



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ana Catarina Valente Moreira

Análise da Procura de Produtos de Conveniência

**Estudo exploratório do lançamento de produtos “*ready-to-eat*” pela
Novarroz – Produtos Alimentares, S.A.**

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Junho 2022

Análise da Procura de Produtos de Conveniência: Estudo exploratório do lançamento de produtos “*ready-to-eat*” pela Novarroz – Produtos Alimentares, S.A.

Ana Catarina Valente Moreira

Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Entidade de Acolhimento: Novarroz – Produtos Alimentares, S.A.

Supervisor: Dr. António Costa

Orientador Académico: Professora Doutora Susana Maria Palavra Garrido

Junho, 2022



Resumo

Este documento reflete o trabalho realizado durante um estágio de 720 horas na empresa Novarroz – Produtos Alimentares, S.A. com vista ao cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Este foi desenvolvido em três áreas principais, nomeadamente no departamento de *Marketing*, Logística e Financeiro.

A Novarroz tem como principal atividade a produção de arroz branco pelo que apresenta uma elevada dificuldade em inovar a sua gama de produtos, dado que o setor do arroz é muito tradicional. Assim, neste relatório encontra-se feita uma pesquisa acerca da nova tendência de produtos alimentares, os produtos “*ready-to-eat*”, que visam aumentar a conveniência e tornar mais práticos e simples os momentos de refeição.

Inicialmente é feita uma abordagem mais teórica recorrendo a artigos científicos publicados, existindo, deste modo, um ponto na Revisão de Literatura acerca do aumento da procura por conveniência, evidenciando qual o público com maior receptividade para estes produtos, quais os desafios que desperta nas organizações e os benefícios e riscos que possui, sendo ainda feita referência ao setor do arroz em particular. Esta mesma Revisão de Literatura foca ainda as áreas *core* deste estágio, ou seja, *marketing*, logística e financeira.

Todo o trabalho por mim desenvolvido durante o estágio é também descrito neste relatório e algumas conclusões evidenciadas. Uma das importantes conclusões com a realização do meu relatório de estágio é a existência de uma oportunidade de negócio para a Novarroz, consistindo na aposta em produtos “*ready-to-eat*” com base de arroz cozido, mas com adição de temperos e outros ingredientes que atribuam sabor à receita final.

Palavras-chave: Procura de Produtos de Conveniência; Análise Estratégica; Estratégias de Marketing; Fluxos Logísticos; Análise Financeira; Produtos “*ready-to-eat*”; Sustentabilidade.

Abstract

This document reflects the work performed during an internship of 720 hours in the company Novarroz - Produtos Alimentares, S.A. in order to fulfil the requirements needed to hold a Master's Degree in Management from the Faculty of Economics of the University of Coimbra. This was developed in three main areas, namely in the Marketing, Logistics and Financial departments.

Novarroz main activity is the production of white rice, so it has a great difficulty in innovating its product range since the rice sector is very traditional. Therefore, this report is a research about the new food product trend, the ready-to-eat products, which aim to increase convenience and make mealtimes more practical and simple.

Initially, a more theoretical approach is made, using published scientific articles. There is a point in the Literature Review about the increase in demand for convenience, showing which public is more receptive to these products, the challenges to organizations and the benefits and risks it has, with reference being made to the rice sector in particular. This same literature review also focuses on the core areas of this internship, i.e. marketing, logistics and finance.

All the work I carried out during my internship is also described in this report and some conclusions are highlighted. One of the important conclusions of my internship report is the existence of a business opportunity for Novarroz, consisting of the bet on ready-to-eat products based on cooked rice, but with the addition of seasonings and other ingredients that give flavour to the final recipe.

Keywords: Demand of Convenience Products; Strategic Analysis; Marketing Strategies; Logistics Flows; Finance Analysis; Ready-To-Eat Products; Sustainability.

Lista de Abreviaturas

ANIA – Associação Nacional dos Industriais de Arroz

BCG – *Boston Consulting Group*

BL – *Bill of Loading*

CFO – Diretor Financeiro

CFR – *Cost and Freight*

CIF – *Cost, Insurance and Freight*

COTArroz – Centro Operativo e Tecnológico do Arroz

DAP – *Delivered at place*

DR – Demonstração de Resultados

EBITDA – Resultado antes de Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações

EXW – *Ex Works*

FCA – *Free Carrier*

FCL – *Full Container Load*

FEFO – *First Expired, First Out*

FIFO – *First In, First Out*

FM – Fundo de Maneio

FOB – *Free on Board*

HORECA – Estabelecimentos Hoteleiros, Restauração e Similares

HPP – *High-Pressure Processing*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

LIFO – *Last In, First Out*

MDD – Marca da Distribuição

NCRF – Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro

PVP – Preço de Venda ao Público

RLV – Rendibilidade Líquida das Vendas

ROA – Rendibilidade Operacional do Ativo

ROE – Rendibilidade do Capital Próprio

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

UNGC – *United Nations Global Compact*

VGM – *Verified Gross Mass*

Índice de Figuras

Figura 1: Matriz BCG.	18
Figura 2: Fluxograma do Processo Produtivo da Novarroz.....	28
Figura 3: Esquema da Economia Circular adotada pela Novarroz.	28
Figura 4: Matriz BCG da Novarroz por variedades	31
Figura 5: Pontos-chave assinalados ao artigo "Os cinco mercados mais promissores de 2022" publicado na <i>newsletter</i> Grande Consumo.....	37
Figura 6: Diapositivo pertencente à síntese realizada acerca do artigo “ <i>Global Powers of Retailing 2022 - Resilience despite challenges</i> ” publicado pela <i>Deloitte</i>	38
Figura 7: Base de dados dos retalhistas ligados ao setor alimentar presentes no TOP250 do artigo “ <i>Global Powers of Retailing 2022 - Resilience despite challenges</i> ” publicado pela <i>Deloitte</i>	38
Figura 8: Exemplo de anotação realizada após Visita de Loja.....	39
Figura 9: Listagem de produtos - Mercado Espanhol	40
Figura 10: Diapositivo do estudo acerca do mercado americano	41
Figura 11: Opções de nova imagem para a gama Natura.....	42
Figura 12: Sugestão de estrutura e informação a incluir na folha destinada à variedade de arroz carolino.....	43
Figura 13: Formulário de Teste Sensorial	44

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Variação da Taxa <i>Euribor</i> de 6 de maio a 21 de junho de 2022	50
Gráfico 2: EBITDA das várias empresas em 2020	52
Gráfico 3: EBITDA das várias empresas no período de 2017 a 2020.	52
Gráfico 4: EBITDA da Novarroz no período de 2017 a 2020.....	52

Índice de Tabelas

Tabela 1: Características das Marcas da Novarroz	30
Tabela 2: Posição da Novarroz no Mercado Português por variedade.....	31
Tabela 3: Variáveis pertencentes às Demonstrações Financeiras da Novarroz no período de 2017 a 2021.....	34
Tabela 4: As Exportações e Importações da Novarroz no período de 2017 a 2020.....	35
Tabela 5: Indicadores económico financeiros da Novarroz no período de 2017 a 2021.....	35
Tabela 6: <i>Incoterms</i>	48

Índice

Introdução.....	1
1. Revisão De Literatura.....	2
1.1. Produção	2
1.1.1. Processos de Produção	2
1.1.2. Produção Sustentável	4
1.1.3. Economia Circular	5
1.2. Inventário	6
1.3. Estratégias de <i>Marketing</i>	8
1.3.1. Estratégia de Multimarca.....	8
1.3.2. <i>Rebranding</i>	9
1.3.3. <i>Packaging</i> Sustentável	11
1.4. Aumento da Procura por Produtos Alimentares de Conveniência	12
1.4.1. Alterações no Consumo	12
1.4.2. Produtos Alimentares de Conveniência	13
1.4.2.1. Produtos “ <i>Ready-To-Eat</i> ” com Base de Arroz.....	15
1.4.3. Os Novos Desafios para o <i>Marketing</i>	16
1.4.4. Benefícios e Riscos do Consumo de Alimentos de Conveniência.....	17
1.5. Análise Estratégica	17
1.5.1. Matriz BCG	18
1.6. Análise Financeira	19
1.6.1. Demonstrações Financeiras	20
1.6.2. Indicadores Financeiros.....	21
1.6.3. Instrumentos de Financiamento	23
2. Estágio Na Empresa Novarroz – Produtos Alimentares, S.A.	25
2.1. Caracterização da Empresa	25
2.1.1. História, Missão, Visão e Valores.....	25
2.1.2. Processo Produtivo.....	26
2.1.3. Marcas e Variedades	29

2.1.4.	Análise Económico Financeira	33
2.2.	Atividades Realizadas Durante o Estágio	36
2.2.1.	Departamento de <i>Marketing</i>	37
2.2.2.	Departamento de Logística.....	45
2.2.3.	Departamento Financeiro	49
	Conclusão.....	53
	Referências Bibliográficas	55

Introdução

No âmbito do cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, foi realizado um Estágio Curricular nas instalações da empresa Novarroz – Produtos Alimentares, S.A., tendo culminado na elaboração do presente Relatório de Estágio, sob orientação da Professora Doutora Susana Garrido.

O Estágio Curricular decorreu nos departamentos de *Marketing*, Logística e Finanças da Novarroz, sob supervisão do Senhor Doutor António Costa, diretor financeiro (CFO) da empresa, e teve uma duração de 720 horas. Esta é uma empresa produtora e distribuidora de arroz, sediada em Oliveira de Azeméis, distrito de Aveiro.

Este documento encontra-se dividido em duas secções. Uma primeira referente à Revisão de Literatura, na qual foram abordados temas, recorrendo à literatura encontrada, relacionados com aspetos da atividade da empresa e com as tarefas desempenhadas ao longo do estágio.

A segunda parte do relatório é composta por dois segmentos, onde se encontra, por um lado, descrita a história, os valores defendidos e o modo de operação da Novarroz, para além de terem sido realizadas algumas análises relativas à atividade da mesma, e, por outro lado, são descritas as tarefas desenvolvidas e os conhecimentos adquiridos ao longo do estágio nos três departamentos.

No seguimento de uma das atividades realizadas durante o estágio no Departamento de *Marketing*, foi demonstrado o interesse de perceber qual a evolução que a procura por produtos alimentares de conveniência, isto é, por produtos “*ready-to-eat*”, havia vindo a registar, com vista a perceber se seria uma boa aposta enveredar pelo lançamento desse tipo de produtos ou não. Por este motivo, na Revisão de Literatura encontra-se desenvolvido um estudo teórico segundo o que já foi publicado sobre este tema e na narração das tarefas desenvolvidas neste departamento é descrito um teste cego de degustação realizado e as conclusões retiradas do mesmo.

1. Revisão De Literatura

1.1. Produção

1.1.1. Processos de Produção

Os responsáveis pela gestão da produção numa empresa industrial necessitam de tomar decisões estratégicas quanto a diferentes dimensões, sendo exemplo a seleção do processo de produção, a dimensão das instalações produtivas, os níveis de *stock* e, por último, o tipo e a quantidade de mão de obra.

Segundo *Kumar & Suresh* (2008), Produção é o mecanismo através do qual se atribui uma nova forma a um dado material, com recurso a um processo químico ou mecânico, sendo o objetivo a criação de valor para os consumidores sob o formato de um novo produto.

Um sistema de produção consiste numa atividade organizada, onde cada setor apresenta um objetivo, transformando as matérias-primas que entram no processo em produtos intermédios úteis para outras fases da produção ou em produtos finais. Para além disto, é de salientar o facto de que nenhum setor opera de forma isolada, havendo um trabalho sequencial e dependente entre os mesmos (*Kumar & Suresh*, 2008).

Para que a produção ocorra sem qualquer percalço é necessário que esta seja planeada previamente, sendo estabelecido o percurso exato de cada item, fixadas datas de início e término, dadas ordens de produção e acompanhado o progresso dos produtos de acordo com as encomendas recebidas (*Kumar & Suresh*, 2008).

Segundo *Kumar & Suresh* (2008), existem cinco funções de planeamento e controlo de produção: planificação, orientação, calendarização, expedição e acompanhamento. No momento da planificação é decidido, de forma antecipada, “o que fazer, como o fazer, quando o fazer e quem o fará”, tornando possível, assim, a realização da produção. Já no que toca à orientação, é definido o caminho a seguir pelos produtos ao longo do seu processo de transformação desde matérias-primas a produtos acabados, definindo o percurso mais vantajoso a ser seguido entre setores produtivos e quais as máquinas a utilizar com vista à obtenção do produto final.

Por sua vez, na etapa de calendarização é determinado o programa operativo, através da fixação da hora e data de cada operação e definida a sequência a realizar. A expedição, por outro lado, autoriza as instruções anteriormente definidas e ordena o início da produção de acordo com os horários e processos planeados. Por fim, a função de acompanhamento pressupõe o relato diário dos processos e operações realizados, sendo

feito o seu registo e investigadas as causas dos desvios ocorridos, por comparação com o que havia sido previamente planeado (Kumar & Suresh, 2008).

Todas as fases anteriormente explicadas são necessárias para um bom funcionamento do processo produtivo, contudo este pode assentar em distintos métodos. A escolha do método de produção a usar é feita pelo gestor de produção e pode consistir numa das duas categorias seguintes: Produção Contínua ou Produção Intermitente. A Produção Contínua pressupõe o fabrico de grandes quantidades de uma ou poucas variedades que seguem uma sequência de procedimentos padrão. Assim, caracteriza-se por um elevado volume de produção, maquinarias automatizadas, que se sucedem em linha para que o processo produtivo se inicie numa ponta e termine com o produto acabado na outra (Das, 2019).

Existem dois tipos de Produção Contínua, a Produção em Massa – que se traduz no fabrico, em grandes quantidades, de peças ou componentes padronizadas, retratando-se pela qualidade elevada e uniforme que confere aos produtos, devido à mecanização e uniformização dos processos – e o Processo de Produção – destinado a indústrias de processamento específicas como a de fertilizantes, petrolíferas ou de laticínios, dado que ocorre de acordo com um processo operacional uniforme e padronizado, recorrendo a máquinas automáticas e sofisticadas, pelo que o trabalhador é usado apenas para monitorizar o processo e adotar, se necessário, medidas corretivas (Das, 2019).

Por sua vez, a Produção Intermitente, que apresenta um fluxo de produção com paragens, fabrica diversas variedades de produtos, o que se traduz num menor volume de produção. Para além disto, utiliza máquinas e equipamentos para fins gerais, dado que se pretende que sejam adaptáveis às várias operações a realizar. Esta categoria de produção é mais complexa que a anterior, dado que tem de se adaptar consoante os requisitos dos produtos a produzir, havendo a restrição de recursos limitados. Tal como na anterior, nesta categoria de produção também existem duas tipologias: a Produção Unitária e a Produção por Lotes. A primeira envolve o fabrico de uma única unidade completa segundo a encomenda do cliente, não existindo repetição do processo produtivo, o que se traduz em produtos dispendiosos e singulares; é exemplo deste tipo de produção a construção naval ou a construção de barragens (Das, 2019).

A Produção por Lotes, por sua vez, é vista como uma produção repetitiva, que se destina à produção de mercadorias e cuja quantidade é estabelecida previamente. Esta consiste na produção de produtos idênticos por lotes, com base na procura dos clientes ou na procura estimada dos produtos. É comum ser associada a uma fusão entre a Produção em Massa e a Produção Unitária, dado que cada lote de produtos é produzido num curto

espaço de tempo, utilizando métodos de produção contínua e que os lotes produzidos podem não ser de variedades iguais (Das, 2019).

1.1.2. Produção Sustentável

A importância atribuída à sustentabilidade tem vindo a crescer substancialmente, uma vez que estão a ser consumidos mais recursos do que aqueles que são gerados pelo planeta. A isto soma-se o desperdício e a poluição, acarretando consequências negativas para a vida das pessoas em diversos aspetos como a saúde, a equidade e o empoderamento, para além de aumentar as desigualdades sociais (United Nations Environment Programme, 2010)¹.

Assim, para que se consiga criar uma economia mais verde e sustentável, tem de existir mudanças significativas nos produtos que são colocados no mercado para consumo, ou seja, tem de existir alterações no modo como é feita a produção. Estas mudanças afetam as empresas, fazendo com que tenham de encontrar formas de fazer mais e melhor utilizando menos recursos, contudo, apesar do investimento que têm de fazer na procura por novas soluções, conseguem usufruir de diversos benefícios como produções mais limpas, maior eficiência de recursos e uma maior responsabilidade social (United Nations Environment Programme, 2010).

Para tornar a produção de um artigo sustentável é necessário fazer melhorias ao longo do seu ciclo de vida, ou seja, pensar em alterações desde o fabrico até ao seu fim de vida. Algumas destas mudanças devem passar por procurar matéria-prima de origem ecológica, praticar processos de produção limpos, utilizar uma quantidade reduzida de embalagens, atribuir a possibilidade de reciclagem e reutilização e, ainda, existir a hipótese de devolução no final do uso (Krajnc & Glavič, 2003).

Em suma, pode-se dizer que a produção sustentável consiste, segundo o *United Nations Environment Programme* (2010), na "utilização de serviços e produtos relacionados, que respondem às necessidades básicas e trazem uma melhor qualidade de vida, minimizando ao mesmo tempo a utilização de recursos naturais e materiais tóxicos, bem como as emissões de resíduos e poluentes ao longo do ciclo de vida do serviço ou produto, de modo a não comprometer as necessidades das gerações futuras".

¹ <https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/sustainable-consumption-and-production-policies>

1.1.3. Economia Circular

Antes do surgimento da discussão acerca da sustentabilidade e da importância de preservar o planeta, as empresas industriais operavam numa ótica de economia linear, que se traduzia na procura por crescimento económico, através do uso dos recursos existentes sem haver a preocupação com a finitude dos mesmos, para além da criação de elevadas quantidades de poluição e desperdícios.

Contudo, devido ao consumo desmedido e ao aumento generalizado dos custos na obtenção de matérias-primas, surgiu a percepção de que era necessário aplicar medidas preventivas para garantir a continuação da atividade no futuro, isto é, foi adotada a lógica de era preciso procurar formas de reutilizar os bens que o permitirem, reciclar aqueles que não possam ser reutilizados e reparar aqueles que tiveram arranjo, antes de os descartar (Cardoso, 2018).

