

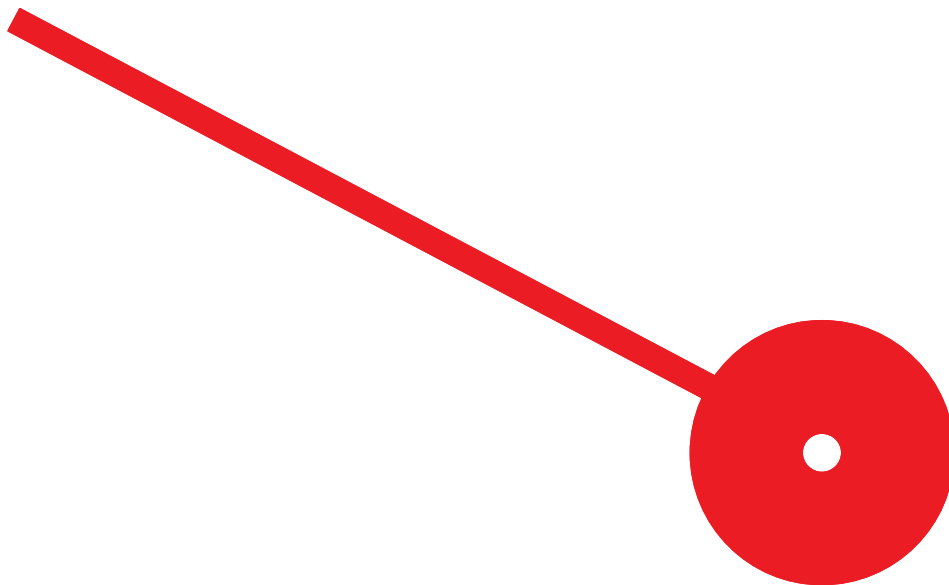
INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M Mestrado
Finanças Empresariais

**Flexibilidade e Desempenho
Financeiro na Indústria de
Conservas de Peixe em Portugal nas
Primeiras décadas do Século XXI**

Paulo Jorge Fernandes Pintassilgo

07/2019



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M Mestrado
Finanças Empresariais

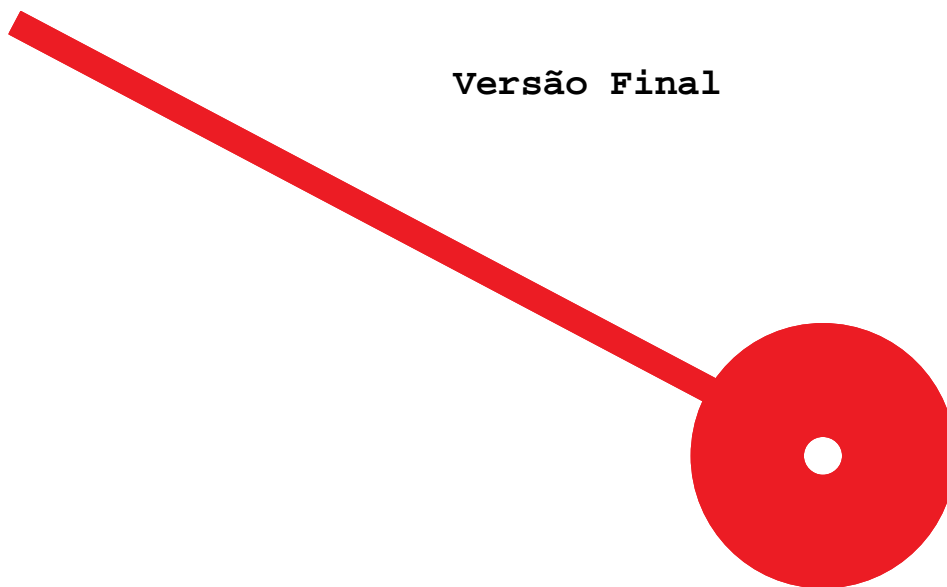
**Flexibilidade e Desempenho Financeiro na
Indústria de Conservas de Peixe em
Portugal nas Primeiras décadas do Século
XXI**

Paulo Jorge Fernandes Pintassilgo

Dissertação de Mestrado

Apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para obtenção do grau de
Mestre em Finanças Empresariais, sob orientação do
Professor Doutor Armando Mendes Jorge Nogueira da
Silva

Versão Final



Resumo:

O principal objetivo do presente estudo é analisar o impacto da flexibilidade (financeira e operacional) no desempenho económico-financeiro das empresas de conserva de peixe portuguesas. Participaram 21 empresas de conservas de peixe portuguesas (representando 91,3% do setor), que responderam ao questionário de caracterização e ao inquérito por questionário – sustentador desta avaliação de impacto. Os dados contabilísticos das empresas foram recolhidos na base de dados SABI, entre o período de 2006 a 2016. A rentabilidade das empresas foi calculada com base no Modelo Dupont. Foram ainda realizadas entrevistas semiestruturadas a três responsáveis das empresas conserveiras, uma entrevista ao responsável pela Associação Nacional da Indústria Conserveira e uma ao historiador Joel Cleto. Os principais resultados permitiram caracterizar a flexibilidade financeira e operacional das empresas de conservas de peixe portuguesas no período entre 2006 e 2016; identificar os principais obstáculos vivenciados no período de crise (2011-2015) e analisar os aspetos mais relevantes na relação entre rentabilidade e flexibilidade. Estudos futuros são necessários, no sentido de compreender melhor as realidades peculiares e principais constrangimentos vivenciados pelo setor.

Palavras chave: flexibilidade, desempenho financeiro, indústria de conservas de peixe, Portugal

Abstract:

The main objective of this study is to analyse the impact of flexibility (financial and operational) in the economic-financial performance of canned fish industry. Participated in 21 Portuguese canned fish companies (representing 91.3%), who replied to the questionnaire of characterization and the survey- supporter of this impact assessment. The accounting data of the companies were collected in the SABI database, between 2006 and 2016. The profitability of the companies was calculated based on the Dupont Model. Three semi-structured interviews were conducted to the leaders of the canning fish companies, one interview was made with the responsible for National Association of Canning, and the other interview was made with the historian Joel Cleto. With the results, it was possible to characterize financial and operational flexibility of the Portuguese canned fish companies in the period between 2006 and 2016; identify the main obstacles experienced in the period of crisis (2011-2015) and analyse the most relevant aspects of the relationship between profitability and flexibility. Future studies are needed, in order to better understand the unique realities and the main constraints experienced by the sector.

Key words: flexibility, financial performance, canned fish industry, Portugal

A maior parte das gaivotas não se quer incomodar a aprender mais do que os rudimentos do voo, como ir da costa à comida e voltar. Para a maior parte das gaivotas, o que importa não é saber voar, mas comer. Para esta gaivota, no entanto, o importante não era comer, mas voar...

Richard Bach

(Fernão Capelo Gaivota)

Agradecimentos

Nenhum Homem é uma ilha isolada, e como tal, nenhum percurso é trilhado sozinho. Muitos foram aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que este projeto final fosse concretizado. Sem esse apoio, tudo teria sido diferente!

Ao meu orientador, Professor Doutor Armando Silva, por todos os momentos de reflexão, de desafios e de construção, que contribuíram olhar criticamente para tudo aquilo que era feito e pensado. Muito obrigado pelo apoio e suporte concedido!

Às Conserveiras portuguesas, que participaram no presente estudo e que tornaram possível esta dissertação.

Aos entrevistados no presente estudo, pelo seu contributo, pela sua disponibilidade, pelo seu envolvimento e, acima de tudo, pela partilha dos seus saberes.

À minha família, por todo o suporte que me concederam ao longo desta minha caminhada, acreditando em mim e naquilo que eu seria capaz.

Aos meus amigos, pelos bons e maus momentos; pelas reflexões, pelos momentos de apoio nas dúvidas e inseguranças, por me terem incentivado a chegar ao fim.

À minha mulher, por ter acreditado em mim e por me ter incentivado a concluir, mais uma etapa da minha vida.

A todos, o meu MUITO OBRIGADO!

Lista de Abreviaturas

%	Frequências relativas
BSC	BalancedScorecard
CEO	ChiefExecutiveOfficer
cf.	Confere
DP	Desvio Padrão
e.g.	Por exemplo
EAF	Efeito de Alavanca Financeira
et al.	E colaboradores
Ku	Kurtosis/curtose/achatamento
n	Frequências absolutas
p	Níveis de significância
PROMAR	Programa Operacional de Pescas
r	Coefficiente de correlação de Pearson
ROA	Return on assets / Rentabilidade do Ativo
ROE	Return on equity / Rentabilidade do capital Próprio
ROS	Retur non sales / Rentabilidade das vendas
Sk	Skewness/assimetria
SNC	Sistema de Normalização Contabilística

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Revisão Bibliográfica e Estado da Arte	4
1.1. O conceito de flexibilidade	5
1.1.1. A flexibilidade operacional	6
1.1.2. A flexibilidade financeira	6
1.1.3. A flexibilidade estrutural	7
1.1.4. A flexibilidade tecnológica	7
1.2. A flexibilidade no processo de planeamento estratégico	8
1.3. Dinamismo ambiental e planeamento da flexibilidade	10
1.4. Dinamismo ambiental: Planeamento, flexibilidade e desempenho	11
1.5. Desempenho da empresa	11
1.6. Relação entre flexibilidade e desempenho do planeamento	12
1.7. Indicadores de desempenho financeiro	12
1.8. Modelo DuPont	14
1.9. Fatores de risco do negócio	16
Capítulo II – Estudo Empírico	21
2.1. Enquadramento do setor	22
2.2. Metodologia	27
2.2.1. Objetivos	27
2.2.2. Natureza do estudo	27
2.2.3. Caracterização da amostra	28
2.3. Recolha de Dados e Procedimento	31
2.4. Análise e Tratamento dos dados	33
Capítulo III – Apresentação e Discussão de Resultados	35
3.1. Qualidades Psicométricas do Instrumento	36
3.2. Caracterização da Flexibilidade das Empresas (2006/2016)	39

3.3. Obstáculos no período de crise (2011/2015)	43
3.4. Relação entre rentabilidade e flexibilidade	44
3.5. Estatísticas Inferenciais	46
3.6. Desempenho Financeiro	46
Considerações Finais	57
Referências Bibliográficas	60
Anexos	68

Índice de tabelas

Tabela 1. Classificação de riscos	19
Tabela 2. Distribuição das empresas (ano e número de colaboradores).....	29
Tabela 3. Caraterização dos respondentes	31
Tabela 4. Sensibilidade do instrumento.....	36
Tabela 5. Fidelidade do total de itens	37
Tabela 6. Fidelidade da dimensão flexibilidade financeira	38
Tabela 7. Fidelidade da dimensão flexibilidade operacional.....	38
Tabela 8. Frequência relativa das respostas sobre flexibilidade financeira.....	39
Tabela 9. Frequência relativa das respostas sobre flexibilidade operacional	41
Tabela 10. Frequência relativa das respostas no período entre 2011 e 2015.....	43
Tabela 11. Frequência relativa das respostas sobre a relação entre flexibilidade e rentabilidade	45
Tabela 12. Coeficiente de correlação entre a flexibilidade financeira e operacional	46
Tabela 13. Modelo Dupont	55

Índice de figuras

Figura 1. Tipos de risco e seu impacto nos resultados organizacionais	19
Figura 1. Valor das exportações de produtos (2013)	23
Figura 2. Valor das exportações de produtos (2014).....	23

Índice de gráficos

Gráfico 1. Sistemas de gestão prevalentes	30
Gráfico 2. Variação média dos resultados líquidos	47
Gráfico 3. Variação média do volume de negócios	49
Gráfico 4. Variação média do ativo	50
Gráfico 5. Variação média dos capitais próprios.....	51
Gráfico 6. Rentabilidade líquida das vendas	52
Gráfico 7. Rotação do ativo	53
Gráfico 8. Alavancagem	54
Gráfico 9. ROE	55

Introdução

A arena dos negócios, na qual as empresas atuais se inserem, marcada por uma concorrência cada vez mais intensa (com impacto na redução dos ciclos de produto), por uma aceleração dos avanços tecnológicos, legislação mais protetora e progressivamente uma maior globalização, pode ser descrita como estando num estado crónico de fluxo, com variações contínuas do seu ambiente externo.

Estas variações contínuas exigem das empresas (enquanto sistemas abertos em constante interação com o ambiente externo) uma capacidade para mudar rapidamente de direção e reconfigurarem-se estrategicamente, pelo que se assume de crucial importância para o seu sucesso uma célere capacidade de resposta, que se associa a uma vantagem competitiva sustentável perante as vicissitudes do mercado (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014).

Por outras palavras, as empresas têm de ser adaptáveis às mudanças ambientais (Dreyer & Grønhaug, 2004; Mason, 2007), sendo que a adaptação se assume como um desafio crucial para as organizações e um tema crucial na estratégia e na literatura teórica sobre o tema (Cao & McHugh, 2005). A este respeito, Amagoh (2008) sustenta que nos cenários de grande competitividade que caracterizam o ambiente atual, as empresas só irão prosperar se tiverem capacidade de adaptação.

Apesar de o conceito de adaptação ser utilizado, muitas vezes, como sinónimo de flexibilidade, estes são dois conceitos diferenciáveis. A adaptação é tida como a capacidade de uma organização perseguir várias direções e rapidamente alterar a sua direção em função das mudanças que se operam na envolvente, enquanto a flexibilidade se encontra associada à capacidade da organização para ajustar as suas estruturas e processos internos, como resposta às alterações bruscas da envolvente (Stewart, Mullarkey & Craig, 2003; Vecchio, 2006). Assim sendo, a flexibilidade estratégica é definida como a capacidade de uma empresa se ajustar, alterar e/ou explorar as oportunidades resultantes das mudanças ambientais (Dreyer & Grønhaug, 2004). Assim, e de forma preliminar, podemos referir que a presente investigação tem o seu alicerce básico na abordagem da flexibilidade como estratégia central de maximizar o impacto económico e financeiro das empresas de conserva portuguesas na última década.

E isto porque a literatura económica sobre estratégia há muito reconheceu a flexibilidade como uma fonte natural de vantagem competitiva das empresas e como uma ferramenta eficaz para lidar com a incerteza criada por rápidas mudanças no

ambiente (Alpkan, Yilmaz & Kaya, 2007; Spicer & Sadler-Smith, 2006). Para sobreviver e prosperar em ambientes turbulentos e imprevisíveis, as empresas precisam de adotar uma flexibilidade estratégica (Golden & Powell, 2000; Johnson, Lee, Saini, & Grohmann, 2003). Consequentemente, muitas evidências empíricas suportam que a flexibilidade estratégica tem impacto no desempenho da empresa (Grewal & Tansuhaj, 2001; Nadkarni & Narayanan, 2007).

Por tudo isto, o principal objetivo do presente estudo é analisar o impacto da flexibilidade financeira e operacional no desempenho financeiro na indústria portuguesa de conservas de peixe.

Obedecendo a esta orientação esta dissertação encontra-se estruturada em duas partes. Na primeira parte, apresentamos uma revisão bibliográfica sobre o tema, pelo que abordamos o conceito de flexibilidade, nomeadamente a operacional, financeira, estrutural e tecnológica, a sua integração no processo e planeamento estratégico, bem como são descritos os indicadores de desempenho financeiro e os principais fatores de risco de negócio associados.

A segunda parte integra o estudo empírico realizado, pelo que fazemos uma breve análise do setor, apresentamos a metodologia, com especial enfoque para os objetivos gerais e específicos, caracterização dos participantes e do instrumento de recolha de dados, bem como o procedimento realizado para esse fim, terminando-se com a descrição da análise e tratamento dos dados. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados e discutidos à luz da revisão bibliográfica e das informações recolhidas nas entrevistas realizadas. O presente trabalho termina com um conjunto de considerações finais relativamente aos resultados encontrados, procurando-se realizar um balanço entre os pontos fortes e pontos de melhoria, fornecendo-se orientações para futuras investigações sobre esta temática.

Capitulo I – Revisão Bibliográfica e Estado da Arte

1.1. O conceito de flexibilidade

Num cenário de incertezas e de mudanças constantes é importante compreender como é que as organizações podem ser bem-sucedidas considerando o conceito de flexibilidade. Muitas soluções têm vindo a ser apresentadas, sendo que algumas delas apresentam três conceitos que nos parecem estruturantes nesta abordagem: o conceito de adaptabilidade, o conceito de flexibilidade e o conceito de agilidade organizacional (Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007).

Entre estes três conceitos subsistem ainda confusões e ambiguidades. Se, por um lado, há autores que os diferenciam de forma estanque, por outro, há quem opte por uma distinção subtil. Apesar da necessidade de diferenciação destes conceitos, todos eles assumem que a organização é detentora de uma habilidade para se adaptar e responder à mudança (Tsourveloudis & Valavanis, 2002). Portanto, verifica-se que o conceito de adaptabilidade se focaliza na forma como as organizações lidam com as mudanças e incertezas do ambiente, sendo que este conceito se concentra na estrutura da organização, na sua forma e no nível de formalização - que podem influenciar a sua capacidade de adaptação (Vecchio, 2006).

Remontando à diacronia histórica, podemos dizer que na década de 1980 surge o conceito de flexibilidade, sendo que esta se refere à capacidade de uma organização para ajustar as suas estruturas e processos internos, como resposta às mudanças no ambiente (Stewart et al., 2003). Trata-se, portanto, de um conceito complexo e multidimensional, difícil de ser definido de forma unânime, precisa e satisfatória (Dreyer & Grønhaug, 2004), sendo que globalmente sublinha a habilidade ou capacidade de uma organização para mudar e/ou reagir perante as mudanças ambientais (Golden & Powell, 2000).

Nos anos 1990 surge o conceito de agilidade, que caracteriza a habilidade de uma organização reagir de forma reativa, rápida e eficaz perante as mudanças contínuas e imprevisíveis de mercados dinâmicos (Sherehiy et al., 2007). A agilidade pressupõe, portanto, uma rápida e proactiva adaptação dos elementos da organização perante mudanças inesperadas e imprevisíveis que caracterizam os ambientes. É neste sentido que Johnson e colaboradores (2003) fazem uma diferenciação entre a flexibilidade proactiva e a flexibilidade reativa. Assim, a flexibilidade proactiva refere-se à habilidade para antecipar a mudança futura no ambiente, enquanto a flexibilidade reativa indica a habilidade para rápida e eficazmente responder às mudanças que se tornam evidentes na envolvente (Celuch, Murphy & Callaway, 2007).

Neste sentido, compreende-se que o conceito de flexibilidade nem sempre é compreendido e que a sua semântica poderá originar algumas confusões e ambiguidades (Aranda, 2003). Dada a complexidade e multidimensionalidade do conceito de flexibilidade, este pode ser definido numa ordem tipológica de quatro níveis: (a) flexibilidade operacional; (b) financeira; (c) estrutural e (d) tecnológica, que serão brevemente referenciadas em seguida.

1.1.1. A flexibilidade operacional

A flexibilidade operacional refere-se à capacidade da organização se adaptar rapidamente às exigências do mercado, mix de produto/serviço e produtos de qualidade. As organizações que são capazes de o fazer, em ambientes de pressão, terão melhores resultados relativamente aos concorrentes que não o façam (Aranda, 2003; Jack & Raturi, 2002). A vantagem funcional do desempenho financeiro é alcançada pela exigência do planeamento operacional. Além disso, o excesso de capacidade produtiva durante um período de pouca procura será o menos importante e, conseqüentemente, a organização pode responder ao aumento da exigência no tempo apropriado. As organizações que desejam beneficiar de flexibilidade operacional necessitam de planear os seus recursos estratégicos de modo a maximizar os benefícios financeiros (Rudd, Greenley & Beatson, & Lings, 2008).

