 68, 263-285.
- Andrade, D. M., Lima, J. B., & Borges, A. F. (2014). Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 37-54.
- ANI.(2019). *Portugal sobe um lugar no ranking europeu de inovação e é líder no seu grupo*. Disponível em: [Portugal sobe um lugar no ranking europeu de inovação e é líder no seu grupo | ANI](#)
- APEF.(2020). Comissão Europeia apoia Estratégia Europeia para saída da Crise das Empresas Familiares. Disponível em: [Comissão Europeia apoia Estratégia Europeia para saída da Crise das Empresas Familiares – Associação das Empresas Familiares](#)
- Barañano, A. (2004). Métodos e técnicas de investigação em gestão. Lisboa: Síllano.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2018). *Innovation management challenges: From fads to fundamentals*. *International Journal of Innovation Management*, 22(05), 1840007, 2018.<https://doi.org/10.1142/S1363919618400078>
- Burkart, M. , Panunzi, F. , & Shleifer, A. (2002). Family firms. Harvard University Working Paper . Harvard, MA: Harvard University .
- Coelho, A. J. (2002). Aspectos Críticos numa Empresa Familiar – Um estudo de caso. *Gestin*, 1, 51-64
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, A. D., & Fernandes, F. S. (2017). Como Liderar Empresas Familiares. Alfragide: Editora Lua de Papel
- Cunha, P.(2011). Gestão de Recursos Humanos em Empresas Familiares: o impacto geracional na definição das políticas de Recursos Humanos (Dissertação de Mestrado). Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga
- Dantas, J. Moreira, A. (2011). *O processo de inovação: como potenciar a criatividade organizacional visando uma competitividade sustentável*. Lisboa: Lidel, 2011.
- Decreto-Lei n.º 20-G/2020. D.R. I Série, 1º Suplemento (2020-05-14) 8-(2) a 8-(11)
- Deloitte. (2020). 10 ações para empresas diante de uma pandemia [Web Site]. Disponível em <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/10-acoes-empresas-pandemia.html#>
- Departamento de Prestações e Contribuições, (2021). Guia Prático- Regime de Layoff, SS, I.P. . Disponível em: 8fae0306-85ab-47c5-a6f1-84ba07592e45 (seg-social.pt)
- DGS.(2021).Relatório de Vacinação- COVID-19, nº21. Lisboa. Disponível em: [Relatório de Vacinação - COVID-19 \(min-saude.pt\)](#)

- Diário da Republica. (2020). Impacto da pandemia na economia vai ser muito profundo e muito duradouro. Disponível em: Impacto da pandemia na economia vai ser muito profundo e muito duradouro - XXII Governo - República Portuguesa (portugal.gov.pt)
- Diogo, A. (2014). Empresas Familiares A Sucessão e a sua Expectativa na Organização: Estudo de Caso (Dissertação de Mestrado). o Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo
- Drucker, P. (1998). *The practice of management*. Oxford: Butterworth/Heinemann.
- Dyer, w. (1998). *Culture and continuity in family firms*. Family Firm Institute, Inc. Disponível em: <https://www.glicfas.com.br/cultura-de-empresas-familiares/>
- Erra, J., Cyrineu, C. (2007) Inovação: Quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.
- Felismino, E. (2016). Empresas que passam de pais para filhos. *Economia Online*. Disponível em: <https://eco.pt/2016/10/29/empresas-que-passam-de-pais-para-filhos/>
- Ferreira, M. Reis, N., & Pinto, C. (2016). Schumpeter's (1934) *influence on entrepreneurship (and management) research*. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas ,5(1), p. 04-39 . e-ISSN: 2316-2058. doi:10.14211/regepe.v6i1.483
- Gallo, M. & Ribeiro, V. (1995). A Gestão das Empresas Familiares. Lisboa: Cadernos Iberconsult.
- Gonzatto, M., Corso, M., Senhoras, E. M.; Segata, J., Neto, A. M., Veronese, M. V. (2020). Mudanças de comportamento, na economia e no trabalho: como as epidemias transformam o mundo. GaúchaZH. Disponível em <https://works.bepress.com/eloi/581/>
- Grow, ddg1. (2020). *European Innovation Scoreboard 2020* (p.63). Disponível em: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/41887>
- Hage, J. T. (1999). *Organizational innovation and organizational change*. Annual. Reviews. 25:597–622.
- IAPMEI. (2021). SI COVID-19. Disponível em: IAPMEI - SI COVID-19
- INE & Banco Portugal. (2020). Documento Metodológico: Inquérito Rápido e Excecional às Empresas - COVID19. Versão 1.1
- Kontinen, T.; Ojala, A. (2010), “*Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point*” Journal of Small Business and Enterprise Development, 17(3):437-454. <http://dx.doi.org/10.1108/14626001011068725>.
- KPMG Internacional (2019), Barómetro Europeu de Empresas Familiares. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pt/pdf/kpmg-barometro-europeu-empresas-familiares-2019.pdf>
- L. Cisma, C. Dumitru. (2020). *Teaching Economics after Major Crises: the Financial-Economic Crisis and the SARS-COV2 Pandemic*, Revista Românească pentru Educație Multidimensională ISSN: 2066-7329 | e-ISSN: 2067-9270, Volume 12, pp.49-60 | <https://doi.org/10.18662/rrem/12.1sup2/24>
- Lee, J. (2004) *Family Firm Performance: Further Evidence*. Family business review, vol. XIX, no. 2
- Lei n.º.7/2009. D.R. I Série, 30 (2009-02-12)