Assim, como oposição a uma economia linear, surge a economia circular que pode ser definida como uma cadeia de fornecimento fechada, que prevê a utilização de todas as componentes resultantes do processo produtivo, eliminando os materiais tóxicos e reutilizando os desperdícios, com vista à atribuição de uma nova função (Romero, et al., 2021), e garantir, deste modo, a exploração de recursos conforme a capacidade da Terra e, de igual forma, o desenvolvimento económico (Pieroni, et al., 2021).

Assume-se que esta modalidade tem, segundo *Ellen Macarthur Foudation*, por base três princípios: “eliminar o desperdício e a poluição, circular produtos e materiais e regenerar a natureza”. Esta defende a utilização de energias e materiais renováveis, distanciando assim as organizações de recursos finitos, para além de que, com recurso à criatividade e inovação, explora uma nova perspetiva de funcionamento da economia através da descoberta de novas formas de reutilizar os produtos.

Como referido, é fácil entender que a aplicação de uma economia circular vem demonstrar o quão errado é manter uma economia linear nas empresas, com a produção de produtos que não são recicláveis e que geram lixo e desperdício, realçando, deste modo, a importância da reflexão acerca do futuro da sociedade através da procura de novos processos de fabrico e de novos produtos (Cardoso, 2018).

Atualmente, crê-se que esta modalidade seja desenvolvida integralmente apenas por uma pequena parte do setor transformador, uma vez que as instituições ainda estão muito focadas na reciclagem ou no desenvolvimento de fornecimentos circulares, contribuindo ainda muito pouco para uma mudança de paradigma (Pieroni, et al., 2021).

1.2. Inventário

Aos departamentos de logística das entidades empresariais é atribuída a responsabilidade de planeamento, implementação e controlo da eficácia dos fluxos de expedição ou de recebimento de cargas, do armazenamento de matérias a empregar no processo produtivo e, posteriormente, de produto acabado e, ainda, a garantia de que são cumpridos os requisitos solicitados pelos clientes (Moura, 2006).

Qualquer indústria deve analisar a entrada e saída de matérias dos seus armazéns, com o objetivo de conseguir contabilizar o *stock* existente e, a partir desses dados, poder saber quanto e quando deve encomendar aos seus fornecedores e, deste modo, garantir a continuidade da sua atividade sem interrupções e tempos de espera para os clientes no momento em que realizam as suas encomendas (Sembiring, et al., 2019).

Para saber quando e quanto encomendar, as entidades podem, segundo *Moura* (2006), recorrer a um de dois métodos, o Método de Revisão Periódica, que funciona de acordo com uma periodicidade previamente definida da emissão de encomendas, havendo uma oscilação da quantidade a encomendar; e o Método de Revisão Contínua, que pressupõe a existência de uma quantidade a encomendar fixa sempre que os valores de *stock* alcancem um determinado nível, não havendo deste modo um período temporal definido. Para existir este registo das quantidades existentes em armazém, as empresas devem proceder à contabilização dos bens disponíveis em inventário numa determinada data, em quantidade ou valor, sendo essencial que transmita a quantidade efetiva de mercadoria presente em armazém.

É sabido que as empresas devem gerir os seus inventários de acordo com as suas vendas médias, isto porque, por um lado, se apresentarem grandes quantidades de bens armazenadas em inventário, terão de suportar um elevado custo de armazenamento e, por outro, se tiverem ruturas de *stock*, incorrerão em perdas de lucros, devido à não satisfação da procura dos clientes e ao possível pagamento de horas extra para compensar a ineficiência da produção. Esta situação pode ser evitada se a empresa garantir a existência de um *stock* de segurança, que é definido tendo em conta as características da produção e quanto tempo é necessário aguardar entre o momento de encomenda e o momento de recebimento da mercadoria (Sembiring, et al., 2019).

Para determinar a porção do custo das vendas que provém de alterações no inventário da empresa, esta pode recorrer a vários métodos contabilísticos, sendo exemplo o FIFO, o LIFO e o Custo Médio Ponderado. O método escolhido pode impactar diretamente as

demonstrações financeiras da empresa, pois permite gerar custos de inventário distintos (Tardi, 2021).

O primeiro método, *First In, First Out* (FIFO), assenta no pressuposto de que a primeira unidade a entrar em inventário, é também a primeira a ser utilizada ou vendida (Tardi, 2021), pelo que, em termos contabilísticos, são incluídos na Demonstração de Resultados como custo dos bens vendidos os valores dos ativos mais antigos, ou seja, as unidades vendidas são contabilizadas com o custo mais antigo e as que se mantêm em armazém são registadas ao custo mais recente (Kenton, 2022).

A este método podem ser apontadas diversas vantagens, sendo por este motivo aquele que a maioria das empresas implementa, uma vez que lhes permite ter um valor final de inventário a preços de mercado atuais e conseguem que o custo dos bens vendidos reflita a produção feita (Tardi, 2021). Para além disto, apresenta um cálculo e implementação simples, suavizando o impacto da inflação, uma vez que assume à partida que o custo de aquisição atual é superior ao antigo e, por utilizar os preços atuais, atribui uma imagem mais autêntica ao custo dos inventários. Por último, devido à ordem de entrada e saída dos bens, reduz a existência de artigos obsoletos em inventário (Kenton, 2022).

O LIFO – *Last In, First Out* – pressupõe, por sua vez, que a última unidade adquirida é aquela que é vendida primeiro, pelo que os artigos mais antigos são mantidos em inventário no fim do período contabilístico. Este método calcula o custo dos bens vendidos recorrendo ao custo dos artigos em inventário mais recentes, mas faz com que o inventário existente ao final do ano seja obsoleto, pelo que o valor de inventário lançado em balanço reflete valores desatualizados (Smith, 2022).

Este método não pode ser utilizado pela maioria das organizações, pois não é concebível terem *stock* parado em inventário e continuarem a comprar para vender, para além de que em casos de empresas que vendam bens perecíveis é um mecanismo irrealista, uma vez que não podem manter artigos em inventário por longos períodos dado que acabariam por deteriorar-se (Tardi, 2021). Assim, nestes casos, ou seja, em entidades que transacionam bens perecíveis ou com prazos de validade mais apertados, o método mais usado é o FEFO (*First Expired, First Out*). Contudo, o LIFO é habitualmente usado por empresas que possuam grande quantidade de inventário, como retalhistas ou concessionários de automóveis, numa tentativa de aproveitar impostos mais baixos em situações de inflação e fluxos de caixa superiores (Smith, 2022).

Por fim, é ainda possível implementar o método do Custo Médio Ponderado, que obtém o valor de inventário e o custo dos bens vendidos recorrendo ao cálculo da média

ponderada das unidades existentes em armazém para venda durante o período contábilístico (Smith, 2022).

No caso de não existir inflação, os três métodos mencionados originariam resultados iguais, contudo num contexto real os preços sofrem constantemente variações, pelo que uma subida generalizada dos preços levaria a que, no caso do FIFO, ao utilizar os artigos mais antigos para venda, que possuem um custo mais baixo do que o preço praticado no momento, houvesse um aumento do rendimento líquido. Por sua vez, ao usar o LIFO, como vendem os últimos bens produzidos sustentam custos superiores, sendo menor a diferença entre os preços praticados e os custos suportados, havendo, assim, uma redução do rendimento gerado. Já quando recorrem ao método do Custo Médio Ponderado, os resultados obtidos encontram-se entre os que resultam da aplicação do sistema FIFO e LIFO (Tardi, 2021).

1.3. Estratégias de *Marketing*

Com vista à construção de uma estratégia organizacional completa e eficaz, as empresas podem recorrer a estratégias de *marketing*. Estas, segundo *Varadarajan* (2018), consistem num conjunto de decisões tomadas pelas organizações com vista a definirem as atividades de *marketing* a realizar e o modo como o fazer, estabelecendo quais os segmentos de mercado onde atuar e quais os mecanismos a utilizar para a criação, comunicação e entrega de valor ao cliente.

Assim, podem ser enumeradas diversas estratégias a adotar pelas empresas, tais como estratégias de marca, podendo ser estratégias de multimarca, de *branding*, onde se pode criar uma nova marca ou realizar alterações nas já existentes, de distribuição, promoção, fixação de preços ou ainda de posicionamento (Varadarajan, 2018).

1.3.1. Estratégia de Multimarca

No decorrer da sua atividade, as empresas pretendem assegurar uma procura estável pelos seus produtos e, para isto, recorrem à criação de uma marca. Esta consiste num recurso intangível que tem como propósito fomentar a competitividade de uma entidade empresarial, protegendo o produtor e o consumidor da criação de réplicas, para além de transmitir aos clientes a essência e origem dos artigos e os valores que defende (Moore, 2003).

Porém, num contexto empresarial, há a necessidade de criar marcas distintas com vista a alcançar diferentes grupos de consumidores, distribuir o risco inerente ao

lançamento de novos produtos e satisfazer a procura por variedade. Assim, no que concerne à estratégia de multimarca, esta traduz-se na utilização, por parte das organizações, de diferentes marcas para comercializarem o mesmo tipo de produtos, dirigindo-se, no entanto, a diversos públicos-alvo, ou, por outro lado, incluir na sua oferta novos produtos, tendo, no entanto, a preocupação de distinguir perante o consumidor esses mesmos produtos daqueles que já possui, visto que o possível fracasso de uma marca não influencia, obrigatoriamente, as outras (Chen & Paliwoda, 2002).

Devido à rápida evolução do mercado, as empresas têm vindo a adotar cada vez mais esta estratégia, uma vez que pretendem conquistar uma maior quota de mercado e atrair uma parcela superior dos consumidores, conseguindo, por parte destes, um maior reconhecimento e lealdade. No entanto, ao utilizarem esta estratégia as empresas enfrentam alguns desafios, uma vez que sentem a necessidade de encontrar formas de diferenciar as suas marcas, mostrando que as mesmas defendem diferentes valores, apresentam características distintas e criam valor em diferentes proporções para os seus clientes (Jing, 2020).

Deste modo, ao aplicar esta estratégia, as organizações devem, segundo *Jing (2020)*, reforçar a atenção que têm com a imagem de cada marca, pois esta deve refletir, através das embalagens, o público que pretende atingir e defender a qualidade e o desempenho do produto em questão, uma vez que é a primeira impressão que os clientes têm da mesma.

Em suma, as entidades recorrem a esta metodologia para lançarem artigos idênticos, contudo representados por uma nova marca em segmentos onde já se encontram presentes, com vista à conquista da restante quota de mercado e à satisfação das mais diversas necessidades dos clientes, que se distribuem por diferentes níveis de poder de compra, concorrendo, deste modo, diretamente com as marcas líderes. Para além disto, conseguem assegurar a existência no mercado de substitutos para os próprios produtos (Hasan, Subhani, & Afshari, 2011).

1.3.2. *Rebranding*

Uma marca, como referido anteriormente, é um recurso intangível possuído pelas empresas que, ao longo do tempo, deve evoluir consoante as características do mercado e as necessidades e desejos do seu público-alvo, com vista a assegurar a sua competitividade. As suas componentes como nome, logótipo, imagem e *slogan* completam a essência e o valor percebido pelos consumidores e contribuem para garantir uma maior lealdade no momento da compra (Lysytsia, et al., 2021).

O processo de desenvolvimento de uma marca desde a concepção, promoção e acompanhamento do seu crescimento no mercado é orientado e assegurado pelo *branding*. Este consiste, segundo *Mearns* (2007), numa “disciplina empresarial autónoma que desenvolve o ponto de diferença de uma organização, o que lhe permite ser competitiva no mercado.” Através do desenvolvimento desta componente do *marketing* é possível realizar uma avaliação abrangente do meio interno e externo da organização, desenvolver uma estratégia para as marcas da empresa e, conseqüentemente, criar a sua imagem, escolhendo a sua designação, logótipo e as suas características visuais. Este processo termina com a realização de iniciativas com vista à comunicação da marca ao mercado, transmitindo os valores e o posicionamento da mesma (*Mearns*, 2007).

Por sua vez, o *rebranding* compreende um conjunto de medidas realizadas para alterar os componentes de uma marca, como o *design*, logótipo ou nome, consistindo, portanto, numa renovação desta (*Zahid & Raja*, 2014). Assim, pode-se enumerar diversas razões pelas quais uma empresa realiza alterações nas suas marcas, seja porque sente a necessidade de se atualizar para acompanhar a evolução dos consumidores, enfrenta uma concorrência bastante forte e preços competitivos, pretende destacar-se dos concorrentes e inovar primeiro, alterar o modo como os clientes perspetivam a marca ou ainda como resultado de fusões e aquisições (*Goi & Goi*, 2011).

Segundo *Lysytsia, et al.* (2021), para concretizar o *rebranding* de uma marca, uma empresa necessita de executar quatro etapas: efetuar uma auditoria de *marketing*, reposicionar a sua marca, realizar o *restyling* da mesma e, por fim, alterar a forma como faz a sua comunicação junto do mercado. Nesta última etapa, a marca dá a conhecer aos seus clientes as alterações feitas e adota um novo estilo de comunicação com vista a transparecer o seu novo posicionamento, ou seja, como pretende ser vista após as mudanças sofridas.

De acordo com *Zahid & Raja* (2014), é possível distinguir duas dimensões da realização de *rebranding*: a evolucionária e a revolucionária. Na primeira fazem-se singelas mudanças nas características da marca ou no posicionamento da mesma, enquanto num *rebranding* revolucionário são feitas grandes alterações na marca, como alterações de nome ou logótipo.

Para além disto, o *rebranding* pode ser ainda proativo ou reativo. Quando a empresa altera as suas marcas com o objetivo de alcançar novas oportunidades e crescer no mercado, pratica um *rebranding* proativo, já quando uma empresa muda repentinamente

uma marca para reagir a um dado evento inesperado, diz-se que recorreu a um *rebranding* reativo (Zahid & Raja, 2014).

1.3.3. *Packaging* Sustentável

Uma embalagem desempenha várias funções, tais como proteção, contenção, conveniência e comunicação, apresentando assim um papel importante até ao momento em que o produto é consumido, contudo o seu ciclo de vida não termina aí (Bauer, et al., 2021). Esta tem um grande impacto no ambiente devido ao modo como é produzida e posteriormente eliminada, uma vez que pode gerar resíduos sólidos, emissões atmosféricas ou efluentes industriais (Gustavo, et al., 2018).

Por este motivo e pelo facto dos consumidores atribuírem cada vez mais importância às preocupações ambientais (Mukonza & Swarts, 2019), as empresas têm vindo a apostar em formas de produção sustentável e, numa perspetiva de aumentar o seu impacto a nível ambiental, tem existido um grande investimento em pesquisa de soluções de *packaging* sustentáveis. Segundo o *Sustainable Packaging Coalition*², assume-se como embalagem sustentável, aquela que:

- É benéfica, segura e saudável para os indivíduos e comunidades ao longo do seu ciclo de vida;
- Cumpre os critérios de mercado em termos de desempenho e custo;
- É criada, fabricada, transportada e reciclada utilizando energia renovável;
- Otimiza a utilização de materiais de fonte renovável ou reciclada;
- É fabricada utilizando tecnologias de produção limpas e as melhores práticas;
- É fabricada a partir de materiais saudáveis ao longo de todo o ciclo de vida;
- É fisicamente concebida para otimizar materiais e energia;
- É efetivamente recuperada e utilizada em ciclos biológicos e/ou industriais de ciclo fechado.

Embora o objetivo seja encontrar soluções de *packaging* que cumpram os critérios anteriores, as empresas necessitam de considerar que essas mesmas embalagens devem proteger de forma adequada os produtos e permitir a utilização total do bem. As organizações que são bem-sucedidas nestes dois aspetos conseguem aproveitar mais benefícios e aumentar a satisfação do consumidor (Gustavo, et al., 2018).

² <https://sustainablepackaging.org/about-us/>

Para alterar as embalagens dos produtos, as empresas devem considerar as percepções e hábitos dos consumidores, os valores que defendem e quanto estão dispostos a pagar pelo produto final, mas devem ainda ter em conta a opinião das equipas de produção e dos retalhistas, pois uma das ações que permite melhorar em termos ambientais é produzir embalagens de distribuição com maior qualidade, de modo que estas não se danifiquem quando são manuseadas e transportadas (Gustavo, et al., 2018).

No campo alimentar, as empresas apresentam desafios maiores quando possuem embalagens formadas por multicamadas, dado que estas geralmente combinam vários materiais que não contribuem para a sustentabilidade tais como polímeros, papel, alumínio e revestimentos orgânicos ou inorgânicos. Neste setor, tem havido uma pressão acrescida para a implementação de embalagens sustentáveis ou pelo menos que possam ser incluídas em economias circulares, contudo é de salientar a dificuldade que há em garantir a segurança alimentar se o foco for apenas atingir soluções sustentáveis, sendo essencial, por este motivo, apostar numa evolução cautelosa (Bauer, et al., 2021).

Já numa perspetiva mais geral, sabe-se que a procura por soluções de embalagem sustentáveis, ou seja, recicláveis, reutilizáveis e biodegradáveis, veio criar novas oportunidades de negócio e tornou as empresas ambientalmente mais responsáveis (Mukonza & Swarts, 2019).

Segundo o estudo feito por *Mukonza & Swarts (2019)*, foi detetada uma correlação positiva entre o desenvolvimento e a promoção eficazes de produtos sustentáveis e o desempenho das empresas. Para isto é essencial o contributo das estratégias levadas a cabo pelo departamento de *marketing*, com o propósito de educar os consumidores numa melhor escolha de produtos amigos do ambiente e mostrar-lhes como devem proceder com as embalagens no momento posterior ao consumo.

1.4. Aumento da Procura por Produtos Alimentares de Conveniência

1.4.1. Alterações no Consumo

As empresas precisam de investir em inovação para poderem ser competitivas e garantirem a sua operação no mercado. No âmbito das organizações que operam no setor alimentar, o desenvolvimento de novos produtos tem passado muito pela criação de refeições prontas a comer, sendo referido pelos investigadores na área do comportamento do consumidor a existência de uma tendência crescente do consumo de produtos alimentares de conveniência de alta qualidade (Barska, 2018).

Com a mudança atual do paradigma social, nomeadamente dos valores defendidos pela sociedade, dos estilos de vida e das tendências demográficas, os consumidores têm vindo a procurar características diferentes no momento de adquirirem os seus alimentos. Agora, para além de desejarem que os produtos que comprem tenham qualidade, proporcionem prazer, sejam saudáveis e lhes ocupem uma parte reduzida do rendimento disponível, procuram ainda por alimentos que demorem pouco tempo a ser preparados, por outras palavras, os consumidores de hoje procuram por conveniência (Lee & Lin, 2013).