1.1.2. A flexibilidade financeira

A flexibilidade financeira é a capacidade da organização obter acesso rápido aos recursos financeiros. Evidências empíricas sugerem que as organizações que promovem essas capacidades terão melhores desempenho do que aquelas que não o fazem (Mensah & Werner, 2003; Tan & Peng, 2003). No entanto, outras pesquisas foram feitas para este conceito e concluíram que as organizações que são capazes de adquirir e aplicar rapidamente os recursos financeiros terão melhor desempenho que os concorrentes que não o pratiquem (Bill & Garfinkel, 2004). Além disso, estas organizações que planeiam investir estes recursos e adaptam as suas capacidades a mudanças rápidas, terão um impacto positivo no seu desempenho (Nadkarni & Narayanan, 2007).

De facto, provavelmente, estas organizações que estrategicamente planeiam a flexibilidade financeira, comparativamente aos seus concorrentes que não fazem este

planeamento, podem impedir ineficiências na alocação desses recursos (Grewal & Tansuhaj, 2001). Assim, o planeamento estratégico encontra-se correlacionado positivamente com a flexibilidade financeira e esta, com o desempenho organizacional (Bill & Garfinkel, 2004).

1.1.3. A flexibilidade estrutural

A flexibilidade estrutural é a capacidade de uma organização se reestruturar, sendo que a literatura mostra que as organizações com capacidade de se redesenhar mediante as pressões competitivas apresentarão um melhor desempenho (Nahm, Vonderembse & Koufterosc, 2003). A comunicação entre departamentos é frequentemente encontrada nas grandes e médias empresas, assim como uma reduzida burocracia. Estudos mostram que alguma burocracia dentro da organização pode ajudar o trabalho, pelo que a sua redução para um nível apropriado é recomendável ao contrário da sua total eliminação (Olsen, 2006).

O planeamento estratégico antecipa mudanças e oferece opções estratégicas apropriadas a essa mudança. A literatura sugere que as organizações com capacidade sistemática de gerir as mudanças estruturais, em comparação com as organizações sem capacidade de mudança, provavelmente enfrentam menos problemas relacionados com os funcionários, por exemplo, problemas éticos e com a sua manutenção (Ahmed & Rafiq, 2003).

1.1.4. A flexibilidade tecnológica

A flexibilidade tecnológica é definida como a capacidade da organização para alterar a capacidade tecnológica em linha com as exigências competitivas, pois muitas organizações usam tecnologia ultrapassada ou utilizam *software* muito específico limitando, assim, a liberdade de ação e a oportunidade para a mudança (Miller, 2002; Sefertzi, 2000).

A utilidade da tecnologia no planeamento estratégico tem sido enfatizada na literatura (Andersen, 2005; Morgan, 2004), sendo que as organizações com um plano estratégico para a flexibilidade tecnológica terão melhor desempenho do que as organizações que não tenham.

A literatura sugere que especialmente a tecnologia, pelo facto de ajudar os gestores a gerir a incerteza e a criação de uma resposta estratégica eficaz, tem um grande efeito benéfico sobre os trabalhadores que fazem uso dela (Andersen, 2005; Miller, 2002). Este essencial impacto não financeiro tem reflexos imediatos sobre os utilizadores dessa tecnologia.

Em suma, podemos dizer que as organizações, através de um planeamento estratégico podem prever as oscilações ambientais e alocar os recursos em conformidade. Quando as oportunidades e as ameaças específicas surgirem, as opções alternativas flexíveis serão decididas e, conseqüentemente, assumidas. Neste cenário, a flexibilidade da organização terá uma lógica preventiva.

As organizações flexíveis podem adaptar-se rapidamente quando as mudanças ambientais surgirem, através das opções alternativas, opções de decisão decorrentes dos planos estratégicos, acabando por ter um impacto positivo no seu desempenho. Por isso, a flexibilidade das organizações perante os cenários de mudança ambiental pode ser estrategicamente planeada. A flexibilidade assume-se, principalmente, como uma consequência do planeamento estratégico e, portanto, é um interface importante entre o planeamento estratégico e o desempenho organizacional.

Os quatro tipos de flexibilidade abordados neste ponto assumem-se como mediadores entre o planeamento estratégico e o desempenho (financeiro e não financeiro) da organização. Uma das críticas, normalmente, apontada na literatura é a de que a avaliação do desempenho assente apenas em critérios financeiros não se revela suficiente para a gestão organizacional no moderno mercado competitivo (Kennerly & Neely, 2003, p. 214). Os critérios de desempenho não financeiro ou critérios de desempenho que não estão diretamente relacionados com o desempenho financeiro são discutidos na literatura de planeamento estratégico baseados em fatores conservadores relacionados com o processo de planeamento, provavelmente devido a problemas na medição das variáveis (Rudd et al., 2008).

Em seguida abordaremos a flexibilidade no processo de planeamento estratégico.

1.2. A flexibilidade no processo de planeamento estratégico

Atendendo ao ponto de vista do planeamento estratégico, a flexibilidade é considerada como o nível em que as decisões novas e alternativas são tomadas, as mudanças

positivas organizacionais e a adaptação perante o ambiente turbulento são permitidas (Combe & Greenley, 2004; Grewal & Tansuhaj, 2001). Em termos genéricos, a flexibilidade estratégica refere-se à capacidade de uma organização para se adaptar agilmente e responder atempadamente e de forma substancial à incerteza e às mudanças que ocorrem no ambiente externo, já que estas possuem um impacto significativo no seu desempenho (Golden & Powell, 2000; Roca-Puig, Beltrán-Martin, Escrig-Tena, & Bou-Lluis, 2005).

A flexibilidade no processo de planeamento estratégico tem vindo a ser considerada como a primeira componente da flexibilidade estratégica, bem como uma ferramenta estratégica para aquelas empresas que enfrentam mercados incertos e complexos (Celuchet al., 2007). Por conseguinte, o processo de planeamento estratégico é considerado como um processo lógico e contínuo que envolve um número de passos sequenciais com o objetivo de formar a estratégia da empresa: definição dos objetivos da missão a longo-prazo, análise do ambiente, gerar e avaliar estratégias alternativas, implementação e monitorização do desempenho (Crittenden & Crittenden, 2000).

Se para alguns autores o conceito de flexibilidade no planeamento significa a habilidade para ajustar os planos estratégicos às rápidas mudanças do ambiente (Combe & Greenley, 2004), para outros, a flexibilidade do planeamento radica em planos de preparação estratégicos que são mutáveis, adaptáveis e responsivos e na habilidade da organização para mudá-los quando é necessário (Alpkan et al., 2007).

Todavia, uma abordagem flexível do processo de planeamento encontra-se bem adaptada na dinâmica do ambiente, permitindo que as organizações adaptem rapidamente os seus planos, com intuito de explorar o mercado de oportunidades e monitorizar/controlar as flutuações do mercado (Dreyer & Grønhaug, 2004; Grewal & Tansuhaj, 2001).

Naturalmente que esta flexibilidade deverá resultar em melhorias contínuas nos valores dos clientes e na aquisição de vantagens competitivas sustentáveis (Matthyssens, Pauwels & Vandenberghe, 2005). A flexibilidade do processo de planeamento assume-se, assim, como um fator crucial para a adaptação dos planos estratégicos às mudanças competitivas do ambiente (Dibrell, Down & Bull, 2007).

De acordo com Bhalla, Henderson e Watkins (2006) sem qualquer ação de gestão que permita assegurar a sobrevivência através da flexibilidade e da adaptação, a rigidez

no planeamento apenas poderá conduzir a desastres a longo-prazo. Em alguns tipos de indústria, não é suficiente atingir-se uma vantagem competitiva no custo ou diferenciação. Denota-se que as empresas estão, cada vez mais, a focalizar-se nas vantagens competitivas apoiadas na flexibilidade e, na verdade, estas estratégias adquirem uma importância peculiar em ambientes competitivos caracterizados por níveis elevados de incerteza (Vecchio, 2006). Um processo de planeamento flexível, complementado com uma gestão interna apropriada pode assumir-se numa prática estratégica bem-sucedida para aquelas organizações que enfrentam condições de mercado dinâmicas (Alpkan et al., 2007).

1.3. Dinamismo ambiental e planeamento da flexibilidade

Em diversos estudos é sublinhado que o dinamismo do ambiente é uma variável fundamental na relação entre os processos de planeamento estratégico e os resultados das empresas (Tegarden, Sarason & Banbury, 2003; Tegarden, Sarason, Childers & Hatfield, 2005). Genericamente, podemos dizer que o dinamismo do ambiente refere-se à taxa de alteração e ao nível de fatores de instabilidade presentes (Vecchio, 2006), podendo ser assim definido por referência às mudanças tecnológicas e à instabilidade ou imprevisibilidade do ambiente (Tegarden et al., 2005).

A intensidade e o nível de concorrência que as organizações enfrentam, forçam-nas a adotarem uma abordagem de planeamento flexível (Tsourveloudis & Valavanis, 2002). A incerteza no ambiente competitivo faz com que a flexibilidade estratégica seja valorizada (Dreyer & Grønhaug, 2004).

Num ambiente competitivo, a flexibilidade estratégica é uma ferramenta valiosa para a prosperidade e sobrevivência das empresas (Sherehiy et al., 2007), pelo que alguns autores têm argumentado que a necessidade de flexibilizar todas as áreas das organizações tem vindo a aumentar devido ao ritmo mais acelerado das mudanças ambientais (Nadkarni & Narayanan, 2007). Enquanto a flexibilidade é considerada como uma resposta adaptativa à turbulência é importante perceber que uma organização pode utilizar a sua flexibilidade estratégica para proactivamente redefinir o mercado e torná-lo a pedra angular da sua capacidade para competir (Dreyer & Grønhaug, 2004).

1.4. Dinamismo ambiental: Planeamento, flexibilidade e desempenho

Diversos autores têm argumentado que, em cenários competitivos, caracterizados pela crescente descontinuidade estratégica, desequilíbrio, hipercompetição, inovação e contínua aprendizagem, o sucesso das empresas depende da sua capacidade para responder rapidamente às mudanças ambientais (Alpkan et al., 2007; Amagoh, 2008; Cao & McHugh, 2005; Dreyer & Grønhaug, 2004; Golden & Powell, 2000; Johnson et al., 2003; Mason, 2007; Sotomayor et al., 2014; Spicer & Sadler-Smith, 2006; Stewart et al., 2003; Vecchio, 2006). De facto, muitos autores encontraram suporte empírico, argumentando que as estratégias de flexibilidade têm um grande impacto no desempenho das organizações inseridas num turbulento e imprevisível ambiente (Grewal & Tansuhaj, 2001; Nadkarni & Narayanan, 2007).

No ponto seguinte focalizaremos a nossa análise no desempenho das empresas, nomeadamente no desempenho financeiro e na relação entre a flexibilidade e o desempenho do planeamento.

1.5. Desempenho da empresa

Na literatura, são distinguidos dois tipos de medidas de desempenho das empresas: (a) desempenho financeiro, ou seja, medidas objetivas como por exemplo o rentabilidade do ativo (ROA), rentabilidade das vendas (ROS) e rentabilidade do capital próprio (ROE) e (b) medidas subjetivas de desempenho não financeiro, como por exemplo a satisfação dos acionistas, a satisfação do colaborador e a satisfação dos clientes (Kassai, Casanova, Santos & Assaf Neto, 2005; Martin & Petty, 2004; Ong & Teh, 2009). A operacionalização do desempenho refere-se à seleção de medidas adequadas para avaliar o desempenho de uma empresa. Uma questão importante tem surgido sobre a relevância do uso exclusivo dos critérios financeiros tradicional (medidas financeiras) com relação a outros critérios não financeiros (Kassai et al., 2005). Assim, por exemplo, Falshaw, Glaister e Tatoglu (2006) observaram que as medidas financeiras de desempenho podem capturar apenas uma parte da rentabilidade da empresa.

O desempenho é muitas vezes apresentado como um conceito multidimensional (Martin & Petty, 2004). No entanto, a sua medição continua a ser difícil (Falshaw et al., 2006). O modo de operacionalização do desempenho é considerado como uma das potenciais causas dos resultados contraditórios dos trabalhos empíricos sobre a relação

entre abrangência e desempenho (Brock & Barry, 2003). Consequentemente é geralmente reconhecido que é muito difícil escolher os rácios adequados para apurar o desempenho da empresa (Kassai et al., 2005).

1.6. Relação entre flexibilidade e desempenho do planeamento

Há um corpo teórico substancial na literatura sobre o impacto da flexibilidade no desempenho. Na última década, a flexibilidade estratégica tem sido cada vez mais reconhecida como uma competência organizacional que permite às empresas atingirem e manterem uma vantagem competitiva e um desempenho superior em negócios dinâmicos no atual ambiente competitivo (Johnson et al., 2003). Diversos autores sustentam que há evidências empíricas que mostram que a flexibilidade no planeamento estratégico tem um impacto significativo no desempenho (Dribell et al., 2007).

Apesar do corpo teórico atual, Rudd e colaboradores (2008) consideram que os estudos empíricos sobre a relação entre a flexibilidade e o desempenho da organização são visivelmente poucos na literatura atual. Se há autores que afirmam que a flexibilidade estratégica permite obter um aumento da performance e capacidades para aproveitar as oportunidades da empresa (Nadkarni & Herrmann, 2010), outros defendem que a flexibilidade estratégica pode influenciar o desempenho da empresa pelo facto de promover a criatividade, inovação e a competitividade (Johnson et al., 2003).

1.7. Indicadores de desempenho financeiro

Na literatura não existe uniformidade relativamente à medição do desempenho financeiro das empresas (Bhagwat & Sharma, 2007; Encarnação, 2010). O recurso aos indicadores de desempenho financeiro afigura-se como uma ferramenta de muito valor aquando do processo de tomada de decisão, já que estes sublinham informação essencial relativamente ao desempenho financeiro da organização que, de outra forma, seria difícil de reconhecer (Bhagwat & Sharma, 2007). Alguns dos exemplos de indicadores frequentemente utilizados são:

- Volume de negócios - isto é, a quantia líquida das vendas e prestações de serviços relativos às atividades da empresa, consequentemente após as

reduções em vendas e não incluindo nem o imposto sobre o valor acrescentado, nem outros impostos diretamente relacionados com as vendas e prestações de serviços (Encarnação, 2010).

- Autonomia financeira - espelha a capacidade da organização para financiar os seus ativos, através dos seus próprios capitais, sem ter que recorrer a endividamento, como por exemplo, empréstimos bancários (Encarnação, 2010).
- Liquidez geral - indica a liquidez da empresa a curto e longo prazo, isto é, o quanto a empresa poderá dispor de recursos para honrar todos os seus compromissos (Assaf Neto, 2000; Saleem & Rehman, 2011).
- Ativo corrente - é um recurso controlado pela empresa de que se espera um influxo de benefícios económicos futuros para a empresa, originado por eventos passados (Antão, Tavares, & Marques, 2010).
- Passivo corrente - é uma obrigação presente da empresa de que se espera um efluxo de recursos da empresa, originado por eventos passados. Deve-se ter sempre presente a distinção entre uma obrigação presente e um compromisso futuro (Antão et al., 2010).
- Rendibilidade - representa a taxa de rentabilidade de determinada grandeza (Sánchez Ballesta, 2002).
- *Economic Value Added* (EVA, Valor Económico Agregado) - medida simples baseada no valor, que permite avaliar a estratégia do negócio, a valorização das aquisições, projetos de investimento e o desempenho da gestão (Fernández, 2015).
- *Cash Value Added* (CVA) - é um indicador alternativo ao EVA e refere-se à medida absoluta de ganho dada pela diferença entre o fluxo de caixa operacional e o custo de capital somado ao custo de reposição do capital. (Fernández, 2015).

No entanto, Kaplan e Norton (1997, cit. por Silva, 2003) sugeriram uma abordagem nova na medição do desempenho financeiro, que se centra numa estratégia corporativa com base em quatro perspetivas, através do *Balanced Scorecard* (BSC). Os autores afirmam que este contribui e transforma os fatores e os ativos intangíveis, a longo prazo, em sucesso financeiro explícito e, portanto, controlável. As quatro perspetivas do BSC traduzem-se em: perspetiva financeira, perspetiva do cliente,

perspetiva dos processos internos e, por último, a perspetiva de aprendizagem e crescimento. Estes autores afirmam que são esses bens que criam valor futuro para a organização.

1.8. Modelo DuPont

Foi no ano de 1903 que surgiu a empresa de explosivos *DuPont Powder Company*, cuja atividade integrava várias empresas que produziam produtos químicos, nomeadamente pólvora, tendo sido marcada pelo uso da contabilidade numa indústria com várias atividades. Três primos - Alfred, Coleman e Pierre - passaram a gerir a empresa, depois de uma crise de família (Pereira, 2006).

Todas as fábricas independentes, escritórios de vendas e distribuição que eram controladas de forma particular, passaram a ser geridas por um departamento central, através de um sistema de contabilidade nuclear que criava uma ligação e conduzia a uma estrutura departamental espalhada pelo território norte-americano, onde eram recolhidos os dados diários e semanais relativamente às vendas, folha de pagamentos e gastos de produção. Este método permitia que os gestores pudessem planear de forma coerente, a evolução equilibrada dos vários departamentos da empresa (Neto, 2010). Os administradores constataram que o lucro variava em função da taxa de rentabilidade do investimento na atividade. A criação da fórmula do ROA teve impacto significativo, ajudando na implementação das decisões mais acertadas, de investimento (Neto, 2010).

A análise DuPont é considerada como o *raio-x* dos fatores que influenciam a rentabilidade do ativo de uma empresa, possibilitando a análise da sua evolução ao longo do tempo, bem como as causas e consequências associadas (Pereira, 2006).

A redução do ROA pode ser reflexo de uma diminuição da margem ou do ativo, pelo que sendo o primeiro caso significa que o resultado líquido do período em causa sofreu uma alteração em relação ao volume de negócios, ou seja, as vendas decresceram ou os gastos cresceram ou as duas variáveis em simultâneo. O ROA encontra-se relacionado com a rentabilidade das capitais próprios, bem como alheios aplicados na entidade. Através dele é possível determinar o impacto na rentabilidade, mediante a seguinte equação [1]:

$$ROA = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Ativo Total}} \quad [1]$$

Este rácio pode-se decompor na margem operacional e na rotação do ativo, onde a primeira pretende medir o lucro ou prejuízo em relação ao volume de negócios e, a segunda, determinar o valor das vendas por cada unidade monetária investida no ativo, como se constata na equação [2]:

$$\text{ROA} \left(\frac{\text{EBIT}}{\text{Ativo Total}} \right) = \text{Margem operacional} \left(\frac{\text{EBIT}}{\text{Vendas}} \right) \times \text{Rotação do ativo} \left(\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}} \right) \quad [2]$$

Ao desmembrar-se a margem operacional, obtém-se os custos das mercadorias vendidas e consumidas, custos operacionais e financeiros, o que poderá demonstrar possibilidades de melhoria deste rácio, bem como determinar as causas que estão a afetar negativamente esse rácio. A rotação do ativo total reflete a produtividade de uma empresa, possibilitando a redução margem operacional, quando maior for este rácio, permitindo uma redução nos preços (Angotti, 2007).

Sabendo que o ROA se altera de acordo com o ativo, bem como o produto da margem operacional pela rotação do ativo total, poderá surgir a dúvida de qual se afigura a forma mais eficaz, se deverá depender mais da margem operacional ou da rotação do ativo. Esta questão é indiferente para Neto, Santos, Kassai e Casa Nova (2005), uma vez que os autores referem que aquilo que é realmente importante é o equilíbrio entre os dois rácios que contribuirão para o melhor resultado. A rotatividade do ativo ao sofrer alterações reflete o impacto na produtividade dos ativos da empresa, demonstrando a evolução do volume de negócios face à evolução do investimento operacional. A maximização da rentabilidade dos acionistas deve ser um dos principais objetivos de uma empresa, podendo ser medida através da taxa de rendibilidade do capital próprio, o ROE, calculada com base na equação [3].

$$\text{ROE} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capital Próprio}} \quad [3]$$

O ROE é um dos indicadores de rentabilidade que mais influencia as decisões de uma empresa, tanto a nível dos acionistas como ao nível dos credores. O rendimento obtido pelos acionistas é afetado diretamente pela estrutura de capitais de uma empresa (Pinho & Tavares, 2012).

