

Leia com atenção as perguntas que lhe são colocadas e justifique as suas respostas.

Não é permitida a consulta.

É permitida a utilização de calculadoras simples, não alfanuméricas, não programáveis, incluindo calculadoras científicas.

Não é permitida a utilização de calculadoras gráficas.

Adaptado de Revista Exame, Janeiro 2021

A Riberalves nasceu em 1985 e dedica-se exclusivamente à indústria e transformação de bacalhau. Atualmente, é detentora da maior fábrica de transformação de bacalhau do mundo, por onde passa cerca de 10% de todo o bacalhau pescado mundialmente. “Este ano (2020) foi difícil. As vendas caíram 10% em termos de valor e 5% em termos de quantidade”, começa por lamentar Ricardo Alves, administrador da Riberalves. Revela ainda que tinham acabado de fazer um investimento de 5M€ na fábrica, para garantir mais espaço de armazenamento – fundamental para conseguir alargar os prazos de cura portuguesa, a única que ainda hoje usa.

“Nós vendemos cerca de 25 mil toneladas de bacalhau por ano. Só canal Horeca (hotéis, restaurantes e cafés) representa 30% a 40% das nossas vendas. Podem imaginar o que significou, para nós, esta pandemia”, comenta Ricardo Alves. “Fizemos um esforço brutal em termos de margem e avançamos com as vendas porta a porta, que não compensaram as perdas, mas que tiveram muita importância para a imagem da marca”, continua. “Também crescemos na grande distribuição, com a marca Riberalves e o nosso Bacalhau Pronto a Cozinhar a continuarem o seu percurso de liderança junto do consumidor final.”, revela o administrador. “Estamos convictos de que, no fim, sobressaem sempre as melhores marcas, as que garantem mais qualidade e valor, as que geram mais confiança junto dos consumidores.”

“Este ano, o preço do bacalhau já caiu 10% e poderá baixar mais”, afirma o gestor. Este facto pode transformar-se num problema para uma empresa que tem atualmente 46M€ em stock, e numa altura em que ninguém tem a certeza de coisa alguma, seja relativamente à economia, aos comportamentos dos consumidores ou do turismo. “No centro de Lisboa e do Porto, a quebra das nossas vendas foi na ordem dos 80%. Temos de ter noção de que 20 milhões de turistas deixaram de vir a Portugal este ano. E entre os europeus e os americanos, havia sempre, pelo menos, uma refeição que era bacalhau, por ser tão tradicional.”

Mas apesar dos números menos bons, o responsável está otimista: a Riberalves espera fechar 2020 com vendas na ordem dos 143,7M€. um valor que, comparado com os 154,2M€ registados em 2019, representa assim uma descida de 6,8%.

De olho na recuperação, e principalmente nos novos consumidores, a Riberalves lançou, no final do ano passado, um produto inovador no mercado nacional: os lombos de bacalhau sem espinhas. “É importante sobretudo para a restauração, mas também para alguns consumidores mais jovens”, revela. Todas as espinhas são retiradas à mão pelos experientes trabalhadores da Riberalves. O trabalho manual é ainda bastante presente na fábrica: desde o corte ao embalamento do bacalhau, passando pela confirmação de todas as partes do pescado que segue para o mercado. Tudo é feito pelos quase 500 empregados, que tratam até cerca de 100 toneladas de bacalhau por dia.

E é precisamente com o foco no futuro que a companhia continua a apostar no mercado brasileiro – responsável por cerca de 15% das vendas do grupo –, no qual se prepara para lançar, já em fevereiro, cinco pratos pré-cozinhados: bacalhau à Brás, bacalhau com natas, bacalhau espiritual, escondidinho de bacalhau e delícias de bacalhau. “Neste ano, estendemos a renovação da nossa imagem ao Brasil e temos já novo packaging nos pontos de venda. Apostámos, ainda, na comunicação específica direcionada para aquele mercado.”, revela Ricardo Alves. Em breve será também o lançamento internacional dos *Fish Fingers*, revela Ricardo, sem adiantar datas ou mercados. Mas há quatro outras geografias que vão marcar os próximos meses da marca e que surpreendem pelo exotismo: Porto Rico, Guadalupe, Reunião e Martinica.

“Sabiam que, há uns 30 anos, Porto Rico era um grande consumidor de bacalhau? Depois, com a entrada dos produtos salgados oriundos da China, praticamente deixaram de consumir”, começa por explicar o administrador da Riberalves. “Em abril de 2020, esteve cá um representante de uma empresa porto-riquenha e, após uma visita à fábrica, pediu para enviar imediatamente um contentor para Porto Rico. As 25 toneladas de bacalhau foram vendidas em três semanas”, conta. E o mais curioso, continua, é o facto de os produtos mais caros terem sido os primeiros a esgotar: o bacalhau de cura amarela, os lombos cortados embalados..., portanto, o objetivo é conseguir exportar para lá entre 250 a 300 toneladas de bacalhau por ano, a começar já em 2021. Além das várias referências que estão já disponíveis, a Riberalves prepara-se para lançar mais “sete ou oito referências para aquele mercado, entre as quais um lombo de bacalhau sem pele e sem espinhas”.