De acordo com *Barska* (2018), a literatura tem vindo a distinguir três grupos de alimentos processados, existindo os alimentos tradicionais, nos quais estão inseridas refeições preparadas à base de produtos frescos que por si só já podem ser imediatamente consumidos, sendo exemplo os componentes de salada; os alimentos parcialmente convenientes, que consistem em refeições confeccionadas a partir de produtos pré-processados; e, por último, os alimentos de conveniência, que se traduzem em refeições prontas a comer, acondicionadas em embalagens convenientes e úteis tanto para consumo dentro como fora de casa.

1.4.2. Produtos Alimentares de Conveniência

Assim, segundo o artigo de *Lee & Lin* (2013), podemos definir como alimento de conveniência “qualquer alimento ou bebida, que tenha sido processado ou preparado até certo ponto por um fabricante ou distribuidor de alimentos com o objetivo expresso de criar uma poupança de tempo ou uma facilidade de preparação, ou eliminação da necessidade de preparação, por parte do consumidor”. A estes alimentos atribui-se, de modo geral, a designação de alimentos “*ready-to-eat*” (prontos a comer).

Na perspetiva do consumidor final, comida de conveniência consiste em algo que lhe permite poupar tempo no momento das refeições e lhe exige um esforço reduzido para servir um prato completo e saciável, a um preço razoável para o trabalho retirado, o que significa que estão dispostos a pagar um pouco mais pelo tempo poupado (Nakano & Washizu, 2020). Contudo, como não constituem um bem de primeira necessidade, os alimentos de conveniência sofrem um maior impacto nas suas vendas quando existem variações nos preços ou alterações salariais, por comparação com os alimentos tradicionais e essenciais à sobrevivência (Lee & Lin, 2013).

Com vista a entender como pode o consumo deste tipo de bens variar consoante as características dos consumidores, têm vindo a ser feitos inúmeros estudos para avaliar os

comportamentos do consumidor de acordo com a realidade em que vive, tendo *Lee & Lin* (2013) apurado, com o seu estudo, o seguinte:

- em famílias com crianças, sobretudo naquelas onde existem filhos com diferentes faixas etárias, a procura por conveniência é maior;
- agregados familiares compostos por homem e mulher trabalhadores e ativamente inseridos em grupos sociais apresentam uma maior procura por alimentos rápidos e fáceis de preparar;
- famílias mais jovens e mais instruídas têm maior facilidade em adquirir produtos de conveniência, pois têm menor dificuldade em se desprender da tradição;
- agregados familiares constituídos por apenas um dos pais tem maior tendência a recorrer a bens de conveniência.

Às características enunciadas acresce o facto da população mais jovem, que tem uma rotina agitada e corrida, estar especialmente aberta a este tipo de novidades, pelo que tem vindo a integrá-las no seu quotidiano (Barska, 2018).

No entanto, estudos indicam que os indivíduos têm tendência a optar por consumir este tipo de bens quando se encontram apenas com o seu agregado familiar ou sozinhos, pois temem ser julgados negativamente pelos amigos e familiares pela sua escolha de alimentos de conveniência, uma vez que estes últimos defendem a cozinha tradicional (Nakano & Washizu, 2020).

Um outro aspeto que tem afastado a sociedade do consumo de alimentos de conveniência é a associação destes bens a uma dieta com baixa qualidade e que afeta de forma negativa a saúde dos indivíduos, para além de serem catalogados como prejudiciais para o ambiente (Nakano & Washizu, 2020). Há ainda quem associe as refeições prontas a comer a produtos utilizados para situações de aperto e que se caracterizam pelo seu pouco ou mau sabor (Contini, et al., 2018).

Existem preconceitos enraizados na população que afetam as suas decisões no momento em que adquirem os produtos nos pontos de venda, pois por vezes não assumem um determinado produto como pouco saudável, mas a partir do momento em que o mesmo é alocado na secção de alimentos de conveniência, junto de tantos outros que são da mesma categoria, contudo com características distintas, passam a ser vistos como desfavoráveis (Brunner, Horst, & Siegrist, 2010).

Apesar destes aspetos negativos, é defendido que os alimentos de conveniência trazem também benefícios para a vida das famílias, sendo exemplo disso: as famílias

monoparentais, uma vez que lhes permite uma melhor organização do dia-a-dia e uma poupança de tempo; famílias com poucos conhecimentos culinários; à população idosa que apresenta uma maior dificuldade no momento de organizar as suas refeições ao permitir-lhes garantir uma alimentação mais completa e rica, evitando assim a sua desnutrição (Nakano & Washizu, 2020).

1.4.2.1. Produtos “Ready-To-Eat” com Base de Arroz

Um dos alimentos que mais é consumido na generalidade dos lares, em diversas culturas, é o arroz. Este é um alimento relativamente fácil de confeccionar, dado que necessita apenas de água e calor, apresentando um tempo de cozedura de cerca de 15 minutos. Contudo, com o aumento da procura por conveniência por parte dos consumidores, têm surgido no mercado alternativas pré-processadas de receitas com base neste cereal que se tornaram opções bastante atrativas, dada a possibilidade de serem preparadas em poucos minutos num micro-ondas e sem retirar da embalagem (Yu, et al., 2017).

O surgimento desta metodologia de consumo de arroz tem ainda vários aspetos a serem melhorados, pois o ponto de cozedura e a qualidade após o pré-cozimento feito pelas entidades produtoras têm tendência a deteriorar-se com alguma facilidade. Segundo o artigo de Yu, et al. (2017), ainda existem vários aspetos a serem investigados e é necessário encontrar-se mecanismos que permitam assegurar a qualidade do arroz em termos de textura, sabor e cor, isto porque o cozimento do arroz é afetado pelas variações de temperatura, do tempo de cozimento e da proporção de água e arroz utilizados.

Para colocar no mercado um produto de conveniência feito à base de arroz cozido é necessário encontrar formas de prolongar o seu prazo de validade, pelo que, de acordo com Yu, et al. (2017), os fabricantes têm recorrido a mecanismos como alta temperatura, alta pressão, congelação ou secagem, que visam a destruição e prevenção do aparecimento de bactérias e fungos. Porém, a aplicação destas técnicas provoca a alteração de aspetos como o sabor, aroma, a cor que se torna, por vezes, amarelada e as suas características nutricionais.

Como referido anteriormente, os consumidores julgam a qualidade dos alimentos pelas suas características sensoriais e nutricionais, sendo de elevada importância desenvolver novas tecnologias para produzir “arroz de conveniência” que tenha um sabor caseiro, apesar das muitas etapas de processamento a que é sujeito. De acordo com as conclusões da pesquisa feita por Yu, et al. (2017), o ponto de cozimento do arroz em

refeições prontas a comer é muito afetado pela retrogradação do amido, pelo que devem ser implementadas técnicas que atrasem isto, sendo referido no artigo, por exemplo, o armazenamento a uma temperatura mais elevada ou a aplicação do processo HPP (*High-Pressure Processing*).

Em suma, é estimado que o lançamento de produtos de conveniência com base de arroz venha a ter um elevado sucesso, essencialmente junto de culturas que consumam muito este bem, contudo ainda é defendido que é necessário realizar mais investigação e pesquisa para melhorar as características do arroz de conveniência em aspetos como textura e sabor (Yu, et al., 2017).

1.4.3. Os Novos Desafios para o *Marketing*

Esta recente necessidade dos clientes trouxe consigo novos desafios para as equipas de *marketing*, pois estas necessitam de estudar as alterações que se verificam nos hábitos de consumo e de analisar formas de adequar os seus produtos ao mercado alimentar de conveniência (Lee & Lin, 2013).

Uma forma de assegurar esta adequação é garantir a utilização de uma embalagem que cumpra os requisitos exigidos pela sociedade, dado que nos dias de hoje os consumidores estão muito atentos ao tipo de material de embalagem utilizado. Para além disto, devem ter em conta o papel do *packaging* no momento da compra, pois é-lhe dada grande importância em aspetos como a inovação utilizada, a imagem que tem, a conveniência que proporciona na sua utilização, a sua durabilidade, o preço que acarreta e a segurança que proporciona ao consumidor (Barska, 2018).

Para além disto, o departamento responsável pela promoção destes produtos deve dirigir uma especial atenção à informação que disponibiliza junto dos consumidores, pois, tal como referido por Nakano & Washizu (2020), se certos grupos de indivíduos como aqueles que preferem um regime alimentar mais saudável ou aqueles que pertencem a uma faixa etária mais velha possuem informação adequada sobre os locais onde conseguem encontrar os produtos de conveniência que a eles se dirigem, podem aceitar e integrar os mesmos na sua alimentação. Por outro lado, o *marketing* deve ainda recolher e utilizar informações sobre as preferências dos vários grupos de consumidores, para juntamente com as entidades competentes estudar receitas que contribuam para as necessidades dos mesmos.

Do mesmo modo, com o propósito de defender que a conveniência na vida dos indivíduos pode ser vista como um conceito multifacetado, as marcas podem trabalhar de

forma a implementar junto dos consumidores a ideia de que é possível integrar nas suas “refeições caseiras” produtos de conveniência, conseguindo, assim, encurtar processos e reduzir a pressão do tempo na confeção de determinados pratos e fazer crer que é algo feito pela generalidade das pessoas (Brunner, Horst, & Siegrist, 2010).

1.4.4. Benefícios e Riscos do Consumo de Alimentos de Conveniência

De forma resumida, é possível enumerar, segundo *Barska* (2018), alguns benefícios e riscos associados ao consumo de alimentos de conveniência. Quanto a benefícios funcionais podem ser apontados a conveniência no comércio e a sua utilização tanto no interior como fora de casa, podendo ser um aliado em marmitas no trabalho ou em contextos de turismo, e a facilidade que proporciona na confeção de refeições em grupo e em pequenos estabelecimentos de restauração, isto porque permite diminuir o tempo usado e não exige elevadas qualificações dos colaboradores nem equipamentos sofisticados. Já relativamente a benefícios económicos, este permite economizar tempo e contribuir para um menor desperdício alimentar.

Por outro lado, pode-se evidenciar os riscos associados ao consumo deste tipo de produtos se for adotada uma perspetiva generalizada, tais como um possível défice de vitaminas e nutrientes, uma maior dificuldade na digestão deste tipo de refeições, pelo facto de serem processadas, a presença de uma grande quantidade de aditivos alimentares, insegurança relacionada com a pouca fiabilidade das embalagens desenvolvidas através de novas tecnologias e a contaminação do ambiente com os resíduos resultantes das mesmas (*Barska*, 2018).

1.5. Análise Estratégica

Dadas as circunstâncias atuais e a constante mudança, os gestores das empresas têm cada vez mais dificuldade em definir quais as decisões estratégicas que devem levar a cabo, pelo que é crucial para o crescimento e sobrevivência de uma empresa o estudo das opções estratégicas disponíveis (*Papulova & Gazova*, 2016).

A complexidade existente deriva do acelerado ritmo de inovação e globalização, das alterações verificadas na legislação, cultura e outras componentes do ambiente externo de uma empresa. Por isto, é essencial a monitorização, investigação e previsão daquilo que pode vir a acontecer, para que possa existir um plano acerca da melhor abordagem a adotar. Estes procedimentos fazem parte da análise estratégica e fornecem informações

sobre a conjuntura do ambiente em que a empresa se insere, refletindo possíveis oportunidades e ameaças para o futuro (Papulova & Gazova, 2016).

Assim, segundo *Papulova & Gazova* (2016), a tomada de decisões estratégicas apresenta atualmente uma elevada relevância, uma vez que estas são muitas vezes a grande escala, representam um elevado risco e são muito difíceis de inverter. Para decidir quais as melhores opções para as suas empresas, os gestores podem recorrer a diversos instrumentos de suporte às decisões estratégicas, sendo exemplo a *Matriz Ansoff*, a *Matriz BCG* ou a *Matriz GE/McKinsey*.

1.5.1. Matriz BCG

Como referido, a *Matriz BCG* é um dos mecanismos que pode ser utilizado para, através da sua análise, se decidir quais as estratégias a adotar numa empresa, sendo escolhida na maioria das vezes pela sua simplicidade e universalidade.

A *Matriz BCG* consiste, portanto, numa técnica de planeamento estratégico utilizada pelas empresas para avaliar os seus negócios tendo em conta duas dimensões: a quota de mercado registada e a taxa de crescimento do mercado. Esta matriz subdivide a avaliação em quatro quadrantes: *cows*, *stars*, *dogs* e *question marks* (figura 1) e, de forma geral, planeia-se o que fazer de acordo com a localização de cada item, uma vez que se deve atuar segundo o seguinte: “*milk the cows, invest in the stars, divest the dogs and solve the question marks*” (Madsen, 2017).

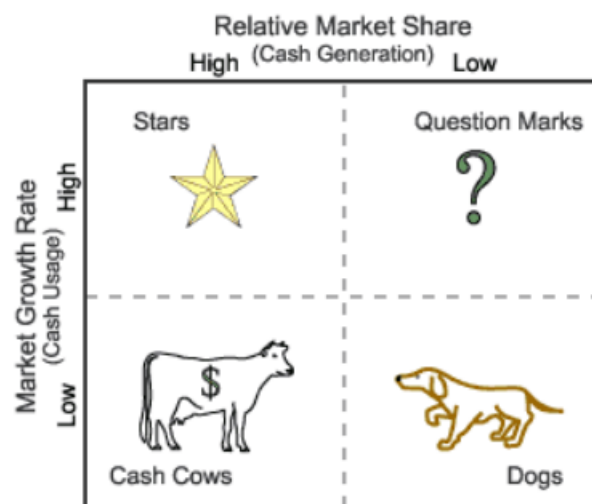


Figura 1: Matriz BCG.
Fonte: Mohajan, 2017

De forma mais pormenorizada, quando um item se classifica como *cow*, assume-se que este se encontra em mercados de baixo crescimento e que a sua quota de mercado é alta, devendo ser aproveitado enquanto gera dinheiro. Já aqueles que são considerados *stars*, mostram que os mercados a que pertencem estão em crescimento e que a sua quota de mercado se encontra, igualmente, na posição mais alta, sendo pertinente investir neles (Mohajan, 2017).

Por outro lado, para os bens que se encontram em mercados de alto crescimento e com baixa quota de mercado, ou seja, as *question marks*, devem ser procuradas soluções para melhorar o alcance dos mesmos e, por fim, são classificados como *dogs* aqueles que apresentam baixa quota de mercado e se posicionam em mercados com também baixo crescimento, sendo por isso aconselhado o seu desinvestimento (Mohajan, 2017).

De forma geral, esta técnica de gestão é classificada como sendo atrativa, simples, incentivadora de melhorias, fácil de interpretar e universal, tendo por estes motivos ficado bastante popular junto da comunidade empresarial. Com recurso a esta metodologia, os gestores conseguem manter o controlo e gerir de forma mais eficaz os seus negócios, dado que têm aglomeradas as componentes da sua análise em quatro grupos, podendo seguir as recomendações claras indicadas pela matriz. Para além de que, como se trata de uma técnica universal, permite que, quaisquer que sejam os problemas enfrentados pelas organizações, se interprete e utilize a informação concluída em diferentes prismas (Madsen, 2017).

Contudo, apesar dos vários benefícios deste método, têm-lhe sido apontadas algumas críticas, tais como o facto de que as variáveis em que baseia o seu estudo, ou seja, a quota de mercado e a taxa de crescimento do mercado, não são os únicos parâmetros que permitem avaliar a atratividade da indústria, induzindo, por vezes, as empresas em erro, não define de forma clara o que é considerado como mercado na sua análise e acarreta problemas no momento da constituição da matriz, devido à dificuldade na obtenção de dados relativos às variáveis utilizadas (Mutandwa, et al., 2009).

1.6. Análise Financeira

Segundo *Gama & Torres* (2018), a Análise Financeira consiste num processo que tem como fim a formulação de uma opinião acerca do desempenho de uma unidade de negócio e da evolução da sua situação financeira, tendo como base as Demonstrações Financeiras da mesma e recorrendo a um conjunto de técnicas.

Assim, é possível perceber que realizar esta análise faz com que se apurem os pontos fortes e os pontos fracos de uma empresa, diagnosticando a posição que esta apresenta em termos económicos e financeiros e permitindo a tomada de decisões por parte da gestão e dos proprietários com vista a corrigir aquilo que é negativo e a garantir a continuação das boas práticas verificadas (Baran, Pastýr, & Baranová, 2016).

1.6.1. Demonstrações Financeiras

Para acompanhar a evolução económico financeira de uma empresa é necessário consultar as suas demonstrações financeiras. Segundo o *Anexo ao Decreto-Lei N° 158/2009*, presente no *SNC*, as demonstrações financeiras consistem numa “representação estruturada da posição financeira e do desempenho financeiro de uma entidade”, e têm como objetivo primordial “proporcionar informação acerca da posição financeira, do desempenho financeiro e dos fluxos de caixa de uma entidade que seja útil a uma vasta gama de utentes na tomada de decisões económicas”.

A posição financeira de uma organização pode ser afetada, de acordo com a *Estrutura Conceptual* (§16), “pelos recursos económicos que ela controla, pela sua estrutura financeira, pela sua liquidez e solvência, e pela sua capacidade de se adaptar às alterações no ambiente em que opera”.

As demonstrações financeiras de uma empresa são construídas com base em dois pressupostos: o regime do acréscimo, através do qual são tidos em conta os efeitos das transações e de outros acontecimentos para que estes sejam reconhecidos quando ocorram, sendo registados contabilisticamente e relatados nas demonstrações financeiras dos períodos com os quais se relacionam (§22), e assumindo a continuidade da atividade da entidade no futuro (§23) (*Estrutura Conceptual, SNC*).

Assim, existem várias demonstrações financeiras tais como o Balanço, a Demonstração de Resultados, a Demonstração de Fluxos de Caixa e a Demonstração das Alterações no Capital Próprio.

O Balanço permite, segundo a *NCRF 1* (§10), realizar a separação entre ativos e passivos correntes e não correntes e o capital próprio da empresa, sendo que como ativo considera-se “um recurso controlado pela entidade como resultado de acontecimentos passados e do qual se espera que fluam para a entidade benefícios económicos futuros” (§49), como passivo “uma obrigação presente da entidade proveniente de acontecimentos passados, da liquidação da qual se espera que resulte um exfluxo de recursos da entidade incorporando benefícios económicos” (§49) e, por último, como capital próprio “o

interesse residual nos ativos da entidade depois de deduzir todos os seus passivos” (§49) (Estrutura Conceptual, SNC).