Para Gitman (1997), o ROE é obtido pelo produto entre o ROA e alavancagem financeira (ALF), que por sua vez é obtido através da razão entre o ativo total e o capital próprio. Segundo o autor, o uso da ALF para converter o ROA em ROE reflete o impacto da alavancagem (uso de capital de terceiros) sobre a rentabilidade dos capitais próprios. Segue-se a equação da rentabilidade dos capitais próprios, desdobrada [4]:

$$ROE = \frac{R.L}{VN} \times \frac{VN}{A} \times \frac{A}{C.P} \quad [4]$$

Onde:

(R.L) = Resultado Líquido

(VN) = Volume de Negócios

(A) = Ativo

(C.P) = Capital Próprio

Segundo Ross (2015), o Sistema DuPont é influenciado por três variáveis:

(A) Eficiência operacional (Rentabilidade das vendas);

(B) Eficiência dos ativos (Rotação dos ativos); e

(C) Coeficiente de alavancagem (Alavancagem financeira).

Desta forma, ao analisar o ROE pelo sistema dupont ficam expostas as causas que influenciam diretamente o seu resultado.

1.9. Fatores de risco do negócio

O risco é definido como a possibilidade de um insucesso na área de negócios, ou ainda, o perigo iminente e relevante de uma perda contingencial irreversível, dada a probabilidade de um evento indesejado (Groppelli & Nikbakht, 2010; Padoveze & Bertolucci, 2008).

Na perspectiva de Ritchie e Brindley (2007) o risco encontra-se associado a eventos que potencialmente influenciam a continuidade do negócio em termos de eficácia e/ou eficiência. Neste sentido, pode-se dizer que segundo Padoveze (2010) podemos encontrar três perspectivas que classificam o conceito de risco:

- Risco como oportunidade - encontra-se presente no conceito de risco e retorno. Quanto maior o risco, maior será o potencial de retorno e, necessariamente, de perda.
- Risco como perigo ou ameaça - refere-se a eventos potencialmente negativos como perdas financeiras, fraudes, danos à reputação, roubo ou furto, morte ou injúria, falhas de sistemas ou exigências judiciais.
- Risco como incerteza - relaciona-se com a distribuição de todos os resultados possíveis, sejam positivos ou negativos.

Os riscos corporativos referem-se a todos os riscos que podem afetar o desempenho financeiro da empresa, sejam eles estratégicos, de gestão ou operacionais (Padoveze & Bertolucci, 2008).

O risco estratégico encontra-se associado a alterações ao nível económico, social e político, como por exemplo as políticas de nacionalização, privatização ou expropriação, enquanto o risco financeiro se associa a perdas decorrentes de alterações nos mercados financeiros (Pinho, Valente, Madaleno & Vieira, 2011). Relativamente aos riscos de negócio estes relacionam-se com o conjunto de riscos que a empresa assume voluntariamente com o intuito de obter uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes, criando desta forma valor para os seus acionistas. Este risco faz parte de qualquer atividade empresarial, sendo uma das principais competências de qualquer negócio de sucesso (Pinho et al., 2011).

Assim, os riscos de uma organização encontram-se diretamente associados ao tipo de negócio, produto, mercado, localização geográfica, nível de segurança existente, programas de sensibilização dos colaboradores, perfil destes, controlo interno, entre outros. O conjunto de fatores que se encontram associados com os riscos é grande, pelo que a identificação de uma causa implica um conhecimento profundo das características conjunturais da empresa, interpretando os sinais que a corporação emite no seu dia-a-dia (Wong, 2003).

Tal como assinalam Tummala e Schoenherr (2011) os riscos possuem dois componentes principais: (a) a probabilidade de ocorrência e (b) as consequências relacionada ao evento, ou seja, o impacto que se encontra relacionado ao risco. Relativamente às suas origens os riscos podem emergir de diversas formas, podendo associar-se ao lançamento de determinado produto, no processo produtivo, nas estratégias de marketing, no relacionamento com os fornecedores, na competição de mercado e incertezas relativamente ao comportamento das vendas, entre outros fatores (Zafiropoulos, Metaxiotis, & Askounis, 2005).

Todos estes riscos, muitas vezes, são tangenciais, integrando-se de forma a afetarem os resultados organizacionais, tal como se observa na Figura 1.



Figura 1. Tipos de risco e seu impacto nos resultados organizacionais

Fonte: Oliveira e Rocha (2014, p. 30)

Santos (2002) considera que existem riscos endógenos e exógenos, isto é, oriundos do ambiente externo e interno, respetivamente e que se segmentam com se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1. Classificação de riscos

Risco Empresarial Total				
Riscos exógenos		Riscos endógenos		
Riscos do ambiente macro	Riscos do ambiente setorial	Riscos financeiros	Riscos operacionais	
			Gerais	Funcionais
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Político-legais ▪ Económicos ▪ Demográficos ▪ Naturais ▪ Tecnológicos ▪ Sociais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De fornecedores ▪ De clientes ▪ De concorrentes ▪ De produtos alternativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De liquidez ▪ De crédito ▪ De mercado ▪ Legais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da estrutura de custos ▪ De sucessão ▪ De fraudes ▪ Corporativos ▪ De sistemas ▪ De greves ▪ De erros ▪ Infraestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da área administrativa ▪ Da área de compras ▪ Da área de marketing ▪ Da área de vendas ▪ Da área da produção e logística ▪ Da área de sistemas e internet ▪ Da área de contabilidade/fiscalidade ▪ Da área da distribuição

Fonte: Adaptado de Santos (2002)

Neste sentido, podemos verificar na Tabela 1 que os riscos exógenos se encontram divididos em riscos do ambiente global (macro) e do ambiente específico (setor). Verifica-se também que os riscos endógenos se encontram divididos em riscos financeiros e operacionais. Os primeiros associam-se à liquidez, crédito, mercado e legalidade, enquanto o segundo (os operacionais) se encontram divididos em gerais (relacionados com a organização no seu todo) e funcionais (dependentes de áreas específicas da organização).

Todos os riscos devem ser geridos de forma adequada para que o seu impacto no negócio possa ser minimizado. Assim, e tal como Nohara, Acevedo e Vila (2002) referem, os riscos devem ser entendidos como uma abordagem sistemática para que se possa estabelecer o curso de ação perante as incertezas pela identificação, avaliação, compreensão, ação e comunicação dos itens de risco.

Em suma, nesta parte de revisão da literatura observamos que as indústrias de conservas de peixe em Portugal se encontram em franca expansão, assegurada não apenas pelo mercado interno como também o internacional. Constatamos a necessidade

de flexibilidade das organizações, enquanto ferramenta útil da gestão estratégica para poder fazer face à imprevisibilidade e mudança que caracteriza o ambiente. Neste contexto, a flexibilidade operacional, financeira, estrutural e tecnológica assumem particular relevância sob o ponto de vista do desempenho financeiro e não-financeiro das organizações. Observamos, igualmente, que a flexibilidade assume um papel fundamental no processo de planeamento estratégico, assumindo o dinamismo ambiental o papel de mediador. O desempenho das organizações pode ser analisado através de indicadores não-financeiros e financeiros, sendo que estes últimos assumem relevância particular para o presente estudo. Por último, constatamos igualmente a necessidade de as organizações atenderem a um conjunto de fatores endógenos e exógenos que se podem assumir como riscos no desenvolvimento do seu negócio. Em seguida, apresentaremos o estudo empírico realizado.

Considerando este enquadramento conceptual e as principais tendências dos estudos realizados neste âmbito, perspetivamos ser relevante apresentar um quadro real dos impactos da flexibilidade no nosso objeto de estudo (antes e no período de crise), pelo que em seguida apresentamos o estudo empírico que foi conduzido.

Capitulo II – Estudo Empírico

2.1. Enquadramento do setor

O estudo conduzido pela *Portugal Foods*, em 2012, tendo em conta os dados existentes entre 2008 e 2011, relativamente à estratégia de internacionalização do setor agroalimentar 2012-2017, mostrou que a indústria das conservas de peixe portuguesa revelava um elevado grau de autoaprovisionamento, bem como uma forte orientação exportadora, sendo que Portugal se assumia como um grande *player* nos mercados internacionais. Este estudo sublinhou um dado excecional: "apesar do retrocesso que a indústria conserveira portuguesa sofreu no século passado, provocado pela forte concorrência de países como a Tailândia, China, Vietname e Marrocos, o setor surge neste início do século com todo o vigor, atingindo em 2011 um máximo histórico de exportações em valor: 149 milhões de euros" (p. 109).

Mais recentemente, a Fileira do Pescado¹ (organização constituída por seis associações do setor das pescas) refere que a indústria conserveira portuguesa exporta entre “65 a 90% da sua produção” e “dá cartas no mercado internacional há décadas, pelo que a internacionalização é um verdadeiro caso de sucesso”. Segundo a mesma fonte, no primeiro trimestre de 2013, em comparação com igual período de 2012, as exportações de conservas subiram 12 mil toneladas, no valor de 55,5 milhões euros, o que representa um aumento de 23,7% em quantidade e de 22,3% em valor. E, entre 2010 e 2012 as vendas no exterior cresceram 39,8% em valor, de 132,6 milhões para 185,6 milhões de euros. Em termos de quantidade, o aumento foi de 32,7%, de 33.155 toneladas para 44 mil toneladas.

Dados relativos a 2013 difundidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2014) mostram que as exportações de conservas aumentaram 15,3% relativamente ao ano de 2012, resultando num acréscimo do seu peso para 24,8% do valor global dessas exportações (cf. Figura 2), reforçando assim a sua posição de liderança como principal grupo de produtos exportados. Segundo a mesma fonte, o saldo das transações de conservas com o exterior foi o único favorável a Portugal durante esse ano, correspondendo a um excedente de 62 810 mil euros, embora se tenha apresentado mais reduzido do que o registado no ano de 2012, tendo a Indústria Transformadora da Pesca faturado no ano de 2013, 849 milhões de euros.

¹ Consultado em 18 de dezembro de 2015 em <http://www.fileiradopescado.com/noticias/181-industria-conserveira-nacional-em-alta-nas-exportacoes-apesar-da-escassez-de-materia-prima.html>



Figura 2. Valor das exportações de produtos (2013)

Fonte: INE (2014, p.83)

Dados relativos a 2014 (INE, 2015) mostram que a exportação de conservas que nos últimos anos tem registado acréscimos significativos, contabilizou o maior decréscimo nesse ano (-6,6% correspondendo a -13,7 milhões de euros relativamente a 2013), mantendo-se, no entanto, como principal grupo de produtos exportados (peso de 21%), conforme se observa na Figura 3.

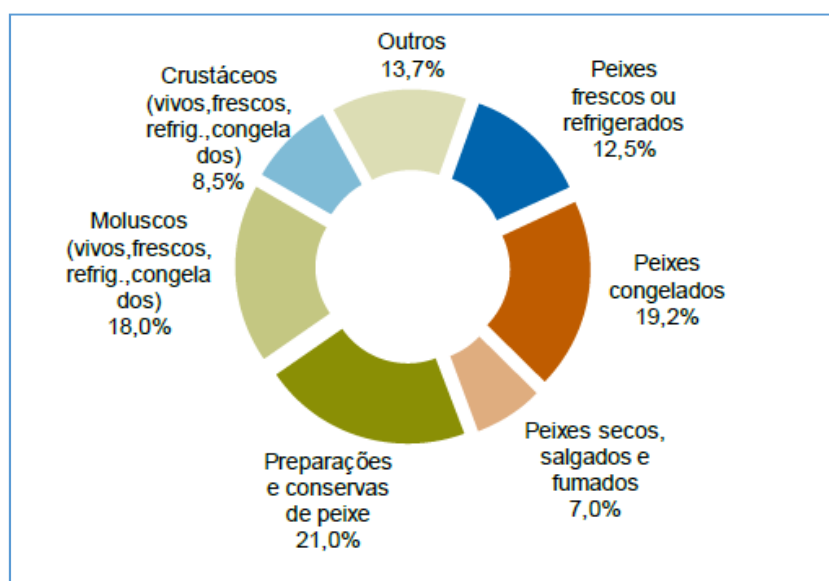


Figura 3. Valor das exportações de produtos (2014)

Fonte: INE (2015, p. 90)

Uma das justificações apontadas para esta oscilação observada entre 2013 e 2014 aponta para as restrições de captura de sardinha que vigoraram nesse período de tempo, tendo essa restrição contribuído para um decréscimo de cerca de 30% (correspondendo a -25,5 milhões de euros) de exportações de "sardinhas, sardinelas e espadilhas" (INE, 2015, p. 91).

Na verdade, a grande ameaça neste setor aponta, neste momento, para a escassez de matéria-prima proveniente do mar, um recurso natural que não é passível de ser controlado. Aqui, integram-se igualmente os subsídios de abate da frota pesqueira portuguesa, que fizeram diminuir o número de traineiras nas últimas décadas.

É nesta linha de análise que o gerente da empresa Comur refere que a crise económica dos últimos anos afetou o funcionamento da mesma, nem sempre num contexto fácil de atuação. No entanto, a empresa tem crescido e visto aumentado o seu volume de negócios através de uma gestão rigorosa, com pouco recurso à banca e com alguma ligeireza na sua estrutura, quase toda direcionada para a produção, afirmando que a sua segurança se encontra presente no facto de serem uma empresa fortemente exportadora, o que lhes garante alguma confiança relativamente ao futuro, pese embora a crise da sardinha em Portugal se faça sentir (Pauseiro, 2015).

De facto, apesar das ameaças patentes no setor, o Secretário do Estado do Mar, Manuel Pinto de Abreu (2015), refere que as conservas portuguesas de peixe estão na moda quer em Portugal, quer no estrangeiro, sendo que esta aceção é suportada pelo crescimento das exportações e pelo aumento do consumo interno deste produto. Abreu (2015) sublinha que o setor coloca no mercado produtos e marcas de excelência, identificando-se cada vez mais com o que é saudável e com o selo *gourmet*.

Por conseguinte, Ferreira (2015), sócio e Diretor Comercial da empresa Conserveira do Sul, sublinha que a entrada de Portugal na União Europeia e o surgimento do mercado cada vez mais concorrencial aportou novos desafios a esta empresa, que sempre soube dar respostas concretas e assegurar não apenas a continuação da qualidade das conservas que sempre produziu, como também o lançamento de novos produtos no mercado.

Nas últimas décadas foi possível observarem-se grandes transformações nesta indústria, pois capitalizou apoios, investiu, modernizou-se, renovou as linhas de produção, diversificou os produtos, apostou na comunicação com os consumidores, deu-

se a conhecer de forma mais próxima, empenhou-se na apresentação das embalagens e do *design*, procurando novos mercados e afirmando-se nestes, com grande sucesso (Abreu, 2015).

Melo (2015), o Secretário-Geral da Associação Nacional dos Industriais de Conservas de Peixe, afirma que a indústria de conservas exporta para mais de 70 países, sendo os principais: França, Reino Unido, Itália, Bélgica, Luxemburgo, Dinamarca, Suécia, Áustria, Suíça, Angola, Moçambique, Estados Unidos da América, Canadá, Brasil, Peru, Israel, Palestina, Singapura, China, Timor, Austrália, Filipinas, entre muitos outros, chegando as conservas aos mais recônditos lugares do mundo. A mesma fonte afirma que existem 21 unidades fabris em laboração em Portugal, que geram entre 3.500 a 4.000 postos de trabalho e que produzem cerca de 85.000 toneladas de conservas. Fabricam-se mais de 600 referências de conservas, muitas delas só conhecidas nos mercados de exportação, sendo que agora estão paulatinamente a ser integradas no mercado interno.

Na verdade, a indústria portuguesa de conservas exportou 54 mil toneladas em 2014, que correspondem a mais de 207,3 milhões de euros, representando mais de 3,5 vezes os valores de 1986, ano de adesão de Portugal à União Europeia, mais do triplo face aos valores de há 20 anos e quase o dobro no curto período que decorreu desde 2009 (Abreu, 2015). As duas dezenas de fábricas de conservas em funcionamento em Portugal, após terem enfrentado dificuldades dos anos mais difíceis do setor, encontram-se agora a produzir bastante mais do dobro do que as unidades que existiam há quatro década, o que tem justificado o investimento em novas fábricas, bem como a modernização das existentes (Abreu, 2015).

É o caso da empresa A Poveira, que apesar de preservar a tradição vai ao encontro dos consumidores que se assumem, cada vez mais, exigentes, pelo que o ano de 2013 representou um marco histórico nesta empresa, tendo investido 5,5 milhões de euros nas novas instalações em Laúndos, Póvoa de Varzim. Esta nova unidade industrial permitiu um crescimento da produção, bem como um aumento da produtividade e das vendas e consequentemente da faturação que passou de 4 milhões de euros em 2012 para 11 milhões em 2014 (Real, 2015).

Para além deste investimento, A Poveira acaba de ter aprovado um projeto do Programa Operacional de Pescas (PROMAR), que implicará um novo investimento de

3,8 milhões de euros e cujo objetivo é ampliar a área produtiva e as linhas de produção, assim como a construção de um novo armazém. A introdução de novas linhas de produção pretende diversificar a oferta da empresa no mercado internacional e a conquista de novos clientes (Real, 2015).

É igualmente o caso da empresa Ramirez, que ultima a concentração da produção das suas unidades produtivas em Matosinhos e Peniche numa nova fábrica, situada em Lavra, Matosinhos, com um investimento que ascende os 18 milhões de euros, sendo este projeto considerado de potencial interesse nacional (Ramirez, 2015).

A aposta no setor não passa apenas pela planificação estratégica do investimento, mas também pela concretização de parcerias sólidas com agentes e clientes da maior confiança, que assumem um papel significativo no crescimento contínuo e estável das empresas de conservas de peixe, tal como o Diretor Comercial da empresa Conservas Portugal Norte assinala (Ribeiro, 2015).

Lançando um olhar para o potencial da indústria de conservas de peixe em Portugal, tem-se observado, um pouco por todo o lado, o nascimento de iniciativas interessantes neste âmbito, como é o caso da abertura da Loja de Conservas que aconteceu em agosto de 2013 e que reúne, pela primeira vez, no mesmo espaço comercial, 18 conserveiras portuguesas, como uma montra privilegiada dos produtos de excelência do setor, promovendo as marcas das próprias conserveiras (Reis, 2015).

Uma outra iniciativa de destaque foi a abertura do Bar Loja Sol e Pesca, no qual se encontram as conservas de peixe portuguesas que, com grande imaginação, fazem parte do prato principal gastronómico deste bar (Pato, 2015). Aqui, é possível não apenas a degustação das conservas de peixe, como também a sua compra.

Por último, importa ainda referir que a conserva de peixe é um produto saudável e no processo de conservação não se encontra presente qualquer tipo de conservante, corante ou aditivo. São uma fonte privilegiada de ómega 3 e cálcio, sendo que são preservadas as qualidades nutritivas do peixe, tal como assegura Reis (2013). Também de referência é o facto de a indústria conserveira portuguesa ser ambientalmente sustentável, assim como o pescado que transforma, uma vez que os recursos piscícolas provêm de pescarias certificadas, as embalagens utilizadas são recicláveis e as conserveiras têm em conta a maximização da eficiência energética (Reis, 2013).

2.2. Metodologia

Neste ponto iremos caracterizar a metodologia que foi utilizada para se recolher, analisar e interpretar os resultados/dados do presente trabalho. A metodologia diz respeito aos passos que foram seguidos para se concretizar o presente estudo.

