



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO

2012/2013

MESTRADO EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Relatório de Estágio em:



Relatório de Estágio elaborado por:
Filipe Miguel Preda Maia, 2110036

Orientador da empresa:
Sr.^a Carla Isabel Teixeira Ribeiro

Orientador:
Prof.^a. Doutora Maria Clara e
Mestre Anabela Paula Aferes



“El Bacalao Portugués”

Filipe Miguel Preda Maia

2110036.

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação das docentes do ISCAP Mestre Anabela Paula Aferes e da Prof.^a Doutora Maria Clara.

Com apoio da monitora da empresa “El Bacalao Portugués”: Sr.^a Carla Ribeiro.

Porto – 2012/2013

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

Resumo

A presente dissertação/relatório de estágio foi desenvolvida no âmbito do curso de Mestrado de Empreendedorismo e Internacionalização no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), e pretende dar a conhecer uma empresa portuguesa no estrangeiro, nomeadamente em Espanha, na qual tive a oportunidade de estagiar.

Com esta tarefa pretendo dar a conhecer um negócio empreendedor criado exclusivamente a pensar na venda de bacalhau português. Com o tempo, o *stock* foi aumentando: a exigência dos clientes proclamavam novos produtos e aos poucos e poucos foram inseridos outros produtos como têxteis e bebidas alcoólicas.

O objetivo deste estágio passava pela substituição da pessoa que estava à frente do estabelecimento, por um tempo indeterminado, para que Carla Ribeiro – dona da loja - pudesse organizar a sua vida em Portugal sem que como consequência ter que fechar as portas do negócio.

A duração do estágio passou por um primeiro período de formação, acompanhado com a orientadora, desde dia 8 de agosto de 2012 até 12 de Setembro¹, onde tive a oportunidade de cumprir um curso exigido de manipulação de alimentos. Uma vez aprovado, com cidadania espanhola, começou oficialmente o cumprimento do estágio que findou dia 31/05/2013².

¹ ANEXO 5, ponto (2).

² ANEXO 6, primeira linha do primeiro parágrafo, sublinhado a vermelho.

Abstract

This dissertation / internship report was developed as part of the Master of Entrepreneurship and Internationalisation in “Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto” (ISCAP) and pretend to give knowledge about a portuguese company on foreign, Spain in particular, where i had a chance to intern.

With this task i want to show one entrepreneur business exclusively created thinking about sales of portuguese fresh fish. In the course of time, the stock increase: the requirements of costumers proclaim new products and in a while was inserted other products like textiles and alcoolic drinks.

The goal of this intern was replace the owner of the company, for an indeterminated time, to permit that Carla Ribeiro could organize her life in Portugal without consequences like the possibility to shut down the entire business.

The duration of the intern had passed first for an training period, accompanied with the guiding, since day 8 of augusto 2012 until 12 of septembre³, where i had the opportunity to fulfill an required course of food handling. Once approved, with spanish citizenship, started officially this intern who ends last day on may 2013⁴.

³ ANNEX 5, point (2).

⁴ ANNEX 6, first line, first paragraph, red underlined.

Agradecimentos

Diretora do curso de Empreendedorismo e Internacionalização, Dr.^a Maria Clara Ribeiro: Pela possibilidade e esforço para que se realiza-se este estágio.

Coordenadora Anabela Paula Aferes: Pela disponibilidade prestada e auxílio a uma boa realização do trabalho acadêmico.

Monitora Carla Ribeiro: Pela confiança depositada e apoio durante o Estágio Curricular.

Palavras-Chave

- Ciclo de vida do produto;
- Cliente/Consumidor;
- Concorrência;
- Crise;
- Cultura;
- Empresa;
- Empreendedorismo;
- Internacionalização;
- Investimento;
- Vantagem Competitiva;
- Venda;
- Pequeno Comércio;
- Público-Alvo;
- Responsabilidade Social;

Índice

Resumo	iii
Abstract.....	iv
Agradecimentos	v
Palavras-Chave	v
ÍNDICE DE TABELAS	viii
ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS	viii
INTRODUÇÃO.....	IX
CAPÍTULO I – CONTEXTO SÓCIO-ECONÓMICO DA EMPRESA	1
INTRODUÇÃO	1
1) EMPRESA E RAMO DE ATIVIDADE.....	1
- Castilla & León	1
2) OBJETIVOS DA TAREFA A REALIZAR:	2
- Impacto da crise espanhola no negócio.....	2
- Caso de empreendedorismo?.....	3
- Barreira linguística Vs. Diferenças culturais.....	5
- Análise setorial.....	5
- Recursos Humanos (funções, tarefas, práticas na empresa).....	6
- Dimensão da empresa.....	7
- Meios de publicidade utilizados	8
CONCLUSÃO	11
CAPÍTULO II – CARATERIZAÇÃO DO CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	12
INTRODUÇÃO	12
1) ANÁLISES EXTERNAS:.....	13
- Volume de vendas	13
- Percentagens aplicadas nos diversos produtos	14
- Segmentação de mercado e análise da concorrência.....	18
- Análise SWOT	20
- Análise PEST	24
- Marketing Mix	27
- Processos burocráticos e questões legais	29
2) ESTRATÉGIAS DE MARKETING:.....	30
- Política comercial.....	30