Por sua vez, a Demonstração de Resultados reúne todas as componentes de rendimento e gastos que foram sendo reconhecidos durante o período contabilístico (§30) (NCRF 1). Portanto, de acordo com a *Estrutura Conceptual* (§69), os rendimentos consistem em “aumentos nos benefícios económicos durante o período contabilístico na forma de influxos ou aumentos de ativos ou diminuições de passivos que resultem em aumentos no capital próprio, que não sejam os relacionados com as contribuições dos participantes no capital próprio” e como gastos compreende-se as “diminuições nos benefícios económicos durante o período contabilístico na forma de exfluxos ou deprecimentos de ativos ou na incorrência de passivos que resultem em diminuições do capital próprio, que não sejam as relacionadas com distribuições aos participantes no capital próprio”.

Por fim, a Demonstração de Fluxos de Caixa permite retirar informações acerca de alterações históricas de caixa e seus equivalentes (§1) (NCRF 2) e a Demonstração das Alterações no Capital Próprio permite verificar a “agregação direta do resultado líquido do período com todas as variações ocorridas em capitais próprios não diretamente relacionadas com os detentores de capital” (§40) (NCRF 1), devendo ser constituída em duas datas de Balanço.

1.6.2. Indicadores Financeiros

Para avaliar a situação financeira em que se encontra uma empresa e para realizar a comparação entre a evolução de várias organizações do mesmo setor de atividade recorre-se, tal como mencionado acima, ao cálculo de indicadores, sendo exemplo os enunciados a seguir.

Uma das componentes que permite avaliar a performance de uma empresa é a sua rentabilidade ao final do ano. Esta tem em atenção a criação de resultados e a sua adequabilidade ao valor de capitais utilizados para os obter, sendo que deve ser de forma geral positiva, pois uma entidade com rentabilidade permanentemente negativa não consegue crescer e remunerar os capitais que anteriormente investiu (Gama & Torres, 2018).

A rentabilidade pode ser apurada segundo diferentes óticas, tais como a Rentabilidade Operacional do Ativo (ROA), que avalia o contributo resultante da política de investimento, ou seja, o desempenho dos capitais totais investidos pela empresa,

desconsiderando os gastos de financiamento, a Rendibilidade do Capital Próprio (ROE), que informa os acionistas acerca do retorno gerado pelo investimento realizado, ou a Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV), através da qual se pode avaliar a capacidade da empresa em gerar resultados (Nogueira, 2019).

- Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA)

$$ROA = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Ativo}}$$

- Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capital Próprio}}$$

- Rendibilidade Líquida das Vendas (RLV)

$$\text{Rendibilidade Líquida das Vendas} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Vendas}}$$

Por outro lado, é possível apurar a Autonomia Financeira, que corresponde ao quociente entre o capital próprio e o total do ativo, refletindo a proporção de ativos que são financiados por capitais próprios. Este indicador é essencial na avaliação do risco financeiro da empresa, dado que quanto maior for o seu valor, maiores serão as chances de que os ativos consigam, numa situação de liquidação, cobrir a totalidade das responsabilidades, ou por outro lado, quanto menor for o seu valor, maior é a dependência por capitais alheios (Nogueira, 2019).

- Autonomia Financeira

$$\text{Autonomia Financeira} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo}}$$

Ao realizar uma análise financeira a uma empresa, o objetivo é concluir se esta durante o ano de atividade apresentou equilíbrio ou desequilíbrio. Podemos afirmar, segundo *Gama & Torres* (2018), que estamos perante um equilíbrio financeiro quando há uma margem de segurança constituída por um valor superior de capitais permanentes por comparação com o valor dos ativos não correntes, por forma a salvaguardar as empresas quanto a problemas na transformação de ativos em disponibilidades para satisfazer os encargos de curto prazo.

Para a avaliação de um equilíbrio financeiro recorre-se aos indicadores Fundo de Maneio e Liquidez Geral. O Fundo de Maneio consiste no “montante dos recursos estáveis que não se encontra comprometido no financiamento de ativos e que portanto se

encontra disponível para financiar o ciclo de exploração” (Gama & Torres, 2018), enquanto a Liquidez Geral corresponde ao rácio que avalia se os ativos correntes de uma empresa são suficientes para assegurar os seus passivos correntes, ou seja, o grau em que o passivo possa ser coberto pelos ativos passíveis de serem convertidos em meios financeiros líquidos no período de tempo em que se dá o vencimento do passivo (Nogueira, 2019).

- Fundo de Maneio (FM)

$$FM = \textit{Ativo Corrente} - \textit{Passivo Corrente}$$

- Liquidez Geral

$$\textit{Liquidez Geral} = \frac{\textit{Ativo Corrente}}{\textit{Passivo Corrente}}$$

Portanto, numa abordagem tradicional, considera-se que há equilíbrio financeiro quando o Fundo de Maneio é positivo e, por sua vez, a Liquidez Geral é superior a 1, contudo estas condições não podem ser consideradas como necessárias ou suficientes para garantir a existência de equilíbrio, dado que estes indicadores ignoram, por exemplo, as necessidades de financiamento permanentes de exploração ou a existência de sazonalidade na atividade da empresa (Gama & Torres, 2018).

Assim, na perspetiva da análise funcional, para assegurar a existência de equilíbrio de curto prazo numa empresa, o montante apurado como Fundo de Maneio deve superar o valor das Necessidades em Fundo de Maneio, ou seja, deve ser superior ao valor das necessidades de financiamento permanente do ciclo de exploração – que resultam da diferença entre “as aplicações a curto prazo com renovação assegurada pelo ciclo de exploração” e as “origens de fundos a curto prazo, mas também com renovação assegurada pelo ciclo de exploração” (Gama & Torres, 2018).

1.6.3. Instrumentos de Financiamento

No decorrer da sua atividade, as empresas sentem necessidade de encontrar financiamentos para conseguirem progredir e assegurar a continuidade dos seus negócios. Para se financiarem as empresas encontram à sua disposição uma panóplia de instrumentos facultados pelas instituições bancárias.

Contudo, numa primeira fase, é aconselhado que as empresas recorram a financiamento próprio, este, por norma, é assegurado pelos acionistas, com vista à garantia da viabilidade do negócio, para além de contribuírem para uma autonomia

financeira positiva tal como para uma maior credibilidade junto dos *stakeholders*. Posteriormente, podem ainda reinvestir os lucros gerados em períodos anteriores de forma a colmatarem as necessidades de financiamento que surjam no decorrer da atividade.

Segundo o *Manual do Empreendedor* disponibilizado pela IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., podemos enumerar diferentes tipos de financiamento, sendo exemplo os Empréstimos Bancários, as Contas Correntes Caucionadas, o *Leasing* e o *Factoring*.

- Empréstimos Bancários

Este tipo de instrumento de financiamento pode ser contratualizado segundo duas metodologias temporais, isto é, consoante o pretendido pelas entidades empresariais pode ser de curto prazo ou de médio e longo prazo. No primeiro caso, geralmente são utilizados para financiar operações de prazo reduzido, tais como necessidades de tesouraria apuradas no final do ano, já no que concerne ao médio e longo prazo, por norma são destinados ao financiamento da aquisição de bens e equipamentos duradouros.

Tanto numa ótica como na outra, a instituição bancária coloca à disposição da empresa que solicita o empréstimo um dado valor monetário, estabelecendo o compromisso de que a empresa irá liquidá-lo segundo o prazo, a taxa de juro acordada e o período de carência de juros e amortização de capital.

- Contas Correntes Caucionadas

As Contas Correntes Caucionadas consistem numa operação de crédito, através da qual uma instituição bancária coloca ao dispor do cliente um dado capital, para que este consiga solucionar as necessidades de financiamento que lhe vão surgindo.

Nesta metodologia, o montante disponibilizado, pode ser utilizado por completo ou segundo as necessidades sentidas, sendo depois repostado faseadamente pela entidade empresarial. Para além disto, são pagos juros que incidem sobre o montante utilizado e comissões sobre o valor que se encontra na conta.

- *Leasing*

Uma entidade empresarial recorre a esta metodologia para financiar ativos fixos a médio e longo prazo, garantindo que recebe o montante necessário por completo e que conseguirá deduzir fiscalmente as prestações em que incorrerá.

O *Leasing* consiste num contrato de aluguer de um determinado bem duradouro, onde no final do período contratualizado existe a opção de compra do item mediante o pagamento de um valor residual previamente acordado. Para além de que a empresa assegura, à entidade locadora, o pagamento periódico de uma amortização, sendo esta acrescida de juros, comissões e impostos, conforme o contrato estabelecido.

Este tipo de contrato destina-se geralmente ao financiamento da aquisição de equipamentos de escritório, de viaturas de serviço ou de instalações para a prática da atividade desenvolvida.

- *Factoring*

O *Factoring* constitui um sistema de cobrança de vendas a crédito. Recorrendo a este, as empresas conseguem receber antecipadamente o montante das faturas dos seus clientes, sendo que estes últimos efetuarão posteriormente o respetivo pagamento à entidade emprestadora.

Ao recorrerem a este mecanismo, as empresas incorrem num custo adicional, nomeadamente no pagamento de juros e comissões à instituição bancária, diminuindo, deste modo, a rentabilidade das suas vendas, para além de que, consoante o acordado em contrato, se o cliente não pagar a dívida ao banco, esta pode recair sobre a empresa.

2. Estágio Na Empresa Novarroz – Produtos Alimentares, S.A.

2.1. Caracterização da Empresa

2.1.1. História, Missão, Visão e Valores

A Novarroz foi fundada em 1979 e é uma empresa familiar portuguesa. A história da Família Coelho com o negócio do arroz iniciou-se antes da criação da empresa, quando na década de 60 começaram a produzir este cereal, através de processos tradicionais e rudimentares num pequeno moinho de água, em Oliveira de Azeméis.

A fundação da empresa em 1979 foi feita sob o nome Saludães e, em 1999, a mesma foi adquirida, em conjunto, pelo grupo empresarial SOS ARANA e pela Família Coelho. Já em 2011, a Família Coelho adquiriu a participação do grupo SOS ARANA e passou a deter a totalidade do capital da empresa, alterando a denominação da mesma para Novarroz – Produtos Alimentares, S.A.

A empresa, desde o início do desempenho da sua atividade, apresenta a mesma missão: "Entregar à mesa dos nossos clientes finais o melhor arroz do mercado"³, e tem como visão ser reconhecida internacionalmente como um símbolo confiável de qualidade. Para além disto, assenta a sua atividade em valores muito focados na responsabilidade social, como sejam: foco nos clientes e no mercado, garantia da qualidade e segurança alimentar, respeito pelo ambiente, melhoria contínua, ética e legalidade, redução de consumos e gastos energéticos e, por último, proteção da saúde e promoção da segurança no trabalho.

A Novarroz opera no mercado nacional, mas aposta sobretudo na exportação, estando presente em mais de 60 países como Arábia Saudita, Itália, Marrocos, Suécia, Jordânia, França, Hungria ou Brasil. Tem como foco a venda de produtos de marca própria, mas oferece aos seus clientes a possibilidade de fabricar produtos com as suas marcas ou até marcas de distribuição. Neste momento possui uma panóplia de marcas que operam nos mais diversos mercados, consoante as necessidades comerciais e culturais. No mercado nacional está presente nas várias insígnias comerciais através de marcas como Oriente, Louro, Natura e Cozinha Velha.

Como parte integrante da sociedade em que se insere, a Novarroz demonstra uma elevada preocupação com os direitos dos seus trabalhadores, operando de acordo com os 10 Princípios UNGC (*United Nations Global Compact*) e, sempre que possível, tenta contribuir para diminuir as desigualdades sociais através da realização de algumas iniciativas de cariz filantrópico contribuindo com alguns donativos e participando em projetos de cariz social.

Por último, a Novarroz possui várias parcerias com entidades do setor do arroz e do setor alimentar como um todo, sendo exemplo a sua parceria com organizações como a ANIA (Associação Nacional dos Industriais de Arroz), a COTArroz (Centro Operativo e Tecnológico do Arroz) e a *Portugal Foods*.

2.1.2. Processo Produtivo

A empresa transaciona um grande leque de variedades de arroz, que passa por um longo processo de produção até chegar ao cliente. A matéria-prima - o arroz - é adquirida a agricultores que primam pela qualidade e transportada para as instalações da Novarroz. À sua chegada, são feitas análises a uma amostra do produto para apurar a sua qualidade

³ <https://www.novarroz.pt/pt/quem-somos>

e, apenas após a realização das mesmas, é permitida a entrada do produto na empresa e o seu armazenamento em silos, ou seja, nas estruturas para isso indicadas.

Posteriormente, consoante as indicações que recebe do Departamento Comercial e do Departamento de Logística, o Departamento da Produção agenda a entrada de uma determinada variedade de arroz no processo de produção propriamente dito, indicando quais as quantidades pretendidas e qual o formato da embalagem final pretendido.

No momento em que é retirado dos silos, o arroz entra na primeira fase de produção e, dependendo da forma como chega à empresa, isto é, em casca, película ou branqueado, o arroz passa por um conjunto de processos, tal como descrito no Fluxograma Geral presente na figura 2. No caso de ser recebido em casca, ou seja, no seu formato após a colheita, o seu percurso industrial inicia-se pela limpeza, onde lhe são retirados os elementos indesejados como paus ou pedras. De seguida, o arroz é sujeito ao descasque, processo onde lhe é retirada a casca do grão, adquirindo, deste modo, a qualidade de arroz integral. Caso se pretenda obter o arroz branco, como tradicionalmente é conhecido, o cereal é branqueado através da remoção do farelo.

A partir daqui segue-se a fase do polimento, onde se deteta a existência de partículas indesejadas e se confere brilho ao produto, e a fase de seleção, na qual este é separado consoante o tamanho e as características que apresenta. O arroz que passar por todas estas etapas é embalado e armazenado enquanto produto final, com vista à sua futura expedição para o cliente.

A Novarroz opera segundo um processo de produção intermitente, pois após o tratamento da matéria-prima que adquire dos agricultores, esta fica armazenada em silos até o Departamento de Produção ordenar o seu embalamento por lotes de acordo com as encomendas recebidas ou a procura prevista para cada variedade de produto.

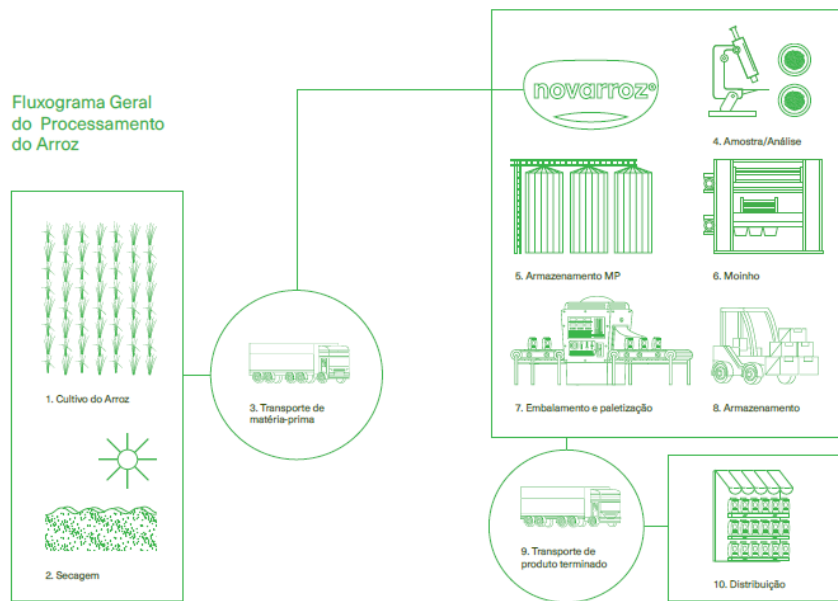


Figura 2: Fluxograma do Processo Produtivo da Novarroz.

Fonte: <https://www.novarroz.pt/pt/responsabilidade-social/ambiente/5-relatorio-de-sustentabilidade>

Para além disto, a Novarroz aposta na aplicação de uma economia circular (figura 3), que tal como mencionado anteriormente, permite fazer com que todos os resultantes do processo produtivo tenham um destino seja, por exemplo, a casca de arroz que é utilizada para fazer camas para animais ou os grãos rejeitados que são destinados à alimentação animal. A empresa defende que a sua atividade assenta na redução, recuperação e reciclagem de materiais e energia, fazendo de tudo para não incorrer em qualquer desperdício.

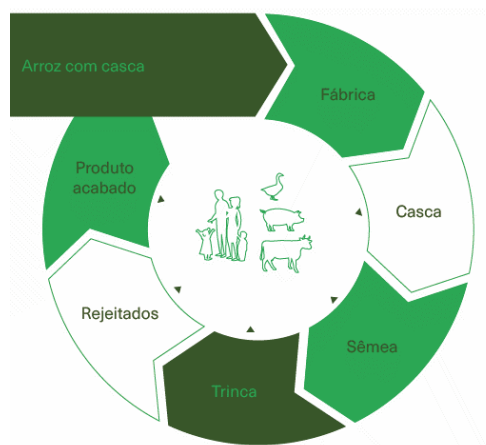


Figura 3: Esquema da Economia Circular adotada pela Novarroz.

Fonte: <https://www.novarroz.pt/pt/responsabilidade-social/ambiente/5-relatorio-de-sustentabilidade>

2.1.3. Marcas e Variedades

Como referido anteriormente, a Novarroz detém as seguintes marcas principais: Oriente, Louro, Natura e Cozinha Velha, contudo, possui também outras marcas que são utilizadas de forma estratégica e pontual em mercados estrangeiros.

A empresa tem vindo a apostar na renovação da imagem de algumas marcas como Oriente, Louro e Natura. Para além de tornar o seu *packaging* mais contemporâneo, a Novarroz procurou seguir as tendências sustentáveis que têm surgido no mercado, mencionadas atrás recorrendo à literatura, e apostou numa embalagem totalmente feita em papel, distinguindo-se da sua concorrência ao ser a primeira empresa em Portugal a fazê-lo.

A marca Oriente destaca-se pela sua elevada qualidade e pretende, com a sua nova imagem, alcançar um segmento de mercado mais *premium*, que valorize uma cozinha sofisticada e saudável com recurso a produtos e sabores naturais. Com esta marca, a empresa pretende oferecer variedades como o arroz *basmati* ou o arroz para *sushi*, que estejam ligadas a cozinhas mais orientais, fazendo, deste modo, jus à denominação atribuída.