2.2.1. Objetivos

O principal objetivo da presente investigação foi definido da seguinte forma: analisar o impacto da flexibilidade (financeira e operacional) no desempenho económico-financeiro das empresas de conserva de peixe portuguesas. Como objetivos mais específicos procurou-se:

1. Analisar as qualidades psicométricas (sensibilidade e fidelidade) do instrumento de recolha de dados da flexibilidade (financeira e operacional).
2. Caracterizar a flexibilidade (financeira e operacional) das empresas de conservas de peixe portuguesas, no período entre 2006 e 2016.
3. Identificar os principais obstáculos vivenciados pelas empresas durante o período de crise (2011-2015).
4. Analisar os aspetos mais relevantes na relação entre rentabilidade e flexibilidade;
5. Analisar o desempenho financeiro das empresas através das variáveis que compõem o modelo DuPont (rentabilidade das vendas; rotação do ativo e alavancagem).

2.2.2. Natureza do estudo

O presente estudo tem uma natureza retrospectiva/longitudinal, descritiva e mista (quantitativa e qualitativa). Retrospectiva/longitudinal porque os dados contabilísticos recolhidos (resultado líquido das empresas, volume de negócios, valor do ativo e capital próprio), dizem respeito ao período compreendido entre 2006 e 2016 e, portanto, longitudinais.

A sua natureza descritiva reside no facto de se pretender analisar, explorar, determinar, descrever e interpretar os fatores determinantes que eventualmente possam encontrar-se associados ao fenómeno/conceito em estudo numa dada amostra/população

e num período determinado de tempo (Fortin, 2009). Para tal, recorreu-se à administração de um inquérito por questionário e de entrevistas individuais, cuja caracterização se encontra mais à frente, neste estudo.

Trata-se, portanto, de um estudo misto, que integra, concomitantemente, uma abordagem quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa tem como objetivo explicar, prever e controlar os fenómenos, procurando regularidades e leis, através da objetividade dos procedimentos e da quantificação das medidas. Tem como principais objetivos descrever a distinção das entidades pelos diversos valores das variáveis e/ou descrever ou examinar as relações entre variáveis (Fortin, 2009). A abordagem qualitativa tem como principal objetivo dar significado e profundidade analítica ao conteúdo das mensagens obtidas, através da elaboração de categorias analíticas que permitem a sistematização das informações (Bardin, 2008).

2.2.3. Caracterização da amostra

A consulta do SABI (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos) decorreu durante ano de 2018 e permitiu a identificação de 43 empresas do setor das conservas. Destas empresas, 2 possuem um CAE (Classificação das Atividades Económicas) comercial; 8 encontravam-se em dissolução; 5 não possuíam qualquer informação e 9 encontravam-se inativas, pelo que foram excluídas da nossa análise.

Neste sentido, foram identificadas, no mercado português, 23 empresas de conservas de peixe, que poderiam ser incluídas no presente estudo. Procedemos ao contacto com as mesmas, no sentido de aferir a sua disponibilidade para participar e constatou-se que duas dessas empresas tinham aberto falência, não sendo possível a sua integração. Nesse sentido, subsistiram 21 empresas, que perfazem 91,3% da população (n=23). Analisando o ano de criação dessas empresas, verificamos, pela análise da Tabela 2, datas de criação que oscilam entre o ano de 1853 e 2015.

Denota-se, igualmente, uma média de colaboradores de 160,10 (DP=152,03), oscilando entre um valor mínimo de 4 colaboradores e um máximo de 570, refletindo tratar-se de uma indústria de pequena dimensão.

Tabela 2. Distribuição das empresas (ano e número de colaboradores)

	Ano de criação	Número de colaboradores
Ramirez & C ^a ., Filhos, SA	1853	200
Freitasmar, Produtos Alimentares, SA	1900	100
Conservas Portugal Norte, Lda	1912	85
Sociedade Corretora, Lda.	1913	105
Pinhais & C ^a ., Lda	1920	102
Empresa de Pesca de Aveiro, SA	1926	400
Fábrica de Conservas a Poveira, SA	1938	201
Fábrica de Conservas La Gondola, SA	1940	120
Comur – Fábrica de Conservas da Murtosa, Lda	1942	100
Conserveira do Sul, SA	1954	95
Faropeixe	1981	30
Briosa	1981	81
Cofisa – Conservas de Peixe da Figueira, SA	1994	200
Santa Catarina Indústria Conserveira, SA	1995	135
Alconser – Conservas de Peixe, Lda.	1999	4
European Seafood	2000	505
Cofaco Açores – Indústria de Conservas, SA	2001	570
Gencoal, SA	2006	170
South Atlantic Capital, SA	2010	50
Conservas Arade	2015	50
Pescatum - Conservas e Pesca, SA	2015	105

Fonte: Elaboração própria

No questionário de caracterização das empresas, foi ainda colocada uma questão relativamente ao sistema de gestão preconizado nas empresas, designadamente: tradicional (organização burocrata, hierárquica, rígida, forma e funções isoladas), familiar (com autoridade reconhecida e inquestionável, comunicação aberta e informal, e flexibilidade nos processos de decisão) ou empreendedor, que integra flexibilidade funcional, funções articuladas e simplificadas e aposta na comunicação e imagem da marca (Sotomayor et al., 2014).

Os principais resultados, patentes no Gráfico 1, mostram que a maioria das empresas se enquadra num sistema de gestão familiar (54,2%), seguido do sistema tradicional (33,3%).

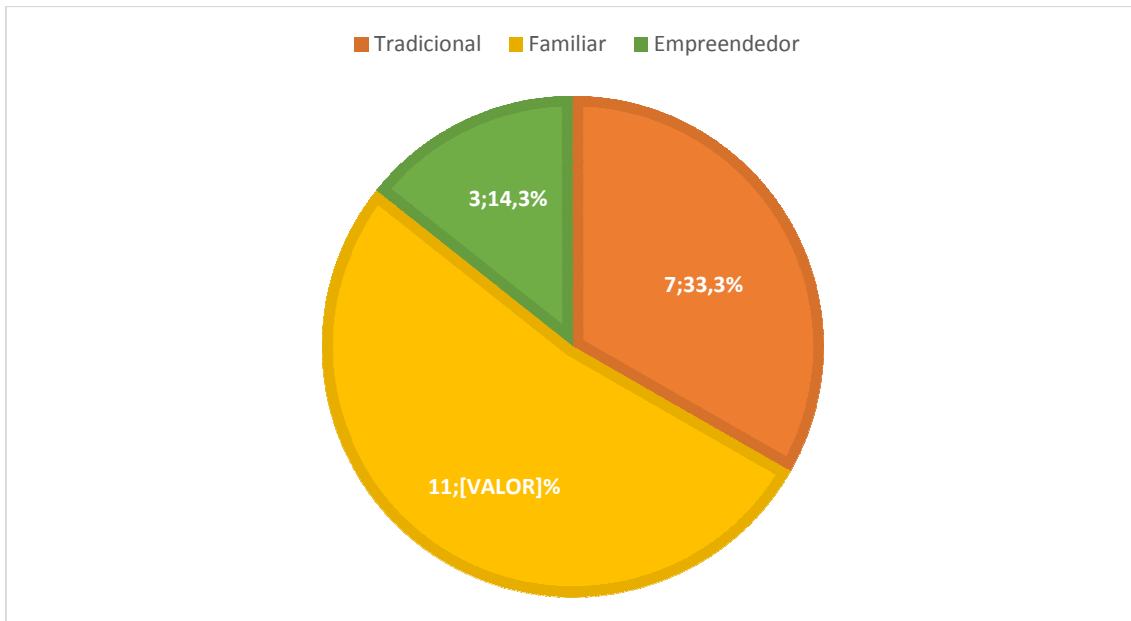


Gráfico 1. Sistemas de gestão prevalentes

Fonte: Elaboração própria

Caracterizando, agora, os inquiridos que responderam ao inquérito por questionário a Tabela 3 mostra que estes são, na sua maioria (71,4%) do sexo masculino, com idades superiores aos 36 anos (47,6%), com escolaridade ao nível do Bacharelato/Licenciatura (52,4%) e 52,4% não é CEO (*Chief Executive Officer*, Responsável Executivo Máximo), da empresa. Ao se analisar a função desempenhada pelos respondentes que não são CEO, foram identificadas funções administrativas, de recursos humanos e financeiras/contabilísticas.

Ficou ainda visível que os respondentes possuem uma média de anos de experiência de 18,95 (DP=11,38), tendo o mais novo 4 anos de experiência no setor das conserveiras e o mais velho, 45 anos de experiência.

Tabela 3. Caraterização dos respondentes

Variáveis	Frequência	Percentagem
Sexo		
Masculino	15	71,4
Feminino	6	28,6
Idade		
18-35 anos	3	14,3
36 aos 49	10	47,6
Mais de 50	8	38,1
Escolaridade		
Secundário	5	23,8
Bacharelato/licenciatura	11	52,4
Mestrado	4	19,0
Doutoramento	1	4,8
CEO		
Sim	10	47,6
Não	11	52,4

No que toca aos entrevistados, são todos do sexo masculino; com idades compreendidas entre os 48 e os 57 anos; com licenciatura em economia e engenharia de sistemas; iniciaram a sua atividade por volta dos 21 anos de idade e desenvolvem todas a função de gerência numa das conserveiras. Portanto, estamos perante um perfil muito homogéneo de responsáveis empresariais, o que dita a sua especificidade relativa face ao cômputo geral dos empresários portugueses e sua diversidade.

2.3. Recolha de Dados e Procedimento

Recorreu-se a três fontes para a recolha de dados, em função dos objetivos e das etapas de investigação.

Assim, **num primeiro momento foram recolhidos dados contabilísticos** relativos aos resultados líquidos das conserveiras, volume de negócios, valor do ativo e capital próprio, entre 2006 e 2016. Estes dados foram recolhidos no SABI, uma base de dados empresarial para análise financeira de empresas portuguesas e espanholas, com histórico de contas anuais. Optou-se por considerar 10 anos pois nem sempre foi possível aceder aos dados financeiros de todas as empresas em todos os anos e por

abranjer dois períodos importantes na história económica de Portugal, ou seja evidenciou-se o período antes da crise (2006-2010) e o período de crise (2011-2016).

Após a recolha destes dados, os mesmos foram transportados para uma folha de Excel, a partir da qual foram realizadas as primeiras análises conducentes à configuração do Modelo Dupont, no sentido de averiguar a rentabilidade (ou não) destas empresas.

A outra fonte de recolha de dados foi um *Inquérito por Questionário* (Anexo A), que deveria ser respondido pelos CEO das empresas e, na sua ausência, pelo responsável da área financeira. Este instrumento é constituído por cinco secções: A primeira secção possui questões sociodemográficas (e.g., sexo, idade, escolaridade, anos de experiência e função) e de caracterização da empresa (e.g., ano de criação, número de colaboradores, sistema de gestão prevalente). A segunda secção possui 14 itens relativos à flexibilidade financeira e a terceira, 14 itens relativos à flexibilidade operacional. Estes 28 itens foram desenvolvidos com base no inquérito por questionário de Rudd et al. (2008), que contém 103 itens que se agrupam 4 dimensões: flexibilidade operacional, flexibilidade financeira, flexibilidade estrutural e flexibilidade tecnológica. No presente estudo recorre-se apenas a duas dimensões da flexibilidade (operacional e financeira) que são consideradas no modelo teórico proposto pelos autores como as dimensões que produzem maior impacto no desempenho financeiro das empresas. Os 28 itens destas duas dimensões (14 para cada dimensão) foram adaptados à realidade e cultura portuguesa. A quarta secção integra 10 itens associados ao período específico entre 2011 e 2015, considerado período de crise; a quinta secção possui 16 itens que pretendem relacionar a flexibilidade e a rentabilidade da empresa, sob o ponto de vista do respondente. Os 54 itens totais do questionário deveriam ser respondidos numa escala do tipo Likert de 4 posições, entre o (1) discordo totalmente e o (4) concordo totalmente.

Foi realizado um pré-teste aos itens do inquérito por questionário, junto de cinco colaboradores de empresas com funções administrativas e contabilísticas, com o intuito de aferir a compreensão e clareza das questões colocadas. Após essa verificação e não subsistindo qualquer dúvida, o inquérito por questionário foi colocado *online* para ser respondido pelos CEO das empresas conserveiras. Nesse sentido, foram realizados contactos telefónicos prévios, para se apresentar o estudo e os seus objetivos,

bem como sublinhar a importância da participação das respetivas empresas, no presente estudo.

A última fonte de recolha de dados integrou uma *Entrevista semiestruturada* que foi realizada a três responsáveis de empresas conserveiras (cf. Anexo B, Guião de Entrevista), designadamente Pinhais, Portugal Norte e A Poveira. Foram ainda realizadas mais duas entrevistas, uma ao responsável pela Associação Nacional da Indústria Conserveira – Castro Melo – cuja pertinência da informação recolhida permitiu uma maior compreensão e clarificação da temática em análise e a segunda ao Professor Joel Cleto cujo trabalho no estudo e divulgação da história da indústria conserveira é reconhecida e publicada.

Ao longo de todo o trabalho procurou-se salvaguardar os procedimentos éticos e deontológicos que regem os processos de investigação, nomeadamente no que diz respeito à confidencialidade, ao anonimato e o respeito estrito pela natureza voluntária da participação.

2.4. Análise e Tratamento dos dados

Os dados recolhidos foram analisados e introduzidos no programa *Statistical Package for the Social Sciences*® (IBM® SPSS), versão 23.0 para Windows, e utilizando a seguinte metodologia de tratamento:

- Análise da sensibilidade dos itens do questionário, no sentido de aferir sobre a sua capacidade de discriminar os indivíduos.
- Análise da fidelidade do instrumento, como procedimento prévio de aceitação da fidedignidade dos resultados encontrados.
- Estatística descritiva com cálculo de frequências absolutas (n) e relativas (%); medidas de tendência central ou de localização (e.g., a média); medidas de dispersão, como por exemplo o desvio padrão (DP), mínimos e máximos; medidas de forma (Assimetria/*Skewness* e Achatamento/*Kurtosis*)².

² No que se refere à medida de simetria *Skewness* (sk), foi efetuado o quociente entre sk com o erro padrão. Se sk/erro padrão oscilar entre -2 e 2, a distribuição é considerada simétrica. Se sk/erro for inferior a -2, a distribuição é assimétrica negativa, com enviesamento à direita, no entanto, se sk/erro for superior a 2, a distribuição é considerada assimétrica positiva com enviesamento à esquerda. Quanto às medidas de achatamento foram alcançados resultados pela kurtose (ku/erro), em que, se oscilar entre -2 e 2, a distribuição é considerada de mesocúrtica, se os valores forem inferiores a -2, a distribuição é platicúrtica, e se forem superior a 2, a distribuição é leptocúrtica (Pestana & Gageiro, 2014).

- Análises inferenciais através do coeficiente de correlação de Pearson (r) que é uma medida que varia de -1 a $+1$.³

Atendendo a todos estes aspetos, é ainda importante sublinhar que as opções metodológicas que foram realizadas, com vista ao tratamento dos dados, derivam dos objetivos específicos que nortearam o presente trabalho, encontrando-se intimamente associadas à natureza dos dados recolhidos. Tal como nos assegura Marôco (2017), essas opções são tomadas pelo próprio investigador, pelo que não existem opções metodológicas certas ou erradas, desde que devidamente fundamentadas e alinhadas com os objetivos previamente delineados.

³O coeficiente fornece informação do tipo de associação das variáveis através do sinal. Assim, se r for positivo, existe uma relação direta entre as variáveis (valores altos de uma variável correspondem a valores altos de outra variável e o inverso). Se r for negativo, existe uma relação inversa entre as variáveis (valores altos de uma variável correspondem a valores baixos de outra variável e o inverso). Se r for nulo ou aproximadamente nulo, significa que não existe correlação linear. Assim, o resultado significativo do teste de correlação de Pearson considera um intervalo de confiança de 95% e de 99%, o que corresponde a um nível de significância de $p \leq 0,05$ e $p \leq 0,01$, respetivamente: no primeiro caso estamos perante uma correlação significativa, enquanto no segundo consideramos tratar-se de uma correlação altamente significativa (Pestana & Gageiro, 2014).

Capítulo III – Apresentação e Discussão de Resultados

3.1. Qualidades Psicométricas do Instrumento

Procuramos analisar as qualidades psicométricas (sensibilidade e fidelidade) do instrumento de recolha de dados sobre a flexibilidade (financeira e operacional), tal como previsto no **Objetivo 1**.

A sensibilidade do Inquérito por Questionário diz respeito à sua capacidade para discriminar sujeitos (Pestana & Gageiro, 2014). E foi calculada com o recurso à análise dos valores da média e mediana que não deverão encontrar-se afastados, tendo em consideração os coeficientes de assimetria e de curtose, os quais não deverão distanciar-se da unidade. A Tabela 4 mostra que, ao nível da sobreposição da média e mediana, os valores apresentados são quase coincidentes, sugerindo sensibilidade do instrumento quando se considera este critério.

Ao nível da análise dos coeficientes de assimetria, observamos valores que oscilam entre -2 e 2, logo são distribuições simétricas. Ao nível dos valores de curtose, os valores apresentam-se igualmente dentro desses intervalos, pelo que são consideradas distribuições mesocúrticas.

Tabela 4. Sensibilidade do instrumento

	Média	Mediana	DP	Sk	Sk/erro padrão	Ku	Ku/erro padrão	Mínimo	Máximo
Flexibilidade financeira	43,05	42,00	4,129	1,706	0,501	1,132	0,972	37	56
Flexibilidade operacional	42,24	41,00	5,366	1,241	0,501	1,156	0,972	35	56

Estes resultados salvaguardam a capacidade das duas dimensões que avaliam a flexibilidade se mostrarem suficientemente robustas para discriminarem os sujeitos em função dos atributos que pretendem medir.

Em seguida, **procuramos averiguar a fidelidade do instrumento, que foi analisada através do estudo da consistência interna dos itens, com recurso ao alfa de Cronbach (α)**, que é uma das medidas mais usadas para verificação interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica. A escala seguinte dá uma indicação aproximada para avaliar o valor de uma medida de fidelidade: Muito Boa - alfa superior

a 0,9; Boa - alfa entre 0,8 e 0,9; Razoável - alfa entre 0,7 e 0,8; Fraca - alfa entre 0,6 e 0,7 e Inaceitável - alfa inferior a 0,6 (Pestana & Gageiro, 2008).

Obteve-se um alfa de Cronbach de 0,932 para a escala total (54 itens), revelando ser um valor de consistência interna muito bom. Ao analisarmos os itens do instrumento e o seu contributo para este valor, a Tabela 5 mostra que se os itens 11 (*A empresa utiliza instrumentos/produtos bancários para fazer face às necessidades*) e 13 (*A empresa utiliza instrumentos de controlo*) fossem retirados, o valor de alfa de Cronbach passaria a 0,935, logo uma variação pouco expressiva.

Tabela 5. Fidelidade do total de itens

	Valor de Alfa de Cronbach se item retirado				
Item 1	0,930	Item 17	0,930	Item 37	0,932
Item 2	0,932	Item 18	0,929	Item 38	0,932
Item 3	0,930	Item 19	0,931	Item 39	0,931
Item 4	0,930	Item 20	0,931	Item 40	0,931
Item 5	0,931	Item 21	0,931	Item 41	0,931
Item 6	0,932	Item 22	0,930	Item 42	0,930
Item 7	0,930	Item 23	0,930	Item 43	0,929
Item 8	0,929	Item 24	0,929	Item 44	0,929
Item 9	0,930	Item 25	0,933	Item 45	0,931
Item 10	0,931	Item 26	0,931	Item 46	0,932
Item 11	0,935	Item 27	0,930	Item 47	0,932
Item 12	0,933	Item 28	0,931	Item 48	0,931
Item 13	0,935	Item 29	0,930	Item 49	0,933
Item 14	0,931	Item 30	0,930	Item 50	0,933
Item 15	0,930	Item 31	0,930	Item 51	0,930
Item 16	0,931	Item 32	0,932	Item 52	0,931
		Item 33	0,931	Item 53	0,931
		Item 34	0,931	Item 54	0,930
		Item 35	0,930		
		Item 36	0,930		

Pormenorizando esta análise, procurou-se averiguar o valor de alfa de Cronbach relativo à dimensão flexibilidade financeira, relativamente aos seus 14 itens. O valor encontrado foi de 0,687, sugerindo uma fraca consistência interna entre os itens. Analisando os itens e seu contributo para este valor, a Tabela 6 mostra que se o item 11 (*A empresa utiliza instrumentos/produtos bancários para fazer face às necessidades*) fosse retirado, faria aumentar o valor de alfa de Cronbach para 0,737, aumento bastante expressivo.

