

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 delicias 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, estive 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 samsos 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.

a) Caracterize a estratégia de segmentação da Riberalves. Justifique. (5 valores)

| Teórica 30% | Aplicação 70% |
|--|--|
| <p>30%: Identificação e caracterização dos segmentos: Definição de níveis (massas, segmentos, nicho, one-to-one) e padrões de segmentação (geográfico, sóciodemográfico, psicográfico, comportamental)</p> <p>Faz também parte da estratégia o desenvolvimento de soluções adaptadas a cada um dos segmentos</p> | <p>40% - aplicação dos padrões de segmentação e 30% - desenvolvimento de soluções adaptadas a cada segmento</p> <p>Com base no texto, pode-se dizer que a Riberalves apresenta um MK segmentado.</p> <p>Em termos de padrões de segmentação, pode-se usar:</p> <p>Geográfico: adaptação da oferta a diferentes geografias (ex: pratos pré-cozinhados para o Brasil; samos para a China; bacalhau salgado para Portugal).</p> <p>Sócio-demográfico: idade, rendimento (ex: bacalhau sem espinhas para jovens; bacalhau de cura amarela e lombos cortados embalados para pessoas com rendimentos mais elevados).</p> <p>Psicográfico: lifestyle, values (ex: bacalhau pronto a consumir para pessoas com estilo de vida acelerado, bacalhau seco para pessoas mais costumes e hábitos tradicionais)</p> |

b) Faça uma caracterização da base de recursos, capacidades e competências centrais da Riberalves (6 valores).

| Teoria (30%) | Aplicação (70%) |
|--|---|
| <p>Explicar a diferença entre recursos, capacidades e competências centrais 10%</p> <p>Explicar os tipos de recursos: tangíveis (financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos), e intangíveis (humanos, inovação e reputação) 10%</p> <p>Explicar o que são as competências centrais – recursos e competências que: 10%: Contribuem decisivamente para o valor percebido pelos clientes; São únicas e diferenciadoras relativamente à concorrência; São difíceis de imitar pela concorrência</p> | <p>Recursos da Riberalves:</p> <p>Recursos tangíveis: (20%)</p> <p><u>Financeiros:</u> Faturação de 143,7M€ em 2020 e de 154,2M€ em 2019, que indicia uma boa capacidade de geração de fundos.</p> <p><u>Organizacionais:</u> canal Horeca (hotéis, restaurantes e cafés) representa 30% a 40% das vendas.</p> <p>Estrutura comercial nos países por onde exporta. Estrutura de canais de distribuição com as vendas porta a porta.</p> <p><u>Físicos:</u> maior fábrica de transformação de bacalhau do mundo.</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>Tecnológicos: Apesar, de não usar tecnologia de ponta por se tratar de um sector de produção tradicional, a Riberalves tem um processo e equipamento produtivo que é state of the art... Conhecimento ímpar na seleção e tratamento de bacalhau, segundos os padrões mais elevados de tradição qualidade.</p> <p>Recursos intangíveis: (20%)</p> <p><u>Recursos humanos:</u> 500 funcionários e experientes</p> <p><u>Reputação:</u> Reputação e imagem de marca associada a qualidade e inovação. É a marca líder no mercado do bacalhau.</p> <p><u>Inovação:</u> vasto conhecimento e recursos na área do tratamento do bacalhau, que lhes permite criar novas soluções (como p.ex. os lombos de bacalhau sem espinhas ou os pratos pré-confecionados)</p> <p>Capacidades: (15%)</p> <p>Capacidade de seleção, tratamento e produção de bacalhau com as mais altos padrões de tradição e qualidade.,</p> <p>Capacidade de distribuição (porta a porta),</p> <p>Capacidade de inovação e lançamento de novos produtos (bacalhau sem espinhas, fish fingers, pratos pré-cozinhados),</p> <p>Capacidade de acompanhamento das tendências do mercado e adaptação à mudança.</p> <p>Capacidade comercial de venda em vários mercados (Horeca, particulares) e vários países.</p> <p>Identificar as competências centrais e justificar porque são CC: (15%)</p> <p>Competências de seleção, tratamento e produção de bacalhau com os mais altos padrões de qualidade e tradição</p> <p>Competências de inovação para estarem sempre a criar novos produtos e a chegar a novos mercados.</p> <p>Capacidade comercial para vender em vários mercados e em vários países.</p> |
|--|---|