Por sua vez, a marca Louro é uma das marcas mais antigas da empresa. Apresenta variedades mais tradicionais da cozinha portuguesa, atribuindo um especial destaque ao arroz carolino proveniente das lezírias nacionais. Contém ainda no seu leque de variedades, aquelas que mais se relacionam com as cozinhas ocidentais, como o arroz arbório tradicionalmente utilizado para a confeção de *risotto*. Com a nova imagem desta marca, a Novarroz pretende chegar até aos consumidores urbanos, estando presente em todos os momentos do dia-a-dia das famílias, para além de querer garantir que as refeições são divertidas, saborosas e nutritivas.

A marca Cozinha Velha contém duas das variedades de arroz mais tradicionais em Portugal: o agulha e o vaporizado. Esta marca é mais dirigida ao canal HORECA (estabelecimentos hoteleiros, restauração e similares), sendo também procurada pela população de uma faixa etária mais velha.

Por fim, a marca Natura, que foi lançada recentemente pela Novarroz, tem o propósito de alcançar um segmento de consumidores mais preocupados com a alimentação saudável e que procurem completar a sua dieta com pseudocereais e sementes. Nesta marca podem-se encontrar produtos como quinoa, bulgur ou sementes de chia e, com vista a colmatar a necessidade de uma maior conveniência no consumo

deste tipo de produtos, é ainda possível encontrar três variedades de refeições prontas a comer constituídas por ingredientes Natura.

De forma a permitir uma maior facilidade na comparação e análise das diferentes marcas, encontra-se na tabela 1 uma síntese das suas características e das variedades que cada uma abrange.

Marca	Características	Variedades
<p>Oriente</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Com uma qualidade elevada, privilegia uma alimentação saudável e sabores naturais - Segmento mais <i>premium</i>, que apresente uma faixa etária entre os 25 e os 65 anos, com um poder de compra médio/alto 	<ul style="list-style-type: none"> - Agulha - <i>Basmati</i> - <i>Jasmin</i> - <i>Sushi</i> - ...
<p>Louro</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Pretende destacar a produção nacional - Destina-se às famílias e aos consumidores urbanos e adeptos de uma alimentação saudável - Fomentar os momentos em família 	<ul style="list-style-type: none"> - Carolino - Agulha - Vaporizado - Arbório - Arroz Doce - ...
<p>Cozinha Velha</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Privilegia a tradição - Destina-se ao canal HORECA e à população de uma faixa etária mais velha 	<ul style="list-style-type: none"> - Agulha - Vaporizado
<p>Natura</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Completa a dieta dos consumidores com pseudocereais e sementes - Destina-se a um consumidor com um poder de compra médio/alto e que pratique uma alimentação saudável 	<ul style="list-style-type: none"> - Quinoa Branca - Quinoa Vermelha - Quinoa Preta - Sementes de Chia - Bulgur - ...

Tabela 1: Características das Marcas da Novarroz

No que respeita às variedades de arroz oferecidas pela Novarroz, é possível enumerar várias, sendo exemplo o arroz agulha, carolino, vaporizado, integral, *jasmin*, *basmati*, vermelho, para *sushi*, para *risotto* e para *paella*. Embora, desta extensa lista, possa ser realçado, segundo o estudo requisitado à *Nielsen* pela empresa (tabela 2), como de maior importância no mercado nacional o arroz agulha, carolino, vaporizado, integral, *basmati*, *jasmin* e para risotto.

Variedade	Quota de Mercado Novarroz (quantidade)	Varição Mercado (quantidade)	Potencial de Crescimento
Agulha	4,2%	-8,9%	Médio
Carolino	3,4%	-5,1%	Médio
<i>Basmati</i>	2,4%	7,7%	Alto
Vaporizado	6,2%	-4,2%	Baixo (contração de mercado)
<i>Jasmin</i>	2,4%	4,8%	Alto
<i>Risotto</i>	0,7%	10,1%	Médio
Integral	0,3%	8,5%	Alto

Tabela 2: Posição da Novarroz no Mercado Português por variedade.

Fonte: Nielsen (2021)⁴

A Novarroz apresentou, em 2021, uma quota de mercado em valor (euro) de 4,2% e em quantidade (quilograma) de 4,0%⁴, ocupando o 5º lugar de uma lista constituída pelas empresas que operam no setor da produção e distribuição de arroz em Portugal. Esta presença no mercado pode ser analisada através de duas vertentes, por um lado a partir das marcas próprias detidas ou, por outro, segundo as diversas variedades colocadas à disposição do consumidor e, de acordo com esta última, foi construída, com base nos dados presentes na tabela 2, a Matriz BCG da Novarroz por variedades de arroz (figura 4).

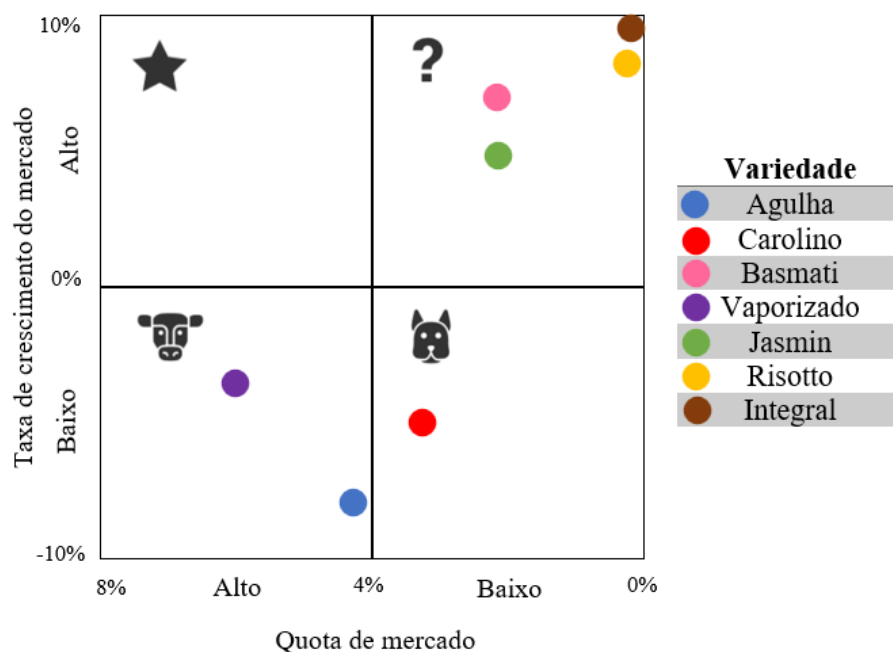


Figura 4: Matriz BCG da Novarroz por variedades

⁴ Dados pertencentes a estudo adquirido pela Novarroz à agência Nielsen.

De acordo com o estudo de *Madsen* (2017), a Matriz BCG permite analisar as atividades empresariais segundo dois critérios - a quota de mercado possuída pela empresa naquela componente e a taxa de crescimento do mercado registada na mesma. Graficamente esta matriz, tal como explicado na revisão de literatura deste relatório, divide os artigos em quatro quadrantes: *cows*, *stars*, *dogs* e *question marks*,

De acordo com a escala adotada⁵, foram encontradas quatro variedades enquanto *question mark*, duas classificadas como *cow* e uma como *dog*. Perante estes dados conclui-se que a empresa deve continuar a apostar em formas de melhorar o alcance dos seus produtos de variedade *basmati*, *jasmin*, *integral* e *risotto*; deve aproveitar os *cash-flows* originados pelos produtos de arroz agulha e vaporizado e, por fim, deve acompanhar a evolução dos produtos de arroz carolino.

Relativamente a este último, uma vez que estes produtos se classificam como *dogs*, é necessário ter uma maior atenção com os mesmos, pois podem trazer consequências negativas para a empresa. Este tipo de itens pode não originar retornos futuros, pelo que deve ser feito um desinvestimento na sua produção e promoção ou, por outro lado, devem ser analisados com o propósito de alterar a forma como o consumidor os vê no mercado, uma vez que tem apresentado um decréscimo das suas vendas em quantidade, apesar de possuir uma quota de mercado relativamente pouco baixa.

De forma similar, é importante ter em conta que este cenário descrito pode vir a ser registado no futuro para os produtos de arroz agulha, pois tal como o arroz carolino, tem vindo a apresentar diminuições significativas nas suas vendas.

Para além disto, podemos visualizar uma relação entre estes resultados obtidos e as previsões feitas pela *Nielsen* presentes na quarta coluna da tabela 2. Em ambos prevê-se que variedades pouco tradicionais do mercado português, nomeadamente o arroz *basmati* e *jasmin*, tenham um elevado crescimento nas suas vendas, sendo isto justificado pelo aumento da procura, por parte das populações mais jovens, de produtos pertencentes a culturas gastronómicas de países estrangeiros e por novos sabores, uma vez que estas variedades são caracterizadas por serem bastante aromáticas.

Do mesmo modo, é esperado que o arroz integral, que até então não fazia parte das escolhas da maioria dos portugueses, devido ao seu diferente sabor e ao maior tempo de preparação que necessita, apresente um aumento das suas vendas, tal como registado em

⁵ A escala foi estabelecida recorrendo a informação interna da empresa.

2021, uma vez que é mais saudável e proporciona maiores benefícios nutricionais, tal como é procurado atualmente pelos indivíduos.

Já no que se refere às variedades mais tradicionais como o arroz agulha, carolino e vaporizado tem-se registado um decréscimo da sua posição no mercado, levando a que estes se encontrem nos quadrantes inferiores da Matriz BCG, tal como mencionado, contudo, segundo a *Nielsen*, as duas primeiras têm um potencial de crescimento médio, mas o mercado de produtos de arroz vaporizado estima-se que apresente uma contração, dado o baixo potencial de crescimento.

2.1.4. Análise Económico Financeira

Como forma de entender a evolução económico financeira da Novarroz, foi feita a análise dos dados representados pelas tabelas 3, 4 e 5, sendo que as informações presentes nas tabelas 3 e 4 foram retiradas de relatórios adquiridos pela entidade referentes aos anos de 2017 a 2020 e do relatório de contas de 2021 elaborado pela empresa.

Na tabela 3, encontram-se componentes pertencentes às Demonstrações Financeiras da Novarroz durante o período de 2017 a 2021. Para além destes elementos, é possível ainda encontrar o número de colaboradores, que cresceu desde 2017 até 2019, tendo sofrido um ligeiro decréscimo nos anos seguintes, encontrando-se ainda assim superior a uma centena.

Variáveis	2017	2018	2019	2020	2021
Volume de Negócios	36.667.372€	45.920.579€	45.867.097€	54.285.276€	68.372.895€
EBITDA	2.208.749€	2.427.489€	2.843.498€	2.556.662€	5.748.258€
Resultado Operacional	1.376.199€	1.514.072€	1.690.731€	1.340.444€	4.567.949€
Resultado Líquido	1.170.211€	1.239.460€	1.466.160€	1.343.249€	3.607.086€
Inventários	15.206.760€	14.155.949€	24.203.647€	29.518.825€	26.548.026€
Clientes	5.416.414€	8.261.958€	8.347.182€	8.020.453€	16.231.091€
Adiantamento de Clientes	64.144€	338.022€	194.411€	82.974€	321.933€
Adiantamentos a Fornecedores	2.168.560€	2.778.951€	3.477.481€	2.577.880€	3.716.615€
Ativo Corrente	29.083.863€	27.528.368€	40.692.599€	43.761.578€	51.809.366€
Passivo Corrente	15.845.759€	15.814.148€	28.694.732€	29.034.646€	38.233.550€
Total do Ativo	39.456.782€	42.512.966€	56.403.532€	60.931.008€	68.550.227€
Capital Próprio	16.377.497€	17.549.595€	18.888.433€	20.177.160€	24.058.346€
Financiamento Total	13.326.746€	11.547.596€	22.719.996€	26.438.150€	20.582.339€
Gastos de Financiamento	162.460€	184.892€	163.390€	328.401€	295.521€

Caixa e Depósitos Bancários	3.536.772€	488.797€	2.243.028€	1.632.607€	2.776.415€
Número de Colaboradores	85	100	119	112	111

Tabela 3: Variáveis pertencentes às Demonstrações Financeiras da Novarroz no período de 2017 a 2021

Atendendo a outras variáveis, é possível notar no elevado crescimento do valor dos Inventários, isto que pode ser justificado pela intervenção feita ao armazém da empresa, que resultou num aumento da sua capacidade. Para além disto, podemos notar um grande crescimento em 2020, que está relacionado, por um lado, com a grande especulação originada pelo aparecimento do vírus SARS-CoV-2, que provocou elevada procura de forma inesperada, levando, assim, a uma maior produção e, por outro lado, com uma estratégia levada a cabo pela Novarroz, que consistiu na antecipação de compras, durante este período de pandemia, com o propósito de garantir o abastecimento necessário. De forma adicional é ainda de apontar o aumento do custo dos bens em inventário devido ao fecho de alguns mercados para exportação e à subida significativa do custo de transporte.

Do mesmo modo, é visível a evolução positiva do Volume de Negócios, que se traduz na componente da DR – Vendas e Serviços Prestados. Analisando o gráfico, é possível concluir que o Volume de Negócios da Novarroz apresentou um elevado crescimento desde 2017 até 2021, o que se traduz numa diferença de 31.705.523€, pelo que se pode afirmar que o valor das vendas duplicou em 5 anos.

Por outro lado, é possível observar que a conta Clientes, onde se encontram, segundo SNC, registados os movimentos entre a entidade e os compradores de mercadorias, produtos e serviços, foi quase constante ao longo do período em análise, excetuando o ano de 2021, no qual duplicou o seu valor. O mesmo pode estar relacionado com o aumento das vendas, tal como referido anteriormente, ou com o facto dos clientes terem perdido capacidade em efetuar os pagamentos num menor espaço de tempo, resultado das consequências originadas pela pandemia na atividade económica.

Numa outra perspetiva, é de realçar os valores referentes a adiantamentos, sendo evidente a grande discrepância entre os Adiantamentos de Clientes e os Adiantamentos a Fornecedores. A Novarroz assegura a transferência de fluxos monetários de forma antecipada aos seus fornecedores para fortalecer a relação e confiança que estabelece com os mesmos e conseguir negociar melhores condições de preço e prazos de entrega.

Relativamente ao Resultado Líquido - que reflete o saldo final resultante da diferença entre os rendimentos e os gastos do período, líquidos de imposto - a Novarroz

registou uma evolução bastante positiva, dado que ao longo do período em análise os valores foram crescendo de ano para ano, exceto de 2019 para 2020, tendo triplicado se compararmos os anos de 2017 e 2021. Esta evolução significa uma melhoria acentuada da sua posição financeira no mercado empresarial.

Na tabela 4, está descrita a evolução das Exportações e Importações entre 2017 e 2020. Como referido acima, a empresa aposta fortemente nos mercados estrangeiros, estando presente em vários, o que é justificado pelos valores de exportação presentes na tabela. Ao longo do período em análise é possível verificar um incremento desta componente, tendo registado uma taxa de crescimento entre 2017 e 2020 de, aproximadamente, 37%. Segundo informações referidas pela empresa, a Novarroz manteve em 2021 uma quota de $\frac{2}{3}$ do total das exportações de arroz branco em Portugal.

Já no que se relaciona com as importações, a empresa está muito dependente da produção no estrangeiro de certas variedades, como arroz *basmati* ou arroz *jasmin*, que são provenientes de outras culturas. Com o aumento da procura por estas variedades, a Novarroz é obrigada a adquirir também maiores quantidades de matéria-prima, justificando, deste modo, a evolução dos valores respeitantes às importações.

Variáveis	2017	2018	2019	2020
Exportação	20.437.018€	27.896.842€	24.639.349€	28.054.434€
Importação	11.269.199€	17.172.276€	25.384.272€	31.652.239€

Tabela 4: As Exportações e Importações da Novarroz no período de 2017 a 2020

Por último, na tabela 5, encontram-se calculados alguns indicadores económico financeiros, tendo por base os dados presentes na tabela 3, que permitem retirar algumas ilações acerca da evolução da Novarroz.

Indicadores	2017	2018	2019	2020	2021
Autonomia Financeira	41,51%	41,28%	33,49%	33,11%	35,10%
Liquidez Geral	183,54%	174,07%	141,81%	150,72%	135,51%
ROA	3,49%	3,56%	3,00%	2,20%	6,66%
ROE	7,15%	7,06%	7,76%	6,66%	14,99%
RLV	3,19%	2,70%	3,20%	2,47%	5,28%
Fundo de Maneio	13.238.104€	11.714.220€	11.997.867€	14.726.932€	13.575.816€
Dívida Líquida	9.789.974€	11.058.799 €	20.476.968 €	24.805.543€	17.805.924€

Tabela 5: Indicadores económico financeiros da Novarroz no período de 2017 a 2021

A Autonomia Financeira da empresa tem vindo a decrescer ao longo do período em análise, tendo em 2021 apresentado uma pequena melhoria. É possível relacionar a redução verificada com a estratégia de aumento de inventários referida anteriormente. Assim, este indicador permite perceber que a empresa, ao longo dos 5 anos, conseguiu sempre financiar, pelo menos, 33% do seu ativo através de capitais próprios.

Em termos de rentabilidade, a empresa registou um maior contributo no seu resultado por parte dos investimentos realizados no ano de 2021, por comparação com os restantes – a Rentabilidade Operacional do Ativo (ROA) apresentou um valor de 6,66%. Já no que toca à Rentabilidade do Capital Próprio (ROE), esta que permite medir o retorno dos investimentos realizados pelos acionistas, apresentou uma evolução relativamente constante de 2017 a 2020, tendo, no ano de 2021, duplicado o seu valor (14,99%). Por fim, a Rentabilidade Líquida das Vendas (RLV), que permite avaliar a capacidade da empresa em gerar resultados, foi oscilando ao longo dos 5 anos, tendo em 2021 registado o maior valor. Em suma, a empresa apresentou uma melhor rentabilidade em 2021.

Os indicadores Liquidez Geral e Fundo de Maneio relacionam o ativo e passivo correntes, permitindo verificar se o ativo corrente é suficiente para cobrir o passivo corrente. Olhando para a tabela 5, durante o período analisado, a Novarroz verificou sempre valores favoráveis para ambos os indicadores, o que significa que o ativo corrente foi sempre superior ao passivo corrente, tal como também é visível na tabela 3. Com estes resultados podemos concluir que numa perspetiva tradicional da análise financeira, a empresa registou nos vários anos equilíbrios financeiros de curto prazo. Porém, tal como explicado na Revisão de Literatura, estes indicadores não são suficientes, numa perspetiva funcional, pois seria necessário avaliar também as necessidades de financiamento permanente do ciclo de exploração.