Tabela 6. Fidelidade da dimensão flexibilidade financeira

Valor de Alfa de Cronbach se item retirado	
Item 1	0,648
Item 2	0,687
Item 3	0,637
Item 4	0,642
Item 5	0,677
Item 6	0,680
Item 7	0,642
Item 8	0,645
Item 9	0,643
Item 10	0,674
Item 11	0,737
Item 12	0,672
Item 13	0,700
Item 14	0,688

Relativamente à dimensão flexibilidade operacional foi encontrado um valor de alfa de Cronbach de 0,868, sugerindo uma boa consistência interna entre os itens. Analisando os itens e seu contributo para este valor, a Tabela 7 mostra que se o item 25 (*O mercado das conservas sofre de muitas “guerras promocionais”*) fosse retirado, faria aumentar o valor de alfa de Cronbach para 0,882, um aumento bastante expressivo.

Tabela 7. Fidelidade da dimensão flexibilidade operacional

Valor de Alfa de Cronbach se item retirado	
Item 15	0,861
Item 16	0,865
Item 17	0,849
Item 18	0,846
Item 19	0,868
Item 20	0,871
Item 21	0,865
Item 22	0,851
Item 23	0,851
Item 24	0,842
Item 25	0,882
Item 26	0,863
Item 27	0,850
Item 28	0,860

Em suma, pode-se afirmar que o instrumento de recolha de dados apresenta uma fidelidade total muito boa, ou seja, foi capaz de discriminar os sujeitos em função da flexibilidade (financeira e operacional).

3.2. Caracterização da Flexibilidade das Empresas (2006/2016)

Procurou-se caracterizar a flexibilidade das empresas, no período entre 2006 e 2016, tal como previsto no **Objetivo 2**. Assim, considerando os itens relativos à flexibilidade financeira, a Tabela 8 apresenta os resultados de cada um dos itens na distribuição pelas quatro opções de resposta, sugerindo uma tendência para a posição “concordo” em quase todos os itens, sendo que o item 5 (*A empresa considera que clientes satisfeitos são mais lucrativos para a empresa*) e 6 (*A empresa considera que com colaboradores mais satisfeitos a sua produtividade é superior*) são mais expressivos na posição “concordo totalmente”. Excepcionalmente, o item 10 (*A empresa tem flexibilidade para adiar temporariamente os pagamentos aos colaboradores*) não reconhece uma unanimidade por parte de todos os respondentes, observando-se uma distribuição pelas quatro opções de resposta, pese embora grande parte se encontre saturada nas opções “discordo totalmente” e “discordo”.

Tabela 8. Frequência relativa das respostas sobre flexibilidade financeira

	Flexibilidade financeira	1	2	3	4
1	A empresa possui capacidade para ser financeiramente flexível (rapidez na aprovação de créditos, disponibilidade de recursos financeiros, obtenção de suprimentos)	-	4,8	71,4	23,8
2	A empresa considera importante o crescimento das vendas	-	-	52,4	47,6
3	A empresa possui capacidade para financiar mudanças organizacionais internas (e.g., através de financiamento dos sócios)	-	14,3	61,9	23,8
4	A empresa possui capacidade para adquirir financiamentos adicionais externos	-	4,8	76,2	19,0
5	A empresa considera que clientes satisfeitos são mais lucrativos para a empresa	-	-	47,6	52,4
6	A empresa considera que com colaboradores mais satisfeitos a sua produtividade é superior	-	9,5	23,8	66,7
7	A empresa considera importante o crescimento do lucro	-	4,8	61,9	33,3
8	A empresa possui capacidade de autofinanciar aumentos de produção caso o mercado seja favorável	-	19,0	52,4	28,6
9	A empresa tem capacidade de renegociar o prazo de pagamento junto dos fornecedores	-	9,5	66,7	23,8
10	A empresa tem flexibilidade para adiar temporariamente os pagamentos aos colaboradores	23,8	33,3	38,1	4,8
11	A empresa utiliza instrumentos/produtos bancários para fazer face às necessidades (factoring, conta caucionada, cartão de crédito ...)	19,0	4,8	57,1	19,0
12	A empresa tem por hábito elaborar e executar um plano estratégico	4,8	9,5	71,4	14,3
13	A empresa utiliza instrumentos de controlo (<i>balanced scorecard</i> , orçamento, análise económico-financeira, mapa de fluxo de caixa, etc...)	9,5	14,3	61,9	14,3
14	A empresa entende os benefícios fiscais como captação de recursos	-	28,6	66,7	4,8

Nota. 1=Discordo totalmente; 2=Discordo; 3=Concordo; 4=Concordo totalmente

Os dados encontrados relativos à flexibilidade financeira vão ao encontro de algumas das ideias que foram recolhidas através das entrevistas realizadas. De facto, a indústria conserveira depende muito do pescado, pelo que a sua “flexibilidade não depende tanto da indústria em si, mas da existência do recurso” como nos referiu o E1. É esta que acaba por ditar a operacionalidade do setor, pelo que assume particular relevância a existência de uma estratégia de ação que seja suficientemente flexível para poder lidar com as incertezas do setor. Assim, a “grande estratégia passa pela valorização do produto... ou seja procurar mercados onde o produto seja claramente valorizado com as suas características, o seu processo e, portanto, tirarmos o máximo proveito do produto que temos, tendo em consideração que as quantidades que produzimos não são quantidades muito elevadas, nem temos muita flexibilidade de aumentar a produção mantendo o processo” (E1).

Assim, se a *sardinha falha*, é necessário identificar uma estratégia diferente, como por exemplo, “trabalhar com sardinha congelada de qualidade... com novos parceiros que estão no mercado, com novos distribuidores, etc.” (E1). Ao existir uma estratégia alternativa, é possível colmatar-se algumas das situações inesperadas.

Todavia, muitas vezes as empresas fazem uma planificação ou esboçam previsões e algo falha, sendo natural que as dificuldades se façam sentir e, nem sempre seja possível recorrer a créditos, pois este setor sente “dificuldade na aquisição de crédito, pois são difíceis de conseguir” (E2).

Assim, este setor encontra-se influenciado por aspetos controláveis e outros não controláveis: “no início, tínhamos tudo sobre controlo, trabalhávamos com a sardinha, tínhamos um determinado número de clientes, clientes estratégicos e, portanto, o planeamento era realizado a pensar em tudo isso... mas como a indústria depende de outros fatores não controláveis, é possível que as estratégias nem sempre produzam os resultados esperados” (E3).

Relativamente aos itens da dimensão flexibilidade operacional observa-se, pela análise da Tabela 9, uma tendência para as respostas se situarem na opção de resposta “concordo”, sendo que os itens 20 (*No mercado das conservas a venda agressiva é a norma*), 25 (*O mercado das conservas sofre de muitas “guerras promocionais”*) e 26 (*A empresa tem capacidade para reduzir os procedimentos burocráticos*), se encontram distribuídos pelas quatro opções de resposta.

Tabela 9. Frequência relativa das respostas sobre flexibilidade operacional

	Flexibilidade Operacional	1	2	3	4
15	A empresa considera importantes os rácios de sucesso de novos produtos	-	9,5	76,2	14,3
16	A empresa considera importantes os níveis de lealdade dos clientes	-	-	66,7	33,3
17	A empresa possui capacidade para se adaptar estruturalmente (Alterar o espaço físico, Alterar a capacidade tecnológica, captação de nova mão de obra)	-	14,3	61,9	23,8
18	A empresa possui capacidade para mudar rapidamente o mix de produtos em função das mudanças de mercado	-	38,1	42,9	19,0
19	A empresa é flexível com os recursos humanos (polivalência de mão de obra, mão de obra adaptável a varias funções)	-	14,3	66,7	19,0
20	No mercado das conservas a venda agressiva é a norma	4,8	23,8	61,9	9,5
21	A empresa tem capacidade para processar e operar com a informação do mercado	-	-	95,2	4,8
22	A empresa tem capacidade de ser operacionalmente flexível (alterar o processo produtivo, adaptação dos fatores de produção à produção de novos produtos)	-	19,0	57,1	23,8
23	A empresa tem capacidade para recrutar bons colaboradores	-	9,5	71,4	19,0
24	A empresa possui a capacidade para alterar os padrões de trabalho	-	33,3	52,4	14,3
25	O mercado das conservas sofre de muitas “guerras promocionais”	4,8	4,8	52,4	38,1
26	A empresa tem capacidade para reduzir os procedimentos burocráticos	4,8	23,8	61,9	9,5
27	A empresa possui a capacidade para desenvolver rapidamente e introduzir novos produtos na linha de produção e adaptar-se às exigências do mercado	-	33,3	42,9	23,8
28	A empresa é recetiva a novas ideias/propostas pelos colaboradores	-	9,5	57,1	33,3

Nota. 1=Discordo totalmente; 2=Discordo; 3=Concordo; 4=Concordo totalmente

Ao cruzarmos estes resultados com as informações decorrentes das entrevistas observamos que, sendo o mercado em si competitivo, a aposta recai na modernização do produto, na qualidade e no processo. Isto porque “a concorrência, sobretudo ao nível da produção em quantidades, é muito forte”... e o “mercado que é muito agressivo, tem baixos preços, grandes quantidades e isso traz, de facto, alguma perda de flexibilidade na componente financeira e operacional” (E1).

Apesar disso, na contemporaneidade reconhece-se que as coisas são bem mais rápidas e as empresas no seu geral e as do setor da conserveira em particular têm que estar preparadas para enfrentar as exigências e desafios da envolvente, ou seja, é imperativo que sejam flexíveis.

Essa flexibilidade é visível neste setor, pois “nestas últimas duas décadas (este) veio a recuperar bastante, principalmente na última década e sobretudo nos últimos

anos, aliás durante mais de uma década que o sector todos os anos sobe nas exportações” ... por isso, “nos últimos vinte anos a indústria conserveira veio a crescer, décadas atrás existira de facto períodos críticos, até porque existiam muitas fábricas que deixaram de produzir, houve uma concentração natural das vendas e produções nas fábricas existentes, sendo maior a concorrência com disparidade de preços, umas conseguindo subsistir e outras desapareceram completamente” (E4).

Observou-se, portanto, que apesar de ser um setor completamente dependente da sardinha, muitas das fábricas readaptaram-se às novas exigências de mercado, não se deixando depender da escassez desse recurso e investindo em outros recursos, igualmente apreciados pelos clientes.

No ponto de vista dos entrevistados, foi possível identificarem-se alguns obstáculos presentes neste setor:

“A maior parte das unidades das conserveiras tem um problema... é a concorrência extremamente forte... nomeadamente Espanha e Marrocos agora também e portanto trabalham com margens muito muito muito muito muito curtas” ... assim, mesmo com aumento produtivo, se estas empresas trabalharem com margens operacionais muito estreitas podem chegar a resultados finais negativos”... “A maior dificuldade é o recurso, o peixe fresco, a sardinha fresca... pelo que uma estratégia foi redirecionar o mercado para um produto que é igual, na prática, e que a única diferença é o facto de não ser fresco, mas sim congelado”... pois “há flexibilidade para trabalhar com o recurso fresco... durante 2 a 3 dias e que antes não tínhamos... não havia nada, e agora há ainda a capacidade de refrigeração” ... “Um aspeto limitativo é o facto de nesta indústria a mão-de-obra ser muito envelhecida...os indivíduos vieram trabalhar quando tinham 14, 15, 16 anos de idade e trabalharam aqui uma vida inteira” ... “Um outro obstáculo é a legislação no setor... pelo menos para as novas unidades fabris... para as já existentes, esta não é muito exigente... mas a burocracia que temos é aquela que é inerente ao funcionamento geral do nosso aparelho burocrático do estado” (E1).

“A indústria de conserva não pode participar numa feira e ter participação... Vou participar em feiras e isso restringe-me muito. Tem várias feiras que eu queria participar e vender o meu produto e são feiras extremamente caras e que não têm participação” (E2).

“A nossa legislação laboral, no caso concreto da indústria de conservas, não se adequa porque a nossa indústria depende da natureza que é incerta, tendo as fábricas muitas pessoas dentro das portas sem matéria-prima, ou porque a frota nacional não fornece ou porque a importação também não a fornece é evidente que isto descapitaliza as empresas. Neste caso as empresas deviam ser mais flexíveis na questão de gestão do seu pessoal, é certo que agora todas elas têm frigoríficos, minimiza o problema mas não o resolve porque por vezes há dificuldade na aquisição das matérias-primas, depois quando estas começam a falhar a empresa tem que fazer outros produtos para diminuir o prejuízo, isto descapitaliza com todas as consequências inclusive para o próprio investimento ou reinvestimento pois os capitais caem” ... “Outro fator que cria muita turbulência é a indústria estar muito dependente da frota sem a poder controlar minimamente, como por exemplo agora com a falta de sardinha, os preços são absolutamente incontroláveis para a indústria” ... “Se tivermos a matéria-prima mais cara vendemos mais caro, se produzirmos com maiores custos vendemos mais caro e a indústria portuguesa desde sempre, portanto há mais de um século e meio, é uma indústria fundamentalmente exportadora, nos mercados internacionais compete com produtos de outras proveniências muito mais baratos, e portanto tem que estar preparada

para competir com produtos desse tipo tendo preço ou qualidade, o preço é fundamental sendo determinante, mas existem nichos de mercado onde a qualidade impera onde a indústria vende em pequenas quantidades, portanto tem de ter preço e para isso tem que ter custos não inferiores mas pelo menos iguais aos outros se não tiver não vende” (E4).

3.3. Obstáculos no período de crise (2011/2015)

Quando consideramos o **Objetivo 3**, que pretendeu analisar os principais obstáculos vivenciados no período de crise, ou seja, entre 2011 e 2015, denota-se uma distribuição maioritária na opção de resposta “concordo”, conforme espelhado na Tabela 10.

Tabela 10. Frequência relativa das respostas no período entre 2011 e 2015

	Itens relativos ao período entre 2011 e 2015	1	2	3	4
29	A nossa empresa teve facilidade em financiar-se junto das instituições de crédito	4,8	28,6	52,4	14,3
30	A nossa empresa adaptou-se facilmente as exigências do mercado	-	19,0	66,7	14,3
31	A nossa empresa diversificou o seu negócio (criação de novos produtos, criação de produtos alternativos)	-	19,0	57,1	23,8
32	A nossa empresa não teve constrangimentos no que concerne aos recursos humanos	4,8	19,0	66,7	9,5
33	A nossa empresa seguiu o seu plano estratégico sem constrangimentos	-	33,3	61,9	4,8
34	A nossa empresa conseguiu aumentar a sua rentabilidade	4,8	14,3	71,4	9,5
35	A nossa empresa teve facilidade aumentar o prazo de pagamento junto dos fornecedores	-	23,8	71,4	4,8
36	A nossa empresa aumentou as parcerias	14,3	19,0	57,1	9,5
37	A nossa empresa teve necessidade de procurar novos clientes em novos mercados	4,8	9,5	57,1	28,6
38	Foi importante redimensionar a estrutura da empresa	9,5	4,8	66,7	19,0

Nota. 1=Discordo totalmente; 2=Discordo; 3=Concordo; 4=Concordo totalmente

Apesar de o período entre 2011 e 2015 ter sido considerado um período de crise para o setor, os dados mostram que essa crise não se fez sentir, para a maior parte das empresas. Esta perceção vai ao encontro das informações recolhidas através das entrevistas:

“No período de crise, por exemplo, a empresa passou incólume”... o seu problema veio depois, ou seja a partir de 2015 com a restrição da pesca da sardinha” (E1).

“Esse momento de crise de 2011 a 2015 não nos afetou... A indústria de conservas já estava bem implementada e está bem implementada... Houve ali umas certas dificuldades e um certo constrangimento mas nada de relevante... e aliás foram anos excelentes... os últimos anos estão a ser péssimos por falta da matéria-prima e outros constrangimentos... mas quando falta aqui, há muito em Marrocos”... “em todo o

sector conserveiro... nessa altura foi muito bom"... posteriormente, um dos obstáculos posterior foi a "terrível falta de matéria-prima, o aumento do seu preço, e não existência, por parte dos compradores, a repercussão do preço, o que não permite o seu aumento" (E2).

"Com esta crise violenta que aconteceu, deixamos de pescar 60 mil toneladas para pescarmos 18 mil toneladas, 16 mil toneladas, ou seja, a indústria conserveira absorvia muito próximo das 25 a 30 mil toneladas de sardinha por ano ... e se olharmos para aquilo que se pesca hoje em dia, facilmente se conclui que a indústria conserveira pura e simplesmente tem muita dificuldade no acesso à matéria-prima e em quantidade e qualidade suficiente para continuar a sua atividade industrial, pelo que teve que se adaptar" ... "A nossa empresa ia fechar em 2002, fez-se grandes investimentos... fez-se obras na fábrica antiga para continuar a trabalhar, até em Janeiro de 2013 transferiu-se para esta nova unidade, portanto, essa crise da sardinha, que eclodiu em 2011, veio precisamente numa altura em que as fábricas, já tinham feito grandes investimentos, outras estavam na realização de grandes investimentos e outras estavam a pensar em fazer grandes investimentos... mas a nossa empresa não tinha congelação, tinha um frigorífico muito pequeno, era muito dependente da lota, porque como não trabalhávamos com congelados... a linha de produtos era baseada na sardinha Portuguesa fresca... pelo que estando tão dependentes da pesca, a crise afetou-nos violentamente... pois não tínhamos matéria-prima para trabalhar" ... "Portanto esta crise de matéria-prima fez com que a indústria toda sentisse um grande abalo, tivesse que adaptar, e é por isso que hoje encontramos uma série de espécies trabalhadas na indústria conserveira que não encontrávamos há meia dúzia de anos atrás" (E3)

"Para mim o ano mais difícil de todos foi provavelmente o primeiro semestre de 2012, exatamente porque foi aí que rebentou a crise, normalmente o fornecedor de sardinha nacional para a indústria conserveira é a frota do cerco que capturava á volta de 65 mil toneladas e os espanhóis ficavam com o restante, ate ao fim do ano vai depender do resultado de um cruzeiro científico que esta a ser feito nas nossas águas e outro nas águas espanholas para saber se vamos poder capturar juntos até 20 ou 19 mil toneladas ou ficará mesmo as 14 mil toneladas" (E4).

3.4. Relação entre rentabilidade e flexibilidade

Ao atendermos à relação entre a flexibilidade e rentabilidade, tal como perspetiva o **Objetivo 4**, observa-se pela análise da Tabela 11 uma tendência para a saturação na opção de resposta "concordo", sendo que o item 46 (*As discussões interdepartamentais causam constrangimentos à execução do planeamento estratégico*) se encontra mais saturado na opção "discordo".