- Marina Godinho Antunes, Joaquín Texeira Quirós, Maria do Rosário Fernandes Justino, (2017) "The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 34 Issue: 9, pp.1474-1492, <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2016-0025>
- Martins, J. C. (1999). *Empresas Familiares*. Lisboa: Temas de Economia
- Nassif, V. M. J., Corrêa, V. S., & Rossetto, D. E. (2020). Estão os Empreendedores e as Pequenas Empresas Preparadas para as Adversidades Contextuais? Uma Reflexão à luz da pandemia do COVID-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Vol. 9, No.2, pp. 1-12. Disponível em : <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880>
- OCDE/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Parolin, S. R. H. A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-PR. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRS, Porto Alegre.
- Parreira, R. (2020). CTT e Governo facilitam PME a mudarem o seu negócio físico para online durante a pandemia de COVID-19. Disponível em <https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/ctt-e-governo-facilitam-pme-a-mudarem-o-seu-negocio-fisico-para-online-durante-a-pandemia-de-COVID-19>
- Pereira, M. (2019). *Os Ensinaamentos dos Ciclos de Vida das Empresas Familiares – Parte 2: FAMÍLIA*. Disponível em: <https://legadoefamilia.com/os-ensinamentos-dos-ciclos-de-vida-das-empresas-familiares-parte-2-familia/>
- PORDATA (2020). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>
- Portaria n.º 15-B/2021. D.R. I Série , 2º suplemento (2021-01-15) 31-(12) a 31-(34).
- Regulamento n.º 651. Comissão Europeia, (2014-06-17). JOL_2014_187_R_0001
- República Portuguesa. (2021). Medidas de apoio á economia e ao emprego. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=medidas-de-apoio-as-empresas-e-ao-emprego>
- Rock, S. (2005). *Empresas familiares: Um guia para a sua gestão*. Sintra: Edições Cetop.
- Silva, J., Fisher, T., & Davel, E. (1999). Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. Disponível em 18, 04, 2017, em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-42.pdf>
- Santo, C. (2018). Fatores influenciadores da sobrevivência das empresas familiares, (Dissertação de Mestrado). Escola de Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal
- Santos, M. J., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2018). Capacidade de inovação de produto: Percepção dos gestores. *Revista Pretexto*, 19(1), 43-55

- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Sausen, Fabiane Passinato; ROSSETTO, Carlos Ricardo; BEHLING, Hans Peder. (2018). Tipologias de Inovação: Um Estudo Exploratório em Organizações Empreendedoras. *Revista de Administração IMED*, Passo Fundo, v. 8, n. 2, p. 183-202, dez. 2018. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/2969>. Acesso em: 25 abr. 2021. doi:<https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i2.2969>
- Shleifer, A. , & Summers, L. (1988). *Breach of trust in hostile takeovers*. In A. Auberback (Ed.), *Corporate takeovers: Causes and consequences*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Shleifer, A. , & Vishny, R. (1997). *A survey of corporate governance*. *Journal of Finance*, 52, 737-783
- Schumpeter, J. (1980). *The Teory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934. ISBN: 0-87855-698-2
- Tagiuri, Renato and Davis, John. *Bivalent Attributes of the family firms*. *Family Business Review*, vol.9, no. 2 summer. 1996. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.1996.00199.x>
- TERRA, J. C. C. (2007.) *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação: integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional*. 5. ed. Porto Alegre, Bookman ISBN: 978-972-9413-58-2
- Tidd, Joe and Bessant, John (2018) *Innovation management challenges: from fads to fundamentals*. *International Journal of Innovation Management*, 22 (5). 1840007-1-13. ISSN 1363-9196
- Tondolo, V. A. G., & Bitencourt, C. C. (2014). Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. *Brazilian Business Review*, 11(5), 124.
- Ussman, A. (2004). *Empresas familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.
- World Health Organization. (2021). *COVID-19 Weekly Epidemiological Up date*. OMS
- W.Qiu; S. Rutherford; A. Mao; C. Chu. (2017). *The Pandemic and its Impacts Health, Culture and Society* Vol 9–10 (2016–2017) | ISSN 2161-6590 (online) | DOI 10.5195/hcs.2017.221 | <http://hcs.pitt.edu>
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Apêndice

Apêndice I-Transcrição da entrevista

Data: 14 de Setembro de 2021

Pessoa entrevistada: Membro do conselho executivo da empresa em estudo.

1.Tendo em conta a situação pandémica que o país atravessa, qual o impacto causado pela mesma no negócio da empresa?

“O setor onde estamos inseridos foi afetado de forma muito positiva pela pandemia. Crescemos ao nível do volume de negócios, EBITDA e resultado líquido. Este impacto positivo teve origem em diversos fatores. De entre eles destaque para as hortas caseiras, criação de animais em casa, cuidados com a casa e jardim. O facto de as pessoas estarem casa, em layoff ou em teletrabalho, fez com que passassem a valorizar mais o espaço onde vivem e, conseqüentemente, a torná-lo um sítio mais confortável.”

2.A empresa adotou estratégias de adaptação á situação pandémica?

“Sim. Sendo a atividade da empresa considerada como essencial, houve a necessidade de uma rápida adaptação a esta nova realidade, por forma a garantir a segurança dos nossos trabalhadores e dos nossos clientes. Foi criado um plano de contingência adequado às diversas realidades do mesmo, foram adquiridos todos os equipamentos de proteção individual que garantissem a segurança dos nossos colaboradores e foi disponibilizado gel desinfetante em todas as nossas lojas. Também, no âmbito do plano de contingência, foram definidas regras de distanciamento, o número de clientes por loja, entre outras das medidas de segurança necessárias para salvaguardar a saúde pública.”

3.A empresa aderiu a algum tipo de incentivo (adaptar, inovação produtiva, SI inovação COVID-19)?

“Sim, ao programa adaptar.”

4. Ao nível dos recursos humanos qual o impacto da pandemia no pessoal efetivamente a trabalhar?

“De um modo geral sempre procuramos transmitir tranquilidade aos nossos colaboradores. O facto de trabalharem diretamente com o público foi fator de preocupação. No entanto, com todas as medidas de proteção adotadas, não tivemos problemas de maior ao longo tempo da pandemia. Existiram alguns casos de isolamento de trabalhadores devido a contactos considerados de alto risco, mas foram poucos os casos positivos em toda a empresa e nas

nossas lojas. Sempre que tal aconteceu foi acionado o plano de contingência e trabalhamos em conjunto com a delegação de saúde da região onde a loja se inseria garantindo desse modo que todos os nossos colaboradores estavam seguros. Uma das maiores dificuldades encontradas deveu-se ao encerramento das escolas e ATLS pois tivemos muitos colaboradores obrigados a ficar em casa para acompanhamento dos filhos.”