- Política de Preços	30
- Público-Alvo/Mercado-Alvo.....	32
- Fontes de Mercado e Segmentação de Mercado	32
- Vantagem Competitiva.....	34
- Posicionamento	35
3) INVESTIMENTO INICIAL E DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS.....	37
- Investimento Inicial.....	37
- Demonstração de Resultados	38
CONCLUSÃO	42
CONCLUSÃO.....	43
BIBLIOGRAFIA	45
NETGRAFIA.....	46
ANEXOS.....	47
Anexo 1: Lista de produtos.....	47
Anexo 2: Certificado de manipulador de alimentos	48
Anexo 3: Exemplo de talão total diário	48
Anexo 4: Receitas de bacalhau.....	49
Anexo 5: Folha de vencimento.....	50
Anexo 6: Documento de insolvência da empresa e respetivos pagamentos legais	51
Outros Anexos	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Margem de Lucro	16
Tabela 2 - Análise Externa e Interna da Empresa.....	22
Tabela 3 - ANÁLISE SWOT MINI/MAX.....	22
Tabela 4 - Análise PEST da empresa.....	26
Tabela 5 - Ciclo de Vida do Produto.....	33
Tabela 6 - Gráfico dos resultados.....	38

ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Resultados de 2011	39
Quadro 2 – Resultados de 2012	40
Quadro 3 – Resultados de 2013	41
Figura 1 - PIB de Espanha.....	ix
Figura 2 – Taxa de Desemprego na Comunidade de Castilla & León, menores que 25 anos.....	3
Figura 3 - Cartão da empresa.....	52
Figura 4- Interior do Estabelecimento.....	52
Figura 5 - Exterior do Estabelecimento.....	52
Figura 6 – Produtos Congelados	53
Figura 7 - Prova de Vinho do Porto e outros	53
Figura 8- Loja Original (Santa Clara).....	53
Figura 9 - Loja Secundária (San Mamés).....	53

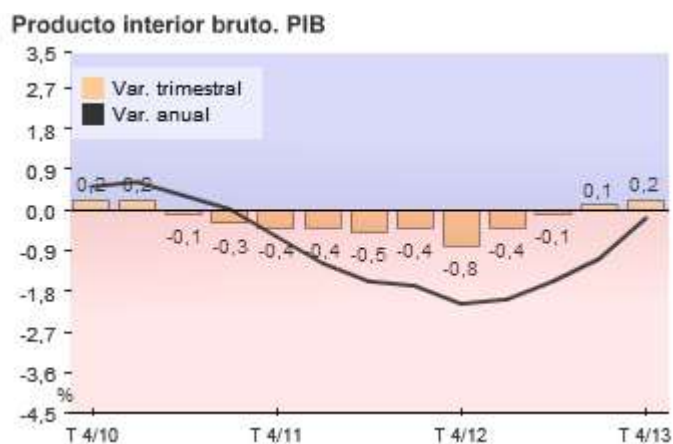
INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, principalmente na Europa, é essencial que o cidadão esteja um passo à frente dos acontecimentos. A crise instalada na União Europeia reflete-se no resto do mundo, o setor⁵ industrial sofre recaídas históricas, os custos e os impostos suportados aumentam cada vez mais e os bancos contêm-se mais no que toca a empréstimos, aumento de juros, spreads, entre outros.

Alguns dos países mais afetados por esse fenómeno são até ao momento são a Grécia, Portugal e Espanha sendo que os dois primeiros já tiveram que recorrer a ajuda externa para abater dívidas e tentar a sua recuperação. Apesar de Espanha estar em "crise" e se refletir na atitude das pessoas, a verdade é que possuem recursos e apresentam capacidade económica que lhes permite dar a volta a esta situação e ultrapassar esta fase, e o próprio governo acredita que não será necessária ajuda externa.

O PIB do país tem baixado, chegando a regredir até aos 2,1 pontos percentuais⁶ no último trimestre de 2012, mas a verdade é que um ano depois este valor voltou a estabilizar e apresenta-se agora com -0,2%.

Figura 1 - PIB de Espanha



Fonte: INE de Espanha.

⁵ NOTA: Redigido segundo Acordo Ortográfico.

⁶ Dados do INE de Espanha, dados atualizados dia 24/03/2014.

Segundo o Eurostat e o Instituto de Estatística de Espanha, estima-se que a população total deste país ronda os 46,6 milhões de habitantes. No primeiro trimestre de 2013, Espanha atingiu o seu recorde máximo de desempregados, chegando aos 5,04 milhões de pessoas, o que representa metade da população portuguesa. Desde aí para cá, esta taxa tem vindo a oscilar, e hoje⁷ a taxa de desemprego está situada em 25,8%.

No primeiro trimestre de 2013, como redige o jornal Público⁸, “A Espanha superou pela primeira vez a marca dos cinco milhões de desempregados inscritos no centro de emprego”, apontando que “Jovens com menos de 25 anos sofreram mais.” O mesmo Público⁹, um mês depois volta a anunciar uma ligeira baixa no desemprego, mas “A taxa de desemprego jovem está nos 55,5%” (Autor: Marcelo Del Pozo, da agência REUTERS).

Este número logo mudou, atingindo em abril de 2013 novo recorde de mais de seis milhões de espanhóis: “A taxa de desemprego em Espanha subiu para 27,16% no final do primeiro trimestre, o pior registo em mais de 37 anos, ultrapassando pela primeira vez os seis milhões de desempregados.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) espanhol, entre janeiro e março deste ano o número de pessoas com emprego caiu 322.300, baixando o número de pessoas com emprego para os 16.634.700.”, conforme publica o Jornal de Notícias¹⁰.