Tabela 11. Frequência relativa das respostas sobre a relação entre flexibilidade e rentabilidade

	Flexibilidade e Rentabilidade	1	2	3	4
39	É importante que as equipas que implementam novas estratégias tenham uma compreensão clara dos objetivos e metas da organização	-	-	66,7	33,3
40	Todos os gestores deverão estar conscientes da direção estratégica da organização	-	-	66,7	33,3
41	As estratégias carecem de verdadeiros líderes na organização	-	9,5	61,9	28,6
42	As estratégias da organização são monitorizadas e alteradas, se for necessário	-	-	81,0	19,0
43	Se uma estratégia falhar, é importante revê-la e tentar novamente	-	14,3	66,7	19,0
44	As decisões estratégicas são definidas a partir de um processo totalmente racional	-	23,8	61,9	14,3
45	É imprescindível utilizar ferramentas de análise/modelos de gestão (e.g., "os palpites" são o menos importante)	-	14,3	76,2	9,5
46	As discussões interdepartamentais causam constrangimentos à execução do planeamento estratégico	9,5	57,1	23,8	9,5
47	O planeamento estratégico é definido a partir das forças da organização	-	4,8	81,0	14,3
48	As regulamentações governamentais têm um grande impacto no negócio da empresa	4,8	19,0	66,7	9,5
49	As leis de proteção ambiental têm um grande impacto no nosso negócio	14,3	4,8	66,7	14,3
50	A legislação em matéria da saúde e segurança possui grande impacto no negócio	4,8	9,5	66,7	19,0
51	As leis de empregabilidade têm um grande impacto no negócio	-	14,3	66,7	19,0
52	As decisões estratégicas são influenciadas pela negociação e compromisso	-	4,8	90,5	4,8
53	Uma empresa capaz de se adaptar à mudança terá melhor performance financeira	-	-	52,4	47,6
54	O sucesso de uma empresa é refletido na sua rentabilidade	-	19,0	57,1	23,8

Nota. 1=Discordo totalmente; 2=Discordo; 3=Concordo; 4=Concordo totalmente

Estes dados são consonantes com as informações recolhidas nas entrevistas que referem que “a flexibilidade e capacidade de se adaptar têm impacto no resultado financeiro da empresa porque os mercados hoje em dia, principalmente na parte de comercialização... são muito rápidos e alteram rapidamente e as empresas têm de estar preparadas para as mudanças... são empresas que têm que ter muita flexibilidade” (E2).

Por conseguinte, mesmo que a indústria conserveira seja flexível é possível que ela apresente resultados negativos porque “há fatores que não são controlados, como por exemplo o absentismo, falhas do setor primário como o azeite, o óleo, o metal, etc.”... (E3), como já anteriormente se viu.

Por outro lado, as “empresas, hoje em dia, já não são mais familiares... ainda há algumas que são, mas a grande parte deixou de ser... muitas destas empresas já têm uma certa idade e já atravessaram diversas crises... diversos altos e baixos, quer seja na falta de matéria-prima, falta de mercado, concorrência de outros países, nomeadamente Marrocos... Mas estão preparadas” (E2).

3.5. Estatísticas Inferenciais

Tendo ainda em consideração a relação entre a flexibilidade e a rentabilidade, conforme delineado pelo **Objetivo 4**, foram realizadas estatísticas inferenciais que recaem sobre as análises correlacionais (Tabela 12).

Tabela 12. Coeficiente de correlação entre a flexibilidade financeira e operacional

	Flexibilidade financeira	
Flexibilidade operacional	<i>r</i>	0,713
	<i>p</i>	0,000

Nota. *r*=coeficiente de correlação de Pearson; *p*=nível de significância

Os principais resultados sugerem uma correlação positiva, estatisticamente significativa entre a flexibilidade financeira e a operacional ($r=0,713$; $p=0,000$), sugerindo que quanto maior é a flexibilidade financeira da empresa, maior será, igualmente, a sua flexibilidade operacional.

Estes dados estão alinhados com diversos autores que assinalam uma relação entre a flexibilidade financeira e a operacional (Aranda, 2003; Bill & Garfinkel, 2004; Grewal & Tansuhaj, 2001; Jack & Raturi, 2002; Mensah & Werner, 2003; Nadkarni & Narayanan, 2007; Rudd et al., 2008; Tan & Peng, 2003).

3.6. Desempenho Financeiro

Tal como assinalado no **Objetivo 5**, em seguida analisa-se o desempenho financeiro das empresas, através das variáveis que compõem o modelo DuPont, designadamente a rentabilidade das vendas, a rotação do ativo e a alavancagem.

Assim, analisando a variação média dos resultados líquidos, ou seja, o lucro das empresas após a dedução de todos os gastos, observa-se, no Gráfico 2, que foi no ano de 2013 que as empresas atingiram maior lucro e, no ano de 2009, menor lucro. Contrariamente ao esperado, no período de crise, i.e., entre 2011 e 2015, denota-se que houve um lucro menor em 2012, todavia observa-se um aumento exponencial no ano de 2013, configurando-se no melhor resultado no intervalo entre 2011 e 2016, que corresponde a um aumento médio de 70% face ao período anterior à crise.

Para muitas das empresas conserveiras o período de crise não teve o esperado impacto negativo, tal como é mencionado pelos entrevistados:

“Esse momento de crise de 2011 a 2014 não nos afetou (...) Houve ali umas certas dificuldades e um certo constrangimento mas nada... a gente continuou... e aliás foram anos excelentes” (E2).

“Em 2015 já recuperou mais qualquer coisa... e esta baixa deu-se fundamentalmente devido à crise da sardinha e não por falta de mercados” (E4).

Estes dados estão alinhados com a perceção dos inquiridos, que mostram que uma maioria (71,4%) concorda que a “nossa empresa conseguiu aumentar a sua rentabilidade” e a “nossa empresa teve facilidade de aumentar o prazo de pagamento junto dos fornecedores” no período entre 2011 e 2015.

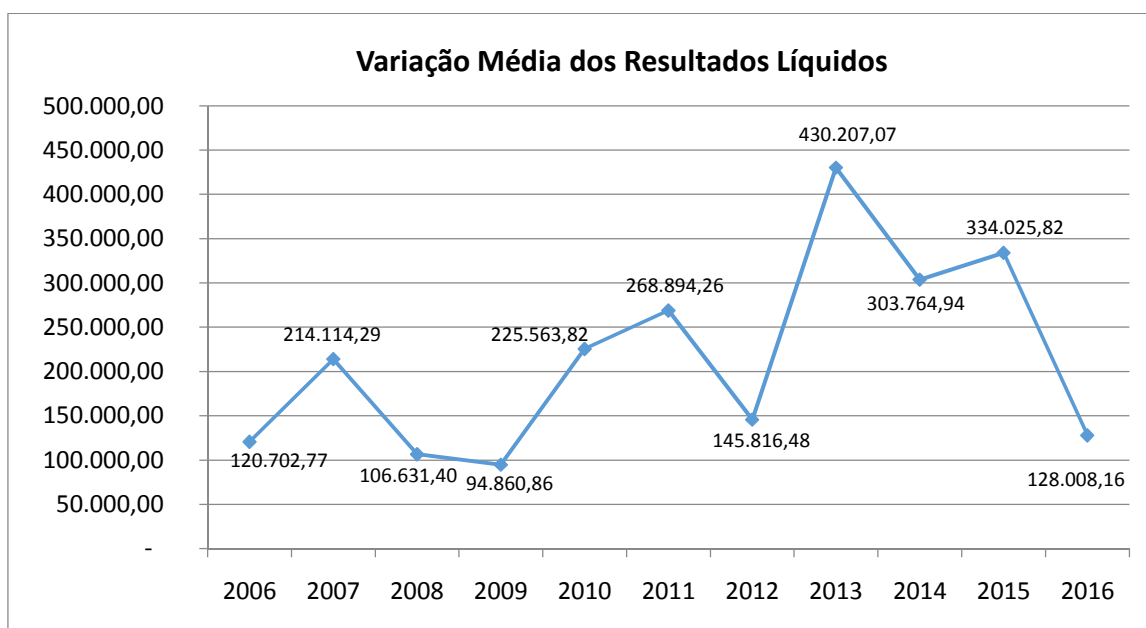


Gráfico 2. Variação média dos resultados líquidos em euros

Fonte: Elaboração própria

Considerando o volume de negócios, ou seja, o valor de bens e serviços vendidos pelas empresas no mesmo período de tempo, observa-se no Gráfico 3, uma tendência crescente, com ligeiras oscilações, sendo que esse volume foi mais elevado, como seria de esperar, no ano de 2013, uma vez que foi igualmente neste ano que se observou um melhor resultado líquido das empresas participantes. O ano de 2006 parece ter sido o ano com menor volume de negócios.

Ao se considerar o período de crise (entre 2011 e 2015) observa-se um incremento no volume de negócios de 50% neste período, com ligeiro declínio em 2014. De facto, tal como enuncia o E1 a “indústria conserveira não depende tanto da indústria em si, mas da existência do pescado, ou seja, do seu recurso”. Por conseguinte, o negócio encontra-se condicionado à abundância e/ou escassez do recurso, pelo que terá uma menor flexibilidade por comparação a uma empresa que possui vários produtos. Estes dados estão alinhados com o exposto pelo historiador Professor Joel Cleto quando diz que houve “uma aposta clara na também diversidade, numa diversificação do produto que é apresentado, das próprias receitas digamos” (E5).

Outras das justificações para o aumento do volume de negócios encontra-se igualmente evidenciada nas entrevistas: “Nós temos a nossa estratégia perfeitamente estabelecida, temos o nosso orçamento pré-estabelecido quer ao nível de marketing, quer ao nível comercial, quer ao nível operacional” (E1); “para mim o ano mais difícil de todos foi provavelmente o primeiro semestre de 2012” (E4); “Fruto do trabalho que se fez de renovar um pouco a imagem desta indústria que veio provocar um crescimento enorme no mercado interno de conservas” (E3).

Todavia e apesar de Portugal atravessar um período de grave crise económica, não podemos esquecer que a concorrência é outro fator que está intrinsecamente ligado ao setor da indústria da conserva, tal como se constata nas entrevistas: “temos aqui um problema que não pode ser obviamente esquecido que se vai nele alicerçando desde os anos 70 e particularmente desde os anos 80, que é a fortíssima concorrência” (E5); “A maior parte das unidades das conserveiras tem um problema... é a concorrência extremamente forte” (E1), e não obstante do clima de incerteza a indústria conseguiu aumentar o seu volume de negócios.

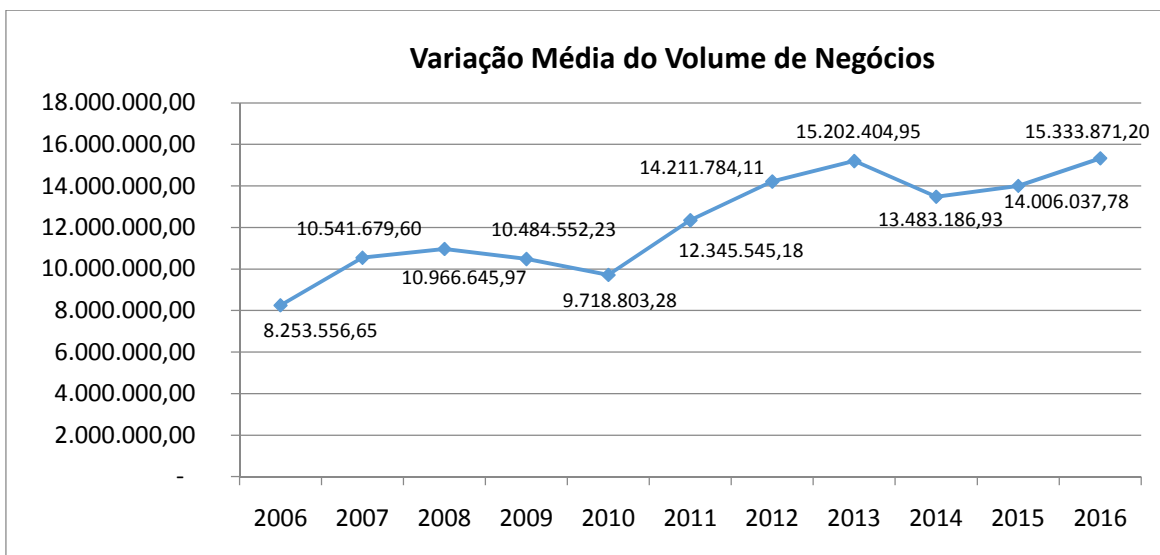


Gráfico 3. Variação média do volume de negócios em euros

Fonte: Elaboração própria

Segundo o Sistema de Normalização Contabilística (SNC), o ativo de uma empresa é definido como sendo “o recurso controlado por uma entidade como resultado de acontecimentos passados e do qual se espera que fluam benefícios económicos futuros para a entidade”, pelo que observando o Gráfico 4, podemos concluir que para este setor o incremento desta rubrica é visível para todos os períodos, quer antes como durante a crise, contudo com mais relevância no período entre 2011-2016, que demonstra um forte investimento, resultado da necessidade e capacidade de adaptação às mudanças ambientais com o objetivo ter um impacto positivo no seu desempenho.

Ao cruzarmos estes resultados com as informações decorrentes das entrevistas observamos que “Os mercados hoje em dia são muito rápidos e alteram rapidamente e as empresas têm de estar preparadas para as mudanças (...) Mas estão preparadas... Basicamente estão preparadas sim” (E2); “veio precisamente numa altura, em que as fábricas, umas já tinham feito grandes investimentos, outras estavam na realização de grandes investimentos” (E3).

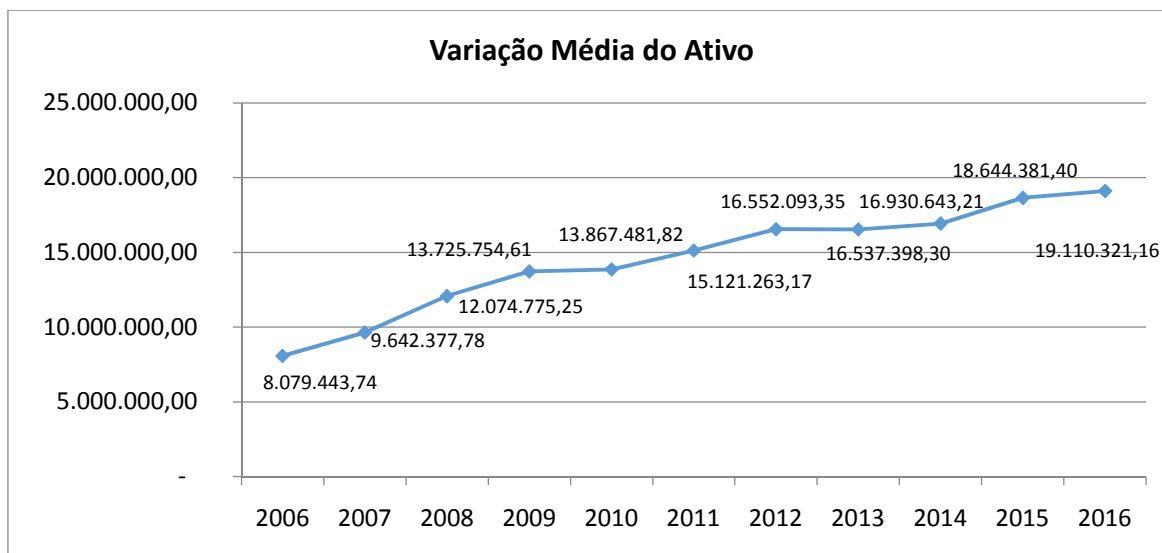


Gráfico 4. Variação média do ativo em euros

Fonte: Elaboração própria

Observando o Gráfico 5, verificamos que o valor do capital próprio médio das empresas em análise é crescente, com maior evidência entre 2006 e 2011 período que antecede a crise financeira e demonstra-se estável durante 2011 e 2016.

Sendo o capital próprio, o interesse residual nos ativos da entidade depois de deduzir todos os seus passivos, composto pelos fundos contribuídos pelos acionistas, pelas reservas que representam apropriações de resultados e ajustamentos à manutenção do capital e pelos resultados obtidos, e recorrendo ao Gráfico 2, onde se verificam flutuações significativas no período de 2011-2016 na média dos resultados líquidos, podemos concluir que a estabilidade dos capitais próprios se deve ao reforço da contribuição dos acionistas nas empresas em análise. Assim sendo, o aumento da contribuição dos acionistas pode ser justificado por diversas razões, de entre as quais destacamos: a difícil captação de financiamentos bancários e/ou a terceiros e a perspectiva de ganhos futuros por parte dos acionistas.

Estes dados são congruentes com o que foi referenciado nas entrevistas:

“Em 2013 tinha muito má imagem e tinha muita dificuldade na angariação de crédito, isso sem sombra de dúvida (...) Como é que nós conseguimos dar a volta?... Tivemos que nos adaptar á realidade não é? E, depois tive de chegar ao ponto de ceder parte do capital da empresa a novos investidores porque a empresa também estava a crescer” (E3);

“Uma empresa fundada em 1920 pela família Pinhal e neste momento é de um investidor austríaco que tem 100% (...) A nível de crédito bancário, eu não tenho tido dificuldades porque... enfim... (riso) tenho um grupo por trás” (E1).

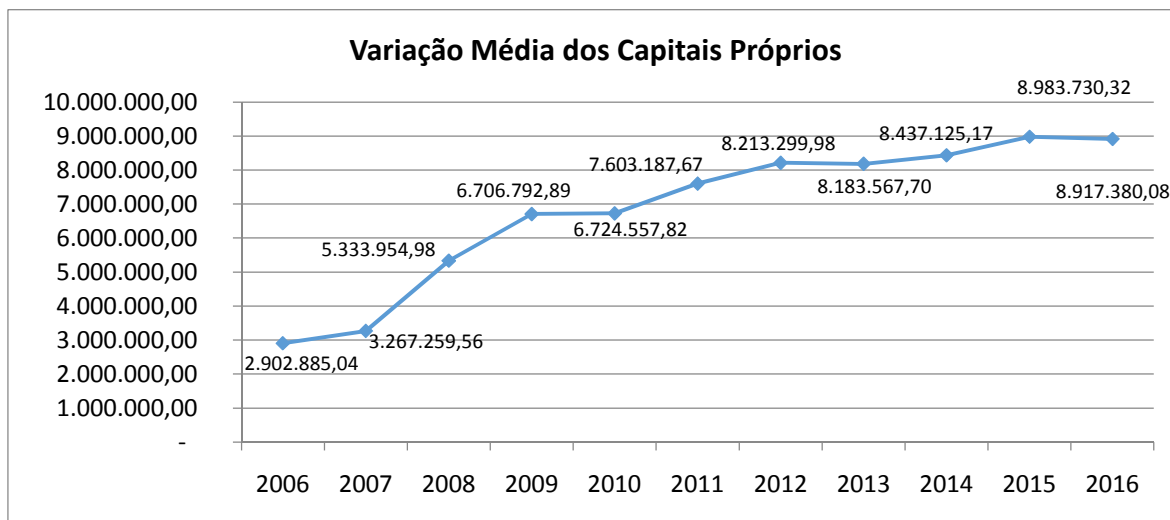


Gráfico 5. Variação média dos capitais próprios em euros

Fonte: Elaboração própria

A rentabilidade líquida das vendas demonstra a margem de lucro, após impostos, que a empresa obtém com as vendas efetuadas.

Observando o Gráfico 6, podemos verificar que o período de crise apresenta resultados mais otimistas contrariamente ao período antes da crise, pelo que em termos analíticos temos para o período antes da crise uma média de rentabilidade líquida das vendas, 1,75% e durante a crise uma média de 2,14%. Como verificado anteriormente, no período de crise, o volume de negócios aumentou contudo, não proporcional à sua rentabilidade, o que significa que as empresas apesar de venderem mais tiveram um aumento significativo dos gastos de produção.

Este aumento dos gastos de produção foi referenciado nas entrevistas realizadas:

“Ao nível operacional esta indústria tem uma questão base a montante que é a questão de recurso” (E1)

“Aumentou muito o preço a matéria-prima” (E2)

“Deixamos de pescar 60 mil toneladas para 18 mil toneladas, ... se nós olharmos para aquilo que se pesca hoje, a indústria conserveira pura e simplesmente tem muita dificuldade no acesso à matéria-prima” (E3)

“A sardinha na lota atinge preços absolutamente incontroláveis para a indústria” (E4).