| | |
|--|--|
| | Justificar que estas competências permitem à Riberalves oferecer um produto de elevado valor para os clientes, diferenciando-se da concorrência, e permitindo à empresa crescer e ter lucros (ou pelo menos ter maior capacidade de resposta face à pandemia). |
|--|--|

c) Tendo em atenção os diferentes layouts de produção, que tipo de layout é predominante na fábrica da Riberalves? (3 valores)

| Teoria (30%) | Aplicação (70%) |
|---|--|
| Explicar os diferentes layouts abordados nas aulas: product layout, process layout, fixed position layout, e cellular indicando o que são e em que contexto são adequados | Com base no texto, pode-se dizer que o layout predominante na Riberalves é um product layout, ou linha de produção, em que o produto é movido ao longo da linha, sendo sujeito a operações sequenciais (laminar, demolhar, congelar, embalar). (50%) |

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 |

- d) 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)

| Teoria (40%) | Aplicação (60%) |
|--|---|
| Rácios de rentabilidade mostram em que medida os ativos, vendas e capital próprio de uma empresa geram rendimentos. (10%) | (40%) Os valores dos rácios de rentabilidade diminuíram de 2019 para 2020, indicando uma diminuição da capacidade dos ativos, vendas e capital próprio para gerar lucro. |
| Rácios de Eficiência mostram até que ponto os recursos de uma empresa são geridos de uma forma eficiente. (10%) | O valor do rácio Asset Turnover diminuiu de 2019 para 2020, significando uma diminuição da eficiência com que a Riberalves está a usar os seus ativos para gerar vendas. É ainda de destacar o aumento do tempo médio de permanência de stocks de 62 dias em 2019 para 89 dias em 2020, indicando alguma dificuldade da Riberalves em escoar stocks em 2020. |
| Rácios de Liquidez mostram até que ponto uma empresa é capaz de fazer face às suas responsabilidades de Curto Prazo (10%) | Os rácios de liquidez diminuíram de 2019 para 2020. O current ratio em 2020 mantém-se acima de 1, significando que continua com boa liquidez e capacidade de fazer face às suas responsabilidades de curto prazo. Contudo, é necessário ter atenção ao Quick Ratio que em 2019 estava acima de 1 e em 2020 está abaixo de 1, significando uma diminuição da capacidade da empresa cumprir as suas obrigações de curto prazo com os seus ativos mais líquidos. |
| Rácios de Estabilidade Financeira mostram até que ponto uma empresa é capaz de fazer face às suas responsabilidades de Longo Prazo (10%) | O rácio Debt to Equity aumentou de 2019 para 2020, significando um aumento da estabilidade financeira a longo prazo. |
| | (20%) A situação pandémica afetou as contas da empresa Riberalves, O canal Horeca representa 30% a 40% das vendas da Riberalves, e com a pandemia muitos hotéis, restaurantes e cafés diminuíram a sua atividade, tendo mesmo sido obrigados a encerrar durante alguns períodos de tempo. A este fator acresce ainda a diminuição de turistas e consequente diminuição da procura por bacalhau. Assim, apesar do arranque de |

| | |
|--|--|
| | <p>vendas porta-a-porta e do estreitamento da margem (diminuição do preço do bacalhau), a Riberalves não conseguiu evitar uma diminuição das vendas em 6,8%, e consequentemente da sua rentabilidade.</p> <p>A queda das vendas também significou um aumento dos stocks, uma vez que a produção não acompanhou a tendência de diminuição da procura.</p> <p>Por outro lado, a empresa também reduziu os seus níveis de liquidez, mas a estrutura financeira mantém-se estável.</p> |
|--|--|