Outros países, como a Itália, Chipre e Croácia estão em risco que o mesmo lhes possa acontecer. A Grécia é o país da União Europeia com mais dificuldades económicas e consequentemente o país com menor margem de recuperação.

Uma das soluções para algumas famílias é a emigração. Esta ideia de negócio surgiu através dessa necessidade. Segundo os dados do INE, 2012 foi o ano que se notou mais emigração dos portugueses, cerca de 121.418 pessoas a abandonar o país.

⁷ Dados do Eurostat, atualizados dia 24/03/2014, relativo aos dados do 4º trimestre de 2013.

⁸ Edição do artigo datado a 04/03/2013, como se pode verificar no site da mesma, em “Netgrafia”.

⁹ Edição do dia:02/04/2013.

¹⁰ Edição do dia:25/04/2013.

De forma a cortar nos custos e arranjar soluções para que o negócio seja mantido, e como este negócio tem tudo a ver com o curso Empreendedorismo e Internacionalização, decidi junto do seio familiar assumir o cargo da loja que vamos analisar. Para Napoleon Hill (2009), “oportunidade caracteriza-se por uma forte imprevisibilidade, aparecendo normalmente de um modo e num sentido diferentes do esperado.”, e uma vez possível a realização desta “oportunidade” comecei a estagiar oficialmente no dia 23/09/2012 até ao dia 15/06/2013 (ANEXO 5 – (2)).

CAPÍTULO I – CONTEXTO SÓCIO-ECONÓMICO DA EMPRESA

Introdução

Ao longo deste capítulo será apresentada a empresa e as motivações inerentes à sua abertura. Abordaremos primeiro a localização da empresa para uma melhor noção de onde está sediada. De seguida será apresentado o funcionamento do meio social envolvente e as motivações que incentivaram o investimento nesta área.

1) Empresa e ramo de atividade

Criada em 2009, a empresa em questão - "El Bacalao Portugués" - é uma loja de pequeno comércio de produtos típicos portugueses situada na Comunidade de Castilla & León (inserida na cidade de Leão), no qual se centra a venda de bacalhau norueguês tratado e curado em Portugal, que a qualidade é conhecida internacionalmente, "nos quatro cantos do mundo".

- Castilla & León

Esta comunidade autónoma criada em 1983, proveniente da junção do Reino de Castela e o Reino de Leão, é a segunda maior comunidade de Espanha e tem como províncias ou cidades inseridas Ávila, Burgos, Leão, Palência, Salamanca, Sória, Valladolid e Zamora. De todas estas, e devido à comodidade dos transportes e por ser de todas a mais industrial, a cidade de Valladolid é considerada por muitos a "capital" desta comunidade, apesar de não haver nada que o comprove, o que leva à discussão e rivalidade com a província de León.

Segundo dados do INE¹¹, a comunidade conta com uma população estimada em 2 546 078 habitantes, uma área territorial de 92,226 Km² com a densidade de 27,02 hab/Km², em que a língua oficial praticada é o castelhano, 21,7% da população ativa não tem emprego. No dia 23 de abril, assinala-se em todas as províncias o dia da comunidade.

¹¹ Dados do INE de Espanha: www.ine.es/
Data da consulta: 09/11/2013.

Quanto à cidade de León⁷, onde está inserida a loja, conta com uma população estimada de 494.451 habitantes, com uma superfície de 15.581,81 Km², e uma área metropolitana de 204.212 habitantes, distribuídos por 12 municípios ocupando uma área de 708,1 Km² e uma área territorial de 31,73 Km² de densidade.

2) Objetivos da tarefa a realizar:

- Impacto da crise espanhola no negócio

Espanha está a atravessar agora, o que nós "portugueses" passámos há 3/4 anos atrás. Na comunidade onde reside a empresa, nota-se um desnivelamento considerável das classes. A classe média por um lado numa fase de contenção de gastos, receio no ato de compra e o medo, tornaram esta classe quase inexistente, conseqüente do desemprego, que condiciona o poder de compra e que obriga as pessoas a gastar menos.

Segundo publicou a agência LUSA¹², a “Crise aumenta desigualdade em Espanha...”, e “demonstra um aumento dos espanhóis que vivem abaixo da linha da pobreza, que aumentou dois milhões, para 9,3 milhões.”... “A crise aumentou 10,8% a desigualdade em Espanha, especialmente nas duas maiores cidades, Madrid e Barcelona, e os 20% dos espanhóis mais ricos recebem já mais de 44% do total dos rendimentos...”

Os dados foram divulgados pelos Técnicos do Ministério da Fazenda (Gestha) no relatório “A desigualdade em crise: homem rico, homem pobre” apresentado no âmbito do XIII Congresso Anual que decorria por esta altura⁷ em Granada.

Como noticia a Euronews¹³, “O primeiro-ministro espanhol diz que 2014 será um “ano muito melhor”, com a criação de emprego e crescimento económico. Em conferência de imprensa para fazer o balanço do ano que agora chega ao fim, Mariano Rajoy foi cauteloso nas

⁷ Dados do Eurostat, atualizados dia 24/03/2014, relativo aos dados do 4º trimestre de 2013.