2.2. Atividades Realizadas Durante o Estágio

O estágio curricular teve início no dia 14 de fevereiro nos escritórios da Novarroz – Produtos Alimentares, S.A. e o mesmo subdividiu-se em três partes, dado que decorreu em três departamentos distintos: *Marketing*, Logística e Financeiro.

Os objetivos definidos previamente pela entidade de acolhimento englobavam o contacto com a realidade do exercício profissional e o desenvolvimento de competências que pudessem enriquecer e facilitar o desempenho e a inserção na vida profissional futura.

2.2.1. Departamento de *Marketing*

A primeira parte do estágio foi passada no Departamento de *Marketing* no qual foi possível contactar com diferentes áreas, desde a análise de mercados, iniciativas de *branding* ou questões relacionadas com a rotulagem de produtos.

De forma recorrente, foi-me proposta a realização da leitura e sintetização de *newsletters* e estudos publicados⁶ acerca de temas relacionados direta ou indiretamente com o *marketing* e com o setor do retalho, tais como:

- *IDEAS LLYC: Tendencias Consumidor 2022*
- *Deloitte: Global Powers of Retailing 2022 - Resilience despite challenges*
- *Portugal Foods: TRENDS'22 – Radar de Mercados Internacionais - Setor Agroalimentar*
- *Newsletter Grande Consumo*
- *Jornal Hipersuper*

Como *output* da tarefa anterior criei uma pasta com diversos documentos de acordo com a fonte e tipologia da informação, dos quais são exemplo as figuras 5, 6 e 7, onde destaquei os pontos-chave de cada artigo analisado e organizei os dados conforme o solicitado pela equipa de *marketing*, tendo alguns destes documentos sido partilhados com outros departamentos para que pudessem servir de apoio em momentos decisivos.

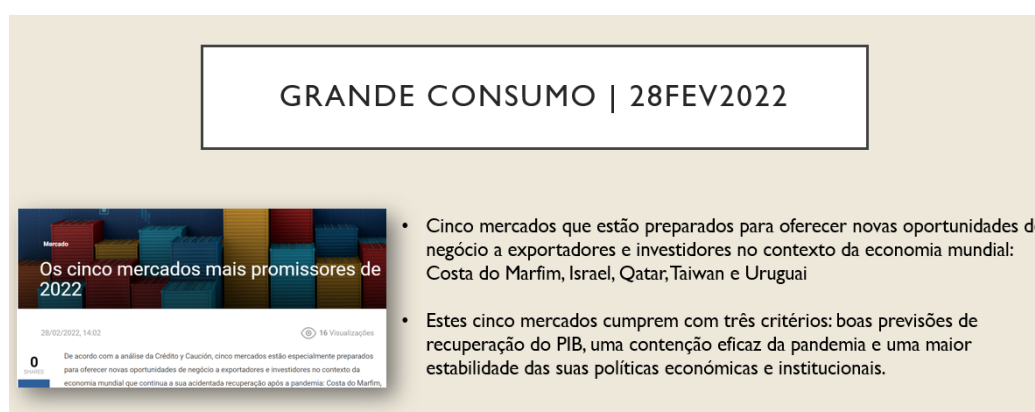


Figura 5: Pontos-chave assinalados ao artigo "Os cinco mercados mais promissores de 2022" publicado na newsletter Grande Consumo

⁶ O acesso a todas as publicações foi fornecido pela equipa de *marketing*.



Figura 6: Diapositivo pertencente à síntese realizada acerca do artigo “Global Powers of Retailing 2022 - Resilience despite challenges” publicado pela Deloitte

Global Powers of Retailing Top 250, FY2020									
FY2020 Retail Revenue Rank	Nome da empresa	País de origem	FY2020 receitas de retalho (US\$M)	FY2020 receitas da sociedade-mãe/grupo (US\$M)	Formato operacional	Nº países de operação	FY2015- 2020 receitas de retalho CAGR	FY2020 crescimento das receitas de retalho	FY2020 Margem de lucro líquida
1	Walmart Inc.	EUA	559.151	559.151	Hypermarket/supercenter	26	3,0%	6,7%	2,5%
2	Amazon.com, Inc.	EUA	213.573	386.064	Non-store	21	21,9%	34,8%	5,5%
3	Costco Wholesale Corporation	EUA	166.761	166.761	Cash & carry/ warehouse club	12	7,5%	9,2%	2,4%
4	Schwarz Group	Alemanha	144.254	145.064	Discount store	33	7,8%	10,0%	n/a
6	The Kroger Co.	EUA	131.620	132.498	Supermarket	1	3,7%	8,3%	2,0%
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	Alemanha	117.047	117.047	Discount store	19	5,8%	8,1%	n/a
10	Target Corporation	EUA	92.400	93.561	Discount department store	1	4,6%	19,8%	4,7%
13	Ahold Delhaize	Países Baixos	85.177	85.177	Supermarket	10	14,4%	12,8%	1,9%
14	Aeon Co., Ltd.	Japão	75.077	81.204	Hypermarket/supercenter	11	0,7%	0,3%	-0,4%
15	Tesco PLC	Reino Unido	73.888	74.838	Hypermarket/supercenter	5	1,3%	-10,3%	10,6%
16	Albertsons Companies, Inc	EUA	69.690	69.690	Supermarket	1	3,5%	11,6%	1,2%
17	Edeka-Verbund	Alemanha	68.268	69.522	Supermarket	1	4,9%	9,7%	n/a
18	Rewe Group	Alemanha	61.853	77.761	Supermarket	11	6,7%	8,9%	0,6%
21	Publix Super Markets, Inc.	EUA	45.204	45.204	Supermarket	1	6,7%	17,5%	8,8%
22	Centres Distributeurs E. Leclerc	França	44.676	55.959	Supermarket	6	2,1%	1,0%	n/a
23	Woolworths Limited	Austrália	41.533	41.533	Supermarket	2	-0,4%	-10,7%	3,8%

Figura 7: Base de dados dos retalhistas ligados ao setor alimentar presentes no TOP250 do artigo “Global Powers of Retailing 2022 - Resilience despite challenges” publicado pela Deloitte

Do mesmo modo, foi-me solicitada, sempre que fosse oportuno, a apresentação de sugestões de melhoria das redes sociais das diferentes marcas detidas pela Novarroz, com vista à partilha de ideias com os colaboradores do departamento e com a agência responsável pela gestão dos meios digitais. Na execução desta tarefa, as minhas principais preocupações incidiram sobre o modo como a empresa pretende que as suas marcas sejam vistas e quais os seus objetivos no momento de realizar uma publicação, pelo que tentei sempre sugerir iniciativas que fomentassem a interação dos seguidores com as páginas e que pudessem aumentar o *engagement* das mesmas, uma vez que a principal meta estabelecida era alcançar um maior número de potenciais clientes.

Algo muito importante no *marketing* é conhecer o mercado onde se está inserido e perceber como pensam os *stakeholders* da organização. Segundo *Yallop, Baker, & Wardle* (2022), realizar pesquisa acerca de um mercado é fundamental para uma empresa, pois permite-lhe adquirir conhecimentos acerca dos seus consumidores e dos mercados onde opera. Assim, de modo a perceber melhor alguns dos mercados do setor do arroz e com o objetivo de procurar novas oportunidades para a Novarroz, realizei três estudos de mercados distintos: o mercado português, o mercado espanhol e, por último, o mercado americano.

No estudo acerca do mercado de arroz português, fiz o levantamento dos vários produtos, respetivas marcas, produtores e PVP's presentes em algumas insígnias como o *Continente* ou o *Auchan*. Para um melhor conhecimento do mercado realizei uma Visita de Loja aos mais diversos supermercados existentes na Área Metropolitana do Porto, tomando nota da disposição dos produtos da Novarroz e de marcas concorrentes nos lineares, se existiam ruturas de *stocks*, de possíveis oportunidades para novos produtos e, ainda, de novas formas de comunicação com os consumidores. Deste estudo resultou a criação de um ficheiro com as anotações retiradas e possíveis pontos a melhorar, tal como demonstrado na figura 8.



Figura 8: Exemplo de anotação realizada após Visita de Loja

Relativamente ao estudo do mercado espanhol, o objetivo era perceber quais as oportunidades que poderiam ser aproveitadas junto da cadeia de supermercados *Mercadona*. Para este fiz o levantamento dos produtos de arroz existentes em diversas

lojas online de insígnias como *Mercadona*, *Carrefour* ou *Eroski*. Com estes dados construí um documento *PowerPoint* e um documento *Excel*, sendo que no primeiro enumerei as variedades de arroz mais oferecidas nas diversas superfícies comerciais e quais as marcas que mais produtos continham em cada uma delas, e no segundo (figura 9) organizei os diferentes produtos numa listagem com vista à comparação dos mesmos através do seu PVP por quilograma.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Marca	Segmento	Subsegmento	Peso	Peso (g)	Preço (€)	Preço/Kg	Insígnia	
2	Hacendado	Redondo	Redondo	1 Kg	1000	0,95 €	0,95 €	Mercadona	
3	Hacendado	Bomba	Bomba	1 Kg	1000	2,75 €	2,75 €	Mercadona	
4	Hacendado	Aguilha	Largo	1 Kg	1000	0,98 €	0,98 €	Mercadona	
5	Hacendado	Redondo	Redondo J. Sendra	1 Kg	1000	1,20 €	1,20 €	Mercadona	
6	Hacendado	Basmati	Basmati	1 Kg	1000	2,20 €	2,20 €	Mercadona	
7	Hacendado	Integral	Integral Redondo	1 Kg	1000	1,60 €	1,60 €	Mercadona	
8	Hacendado	Vaporizado	Vaporizado	1 Kg	1000	1,20 €	1,20 €	Mercadona	
9	Brillante Sabroz	Redondo	Redondo	1 Kg	1000	1,89 €	1,89 €	Mercadona	
10	Hacendado	Jasmin	Jasmin	1 Kg	1000	1,90 €	1,90 €	Mercadona	
11	Hacendado	Arbório	Risotto	1 Kg	1000	2,20 €	2,20 €	Mercadona	
12	Hacendado	Mix	Especial Saladas	1 Kg	1000	2,30 €	2,30 €	Mercadona	
13	SOS	Redondo	Redondo	1 Kg	1000	1,64 €	1,64 €	Mercadona	
14	Brillante	Vaporizado	Vaporizado	1 Kg	1000	1,59 €	1,59 €	Mercadona	
15	Hacendado	Integral	Integral Largo	1 Kg	1000	1,60 €	1,60 €	Mercadona	
16	Nomen	Redondo	Redondo	1 Kg	1000	1,42 €	1,42 €	Mercadona	
17	La Fallera	Redondo	Redondo	1 Kg	1000	1,47 €	1,47 €	Mercadona	
18	Alcampo	Aguilha	Largo	1 Kg	1000	0,97 €	0,97 €	Alcampo	
19	Alcampo	Redondo	Redondo Extra	1 Kg	1000	0,94 €	0,94 €	Alcampo	
20	SOS	Redondo	Redondo	1 Kg	1000	1,64 €	1,64 €	Alcampo	
21	Alcampo	Basmati	Basmati	1 Kg	1000	2,19 €	2,19 €	Alcampo	
22	Brillante	Vaporizado	Vaporizado	1 Kg	1000	1,59 €	1,59 €	Alcampo	
23	La Fallera	Redondo	Redondo	1 Kg	1000	1,47 €	1,47 €	Alcampo	
24	Alcampo	Vaporizado	Largo Vaporizado	1 Kg	1000	1,19 €	1,19 €	Alcampo	
25	La Fallera	Bomba	Bomba Extra	500 g	500	1,99 €	3,98 €	Alcampo	
26	SOS	Integral	Integral	1 Kg	1000	1,84 €	1,84 €	Alcampo	

Figura 9: Listagem de produtos - Mercado Espanhol

No que concerne a pesquisas detalhadas, realizei, por fim, um estudo acerca dos supermercados étnicos existentes nos estados de este dos Estados Unidos da América. A Novarroz comercializa os seus produtos para diferentes mercados estrangeiros, contudo ainda se encontra de forma muito simbólica no mercado americano e, por esse motivo, procurei encontrar quais os estados situados no este do país que contêm mais imigrantes provenientes de culturas de elevado consumo de arroz (figura 10) e quais as superfícies comerciais especializadas na venda de produtos étnicos que apresentavam uma melhor opinião por parte dos consumidores e estavam presentes nesses mesmos estados.



Figura 10: Diapositivo do estudo acerca do mercado americano

A Novarroz subcontrata agências para colmatar algumas necessidades que tem, como é o caso da gestão das redes sociais, a tradução de rótulos de acordo com as normas legais existentes e a elaboração do *design* do *packaging*. Neste seguimento, realizei pesquisa acerca de agências de consultoria, *branding*, *labelling*, publicidade, criação e renovação de *websites*, entre outras, solicitando orçamentos para os serviços procurados. Para além disto, agendei e participei em reuniões com algumas destas agências. Esta atividade permitiu-me perceber o modo de operação destas entidades, a inúmera oferta existente e a importância de encontrar aspetos de distinção entre elas, para que se possa negociar as melhores soluções e escolher aquelas que são realmente especialistas na área de interesse.

Com uma perspetiva mais prática, participei no processo de *rebranding* da marca Natura, no qual elaborei uma apresentação (figura 11) onde comparava as várias propostas de *packaging* recebidas pela agência. Após a aprovação da imagem, fiz o contacto com o Departamento Comercial para apurar os idiomas necessários a incluir nas embalagens, comunicando, de seguida, todas estas informações à agência responsável para que pudessem dar seguimento ao processo.



Figura 11: Opções de nova imagem para a gama Natura

Do mesmo modo, foi-me pedido para dar continuidade ao processo de criação de uma nova referência de arroz para *sushi*, para a qual necessitei de trabalhar em conjunto com o Departamento da Qualidade e o Departamento Comercial, de forma a reunir todas as informações legais e nutricionais sobre a variedade nos idiomas estratégicos definidos, para, por fim, as transmitir à agência responsável pela criação da nova embalagem.

Ainda relacionado com o processo de alteração de embalagens, a Novarroz encontrava-se a alterar o *packaging* da maioria dos seus produtos, tendo, por este motivo, sido possível visitar uma empresa de impressão de embalagens industriais, com a qual pude tomar conhecimento de todo o sistema de impressão: quais os tipos de mecanismos existentes, como se efetuam e quais as máquinas utilizadas para os diferentes tipos de embalagem e etiquetas. Assisti ainda à prova de cor da nova embalagem de arroz-doce e à forma como se obtém o resultado final dos filmes de embalamento.

Numa outra ótica, trabalhei na criação de uma possível estrutura para um novo catálogo que reúne as principais variedades de arroz vendidas pela Novarroz, apresentando a distribuição dos produtos de cada marca por variedade e destacando as principais vantagens nutricionais de cada uma destas, para além de indicar como se deve confeccionar e para que pratos é indicada. Na figura 12, encontra-se um dos diapositivos construídos, este relativo à variedade de arroz carolino, e na qual coloquei as informações essenciais a estarem presentes, tais como a descrição e as características, os símbolos essenciais, como o quadro nutricional e o *Nutri-Score*, para além de sugerir uma possível disposição da informação. Este ficheiro foi, posteriormente, analisado pelo Departamento da Qualidade da empresa, com o propósito de verificar todas as informações nutricionais e os termos técnicos referidos, sendo depois enviado para uma das agências com quem a Novarroz trabalha para ser criado e trabalhado.

LEGENDAS PROPRIEDADES NUTRICIONAIS

- Proteína
- Fibra
- Baixo teor sal
- Baixo teor açúcar
- Fósforo
- Ferro
- Magnésio
- Cálcio
- Baixo teor de gordura saturada
- Vitaminas
- Omega 3
- Contém sal iodado

Arroz Carolino

É uma das variedades mais consumidas em Portugal, em grande parte devido à cultura gastronómica. Absorve muito bem o sabor dos condimentos que o acompanham e, dadas as suas propriedades, apresenta uma textura cremosa depois da cozedura. Por essa razão, é a variedade indicada para a preparação de receitas nas quais o arroz deva absorver o sabor do caldo em que é cozido.

- Variedade Japónica
- Variedade tipicamente portuguesa
- Grão Longo e redondo
- Tempo de cozedura: 13 a 18 m
- Tem textura cremosa
- Adequada para absorver o sabor dos condimentos
- Ideal para pratos caldosos

Camolino Rice

Tempo de Cozedura: 13 a 18m

Valores Nutricionais Médios por 100g (sem sal)	
Energia	3686 kJ / 879 kcal
Proteína	13,4 g
Gorduras Saturadas	0,2 g
Hidratos de Carbono	78 g
Fibra	0,4 g
Sódio	0 g

NUTRI-SCORE: A B C D E

LOW FAT, LOW SATURATED FAT, SUGAR FREE

Receita

Características
Informações Nutricionais – poderia ser adotada uma legenda como na imagem ao lado?
Receita

Figura 12: Sugestão de estrutura e informação a incluir na folha destinada à variedade de arroz carolino

No seguimento do conflito vivido na Ucrânia, a Novarroz não ficou indiferente e decidiu fornecer alguma ajuda à população ucraniana, através do envio de cerca de 10 toneladas de arroz e várias embalagens de produtos Natura para as fronteiras ucranianas. Para tal, foi-me pedido que organizasse toda a logística deste processo desde contactar várias associações de ajuda humanitária, com vista a conseguirmos ter uma entidade que transportasse os bens e garantisse que a ajuda chegava ao destino, até à comunicação com o Departamento de Logística para que fosse coordenado o levantamento dos bens. Assim, após a realização de alguns contactos, foi possível repartir a ajuda por duas entidades e a empresa pôde contribuir para as ações de solidariedade levadas a cabo pela associação *Lions Clube de Oliveira de Azeméis* e pela iniciativa *“UCRÂNIA - sem glúten”*.

Num setor como o do arroz, que se caracteriza por ser bastante tradicional, a inovação é um campo muito limitado. Contudo, nos últimos anos surgiram, numa primeira fase em mercados estrangeiros e mais tarde no mercado português, produtos de arroz que visam seguir a tendência de conveniência procurada pelos consumidores, tal como referenciado anteriormente. Em Portugal, é possível encontrar uma maior oferta de produtos *“ready-to-eat”* em setores como o da massa, por exemplo, contudo já existem marcas como a Pato Real ou a Cigala que oferecem ao consumidor opções de pratos de arroz prontos a comer.