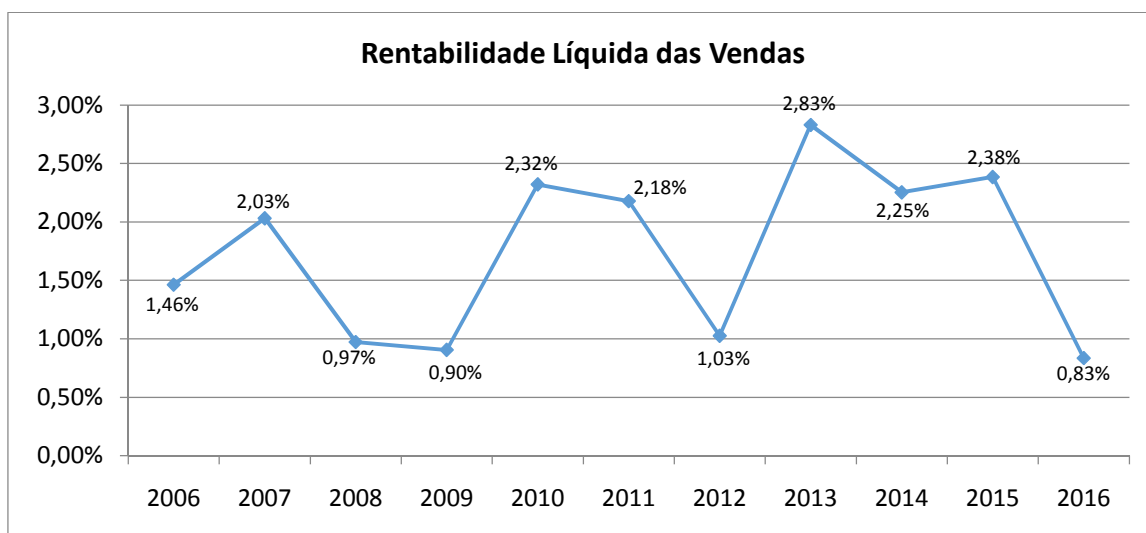


Gráfico 6. Rentabilidade líquida das vendas

Fonte: Elaboração própria

A rotação do ativo total reflete a produtividade de uma empresa, em relação ao seu ativo, o que significa que quanto maior for este rácio, maior a performance do investimento operacional. Assim, pela análise do Gráfico 7, podemos evidenciar dois períodos distintos. O primeiro, entre 2006 e 2010, antes da crise, onde se observa uma diminuição da rotação do ativo. Isto sugere um desajuste das vendas face aumento do ativo. O segundo, entre 2011-2015, período de crise, verifica-se um ligeiro aumento indiciando um ajuste na relação entre as vendas e o ativo da empresa.

Em termos médios, verifica-se uma redução de 10 pp entre o período antes crise e o período de crise. Esta redução deve-se à desproporcionalidade entre o aumento do investimento e a rentabilidade das vendas.

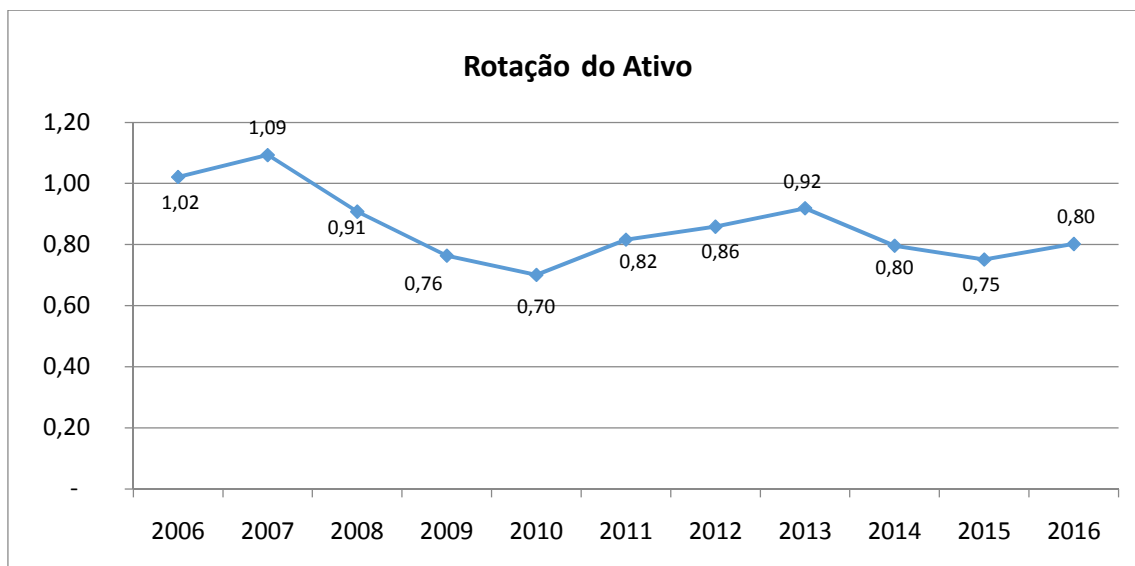


Gráfico 7. Rotação do ativo

Fonte: Elaboração própria

Segundo Gitman (1997), a alavancagem ou efeito multiplicador é a razão entre o total do ativo e o total do capital próprio da empresa. Com o efeito da alavancagem os acionistas vêem o valor da empresa aumentar e conseqüentemente a variação da rentabilidade do capital (ROE).

No Gráfico 8, podemos verificar, no período de 2006-2010, que as empresas estavam muito alavancadas, apresentavam-se mais dependentes de terceiros e mais expostas ao risco. A partir de 2011, o grau de alavancagem estabilizou o que poderá demonstrar constrangimentos na obtenção de crédito e ajustamentos no investimento das empresas. Estes dados estão refletidos nas verbalizações das entrevistas:

“Nós não recorremos a crédito, mas sei que tem colegas nossos que recorrem a crédito e são difíceis de conseguir” (E2)

“Havia a crise bancária, os bancos estavam a retirar crédito a toda a gente ... foi por isso que depois tive que abrir o capital da empresa a novos sócios” (E3).

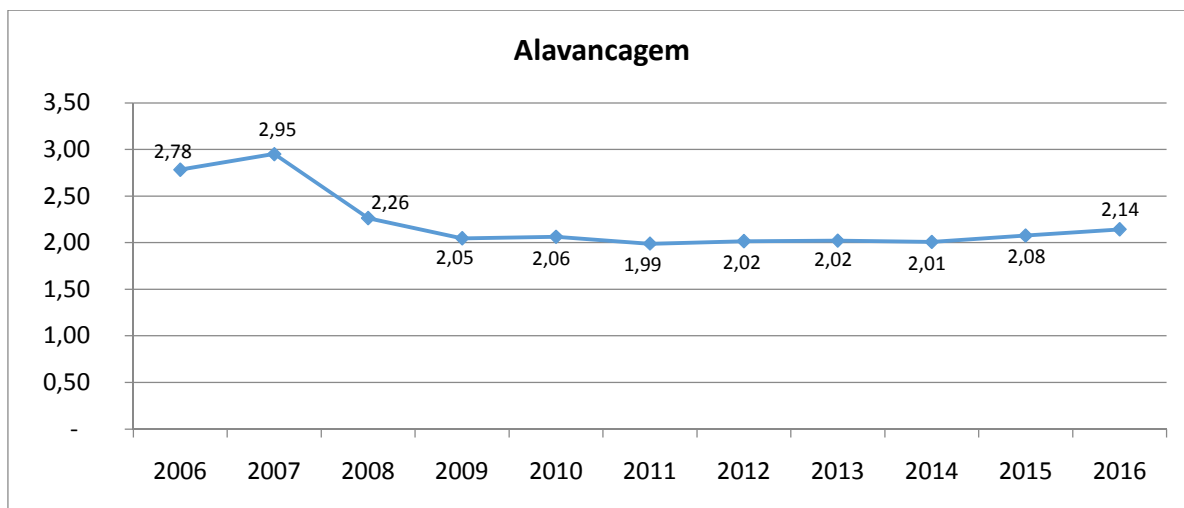


Gráfico 8. Alavancagem

Fonte: Elaboração própria

A ROE, apresentada no Gráfico 9, representa a rentabilidade que os acionistas obtêm pelo capital que investiram na empresa. Assim, a avaliação da evolução deste rácio demonstra a eficiência média das empresas do setor das conservas na criação de valor para os acionistas.

Os resultados da análise da ROE ao total do setor demonstram que houve um melhor desempenho no período caracterizado por período de crise (2011-2015). Os resultados sugerem que a capacidade de adaptação às mudanças parece aumentar a performance das empresas, o que está de acordo com o que foi relatado nas entrevistas:

“Esse momento de crise de 2011, não nos afetou ... A indústria de conservas já estava bem implementada e está bem implementada” (E2)

“Reinventar a indústria (...) para nos mantermos à tona.” (E3)

“Se uma empresa tem uma linha que tem vários produtos... consegue ter uma flexibilidade maior (...) a flexibilidade tem impacto no resultado” (E1)

E nos apuramentos do inquérito por questionário, pois:

66,70% respondeu que “A nossa empresa adaptou-se facilmente as exigências do mercado” e 71,40% responderam “A nossa empresa conseguiu aumentar a sua rentabilidade”

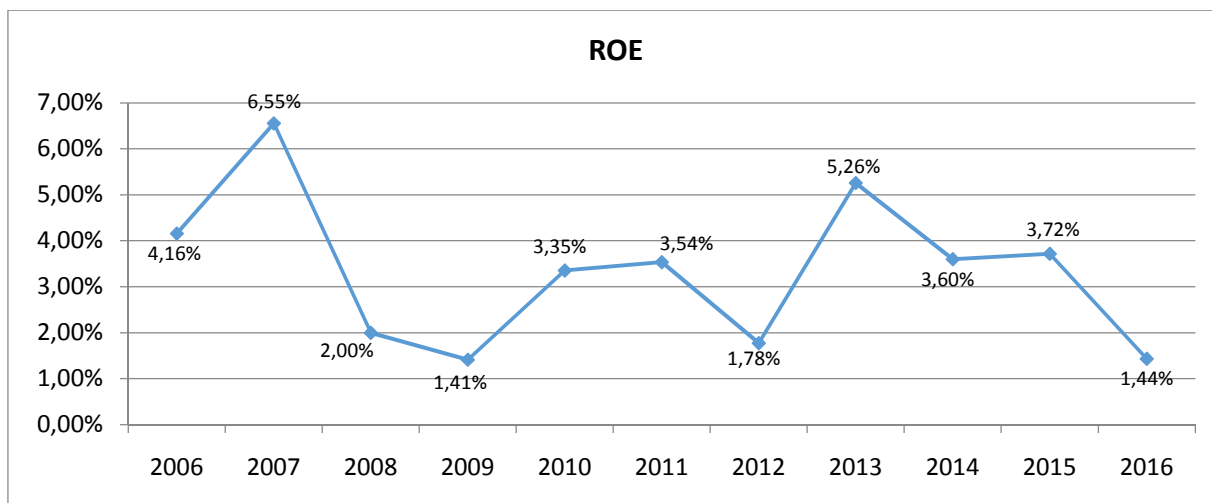


Gráfico 9. ROE

Fonte: Elaboração própria

Em suma, verificou-se que apesar dos riscos exógenos e endógenos que a indústria conserveira vivenciou no período de crise, esta apresentou uma evolução positiva dos indicadores de rentabilidade, chegando a um resultado médio de 3,45% superior a média da ROE no período anterior à crise 2,74%.

A Tabela 13 faz referência à média das variáveis que constituem o modelo DuPont, para o período antes crise e durante a crise.

Tabela 13. Modelo DuPont

Período	Modelo Dupont (média)	
	(2008-2010)	(2011 - 2013)
Rent.das Vendas	1,75%	2,02%
Rotação do Activo	0,78	0,86
Alavancagem Financeira	2,07	1,98
ROE	2,74%	3,45%

Fonte: Elaboração Própria

Da análise da Tabela 13, podemos concluir que durante o período de crise a indústria conserveira conseguiu aumentar a rentabilidade das vendas, mesmo, como aliás já abordamos, enfrentando os mais diversos condicionalismos, como por exemplo

o aumento do preço da matéria-prima (azeite, peixe e metal), redução das quotas de pesca e falta de mão-de-obra especializada. A forma como este setor conseguiu superar estas dificuldades deve-se à sua capacidade de adaptação às alterações do mercado. Esta adaptação é demonstrada pelo aumentando o seu mix de produtos, diversificação dos recursos, uso de matéria-prima congelada e aos investimentos operacionais e estruturais.

A rotação do ativo também aumentou, o que mostra que a indústria conserveira rentabilizou o investimento feito durante o período de crise, de forma proporcional ao aumento do volume de negócios, o que evidencia planeamento estratégico indo ao encontro das conclusões anteriormente verificadas no capítulo anterior.

O grau de alavancagem financeira, contrariamente aos indicadores anteriores, reduziu e manteve-se inalterado durante o período de crise, o que demonstra uma estratégia de redução de exposição ao risco, e também devido aos constrangimentos na obtenção de crédito e à necessidade de reforço dos capitais próprios.

Assim, e pelo que já foi exposto, podemos concluir que a indústria conserveira é uma indústria flexível, reconhecida tanto ao nível financeiro como ao nível operacional, capaz de se adaptar às mudanças de ambiente do mercado, resultando num aumento positivo da sua rentabilidade.

Considerações Finais

O presente estudo teve como principal objetivo analisar o impacto da flexibilidade (financeira e operacional) no desempenho económico-financeiro das empresas de peixe portuguesas, sendo que especificamente se procurou (objetivo 1) - analisar as qualidades psicométricas do instrumento de recolha de dados da flexibilidade (financeira e operacional); (objetivo 2) - caracterizar a flexibilidade no período entre 2006 e 2016; (objetivo 3) - identificar os principais obstáculos vivenciados pelas empresas no período de crise (2011-2015); (objetivo 4) - analisar os aspetos mais relevantes na relação entre a rentabilidade e a flexibilidade e (objetivo 5) - analisar o desempenho financeiro das empresas através das variáveis que compõem o modelo DuPont.

Os principais resultados permitiram alcançar estes objetivos, designadamente: (i) mostraram a capacidade do instrumento que avalia a flexibilidade discriminar os sujeitos, bem como apresentou uma fidelidade total de 0,932, significando a existência de uma muito boa consistência interna dos itens (objetivo 1); (ii) mostraram, ainda, que durante o período compreendido entre 2006 e 2016, o setor passou por diversas modificações, sendo que conseguiu implementar um conjunto de estratégias adequadas, que permitiram a sua adaptação às exigências de mercado, ou seja, uma maior flexibilidade (objetivo 2); (iii) no período de crise transversal a todos os setores industriais, as empresas de conservas de peixe não apresentam grandes condicionalismos na sua flexibilidade e rentabilidade, talvez porque estivessem preparadas para fazer face aos desafios (objetivo 3); (iv) observou-se haver uma correlação positiva entre a flexibilidade financeira e a operacional, sugerindo que quando uma aumenta a outra acompanha esse movimento (objetivo 4); e (v) observou-se que a indústria conserveira aumentou a rentabilidade das suas vendas no período de crise; aumentou a rotação do ativo, sugerindo a presença de planeamento estratégico e reduziu o grau de alavancagem financeira, sugerindo tratar-se de uma indústria flexível sob o ponto de vista operacional e financeiro (objetivo 5).

Foram diversos os obstáculos sentidos neste setor, reclamando a necessidade de haver uma maior flexibilização da mão-de-obra; uma maior necessidade de existirem apoios à internacionalização, nomeadamente no incentivo à participação em feiras e desenvolver enquadramentos legais mais profícuos ao setor.

Consideramos que o presente estudo permitiu compreender um pouco mais sobre a realidade deste setor, aportando informações que consideramos fundamentais para se poder intervir. Ainda como ponto positivo, podemos sublinhar o instrumento de recolha

de dados – o inquérito por questionário – que permitiu avaliar a flexibilidade operacional e a financeira, que apontou para níveis de fidelidade bastante bons, fortalecendo a ideia de que se trata de um instrumento fidedigno, ou seja, com grande consistência interna o que acaba por solidificar os resultados encontrados.

Apesar de identificarmos os pontos positivos do presente trabalho, não poderíamos deixar de refletir sobre os principais constrangimentos sentidos que se prendem com questões temporais de conclusão do trabalho; dificuldades na administração dos inquéritos por questionário; alguma resistência das empresas para participarem no estudo e dificuldades em se identificar um instrumento capaz de mensurar a flexibilidade e a rentabilidade das empresas.

Ultrapassados estes desafios, consideramos que estudos futuros sobre esta temática e neste setor se configuram como fundamentais. Assim, investigações futuras devem ser conduzidas, com o intuito de analisarem a flexibilidade (operacional, financeira, tecnológica e estrutural) das empresas conserveiras portuguesas; serem criados instrumentos específicos e adequados ao setor, que possibilitem a recolha de dados não apenas ao nível da flexibilidade, como também da rentabilidade destas empresas. Paralelamente, seria pertinente que esses estudos se configurassem numa abordagem mista, ancorando-se em entrevistas semiestruturadas a outros responsáveis pelas empresas, no sentido de se auscultar, de forma mais acurada, as suas reais motivações e perceções.

Apesar do exposto não poderíamos deixar de assinalar a nossa concordância com o E4, designadamente quando este refere que “a indústria conserveira é alimentar e tem um grande impacto na vertente da saúde, atendendo à forma como as conservas são confeccionadas, sendo mundialmente importante, tem bastante futuro, mas com a condição fundamental que é ter matéria-prima para trabalhar, e disponibilidade de acesso a preços industrializáveis”.

Consideramos que o presente estudo se assume como um ponto de partida e não como um ponto de chegada, já que acreditamos que qualquer investigação deve ser vista como um produto inacabado, uma vez que *tudo aquilo que o homem ignora, não existe para ele. Por isso o universo de cada um se resume no tamanho de seu saber* (Albert Einstein).

Referências Bibliográficas

- Abreu, M. P. (2015). Portugal está de regresso ao clube dos grandes países de pesca. *Revista Portugal Global*, 15-16.
- Alpkan, L., Yilmaz, C., & Kaya, N. (2007). Market orientation and planning flexibility in SMEs. *International Small Business Journal*, 25(2), 152-172. doi:10.1177/0266242607074518
- Amagoh, F. (2008). Perspectives on organizational change: Systems and complexity theories. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 13(3), 1-14.
- Andersen, T. (2005). The performance effect of computer-mediated communication and decentralized strategic decision-making. *Journal of Business Research*, 58, 1059-1067.
- Angotti, M. (2007). *Proposta de um modelo de apoio à gestão para a análise “DuPont” em empresas: Aplicação no segmento de carnes e derivados da Bovespa*. Dissertação de Mestrado. Brasil: Faculdade de Ciências Económicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Antão, A., Tavares, A., & Marques, J. (2010). *O processo de divulgação nas pequenas entidades*. Lisboa: Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.
- Aranda, D. (2003). Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(11), 1401-1421. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570310501907>
- Assaf Neto, A. (2000). *Estrutura e análise de balanços: Um enfoque económico-financeiro*. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bhagwat, R., & Sharma, M. (2007). Performance measurement of supply chain management: A Balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43-62. doi:10.1016/j.cie.2007.04.001

- Bhalla, A., Henderson, S., & Watkins, D. (2006). A multiparadigmatic perspective of strategy. *International Small Business Journal*, 24(5), 515-537. doi: 10.1177/0266242606067276
- Billett, M., & Garfinkel, J. (2004). Financial flexibility and the cost of external finance for U.S. bank holding companies. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 36, 827-852. doi: 10.1353/mcb.2004.0071
- Brock, D., & Barry, D. (2003). What if planning were really strategic? Exploring the strategy-planning relationship in multinationals. *International Business Review*, 12(5), 543-561. doi:10.1016/S0969-5931(03)00075-1
- Cao, G., & McHugh, M. (2005). A systemic view of change management and its conceptual underpinnings. *Systemic Practice and Action Research*, 18(5), 475-490.
- Celuch, K., Murphy, G., & Callaway S. (2007). More bang for your buck: Small firms and the importance of aligned information technology capabilities and strategic flexibility. *Journal of High Technology Management Research*, 17, 187-197. doi:10.1016/j.hitech.2006.11.006
- Combe, I., & Greenley, G. (2004). Capabilities for strategic flexibility: A cognitive content framework. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1456-1480. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560410560191>
- Crittenden, W., & Crittenden, V. (2000). Relationships between organizational characteristics and strategic planning processes in nonprofit organizations. *Journal of Management Issues*, 12(2), 150-68.
- Dibrell, C., Down, J., & Bull L. (2007). Dynamic strategic planning: Achieving strategic flexibility through formalization. *Journal of Business and Management*, 13(1), 21-35.
- Dreyer, B., & Grønhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57(5), 484-494. doi:10.1016/S0148-2963(02)00315-6
- Encarnação, C. (2010). *Indicadores económico-financeiros: Os impactos da alteração normativa em Portugal*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.