¹² Publicado em notícia no jornal Público, na edição do dia 28/11/2013.

¹³ Data da notícia: 28/12/13.

respostas e optou por antecipar o futuro, assegurando que se “2012 foi o ano do ajuste e 2013 o das reformas, 2014 será o início da recuperação.”

Um dos sectores mais afetados, tal como em Portugal, é a construção. Apesar deste setor em questão prejudicar directamente a prática de outras artes, em Espanha o pequeno comércio continua a ter papel fundamental no sustento das famílias, mas a qualidade de vida destes têm vindo a baixar com o impacto da crise, uma vez que o poder de compra tem vindo a escassar nos últimos anos.

- Caso de empreendedorismo?

Em Castilla & León, 49,6% dos jovens (dos 16-25 anos¹⁴) não tem emprego e a oferta é muito reduzida, tal e qual a situação de Portugal. Os empregos oferecidos são de telecomunicações, grandes superfícies, pouco mais. Empregos que antes não eram aceites por grande parte da sociedade, são hoje fonte de rendimento desses jovens apesar de serem na sua maioria trabalhos temporários.

Figura 2 – Taxa de Desemprego na Comunidade de Castilla & León, menores que 25 anos.



Fonte: EPA. INE de Espanha.

Apesar da crise instalada, algumas famílias ainda utilizam o pequeno-comércio para a sua sustentabilidade. Uma das ideias passa por recolher o subsídio de desemprego e abrir um negócio. A província de León é não-industrializada. As grandes empresas preferem instalar-se em Valladolid, a "capital" de Castilla & León, como foi o caso da Renault há 60 anos atrás¹⁵: foram feitos esforços para que se instala-se em León, mas como Valladolid é mais

¹⁴ Data do estudo: fevereiro de 2014;
Fonte: www.ine.es – link em “Netgrafia”

¹⁵ A 12 de agosto de 1953. Visualizado dia 09/11/2013, em marcaespana.es – link em “Netgrafia”

industrializada, optaram por instalar-se aí devido à comodidade com os transportes, acessos, outras grandes empresas.

Estamos a analisar um caso de empreendedorismo que tem servido de exemplo e modelo para a abertura de negócios do género em várias cidades europeias, como é o caso de Madrid que já tem 3 lojas de produtos portugueses, incluindo um estabelecimento de *take-away* de bacalhau. O revés deste negócio é o conhecimento de outros países europeus da nossa cultura, que pode ser bastante reduzido e levar ao fracasso.

Podemos definir empreendedorismo, conforme estudado com o docente Drº Orlando L. R.¹⁶, o empreendedorismo “Procura entender a forma como as oportunidades, para criar algo novo, surgem e são descobertas por indivíduos específicos que, em seguida, utilizam determinados meios para as explorar ou desenvolver, produzindo uma ampla gama de efeitos”.

Podem ser entendido como o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas (Sarkar, 2010)¹⁷, como foi o caso desta empresa.

Uma ideia de negócio deve reflectir “a tendência de uma empresa para se evolver e apoiar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos” (Lumpkin e Dess, 1996, p. 143).

Podemos ainda referir a definição de Morris et al.(1994), “o empreendedorismo é um processo com *inputs* e *outputs*. Os *inputs* relacionam-se com uma oportunidade, um ou mais indivíduos pró-ativos, um contexto organizacional, risco, inovação e recursos. Enquanto *outputs* remetem para um novo negócio ou empreendimento, valor, novos produtos ou processos, lucro ou benefícios pessoais e crescimento.”

¹⁶ Power Point do Capítulo I da unidade curricular de “Empreendedorismo e Internacionalização”, pelo docente do ISCAP, Drº. Orlando Lima Rua, no 1º semestre do ano lectivo de 2011/2012.

¹⁷ Referência: Sarkar, S. (2010). “Empreendedorismo e Inovação”, Lisboa: Escolar Editora (consulta por Internet)

- Barreira linguística Vs. Diferenças culturais

Como acontece em todos os países, as culturas da sociedade alteram-se de zona para zona, de cidade para cidade. A cultura e os costumes caracterizam um povo – “Cultura é o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa.” (Kotler, P., 1998a).

Em Portugal, comparamos muitas vezes as diferenças culturais das duas principais cidades, por um lado o povo portuense é reconhecido como hostil e amável, por outro os lisboetas pela sua vida mais atribulada e pouco dada à confraternidade.

Neste caso específico podemos dizer que estamos perante um povo fechado e desconfiado, os próprios leoneses sabem disso e se autocaracterizam como tal. Esta vertente, misturada com o amor à pátria dos espanhóis, prejudica o negócio de produtos portugueses, talvez por preconceito ou simplesmente porque não acreditam no produto que está a ser vendido. Por exemplo: a "maruca" é um peixe muito parecido ao bacalhau e na verdade existem outros 7 peixes parecidos ao bacalhau, que durante anos até à atualidade é vendido nas diferentes lojas hispânicas não só como sendo “autêntico”, o que é falso.