Com o propósito de acompanhar a concorrência, o Departamento de *Marketing* da Novarroz, em parceria com o Departamento de I&D, tem vindo a estudar a possibilidade de lançar uma gama de produtos “*ready-to-eat*”. Neste sentido, foi-me solicitada a organização, juntamente com o Departamento de I&D, de uma sessão de degustação.

Para esta foram convidados colaboradores da empresa, selecionados de acordo com a sua função na empresa, tendo-me sido dada a oportunidade de participar. No leque de produtos a provar, existiam alguns de um possível fornecedor da empresa⁷ e outros pertencentes a marcas concorrentes e a marcas de distribuição (MDD), que se encontravam divididos por grupos consoante se eram arroz branco, arroz integral ou receitas com temperos ou outros ingredientes adicionados.

Nesta sessão foram desenvolvidos testes cegos de degustação, uma vez que os vários produtos se encontravam codificados, não havendo deste modo, por parte dos intervenientes, conhecimento da origem do produto. O objetivo do teste consistia em avaliar quanto ao odor e ao sabor, sugerindo alterações e indicando quais os que reuniam uma maior preferência (figura 13).

novarroz FORMULÁRIO TESTE SENSORIAL Data da prova: 22-03-2022

Coloque uma cruz (X) no número que melhor representa a sua opinião:
 1- Muito Desagradável 2- Desagradável 3- Razoável 4- Agradável 5- Muito Agradável

AMOSTRAS	A1. BASMATI SIMPLES			A2. BASMATI + INGREDIENTES			A3. QUINOA			A4. QUINOA INGREDIENTES			A5. VARIEDADE LEGUMES			A5. INTEGRAL		
	A1	A2	A3	B1	B2	B3	B4	C1	C2	D1	D2	D3						
PARÂMETRO ANÁLISE	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5						
ASPECTO NA EMBALAGEM																		
ODOR																		
SABOR																		
TEXTURA																		
TEMPERO																		
COMBINAÇÃO INGREDIENTES																		
ALTERAÇÃO RECEITA?	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO						
- Sugestão de melhoria																		
APRECIÇÃO GLOBAL																		
Qual a amostra que gostou mais/variedade?																		

	INARIZ Mexican style rice		INARIZ Mediterranean rice		
	1	2	3	4	5
ASPECTO NA EMBALAGEM					
ODOR					
SABOR					
TEXTURA					
TEMPERO					
COMBINAÇÃO INGREDIENTES					
ALTERAÇÃO RECEITA?	SIM	NÃO	SIM	NÃO	
- Sugestão de melhoria					
APRECIÇÃO GLOBAL					

Comentários / Observações

Figura 13: Formulário de Teste Sensorial

⁷ Nas instalações da Novarroz apenas é feita a produção de arroz por confeccionar. Os produtos do segmento “pronto a comer” teriam de ser produzidos e embalados por um fornecedor, tal como já é feito no caso dos *Doypack* Natura.

Após a prova foram analisadas as respostas pelo Departamento de I&D e concluiu-se que existe ainda alguma apreensão no consumo de arroz pré-confeccionado, dado o sabor e o nível de cozimento que cada um prefere. Contudo, de forma geral, foi possível concluir que existe uma maior preferência pelas receitas que apresentavam temperos ou outros ingredientes adicionados, podendo representar uma oportunidade de negócio para a empresa, dado que as marcas concorrentes neste segmento apostam maioritariamente em receitas de arroz simples.

2.2.2. Departamento de Logística

A segunda parte do estágio curricular foi desenvolvida no Departamento de Logística da Novarroz e apresentou um cariz mais teórico e de aprendizagem, uma vez que enquanto estagiária não pude ter acesso ao sistema informático da empresa. Assim, ao longo do período em que estive neste departamento foram-me explicados os processos que são realizados pelos colaboradores nas mais diversas vertentes da aplicação da logística na atividade de uma empresa.

Primeiramente, foram-me explicitados os processos de inventário realizados, no final de cada mês, relativos aos vários produtos existentes na empresa, tais como produto acabado, material de embalagem e paletes alugadas, e ainda como é feita a organização dos armazéns no momento de expedir o produto acabado ou aquando da retirada de material para a produção, sendo aplicado em ambas as situações o sistema de gestão de inventários FIFO.

Relativamente ao inventário de produto acabado, isto é, de arroz embalado, a equipa de logística presente em armazém e que aloca os produtos para armazenamento vai, ao longo do processo, inserindo os artigos em sistema, porém, no último sábado de cada mês, é feita uma contagem mais pormenorizada para haver um maior rigor nos valores lançados em inventário.

Já no que se refere ao inventário de embalagem, este é feito de um modo mais trabalhoso e menos preciso. A contagem dos artigos de embalagem presentes em armazém é realizada no último dia de cada mês e é executada por dois colaboradores, o responsável pelo departamento e um dos colaboradores de logística do armazém, sendo que, enquanto decorria o estágio, este procedimento foi feito por duas vezes pelo que pude acompanhar o mesmo, podendo ter compreendido e visualizado melhor o modo de operação.

Para realizar o inventário do material de embalagem é efetuada a contagem, em quilogramas, do material disponível em armazém àquela data, contudo esta não é feita de forma exata, uma vez que existem diversas bobinas de filme de embalagem já parcialmente usadas, obrigando a que tenha de ser feita uma estimativa do conteúdo existente. Ao longo do processo foi possível perceber que o mesmo é dificultado pela forma como está organizado o armazém, dado que não há um sítio pré-definido para cada tipo de produto, sendo isto justificado pelo crescimento recente das instalações.

Após a realização do inventário de material de embalagem, é necessário o lançamento dos dados recolhidos em sistema, uma vez que o processo é manual. No dia seguinte à realização deste processo, foi-me solicitado que, em conjunto com uma colaboradora do departamento, fizesse o lançamento destes valores, com vista ao registo e ao apuramento dos desvios encontrados.

Por último no que se refere à realização de inventários, na Novarroz é ainda feito o inventário de paletes alugadas (*pooling* de paletes), vindo um técnico da empresa proprietária das paletes realizá-lo. Este procedimento é feito trimestralmente e tem como objetivo corroborar a informação presente em sistema, para ser feita a faturação do aluguer e das paletes perdidas no caso de existirem. O técnico é acompanhado pelo responsável do Departamento de Logística e realiza a contagem de forma manual de todas as paletes existentes nas instalações da empresa. Este procedimento ocorreu durante o estágio, tendo sido possível o acompanhamento do mesmo.

Na Novarroz, o Departamento de Logística é constituído por cinco colaboradores, possuindo depois uma equipa de logística que opera no interior do armazém. Um deles, o responsável pelo mesmo, agiliza o processo de encomendas de materiais de produção, de embalagem e de subprodutos, para além de fazer a ponte entre o Departamento de *Marketing* e a Produção no que ao processo de criação de embalagem concerne. Os outros quatro colaboradores estão divididos por mercados de operação e realizam todo o processo de agendamento de cargas para expedição, a emissão de guias de transporte, a faturação das mesmas e, quando ocorrem, a regularização das anomalias reivindicadas pelos clientes.

Estes processos foram-me explicitados pelos vários colaboradores, tendo-me sido demonstrado como eram processadas as encomendas recebidas no sistema, quer fossem automaticamente enviadas pelos clientes quer fossem recebidas por via do Departamento Comercial. Dentro deste mecanismo, foi-me explicado como é acordado o modo de transporte, como podem variar as exigências em termos de certificações de acordo com o

mercado onde é feita a encomenda, como são acordados os valores a cobrar ao cliente e, numa fase posterior à venda, como podem ser regularizadas as reclamações recebidas.

Como a maioria das expedições são feitas para o estrangeiro, o transporte das mercadorias é feito, geralmente, com recurso ao transporte marítimo em contentores usando a modalidade *Full Container Load* (FCL), ou seja, utilizam os contentores por inteiro sem os partilharem com outras entidades, mesmo que não os preencham por completo.

Para garantir que tudo ocorre segundo o expectável, é feito o seguimento dos contentores a carregar ou já com carga nos seus percursos para o porto ou mesmo durante a sua viagem nos navios até ser entregue junto do cliente, sendo estes procedimentos realizados consoante os *incoterms* que tiverem sido acordados. Os *incoterms*, ou termos comerciais internacionais, definem quem é a entidade responsável pelas diferentes operações (qualidade da embalagem, encaminhamento, documentação, custos alfandegários, carregamento e descarregamento, entre outras) durante as trocas internacionais. No caso da Novarroz, são adotados os seguintes *incoterms*: FCA, EXW, DAP, FOB, CFR e CIF, conforme as condições estabelecidas com os clientes (tabela 6).

<i>Incoterms</i>	Responsabilidades do Vendedor
EXW – <i>Ex Works</i>	O vendedor é responsável apenas pelas condições da embalagem do produto a transacionar. Todas os custos e riscos desde a saída das instalações do vendedor até ao destino pretendido ficam a cargo do comprador.
FCA – <i>Free Carrier</i>	O vendedor é responsável pelas condições da embalagem do produto a transacionar, pelo carregamento da mercadoria e pelo desalfandegamento da exportação. As fases posteriores são da responsabilidade do comprador.
DAP – <i>Delivered at place</i>	O vendedor é responsável por todos os custos e riscos relacionados com o transporte da mercadoria desde a saída das suas instalações até ao consumidor, com exceção dos custos de desalfandegamento no país de destino, que ficam a cargo do comprador.
FOB – <i>Free on Board</i>	O vendedor é responsável por todos os procedimentos até a mercadoria se encontrar a bordo do navio, incluindo o cumprimento das exigências alfandegárias de exportação. Após a entrega no navio, as responsabilidades recaem sobre o comprador, para além de já ter sido este a escolher o navio e a pagar o frete marítimo e o respetivo seguro de transporte.

CFR – <i>Cost and Freight</i>	O vendedor suporta todos os custos até ao porto de destino, incluindo o frete de transporte, contudo apenas é responsável pela mercadoria até à sua entrega no navio. Os custos posteriores ficam a cargo do comprador tal como os riscos daí inerentes.
CIF – <i>Cost, Insurance and Freight</i>	O vendedor suporta todos os custos até à entrega das mercadorias no porto de destino, incluindo o seguro marítimo. A cargo do comprador ficam apenas os custos relativos ao descarregamento e alfândega, contudo este é responsável pela mercadoria a partir do momento que esta é entregue no navio.

Tabela 6: Incoterms

Fonte: <https://santandertrade.com/pt/portal/banco/incoterms>

Para além disto, foi-me explicado quais os dados que obrigatoriamente têm de estar presentes num BL (*Bill of Lading*) para que não existam percalços no processo, sendo exemplo o número de contentor, o VGM (peso bruto do contentor com carga), o peso da carga subtraída da tara do contentor, o código do navio e as datas previstas de partida e chegada do mesmo.

Ainda relativo às diferenças existentes no trabalho feito consoante os mercados de operação, foi-me mostrado como são emitidas as faturas consoante se forem para entidades nacionais, para exportação ou ainda se forem relativas a ofertas feitas pela empresa. Aqui, pude perceber como está o sistema informático da empresa organizado para que seja mais mecânico e imediato o processamento destes documentos.

Numa outra ótica, foi-me explicado como é executada, pelos colaboradores de logística, a confirmação dos dados presentes nas guias e faturas dos fornecedores, para que, apenas após a aprovação destes documentos, seja realizado o processamento dos documentos pelo Departamento Financeiro.

De forma singular, pude assistir a um teste de aplicação de cola no material já embalado, com vista a solucionar algumas reclamações recebidas pela não conformidade dos produtos após o transporte.

Com o intuito de perceber como era feita a preparação das cargas a carregar e expedir, acompanhei alguns colaboradores do armazém na preparação de cargas segundo as guias que lhes são entregues, tendo-me sido explicado como procedem, como está organizado o material no armazém de produtos acabados e como estão registados os lotes nos produtos.

De forma mais autónoma e recorrente, era-me solicitado o tratamento e organização de guias de remessa referentes a entregas feitas, que eram encaminhadas pelas

transportadoras, de forma a apurar as entregas conformes e as que tinham registado anomalias. Após a separação das mesmas, realizava a validação das guias conformes num documento *Excel* que me era fornecido para o efeito e, por fim, executava o arquivo das mesmas.

2.2.3. Departamento Financeiro

A terceira e última parte do estágio foi desenvolvida no Departamento Financeiro da Novarroz. Aqui foi-me permitida a participação e colaboração em diversas tarefas desempenhadas pelos colaboradores do departamento.

Inicialmente, foram-me mostradas quais as tarefas rotineiras necessárias a fazer, tais como a atualização, em ficheiros de registo interno, dos movimentos das várias contas bancárias detidas pela empresa, sejam estas à ordem, a prazo ou caucionadas, em euros ou em dólares.

Para além disto, foi-me explicado, por um lado, como era feita a confirmação e lançamento em registo interno das despesas mensais entregues por colaboradores, como os comerciais que estão frequentemente no exterior em representação da empresa, e, por outro lado, o modo como eram apuradas as diferenças cambiais referentes às contas de adiantamentos recebidos por clientes em moeda estrangeira, com vista à perceção do impacto da variação cambial para a empresa.

Da mesma forma, foi-me demonstrado como é dada continuidade às tarefas desempenhadas pelo Departamento de Logística, nomeadamente a aprovação do mapa de saídas de mercadoria para clientes, que acontece após verificação do saldo possuído por cada cliente.

No primeiro dia foi-me explicada a importância do acompanhamento das taxas de juro, pelo que diariamente fui registando numa tabela os valores assumidos pela taxa de referência *Euribor* nos diversos períodos, para, deste modo, estar informada e conseguir acompanhar as situações que se iam verificando, tendo deste registo resultado o gráfico 1.

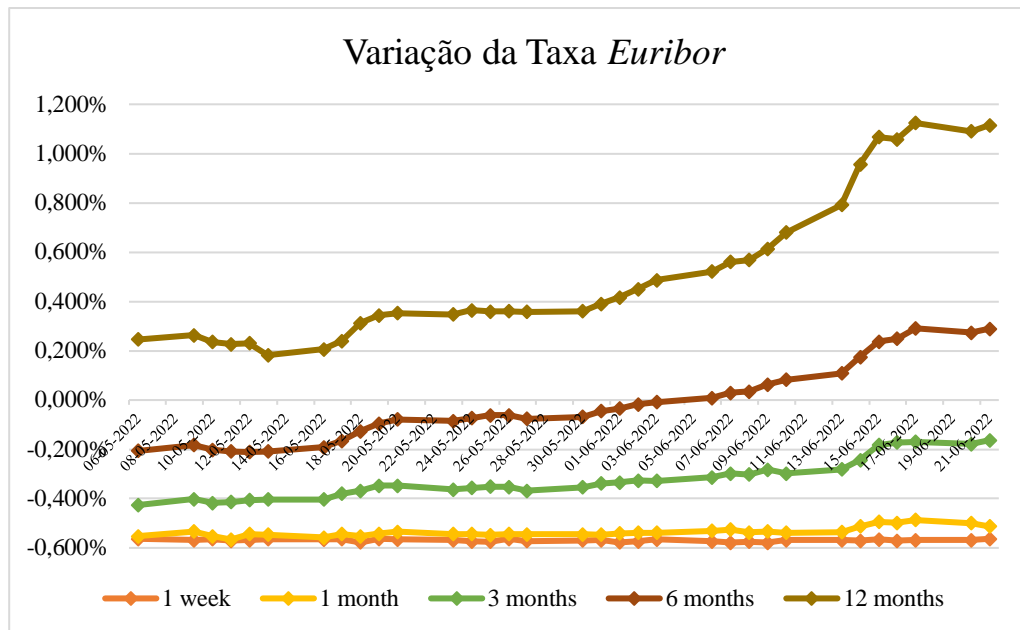


Gráfico 1: Variação da Taxa Euribor de 6 de maio a 21 de junho de 2022

Fonte: <https://www.euribor-rates.eu/en/>

No momento em que iniciei o estágio neste departamento ocorriam as aprovações dos relatórios de contas e anexos das demonstrações financeiras correspondentes ao ano de atividade de 2021, tendo, por este motivo, conseguido ver como estes eram construídos e ajudar na confirmação dos dados e formatação dos documentos. Através desta tarefa pude ver a aplicação na prática daquilo que aprendi, em termos teóricos, nas unidades curriculares de Contabilidade Financeira e Controlo de Gestão.

Na altura do fecho do mês, pude perceber quais são os processos a realizar pela empresa, quais os mapas construídos para realizar os controlos acerca do que ocorreu na empresa durante a atividade do mês, o que provou maiores custos e o que deve ser corrigido. Para além disto, consegui ainda assistir à abertura de fornecedores no sistema e entender como é feito o lançamento e verificação de faturas antes do seu pagamento, para que tudo decorra sem quaisquer imprevistos.

A Novarroz opera em termos de inventário e faturação segundo o sistema informático Sage X3, ao qual tem estado a trabalhar para adicionar a implementação do sistema Sage XRT Treasury, que permite estabelecer ligação entre os instrumentos financeiros da empresa e a tesouraria da mesma, havendo a atualização automática das variações ocorridas. Para isto, os colaboradores do Departamento Financeiro necessitaram de frequentar uma formação para adquirirem conhecimentos sobre os mecanismos a realizar para uma boa operação, tendo-me sido dada a possibilidade de frequentar esta formação

e de trabalhar ativamente no processo de introdução dos dados dos instrumentos financeiros da empresa no sistema.

Ao realizar a tarefa anterior pude ter contacto com contratos dos mais diversos instrumentos financeiros, tais como contas caucionadas, empréstimos bancários, locações financeiras ou papéis comerciais, tendo podido perceber como estes são concedidos e sobre que pressupostos ocorrem.

Ainda dentro do tema instrumentos financeiros, foi-me solicitada a construção de um documento *Excel* com um resumo dos dados e saldos dos vários financiamentos detidos pela empresa - fossem estes empréstimos bancários, *leasings*, *factorings*, *confirmings* ou contas caucionadas - nas datas 31 de dezembro de 2020 e 31 de dezembro de 2021 para ser entregue às entidades responsáveis por um projeto de inovação a que a empresa se estava a candidatar.

Para além de tudo isto, fui convidada a assistir a uma reunião que decorreu entre a Novarroz e uma empresa de gestão de projetos de inovação e investimentos, com vista à perceção de qual o melhor caminho a seguir para colocar em prática o plano de investimentos previamente definido pela empresa para os anos de 2022 e 2023. Nesta reunião pude adquirir conhecimento acerca dos benefícios fiscais e dos programas de incentivo existentes em Portugal para as empresas que pretendem investir e inovar, quais as características dos mesmos, quais os aspetos que as empresas precisam de garantir que cumprem e quais as limitações existentes consoante as particularidades de cada entidade empresarial.