Recorde-se ainda que, desde o ano passado, a Riberalves tem uma linha completa da fábrica dedicada à produção de filetes para a Boco Seafood. A empresa nórdica anunciou o encerramento das suas instalações na Dinamarca, em 2019, e fez um protocolo com a companhia portuguesa. “Ganhamos muito know-how com esta parceria”, justifica.

Durante a visita à fábrica, passamos por caixas de bacalhau coberto de sal – a Riberalves compra cerca de 15 toneladas de sal por ano à SALEXPOR, em Olhão – e por paletes cheias de peixe prestes a ser cortado. “Olhe aqui, está a ver? Isto são sapos de bacalhau, que temos conseguido exportar para a China”, diz o gestor, explicando exatamente de onde é retirada a bexiga natatória do peixe. “Uma coisa que passamos a fazer nos últimos anos foi a rentabilizar os subprodutos do bacalhau, que eram basicamente desperdício.” Hoje, representam apenas 1% das vendas, mas é mais do que se fossem para o lixo, congratula-se o administrador.

Na fábrica, o barulho aumenta quase na mesma proporção que o frio, com as lâminas a serrar ininterruptamente o bacalhau, as empilhadoras a passar, os produtos ultracongelados a serem despejados e confirmados pelo olhar de lince dos trabalhadores. O lugar mais silencioso é a secção da demolha, onde milhares de cestos repousam em enormes tanques de água corrente, com temperatura controlada e devidamente marcados para se saber durante quanto tempo devem lá permanecer. Aqui, prepara-se o peixe que vai ser ultracongelado já pronto a cozinhar – estes produtos representam mais de metade das vendas da Riberalves. “Os portugueses (e recorde-se que em praticamente 90% das casas nacionais entra bacalhau) são dos poucos povos que compram o bacalhau seco e que, depois, o prepara e demolha em casa”, revela Ricardo. A tradição da pesca pode contribuir para esta tendência, que tende a decair sobretudo por causa do ritmo acelerado de vida, que faz com que os consumidores prefiram, cada vez mais, comprar o bacalhau já pronto a consumir.

Depois de cortado e demolhado, o bacalhau entra durante cerca de quatro horas nas câmaras de congelação, cada pedaço é verificado manualmente e, depois, é passado por água, para ganhar uma espécie de capa protetora que permite que esteja mais tempo, sem estragar, no congelador lá de casa. Daí, passa para a linha de embalagem, onde é arrumado por mãos ágeis que, não raras vezes, atiram para trás algum pedaço que acreditam não ter o peso certo para constar da caixa. E raramente se enganam, como verificámos quando esperámos que os pesassem na balança que fica ali perto. Mais rápidas do que as próprias passadeiras que lhes fazem chegar o bacalhau, com frequência vimos as mãos paradas à espera que a máquina acompanhe a sua velocidade de trabalho.

Além da marca Riberalves, líder numa categoria de referência, como o bacalhau, a empresa produz também sob outras denominações, seja porque segue para mercados internacionais onde opera com outros nomes, ou porque tem acordos com retalhistas aos quais fornece matéria-prima para as marcas próprias.

Questões:

1. Caracterize a estratégia de segmentação da Riberalves. Justifique. (5 valores)
2. Faça uma caracterização da base de recursos, capacidades e competências centrais da Riberalves. (6 valores)
3. Tendo em atenção os diferentes layouts de produção, que tipo de layout é predominante na fábrica da Riberalves? (3 valores)

A tabela apresenta alguns rácios de Rentabilidade, Eficiência, Liquidez e Estabilidade Financeira da empresa Riberalves. (qualquer semelhança entre estes dados e a realidade é mera ficção)

Rácio	Fórmula de cálculo	2019	2020
Crescimento das vendas			-6,8%
Rentabilidade			
Return on sales	(Resultado Líquido / vendas) x 100%	4%	3,8%
Return on Assets	(Resultado Líquido / Total do Ativo) x 100	6,13%	5,33%
Return on Equity	(Resultado Líquido / Total do Capital Próprio) x 100	9,42%	8,62%
Eficiência			
Average Inventory Period	(Inventory/cost of goods sold) x 65	62	89
Asset Turnover	Vendas / Total do Ativo	2,62	1,41
Liquidez			
Current Ratio	Ativo Corrente / Passivo Corrente	1,83	1,61
Quick Ratio	(Ativo Corrente – Inventário) / Passivo Corrente	1,23	0,74
Estabilidade Financeira			
Debt to Equity	Total do Passivo / Total do Capital Próprio	2,12	2,23

4. Interprete os rácios apresentados explicando o significado de cada tipo de rácios e analisando a sua evolução de 2019 e 2020. Em que medida é que esta evolução pode ter sido afetada pela pandemia? (6 valores)