Na cidade em análise, a Semana Santa na quaresma do cristianismo, serve um pouco como o Natal para nós. Em Portugal, o bacalhau é um produto típico para o jantar de Natal, em León utiliza-se esse prato como tradição nessa semana de Páscoa. É sem dúvida o apogeu deste negócio, trabalhar um ano inteiro para chegar a esta fase. Várias tendas de pequeno comércio aproveitam esta fase para vender bacalhau (o que não acontece no resto do ano) ou outra coisa que não seja bacalhau e aplicam preços altos para a venda deste, devido à sua procura. As casas típicas de venda de bacalhau aproveitam esta fase e sobem o preço do produto e no fim desta fase voltam a baixá-los.

- Análise setorial

O sector hoteleiro e restauração, foi como todos os outros afetado pela onda de crise que se vive na U.E. A verdade é que cada vez se torna mais difícil obter preços de revenda mais baixos, devido às cargas fiscais que continuam a aumentar principalmente no que toca a bebidas com álcool e produtos alimentares. Por outro lado, apesar da crescente taxa de IVA

que se assiste tanto em Portugal como em Espanha, as pessoas não deixam de comer. A alimentação é essencial, e deve ser preponderada e variada.

Com o medo da obesidade infantil, é cada vez mais a preocupação das pessoas em comprar vários tipos de pescado, e que seja com qualidade. Uma pesquisa¹⁸ realizada no jornal “Público.es” demonstra que Espanha é líder europeu no que toca a obesidade infantil, situação revelada por médicos e especialistas em nutrição considerando esta uma das "epidemias" do século atual. Estima-se que em 20 anos, 37% dos homens e um terço das mulheres sejam afetados por este problema.

- Recursos Humanos (funções, tarefas, práticas na empresa)

Uma organização é um sistema aberto e não pode ser sustentável sem interação das pessoas: “Em face das suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objectivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar” (Chiavenato, I., 1983).

A organização em questão é composta por duas pessoas, ambas com o curso de manipulador para que seja possível manejar com produtos alimentares, sendo que a dona da loja (Carla Ribeiro) nem sempre pode estar presente por estar à distância, e pela qual quem está no atendimento ao cliente sou eu (Filipe Maia).

O funcionário da loja deve verificar todos os dias as temperaturas das arcas frigoríficas e congeladoras, assegurar-se da limpeza dos produtos e da loja, bem como o preenchimento de um relatório mensal com esta informação.

Os pagamentos das rendas e impostos está nas mãos do funcionário, tal como as contas diárias do que se faturou na balança e produtos por fora. (ANEXO 3)

O horário à semana é das 10h às 14h15min da tarde, com pausa para o almoço (ou a famosa *siesta*) retornando pela tarde abrindo as portas às 17h para sair às 20h15min. Ao todo são 7h e meia de trabalho, sendo que abrimos também ao sábado para o turno da manhã.

¹⁸ Edição do dia 14/12/2011.

- Dimensão da empresa

As autoras Campos, A.R., Silva, M.A., Castro, R. (1996a): “A classificação das empresas quanto à dimensão pretende agrupá-las, de acordo com a sua importância económica, em:

- Pequenas;
- Médias;
- Grandes.

São vários os indicadores que estão na base desta classificação, como por exemplo:

- volume de vendas;
- capital investido;
- número de trabalhadores.”

O “El Bacalao Portugués” é considerada uma empresa de pequena dimensão, com um volume de vendas sustentável, capital inicial investido razoavelmente baixo e com apenas duas pessoas a trabalhar nos quadros da empresa.

Estamos a analisar uma empresa de pequeno comércio, com apenas uma loja no coração da cidade. Muito bem situada, na esquina de um cruzamento de 5 vias. O espaço físico da loja é de 44m², quanto à dimensão é considerada uma micro-empresa: pequena empresa com um número reduzido de trabalhadores e com um rendimento que não pode exceder o que está estabelecido por estatuto, não emprega mais que 10 trabalhadores e com um volume de vendas inferior a 2 milhões de euros¹⁹.

Em 2011, foi criada uma loja semelhante, na mesma cidade, a uma distância de cerca 3km da original (Loja na *Calle de San Mamés - Imagem em ANEXO - Outros*). O problema desta tentativa de expansão foi a data da sua criação, na flor da crise. A ideia era abranger um maior número de clientes, com o mesmo logótipo e nome, numa área de mineiros já reformados (com poder de compra mais elevado) e com muita atividade nas ruas. Esta tentativa durou um ano, e de forma a minimizar custos e gerar o maior lucro possível na loja original, teve que se fechar. A faturação média esperada ficava pela metade do que era necessário para a sua manutenção.

¹⁹Caraterísticas de uma micro-empresa em: economias.pt/microempresa/
Dados consultados dia 05/01/2103.

- Meios de publicidade utilizados

Foi também por esta altura (2011) que se deu o maior investimento na área da publicidade. A publicidade é para Montcel (1972a), uma “técnica de acção psicológica que, por descrição oral ou gráfica e por sugestão, pretende dar a conhecer um produto e as suas características a fim de convencer eventuais utilizadores e de aumentar a procura”.

Kotler, P. (1988a), aponta que o propósito da publicidade é fazer com que o potencial comprador reaja mais favoravelmente às ofertas da empresa. “Ela procura fazer isto fornecendo informações aos clientes, tentando mudar os seus interesses e fornecendo razões para que prefiram os seus produtos...”.²⁰ Neste mesmo livro, o autor Kotler aponta uma definição de publicidade de Martin Mayer, no seu artigo *Madison Avenue*, nos E.U.A. dizendo: “Somente os muito corajosos ou muito ignorantes... podem dizer exactamente o que a publicidade produz no mercado”, ou seja, que impacto terá a publicidade no inconsciente de cada um.