5. O que entende por inovação e que tipos de inovação conhece?

“Inovação é a capacidade de atribuir novas capacidades, independentemente da sua natureza (pessoas, tecnologia, recursos), aos recursos existentes, por forma a criar riqueza.

Existem muitos tipos de inovação mas destaco os que considero mais importantes.

Inovação das organizações: novos métodos que possam aumentar a competitividade da empresa, assim como a melhoria da qualidade e comunicação interna assim como a satisfação dos colaboradores nela inseridos.

Inovação tecnológica: aquisição / adoção de novas ferramentas que permitam melhorar o serviço prestado ao cliente assim como aumentar a rentabilidade. Uma das formas poderá ser colocar a tecnologia a fazer os trabalhos “robotizados” deixando os colaboradores livres para tarefas de valor acrescentado ao negócio e à sua realização pessoal.

Inovação de produtos: renovar a oferta de produtos ao cliente ou realizar melhorias significativas àqueles que já oferece no mercado, com o objetivo de agregar ainda mais valor ao seu público-alvo e atender suas expectativas e necessidades com maior assertividade.”

6. No seu entender a empresa é uma empresa inovadora? Se sim, porquê? Fundamente com alguns exemplos.

“Sim, considero. A empresa está constantemente a aumentar o seu portfolio de produtos de oferta ao cliente, busca a melhoria continua e investe em tecnologia. Recentemente, o Grupo onde estamos inseridos criou o projeto “Organizar para Crescer” com o objetivo de criar aior inovação de processos e organização.”

7. Que práticas inovadoras é que tornam a empresa mais competitiva?

“Os três tipos de inovação indicados acima são os que considero terem sido a chave para tornar a empresa mais inovadora. A inovação deriva de um conjunto de fatores e nunca dum ato isolado.”

8. Que resultados é que obtêm dessas práticas inovadoras?

“O crescimento a que temos vindo a assistir ao longo dos últimos dois anos refletem bem que a estratégia adotada tem produzido os seus efeitos.”

9. Considera que a empresa se diferencia no meio em que atua devido a essas práticas inovadoras? Se sim, porquê?

“Sim, sem dúvida. São essas práticas que nos destacam dos demais e nos dão visibilidade. Também são essas práticas que dão confiança aos nossos clientes e fazem com que eles nos escolham para seu fornecedor.”

10. Na sua opinião quais são os principais obstáculos na implementação da inovação?

“A inovação é um processo contínuo. Não é algo que pensamos hoje e amanhã está concluído. Para além de que tem de ser constante. No entanto, considero que a cultura e hábitos de cada região é muitas vezes o principal obstáculo à inovação. As pessoas no geral não gostam de mudança porque a mudança assusta-os. É preciso em primeiro lugar que os nossos colaboradores inovem e sintam essa inovação para que depois essa confiança seja transmitida aos nossos clientes.

Nos novos produtos por vezes também é difícil conseguir a inovação. Estamos dependentes de terceiros, tais como fornecedores, condições de importação, registo de marcas, etc.”

11. Que fatores entende serem necessários desenvolver para ultrapassar esses obstáculos?

“É necessário que exista uma inovação organizacional muito forte para que a aculturação aconteça.

Ao nível da inovação de produto, creio que o problema está na forma como o mundo trabalha e não na nossa empresa em concreto. A Europa está muito dependente de outros países para a produção de bens. Inclusivamente existem situações em que o produto é produzido em Portugal mas a matéria-prima é importada. Principalmente em tempo de pandemia, tem sido um desafio conseguir ter o stock para venda na altura certa.”

12. Que vantagens é que entende estarem associadas à implementação da inovação na empresa?

“Uma empresa que não inova acaba por se tornar rotineira e o público-alvo perde interesse nela. Sem inovação, independentemente da sua natureza, não existe crescimento e desenvolvimento.”