Por último, foi-me solicitada a construção de um documento *Excel* com um resumo dos dados das várias empresas do setor do arroz no período de 2017 a 2020, tendo por base relatórios financeiros de cada uma das empresas, nos anos referidos, adquiridos pela Novarroz e que me foram facultados para o efeito. Neste documento criei três tipos de análise: a comparação anual entre empresas, a evolução das empresas ao longo dos quatro anos nas variáveis consideradas mais importantes e a progressão de cada uma das empresas no período considerado. Para cada uma destas análises construí tabelas com as variáveis mais relevantes para o estudo e gráficos para as variáveis que mais se destacavam.

Assim, foram contruídos gráficos nas várias óticas para variáveis como o volume de negócios, o EBITDA, o resultado líquido, as exportações ou a dívida líquida. Assim, é possível observar, a título de exemplo, nos gráficos 2, 3 e 4, a evolução do EBITDA nas três perspetivas utilizadas.

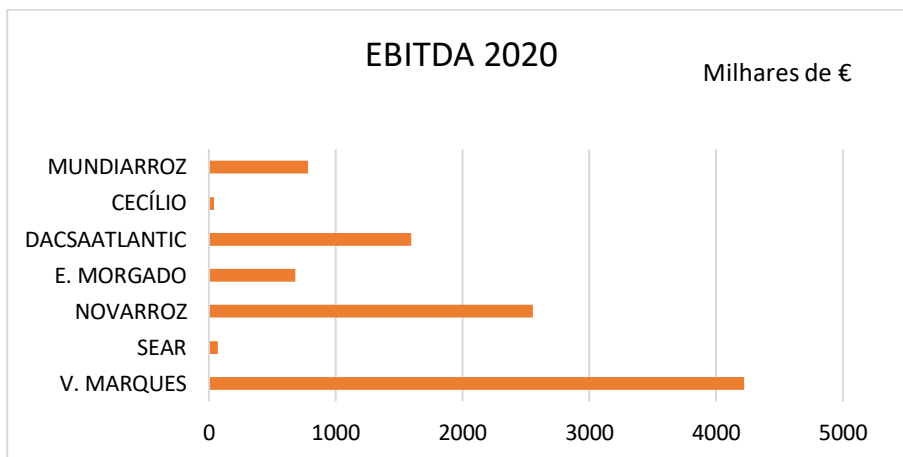


Gráfico 2: EBITDA das várias empresas em 2020

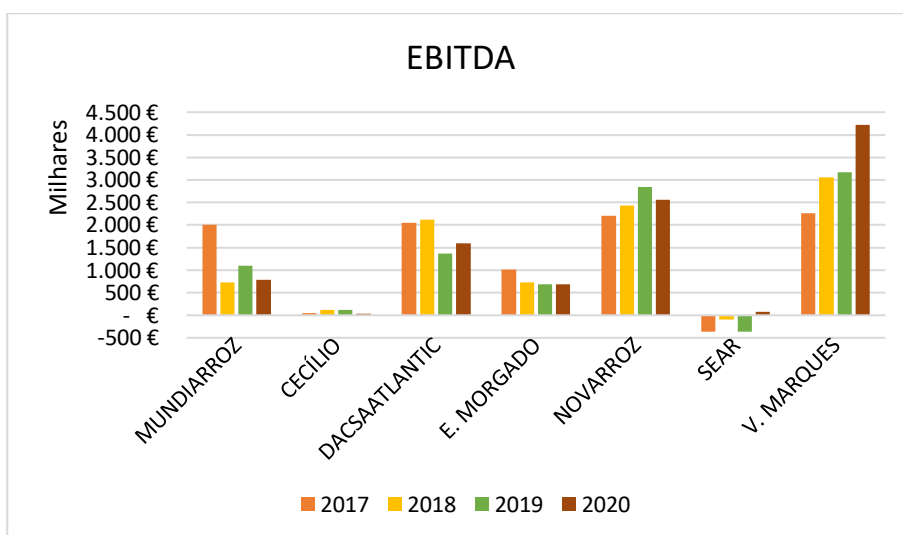


Gráfico 3: EBITDA das várias empresas no período de 2017 a 2020.

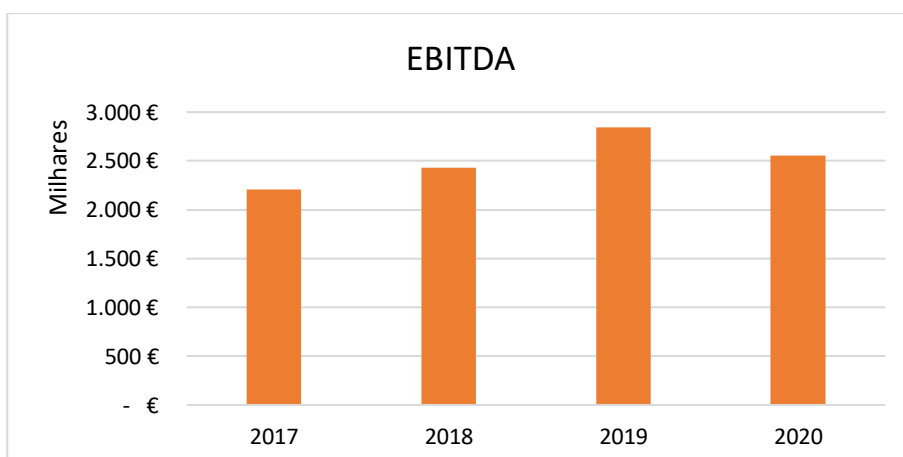


Gráfico 4: EBITDA da Novarroz no período de 2017 a 2020.

Conclusão

No decorrer deste relatório procurei justificar a maioria dos temas retratados com recurso à literatura. Para além da teoria relacionada com a atividade da empresa, tais como o processo de produção ou o método de contabilização de inventários utilizados, procurei também encontrar artigos para poder fundamentar a hipótese da Novarroz enveredar ou não pelo lançamento de produtos “*ready-to-eat*”.

A conveniência, na atualidade, constitui num dos temas do momento, sendo classificada como *trend* em algumas revistas do setor do retalho. Assim, tendo em conta aquilo que apurei no ponto da Revisão de Literatura destinado a este tema, os consumidores vão, cada vez mais, procurar por alternativas que lhes poupem tempo e que lhes permitam preparar refeições completas e nutricionais sem grande esforço. A procura por produtos de conveniência tem vindo a aumentar em todo o mundo e é previsto que assim continue.

Relativamente a produtos prontos a comer com base de arroz cozido ainda existem investigações a realizar, pois o sabor, a textura e o ponto de cozimento podem ser melhorados e há técnicas que conseguirão garantir uma maior qualidade. Isto foi visível no teste de degustação realizado na Novarroz, dado que existiram produtos que foram apontados com maus sabores, com texturas estranhas ou alguns que foram considerados como estando crus.

Porém, foram encontrados produtos que reuniram a preferência da maioria dos participantes e estes, como referi anteriormente, consistiam em receitas com base em arroz, às quais foram adicionados temperos e outros ingredientes. Assim, no meu entender, a aposta neste género de produtos com temperos e ingredientes adicionados pode consistir numa oportunidade para a empresa, dado que a concorrência ainda se foca em receitas de arroz branco.

O meu primeiro contacto com uma unidade empresarial deu-se neste estágio e apesar de saber que muita coisa não é possível colocar em prática, penso que a empresa poderia trabalhar na melhoria de alguns aspetos, tais como uma maior partilha de informações entre departamentos, uma maior organização dos armazéns, com vista ao aumento da eficiência no momento em que são necessários os materiais, para que soubessem sempre a localização dos mesmos, dado que fiquei com a impressão de que muitas vezes não conseguiam encontrar facilmente o que era pretendido, e, por último, encontrarem um mecanismo mais automático de receberem um alerta de falta de materiais, pois neste

momento este processo ainda é muito manual, o que torna suscetível os atrasos e erros involuntários.

A realização deste estágio permitiu-me ter contacto com diferentes áreas dado que me possibilitou ver a teoria aprendida ao longo da Licenciatura e do Mestrado aplicada à realidade, uma vez que a Novarroz pratica muitos dos métodos e teorias abordadas ao longo do meu percurso académico. Assim, com o desenvolvimento deste estágio consegui perceber qual a área em que me sinto mais realizada e que profissional pretendo vir a ser, pelo que o meu balanço é muito positivo.

Referências Bibliográficas

- Baran, D., Pastýr, A., & Baranová, D. (2016). Financial Analysis of a Selected Company. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 24(37), pp. 73-92. doi:10.1515/rput-2016-0008
- Barska, A. (2018). Millennial consumers in the convenience food market. *Management*, 22(1), pp. 251-264. doi:10.2478/manment-2018-0018
- Bauer, A.-S., Tacker, M., Uysal-Unalan, I., Cruz, R., Varzakas, T., & Krauter, V. (2021). Recyclability and Redesign Challenges in Multilayer Flexible Food Packaging— A Review. *Foods*. doi:10.3390/foods10112702
- Brunner, T. A., Horst, K. v., & Siegrist, M. (2010). Convenience food products. Drivers for consumption. *Appetite*, 55, pp. 498-506. doi:10.1016/j.appet.2010.08.017
- Cardoso, J. L. (2018). The circular economy: historical grounds. (A. Delicado, N. Domingos, & L. d. Sousa, Edits.) *Changing Societies: Legacies and Challenges Vol. iii. The Diverse Worlds of Sustainability*, pp. 115-127. doi:10.31447/ICS9789726715054
- Chen, J., & Paliwoda, S. J. (2002). On the application of multi-branding strategy. *American Marketing Association*, 13(43), pp. 43-49.
- Contini, C., Boncinelli, F., Gerini, F., Scozzafava, G., & Casini, L. (2018). Investigating the role of personal and context-related factors in convenience foods consumption. *Appetite*, 126, pp. 26-35. doi:10.1016/j.appet.2018.02.031
- Das, N. (21 de Julho de 2019). *Types of Production Systems: Continuous System and Intermittent System*. Ilearnlot: <https://www.ilearnlot.com/types-of-production-systems-continuous-system-and-intermittent-system/59608/> (Acedido a 1 de Junho de 2022)
- doi:10.1016/S2212-5671(16)30301-X
- Ellen Macarthur Foudation. Circular economy introduction: <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview> (Acedido a 31 de Março de 2022)
- Euribor rates .eu. Current Euribor rates: <https://www.euribor-rates.eu/en/current-euribor-rates/> (Acedido a 22 de Junho de 2022)
- Gama, P. M., & Torres, P. M. (2018). *Exercícios de Análise Financeira*. Coimbra: Almedina.
- Goi, C.-L., & Goi, M.-T. (2011). Review on Models and Reasons of Rebranding. *2011 International Conference on Social Science and Humanity*, 5, pp. 445-449.
- Gustavo Jr., J. U., Pereira, G. M., Bond, A. J., Viegas, C. V., & Borchardt, M. (2018). Drivers, opportunities and barriers for a retailer in the pursuit of more sustainable packaging redesign. *Journal of Cleaner Production*, 187, pp. 18-28. doi:10.1016/j.jclepro.2018.03.197

- Hasan, S. A., Subhani, M. I., & Afshari, K. (2011). Empirical Conclusion from the Managerial Perception for the Various Multi-Brands Strategies and their Implementations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*(39), 66-70.
- IAPMEI. (2020). *Manual do Empreendedor*. IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. : https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-%281%29/DOCS_Emp/ManualEmpreendedor_sd.aspx (Acedido a 14 de Junho de 2022)
- Jing, L. (2020). Multi-Brand Strategy Management of Product Visual Communication Design. *Frontiers in Art Research*, 2, pp. 11-13. doi:10.25236/FAR.2020.020404
- Kenton, W. (3 de Março de 2022). *First In, First Out (FIFO)*. Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/f/fifo.asp> (Acedido a 12 de Maio de 2022)
- Krajnc, D., & Glavič, P. (2003). Indicators of sustainable production. *Clean Techn Environ Policy*(5), pp. 279-288. doi:10.1007/s10098-003-0221-z
- Kumar, S. A., & Suresh, N. (2008). Production and Operations Management (With Skill Development, Caselets and Cases). Em S. A. Kumar, & N. Suresh, *Production and Operations Management (With Skill Development, Caselets and Cases)* (2 ed., pp. 3-16). New Age International Publishers.
- Lee, J.-Y., & Lin, B.-H. (2013). A Study of the Demand for Convenience Food. *Journal of Food Products Marketing*, 19, pp. 1-14. doi:10.1080/10454446.2013.739120
- Lysytsia, N. M., Prytychenko, T. I., Kononenko, O. I., & Martynenko, A. O. (Setembro de 2021). Theory and Practice of Organization Rebranding. *BIZNES INFORM*, 9(524), pp. 250-259. doi:10.32983/2222-4459-2021-9-250-259
- Madsen, D. Ø. (2017). Not dead yet: the rise, fall and persistence of the BCG Matrix. *Problems and Perspectives in Management*, 1, pp. 19-34. doi:10.21511/ppm.15(1).2017.02
- Mearns, W. (Setembro de 2007). The importance of being branded. *University of Auckland Business Review*, pp. 56-60.
- Mohajan, H. (Novembro de 2017). An Analysis on BCG Growth Sharing. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 2, pp. 1-6. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/84237/1/MPRA_paper_84237.pdf (Acedido a 31 de Março de 2022)
- Moore, R. E. (2003). From genericide to viral marketing: on 'brand'. *Language & Communication*, 23, pp. 331-357. doi:10.1016/S0271-5309(03)00017-X
- Moura, B. (2006). *Logística: Conceitos e Tendências*. Centro Atlântico.
- Mukonza, C., & Swarts, I. (2019). The influence of green marketing strategies on business performance and corporate image in the retail sector. *Business Strategy and the Environment*, 29, pp. 838-845. doi:10.1002/bse.2401

- Mutandwa, E., Kanuma, N. T., Rusatira, E., Kwiringirimana, T., Mugenzi, P., Govere, I., & Foti, R. (Maio de 2009). Analysis of coffee export marketing in Rwanda: Application of the Boston consulting group matrix. *African Journal of Business Management*, 2(4), pp. 210-219. Obtido de <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- Nakano, S., & Washizu, A. (2020). Aiming for better use of convenience food: an analysis based on meal production functions at home. *Journal of Health, Population and Nutrition*, 39(3), pp. 1-16. doi:10.1186/s41043-020-0211-3
- Nogueira, C. (Novembro de 2019). *Análise Financeira na Gestão Empresarial*. CGD: https://www.cgd.pt/Sustentabilidade/Negocio-Responsavel/Documents/MasterclassV_AnaliseFinanceiranaGestaoEmpresarial.pdf (Acedido a 22 de Junho de 2022)
- Novarroz. (2020). Relatório de Sustentabilidade: <https://www.novarroz.pt/pt/responsabilidade-social/ambiente/5-relatorio-de-sustentabilidade> (Acedido a 28 de Março de 2022)
- Novarroz. Novarroz: <https://www.novarroz.pt/pt>
- Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics and Finance*(39), pp. 571-579.
- Pieroni, M. P., McAlonne, T. C., Borgianni, Y., Maccioni, L., & Pigosso, D. C. (2021). An expert system for circular economy business modelling: advising. *Sustainable Production and Consumption*, pp. 534-550. doi:10.1016/j.spc.2021.01.023
- Romero, C. A., Castro, D. F., Ortiz, J. H., Khalaf, O. I., & Vargas, M. A. (2021). Synergy between Circular Economy and Industry 4.0: A Literature Review. *Sustainability*, 13(4331). doi:10.3390/su13084331
- Santander Trade Markets. Incoterms: <https://santandertrade.com/pt/portal/banco/incoterms> (Acedido a 20 de Junho de 2022)
- Sembiring, A. C., Tampubolon, J., Sitanggang, D., Turnip, M., & Subash. (2019). Improvement of Inventory System Using First In First Out (FIFO) Method. *Journal of Physics: Conference Series*. doi:10.1088/1742-6596/1361/1/012070
- Smith, T. (23 de Março de 2022). *Last In, First Out (LIFO)*. Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/l/lifo.asp#citation-3> (Acedido a 12 de Maio de 2022)
- SNC. (2017). Anexo ao Decreto-Lei N° 158/2009. Em A. M. Rodrigues, *Sistema de Normalização Contabilística* (pp. 29-32). Coimbra: Almedina.
- SNC. (2017). Estrutura Conceptual. Em A. M. Rodrigues, *Sistema de Normalização Contabilística* (pp. 33-45). Coimbra: Almedina.
- SNC. (2017). NCRF 1. Em A. M. Rodrigues, *Sistema de Normalização Contabilística* (pp. 89-93). Coimbra: Almedina.

- SNC. (2017). NCRF 2. Em A. M. Rodrigues, *Sistema de Normalização Contabilística* (pp. 93-97). Coimbra: Almedina.
- Sustainable Packaging Coalition*. Our Approach & Our Definition of Sustainable Packaging: <https://sustainablepackaging.org/about-us/> (Acedido a 8 de Abril de 2022)
- Tardi, C. (25 de Abril de 2021). *Inventory Valuation — LIFO vs. FIFO*. Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/02/060502.asp> (Acedido a 12 de Maio de 2022)
- United Nations Environment Programme. (2010). *Sustainable consumption and production policies*. UN Environment Programme: <https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/sustainable-consumption-and-production-policies> (Acedido a 31 de Março de 2022)
- Varadarajan, R. (2018). Advances in strategic marketing and the advancement of the marketing discipline: the promise of theory. *Journal of Marketing Management*, 34, pp. 71-85. doi:10.1080/0267257X.2017.1398769
- Yallop, A. C., Baker, J. J., & Wardle, J. (Março de 2022). Market Research and Insight: Past, Present and Future. *International Journal of Market Research*, 64(2), 163-168. doi:10.1177/14707853221080735
- Yu, L., Turner, M., Fitzgerald, M., Stokes, J., & Witt, T. (2017). Review of the effects of different processing technologies on cooked and convenience rice quality. *Trends in Food Science & Technology*, 59, pp. 124-138. doi:10.1016/j.tifs.2016.11.009
- Zahid, S., & Raja, M. N. (2014). Effect of Rebranding and Repositioning On Brand Equity Considering Brand Loyalty as a Mediating Variable. *International Organization of Scientific Research: IOSR Journal of Business and Management*, 16, pp. 58-63.