As redes sociais são hoje em dia um impulso para qualquer negócio e com certeza um bom método para chegar mais perto dos leoneses. O Facebook é segundo uma lista divulgada em 2009 pelo *site* “*compete.com*”, a rede social mais famosa e melhor cotada a nível mundial (de 2009 até a actualidade), com mais de 1 bilião de visitantes por mês. Mas existem outras: LinkedIn, Orkut, Twitter, Youtube, MySpace, e outros menos cotados.

Foi criada então, em conjunto com a Universidade de Salamanca, a página oficial no Facebook (pesquisar “El Bacalao Portugués - Consulado Gastronómico de Portugal”): qualquer um pode criar uma página e convidar pessoas a aderirem ou “gostarem”. É uma forma rápida e eficiente de chegar rapidamente ao público-alvo. Existe por outro lado uma vertente publicitária que é paga, que segundo um estudo da Mashable²¹ permitiu que as empresas que apostaram nesta vertente obtivessem um R.O.I. de 58% derivado ao aumento de 29% de cliques em anúncios que surgem no *site*.

²⁰ Estes pontos são desenvolvidos com mais detalhe por Alfred R. Oxenfeldt e Carrol Swan, em *Management of the Advertising Function* (Belmont, Califórnia: Wadsworth Publishing Company, Inc. 1964), p. 7-12

²¹ Estudos realizados por Adobe e Kenshoo Social. Data de criação: 13/11/2013; Consulta dia: 06/01/2014.

A ideia do criador Hector Paredes Suárez, nascido a 9 de dezembro de 1985 em León, surgiu através da paixão que este ganhou pelo nosso país e pela cultura depois de este ter estudado na ESEIG, em Vila do Conde a tirar um CTDI em 2007 no processo protocolar de ERASMUS proveniente da cidade/universidade de Salamanca. Voltando a Espanha, e pela pessoa dinâmica e social que é, abraçou um projeto junto com a Universidade de Salamanca (Curso Sistemas Inovação Digital), com o objetivo de dar a conhecer os produtos nacionais portugueses às pessoas do país vizinho. O intuito deste projeto foi demonstrar as habilidades como "Community Manager", proveniente do sucesso e impacto que a loja teve na cidade de León nos seus primeiros tempos.

O autor brasileiro Cláudio Torres²² defende que a publicidade na internet “ajuda a dar maior exposição à marca, com a criação de ações específicas de publicidade, como banner, links patrocinados, vídeos... O marketing nas redes sociais envolve basicamente o relacionamento. O conteúdo, gerado no marketing de conteúdo, é peça chave, pois ajuda a manter uma conversa mais constante, e portanto facilita o relacionamento.”

Com a abertura de uma nova loja, esforços foram feitos para que chegasse ao conhecimento das pessoas. Foram então distribuídos panfletos pelas ruas e carros, o que se veio a verificar insuficiente. Com "ganas" de que esse esforço não fosse em vão, um novo investimento foi realizado. Neste caso, foi a televisão local a servir de meio de publicidade. A estação de televisão RTVCYL (Rádio Televisão de Castela e Leão), havia sido criada pouco tempo antes o que proporcionou um custo mais reduzido do que se fosse hoje. Aderindo a uma promoção daquele mês em questão, o cliente pagava cerca de 100€ pelo anúncio e a ideia era filmar as instalações da loja, mostrar o produto e demonstrar a nossa vantagem competitiva em relação à concorrência. O anúncio tinha uma média de dois minutos e meio, passaria uma vez por dia, durante um mês, que findado a data acabaram por ser dispensados estes mesmos serviços devido ao fim desta mesma promoção cuja sua continuação teria um custo mensal aproximado de 250€ (Anexo Digital nº1).

²² Autor do best-seller “A Bíblia do Marketing Digital”, o livro de marketing nacional mais vendido nos últimos três anos no Brasil. Informação consultada dia 06/01/2014 no seu site oficial: claudiotorres.com.br

Entretanto foi criada uma estratégia para o incentivo à compra do vinho do Porto. Os clientes interessados na compra do mesmo podem provar 3 ou 4 marcas de vinhos do Porto que temos abertas para esse propósito.

Por último, foi criado um livro de receitas de bacalhau portuguesas. Este livro contém 10 receitas de bacalhau as mais acessíveis e conhecidas com um custo de 0,80€ un. (Bacalhau à Zé do Pipo, Bacalhau à Brás, Bacalhau à Lagareiro, Açorda, estilo do Minho, Bacalhau Frito ou à Liberdade, Bacalhau com Natas, Bacalhau à Gomes de Sá, no forno com castanhas, Bacalhau Cozido Tradicional). As receitas foram convertidas para a língua espanhola e a quantidade produzida foi de 1000 un. Esta medida ficou aquém das expectativas pelo que este livro de receitas passou a ser gratuito a quando da procura dos mesmos (ANEXO 4).

Conclusão

O impacto da crise económico-financeira embate frontalmente com o pequeno comércio. Esta colisão prejudica diretamente as famílias em geral, seja em Castilla & León seja por toda a Espanha. As consequências das medidas tomadas para reduzir este problema já fez até com que algumas províncias pretendessem reivindicar uma independência financeira, como é o caso da Catalunha. O País Basco é uma província autónoma cuja burocracia aplicada é reivindicada por um grupo terrorista anti-governamental, a ETA, que utiliza a violência como meio de comunicar insatisfação pela monarquia.