- Falshaw, J., Glaister, K., & Tatoglu, E. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, 44(1), 9-30. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740610641436>
- Fernandez, P. (2015). Three residual income valuation methods and discounted cash flow valuation. *Social Science Research Network*, 1-12. doi: 10.2139/ssrn.296945
- Ferreira, J. (2015). Conserveira do sul: Referência no mercado das conservas. *Revista Portugal Global*, 26-27.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusociência.
- Gitman, L. (1997). *Princípios da administração financeira*. São Paulo: Hbra.
- Golden, W., & Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail? *Omega*, 28(4), 373-384. doi:10.1016/S0305-0483(99)00057-2
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80. doi: 10.1509/jmkg.65.2.67.18259
- Groppelli, A., & Nikbakht, E. (2010). *Administração financeira*. São Paulo: Saraiva.
- Instituto Nacional de Estatística (2014). *Estatística da pesca 2013*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (2015). *Estatística da pesca 2014*. Lisboa: INE.
- Jack, E., & Raturi A. (2002). Sources of flexibility and their impact on performance. *Journal of Operations Management*, 20(5), 519-49. doi:10.1016/S0272-6963(01)00079-1
- Johnson, J., Lee, R., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing*, 31(1), 74-89. doi: 10.1177/0092070302238603
- Kassai, J., Casanova, S., Santos, A., & Assaf Neto, A. (2005). *Retorno de investimento: Abordagem matemática e contábil do lucro empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Kennerley, M., & Neely A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229. doi: 10.1108/01443570310458465

- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS statistics* (7ª ed.). Pero Pinheiro: Report Number
- Martin, J., & Petty, J. (2004). *Gestão baseada em valor: A resposta das empresas à revolução dos acionistas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mason, R. (2007). The external environment's effect on management and strategy. A complexity theory approach. *Management Decision*, 45(1), 10-28.
- Matthyssens, P., Pauwels, P., & Vandenbemt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 527-554. doi:10.1016/j.indmarman.2005.03.004
- Melo, C. (2015). Conservas de peixe: Um setor modernizado e exportador. *Revista Portugal Global*, 18.
- Mensah, Y., & Werner, R. (2003). Cost efficiency and financial flexibility in institutions of higher education. *Journal of Accounting and Public Policy*, 22(4), 293-323. doi:10.1016/S0278-4254(03)00036-X
- Miller, K. (2002). Knowledge inventories and managerial myopia. *Strategy Management Journal*, 23(8), 680-703.
- Morgan, R. (2004). Agile business relationships and technology. *Journal of General Management*, 29(4), 77-90.
- Nadkarni, S., & Herrmann P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050-1073. doi: 10.5465/AMJ.2010.54533196
- Nadkarni, S., & Narayanan, V. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28(3), 243-270. doi: 10.1002/smj.576
- Nahm, A., Vonderembse, M., & Koufterosc, X. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Operations Management*, 21(3), 281-306. doi:10.1016/S0272-6963(02)00107-9

- Neto, A. (2010). *Estrutura e análise de balanços*. São Paulo: Atlas.
- Neto, A., Santos, A., Kassai, J., & Casa Nova, S. (2005). *Retorno de investimento: Abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. Cálculos financeiros, contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Nohara, J., Acevedo, C., & Vila, (2002). *Aplicação da gestão do conhecimento em processos de gerenciamento do risco*. Anais XXII Encontro Nacional de engenharia de Produção. Consultado em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0407_0276.pdf
- Oliveira, U., & Rocha, H. (2014). Gerenciamento de riscos operacionais em montadoras de veículos. *Pretexto*, 15(4), 27-45.
- Olsen, J. (2006). Maybe it is time to rediscover bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 (1), 1-24. doi: 10.1093/jopart/mui027
- Ong, T., & Teh, B. (2009). The use of financial and non-financial performance measures in the Malaysian manufacturing companies. *Journal of Accounting Research*, 8(1), 23-30.
- Padoveze, C. (2010). *Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C., & Bertolucci, R. (2008). Gerenciamento de risco corporativo em controladoria (1ª ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Pato, H. (2015). Bar loja Sol e Pesca: Sabe bem conservar. *Revista Portugal Global*, 21-22.
- Pauseiro, N. (2015). Comur: Uma empresa fortemente exportadora. *Revista Portugal Global*, 24-25.
- Pereira, A. (2016). *Gestão em contexto de crise nas farmácias portuguesas: Reflexos dos problemas económico-financeiros na rentabilidade dos capitais próprios*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Lisboa. Edições Sílabo.
- Pinho, C., & Tavares, S. (2012). *Análise financeira e mercados*. Lisboa: Áreas Editora.

- Pinho, C., Valente, R., Madaleno, M., Vieira, E. (2011). *Risco financeiro: Medida e gestão* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Portugal Foods (2012). *Portugal Excecional: Agroalimentar Internacional 2012-2017. Estratégia de internacionalização do setor agroalimentar*. Consultado <http://www.gpp.pt/GlobalAgriMar/estrategias/Docs/BOOKPortugalExcecionalAgroAlimentarInternacional.pdf>
- Ramirez, M. (2015). Ramirez: Nova fábrica impulsiona exportação. *Revista Portugal Global*, 28-29.
- Real, S. (2015). A Poveira: A tradição que inova. *Revista Portugal Global*, 23.
- Reis, J. (2015). Loja das conservas: Montra da indústria conserveira portuguesa. *Revista Portugal Global*, 19-20.
- Ribeiro, C. (2015). Conservas Portugal Norte, Lda.: Nos quatro cantos do mundo. *Revista Portugal Global*, 25.
- Ritchie, B., & Brindley, C. (2007). Supply chain risk management and performance: A guiding framework for future development. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(3), 303-322.
- Roca-Puig, V., Beltrdn-Martin, I., Escrig-Tena, A., & Bou-Llugar, J. (2005). Strategic flexibility as a moderator of the relationship between commitment to employees and performance in service firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2075-2093. doi: 10.1080/09585190500315026
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey E.; LAMB, Roberto. Administração Financeira: Corporate Finance. 10. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2015.
- Rudd, J., Greenley, G., & Beatson, A., & Lings, I. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61, 99-108. doi:10.1016/j.jbusres.2007.06.014
- Saleem, Q., & Rehman, R. (2011). Impacts of liquidity ratios on profitability. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(7), 95-98.
- Sánchez Ballesta, J. (2002). *Análisis de rentabilidad de la empresa*. Consultado em <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>

- Santos, P. (2002). *Gestão de riscos empresariais: Um guia prático e estratégico para gerenciar os riscos de sua empresa*. São Paulo: Novo Século.
- Sefertzi, E. (2000). Flexibilidade: Os novos desenhos. *HSM Management*, 3, 74-78.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 445-460. doi:10.1016/j.ergon.2007.01.007
- Silva, L. (2003). O balanced scorecard e o processo estratégico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(4), 61-73.
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de gestão das organizações* (2ª ed.). Lisboa: Rei Livros.
- Spicer, D., & Sadler-Smith, E. (2006). Organizational learning in small manufacturing firms. *International Small Business Journal* 24(2), 133-158. doi: 10.1177/0266242606061836
- Stewart, A., Mullarkey, G., & Craig, J. (2003). Innovation or multiple copies of the same lottery ticket: The effect of widely shared knowledge on the organization adaptability. *Journal of Marketing Theory and Practice* 11(3), 25-44. doi:10.1080/10696679.2003.11658499
- Tan, J., & Peng, M. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategy Management Journal*, 24(13), 1249-1263. doi: 10.1002/smj.351
- Tegarden, L., Sarason, Y., & Banbury, C. (2003). Linking strategy processes to performance outcomes in dynamic environments: The need to target multiple bull's eyes. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 133-153.
- Tegarden, L., Sarason, Y., Childers, J., & Hatfield D. (2005). The engagement of employees in the strategy process and firm performance: The role of strategic goals and environment. *Journal of Business Strategies*, 22(2), 75.
- Tsourveloudis, N., & Valavanis, K. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems* 33(3), 329-342.

- Tummala, R., & Schoenherr, T. (2011). Assessing and managing risks using the supply chain risk management process (SCRMP). *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(6), 474-483.
- Vecchio, R. (2006). *Organizational behavior: Core concepts*. Cincinnati: Thomson/Southwest.
- Wong, K. (2003). Bankruptcy as a risk management tool: Economic and social implications. *Review of Business*, 24(3), 46-51.
- Zafiroopoulos, L., Metaxiotis, K., & Askounis, D. (2005). Dynamic risk management system for the modelling, optimal adaptation and implementation of an ERP system. *Information Management & Computer Security*, 13(3), 212-234.

ANEXO A – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Flexibilidade e Desempenho Financeiro

O presente estudo encontra-se inserido no âmbito da Dissertação para conclusão do Mestrado em Finanças Empresariais e tem como principal objetivo analisar o impacto da flexibilidade no desempenho financeiro das empresas de conservas portuguesas.

A sua participação é fundamental!

Não existem respostas certas nem erradas, pelo que pedimos-lhe que responda de forma sincera.

Como é do nosso interesse caracterizar o setor e não empresas individuais, em nenhuma circunstância o nome da empresa ou o seu serão revelados a propósito de alguma resposta, pelo que solicitamos total sinceridade nas respostas.

Obrigado pela sua participação!

PARTE I -DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS E ORGANIZACIONAIS

1. Sexo	
Masculino	<input type="radio"/>
Feminino	<input type="radio"/>
2. Idade	
18-35 anos	<input type="radio"/>
36-49 anos	<input type="radio"/>
Mais ou igual a 50 anos	<input type="radio"/>
3. Escolaridade:	
1º ciclo de estudos	<input type="radio"/>
2º ciclo de estudos	<input type="radio"/>
3º ciclo de estudos	<input type="radio"/>
Secundário	<input type="radio"/>
Bacharelato/Licenciatura	<input type="radio"/>
Mestrado	<input type="radio"/>
Doutoramento	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>
Qual? _____	
4. É o CEO da Empresa? Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/>	
4.1. Se respondeu NÃO qual a sua função _____	
4.2. Anos de experiência _____ anos	
5. Em que ano a empresa foi criada: _____	
6. Quantos colaboradores possui _____	
7. Qual considera ser o sistema de gestão patente na sua empresa? Escolha apenas uma opção.	
Tradicional (<i>organização burocrata, hierárquica, rígida, formal e funções Isoladas</i>)	<input type="radio"/>
Familiar (<i>autoridade reconhecida e inquestionável, comunicação aberta e informal, flexibilidade nos processos de decisão</i>)	<input type="radio"/>
Empreendedor (<i>Organização Informal, não hierárquica, sistemas flexíveis, organização horizontal e igualitária</i>)	<input type="radio"/>
Outro	<input type="radio"/>
Qual? _____	

*CEO = *Chief Executive Officer* (Responsável Executivo Máximo da empresa)

PARTE II - FLEXIBILIDADE FINANCEIRA

Em seguida, gostaríamos que respondesse às seguintes afirmações, colocando um círculo à volta da opção que mais se adequa à sua empresa, tendo em consideração a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

1	A empresa possui capacidade para ser financeiramente flexível (<i>rapidez na aprovação de créditos, disponibilidade de recursos financeiros, obtenção de suprimentos</i>)	1	2	3	4
2	A empresa considera importante o crescimento das vendas	1	2	3	4
3	A empresa possui capacidade para financiar mudanças organizacionais internas (e.g., através de financiamento dos sócios)	1	2	3	4
4	A empresa possui capacidade para adquirir financiamentos adicionais externos	1	2	3	4
5	A empresa considera que clientes satisfeitos são mais lucrativos para a empresa?	1	2	3	4
6	A empresa considera que com colaboradores mais satisfeitos a sua produtividade é superior?	1	2	3	4
7	A empresa considera importante o crescimento do lucro	1	2	3	4
8	A empresa possui capacidade de autofinanciar aumentos de produção caso o mercado seja favorável	1	2	3	4
9	A empresa tem capacidade de renegociar o prazo de pagamento junto dos fornecedores	1	2	3	4
10	A empresa tem flexibilidade para adiar temporariamente os pagamentos aos colaboradores	1	2	3	4
11	A empresa utiliza instrumentos/produtos bancários para fazer face às necessidades (<i>factoring, conta caucionada, cartão de crédito ...</i>)	1	2	3	4
12	A empresa tem por hábito elaborar e executar um plano estratégico	1	2	3	4
13	A empresa utiliza instrumentos de controlo (<i>balanced scorecard, orçamento, análise económico-financeira, mapa de fluxo de caixa, etc...</i>)	1	2	3	4
14	A empresa entende os benefícios fiscais como captação de recursos	1	2	3	4

PARTE III - FLEXIBILIDADE OPERACIONAL

Responda às seguintes afirmações, colocando um círculo à volta da opção que mais se adequa à sua empresa, tendo em consideração a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

15	A empresa considera importantes os rácios de sucesso de novos produtos	1	2	3	4
16	A empresa considera importantes os níveis de lealdade dos clientes	1	2	3	4
17	A empresa possui capacidade para ser adaptar estruturalmente (<i>Alterar o espaço Físico, Alterar a capacidade tecnológica, captação de nova mão de obra</i>)	1	2	3	4
18	A empresa possui capacidade para mudar rapidamente o <i>mix</i> de produtos em função das mudanças de mercado	1	2	3	4
19	A empresa é flexível com os recursos <i>humanos</i> (<i>polivalência de mão de obra, mão de obra adaptável a varias funções</i>)	1	2	3	4
20	No mercado das conservas a venda agressiva é a norma	1	2	3	4
21	A empresa tem capacidade para processar e operar com a informação do mercado	1	2	3	4
22	A empresa tem capacidade de ser operacionalmente flexível (<i>alterar o processo produtivo, adaptação dos fatores de produção à produção de novos produtos</i>)	1	2	3	4
23	A empresa tem capacidade para recrutar bons colaboradores	1	2	3	4
24	A empresa possui a capacidade para alterar os padrões de trabalho	1	2	3	4
25	O mercado das conservas sofre de muitas “guerras promocionais”	1	2	3	4
26	A empresa tem capacidade para reduzir os procedimentos burocráticos	1	2	3	4
27	A empresa possui a capacidade para desenvolver rapidamente e introduzir novos produtos na linha de produção e adaptar-se às exigências do mercado	1	2	3	4
28	A empresa é recetiva a novas ideias/propostas pelos colaboradores	1	2	3	4

PARTE IV - OUTRAS QUESTÕES - NOVA PROPOSTA

Responda às seguintes afirmações, colocando um círculo à volta da opção que mais se adequa à sua empresa, tendo em consideração a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

No período entre 2011 e 2015:

29	A nossa empresa teve facilidade em financiar-se junto das instituições de crédito	1	2	3	4
30	A nossa empresa adaptou-se facilmente as exigências do mercado	1	2	3	4
31	A nossa empresa diversificou o seu negócio (criação de novos produtos, criação de produtos alternativos)	1	2	3	4
32	A nossa empresa não teve constrangimentos no que concerne aos recursos humanos	1	2	3	4
33	A nossa empresa seguiu o seu plano estratégico sem constrangimentos	1	2	3	4
34	A nossa empresa conseguiu aumentar a sua rentabilidade	1	2	3	4
35	A nossa empresa teve facilidade aumentar o prazo de pagamento junto dos fornecedores	1	2	3	4
36	A nossa empresa aumentou as parcerias	1	2	3	4
37	A nossa empresa teve necessidade de procurar novos clientes em novos mercados	1	2	3	4
38	Foi importante redimensionar a estrutura da empresa	1	2	3	4

PARTE V - FLEXIBILIDADE E RENTABILIDADE

Responda às seguintes afirmações, colocando um círculo à volta da opção que mais se adequa à sua empresa, tendo em consideração a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

39	É importante que as equipas que implementam novas estratégias tenham uma compreensão clara dos objetivos e metas da organização	1	2	3	4
40	Todos os gestores deverão estar conscientes da direção estratégica da organização	1	2	3	4
41	As estratégias carecem de verdadeiros líderes na organização	1	2	3	4
42	As estratégias da organização são monitorizadas e alteradas, se for necessário	1	2	3	4
43	Se uma estratégia falhar, é importante revê-la e tentar novamente	1	2	3	4
44	As decisões estratégicas são definidas a partir de um processo totalmente racional	1	2	3	4
45	É imprescindível utilizar ferramentas de análise/modelos de gestão (e.g., "os palpites" são o menos importante)	1	2	3	4
46	As discussões interdepartamentais causam constrangimentos à execução do planeamento estratégico	1	2	3	4
47	O planeamento estratégico é definido a partir das forças da organização	1	2	3	4
48	As regulamentações governamentais têm um grande impacto no negócio da empresa	1	2	3	4
49	As leis de proteção ambiental têm um grande impacto no nosso negócio	1	2	3	4
50	A legislação em matéria da saúde e segurança possui grande impacto no negócio	1	2	3	4
51	As leis de empregabilidade têm um grande impacto no negócio	1	2	3	4
52	As decisões estratégicas são influenciadas pela negociação e compromisso	1	2	3	4
53	Uma empresa capaz de se adaptar à mudança terá melhor performance financeira	1	2	3	4
54	O sucesso de uma empresa é refletido na sua rentabilidade	1	2	3	4

Obrigado pela participação!

ANEXO B – GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Gostaríamos de lhe fazer um conjunto de questões para caracterização global, designadamente a sua idade, habilitações académicas, com que idade iniciou a sua atividade profissional, qual a função que exerce na empresa e desde quando.
2. A flexibilidade de uma empresa é a sua capacidade de prever e adaptar-se ao ambiente externo, tanto ao nível económico, conjuntural e financeiro. Na sua opinião as empresas deste setor encontram-se preparadas? Ou seja, será que estão capacitadas para se adaptar rapidamente ao ambiente, tanto a nível operacional como a nível financeiro?
3. A Indústria Conserveira em geral, e a sua empresa em particular têm, certamente, preocupações estratégicas... ou seja, estratégias de longo prazo, claras e bem definidas? Como adotam modelos de previsão e mecanismos de controlo estratégicos (orçamentação, previsões...)?
4. E caso a estratégia falhe. Há alguma forma de adaptar a sua empresa para fazer outra coisa? Imagine que a sardinha deixa de existir em toda a costa europeia, será que a sua empresa estaria adaptada para fazer enlatado de atum?
5. O setor da Indústria Conserveira é caracterizado por muitos autores como um setor de gestão tipo familiar, carência de mão-de-obra especializada, restrições legais, forte concorrência, dificuldade na obtenção de crédito bancário, entre outros. Concorda com esta afirmação? Quais os principais obstáculos/maiores dificuldades vivenciados/as pela sua empresa e como os/as contorna?
6. E relativamente ao crédito bancário. Tem tido dificuldades em consegui-lo?
7. O período entre 2011 e 2015 foi considerado, em Portugal e toda a Europa, um período de crise. Como é que a sua empresa conseguiu operar perante os constrangimentos existentes nesse período?
8. Na sua perspetiva a flexibilidade possui impacto nos resultados financeiros da empresa? Como é que isso acontece... pois sendo as empresas conserveiras flexíveis, a maioria apresenta resultados negativos!