A crise afeta todos os setores mas apesar disso as pessoas não deixam de comer, sendo que o setor da restauração apesar da sua fase regressiva permanece vivo e presente na economia península-ibérica também conhecida pela qualidade das suas gastronomias. Neste meio não é propício um investimento abundante na área da publicidade uma vez que o fim é regional e nunca o de atingir dimensões globais, como seria neste caso atingir todo o território espanhol, este investimento seria desastroso visto que não é esse o objetivo, mas sim ter uma vantagem competitiva de quem nos rodeia.

“Uma diferenciação alcançada permite gerar lucros superiores aos concorrentes graças ao elevado preço que o mercado está disposto a aceitar, apesar dos custos geralmente elevados e que são necessários para assegurar as qualidades distintivas. Este tipo de estratégia não é sempre compatível com um objetivo de quota de mercado elevada, pois a maioria dos compradores, reconhecendo a superioridade do produto, não está necessariamente disposta a pagar um preço elevado.” (Lambin, J., 2000)

CAPÍTULO II – CARATERIZAÇÃO DO CONTEXTO INSTITUCIONAL

Introdução

A envolvente contextual e social de um negócio é imprescindível para obtermos conhecimento da probabilidade de sucesso da empresa. É então necessária uma abordagem de pesquisa e investigação e desenvolvimento para detetar falhas não visíveis a “olho nú” que podem eventualmente surgir no futuro e prejudicar directamente o negócio.

O autor Paulo, N.²³ define “O meio envolvente contextual refere-se a um conjunto de elementos externos à organização mas que têm influência sobre a sua actividade e o seu desempenho”.

Após uma análise real de como se procede este negócio, faremos uma breve análise ao público que pretendemos atingir: O quê? Quem? Como? Quando e onde? Assim, analisaremos variáveis externas que podem afetar diretamente o negócio.

Como não pode deixar de ser em qualquer negócio no mundo, teremos em atenção a parte financeira do negócio, o que o faz girar a ele, aos outros perto dele, e ao sistema em que está inserido. Sem venda não há lucro, e a compensação de todas as empresas são os números ou resultados que esta obtém no longo processo de subsistência de uma empresa.

²³ knoow.net/cienceconempr/gestao/envolvente_contextual.htm

Data da criação: 31/07/2008. Data da última atualização: 07/08/2008. Data da consulta: 14/09/2013.

1) Análises externas:

- Volume de vendas

Em geral, o volume de negócios oscila de mês para mês, muitos casos de semana para semana. O que vamos abordar agora são os meios que temos para fazer a diferença no mercado no que toca a vender muito ou pouco dependendo da estação do ano.

Para Kotler, P. (1998b), “a venda pessoal funciona como um elo de ligação entre a empresa e os clientes. O vendedor é a empresa para muitos dos seus clientes e ele exerce papel importante ao trazer para a sua empresa informações valiosas sobre os clientes. Por essa razão, a empresa precisa empenhar-se ao máximo para planejar a sua força de vendas, ou seja, desenvolver objectivos e estratégias, definir estrutura e tamanho e sua remuneração.”

O processo de venda numa empresa é fundamental para a motivação. Nenhuma empresa sobrevive sem que os seus produtos cheguem aos clientes, mas todas as empresas têm os seus altos e baixos. Neste caso específico, os dias fortes são normalmente a terça-feira e a sexta-feira. Nestes dias acontece pela manhã uma espécie de mercado ao ar livre, com a venda de fruta, vegetais, peixe (incluindo bacalhau - fresco) e outros bens essenciais mais básicos. O mercado fica a cerca de 50m, na rua transversal o que leva mais pessoas à zona da loja.

Este mercado, tal como a loja, situam-se no centro da cidade, paralelo como um dos órgãos mais importantes ligado ao governo espanhol, apelidada de "Subdelegación Del Gobierno en León" (o que traz sempre pessoas à rua devido às constantes manifestações existentes, principalmente às sextas-feiras), a agência tributária ou mesmo a UGT (União Geral de Trabalhadores).

Estas mesmas oscilações variam também conforme os meses do ano. Sem dúvida, os meses que compensam o negócio são os dois meses que antecedem a Semana Santa, pela altura da Páscoa. Como em Portugal costuma ser tradição a compra de bacalhau para a ceia de Natal, os espanhóis (não tão tradicionalmente como os portugueses) usam este prato para a Semana Santa apesar de que, ultimamente, começa a ser usual comprar também bacalhau para a “noche vieja” - ceia de Natal - e “noche nueva” - ceia de Ano Novo - e podemos então incluir também o mês de dezembro.

Os meses depois da Páscoa são bastante parados. Duas das razões principais para esta quebra no negócio, tirando a crise, é a frequência com que se come o bacalhau, ou seja, o intervalo de tempo. Como se sabe, o bacalhau em Portugal tem centenas de formas de se cozinhar, e todas (cada um a seu gosto) são famosas pela qualidade do prato. Este leque de opções não se faz notar no país vizinho, não há tanta variedade, e até podemos afirmar que no geral não sabem como cozinhá-lo, nem sequer sabem como pôr de demolho, nem o período de tempo.

- Percentagens aplicadas nos diversos produtos

Estamos a falar de Espanha, um país economicamente diferente e mais evoluído que Portugal. Segundo reporta a euronews.com²⁴, a economia espanhola acelerou no final de 2013: “A economia espanhola acelerou no final de 2013. O PIB cresceu 0,3% entre outubro e dezembro, contra apenas uma décima nos três meses precedentes, quando Espanha saiu de uma longa recessão.

O Instituto espanhol de estatística revela que no conjunto do ano o PIB contraiu 1,2%, um pouco melhor do que as previsões do governo.

O aumento das exportações não permitiu compensar o forte recuo da procura interna, devido ao elevado desemprego.

Mas o gabinete de estatística e o Banco de Espanha reconhecem que o consumo deu sinais de retoma no final do ano, tal como o investimento empresarial.”

Apesar de Portugal não conseguir rivalizar com esta potência económica (de Espanha), nos últimos anos a diferença no custo de vida destes dois países tem-se assemelhado. Os preços dos bens essenciais não estão longe dos praticados em terras lusas (como é o caso do gasóleo, grandes superfícies e dos elevados impostos), mas não podemos esquecer que as diferenças salariais entre um e outro são fatores a ter em conta quando se compara estas economias. A agência de rating Moody's, em dezembro de 2013 publicou uma *rating action* a mudar o nível da economia de “Negativo” para “Estável”, tal como já tinha feito em novembro deste mesmo ano as agências Fitch e a Standard & Poor's.

²⁴ Data de criação do Artigo: 30/01/2013

O artigo²⁵ da agência *Moody's Investors Service*, apontou três pontos críticos para esta evolução:

1. Sustentabilidade da economia espanhola e melhorias a médio-prazo;
2. A melhoria da competitividade externa (aumento das trocas externas) e no “desendividamento interno” do país;
3. As reformas estruturais, as descidas das taxas de juro e a subida do setor bancário de Espanha, permite que o mercado laboral estabilize.

Quanto às grandes superfícies, comparadas com o pequeno comércio, conseguem margens de negociação bastante superiores, compra em grandes quantidades e afeta diretamente o pequeno comércio. A verdade é que a luta entre o pequeno comércio e as grandes superfícies é desleal: por um lado os preços que estes obtêm junto dos revendedores permite-lhes baixarem o preço dos seus produtos com uma qualidade semelhante, por outro lado o fácil acesso aos produtos por parte dos clientes.

Por exemplo, com a crise instalada as pessoas dão menos valor à qualidade dos produtos, as suas preocupações são nos gastos e não se importam de adquirir um produto mais barato que sirva para o mesmo efeito (compra por *picking*, produtos substitutos permitem ter preços mais reduzidos). Assim sendo, uma vez que o público-alvo vá às grandes superfícies realizar as suas compras, este terá a tendência/comodidade de comprar aquilo que completa as suas necessidades, deixando o pequeno comércio para segundo plano.

No que toca a produtos relacionados com a bebida, a empresa aplica uma margem de cerca de 200%. Nesta margem são incluídos o valor do gasóleo, portagens e do IVA a 23% em quase todos os produtos.

Produtos pequenos como conservas, azeite ou café, a margem baixa consideravelmente, servindo como extra para nós comerciantes e para satisfazer o cliente com ainda mais variedade (Ver Lista de Produtos - ANEXO 1) e Kotler, P. (1988b) aponta os “produtos fracos” como um fardo custoso cuja magnitude nem o próprio dono da empresa por vezes percebe. Considera-os “complacentes”, pelo menos enquanto a receita não cobre as despesas indirectas.

²⁵ Data de criação do Artigo: 04/12/2014 – link em “Netgrafia”.

O quadro que vamos ver a seguir, apresenta os custos do material de bacalhau que nós comerciantes obtemos junto dos revendedores (SANER Cash & Carry), e o preço que este é vendido ao público (preço por Kg):

Nos produtos de bacalhau:

Tabela 1 – Margem de Lucro

PRODUTO	Compra a retalho : (acrescentado de IVA a 6%)	Venda ao público: (IVA incluído – taxado a 6%)
Crescido	4,20 €/Kg	10,90 €/Kg
Graúdo	4,90 €/Kg	12,80 €/Kg
Especial	5,50 €/Kg	13,90 €/Kg
Migas	Palôco: 4,20 €/Kg Bacalhau: 4,465 €/Kg	7,80 €/Kg 7,50 €/Kg
Orelhas	3,29 €/Kg	7,20 €/Kg
Línguas de bacalhau	9,40 €/Kg	20,00 €/Kg
Lombos seco	Retirado do Crescido (1) e Graúdo(2)	(1) 15,00 €/Kg ou (2) 16,90 €/Kg
Lombo congelados	7,335 €/Kg	14,00 €/Kg
Outros congelados	Troço: 4,68 €/Kg Posta pequena: 2,16 €/Kg	11,40 €/Kg 7,00 €/Kg

Fonte: Elaboração Própria
Preços: SANER Cash & Carry

Embora a margem obtida por cada caixa de bacalhau exceder os 100%, Pierre, C. (1985a) distingue o que é o lucro (bruto e líquido) da margem bruta:

Lucro – “... excedente dos proveitos de uma empresa relativamente à totalidade dos seus encargos”, acrescentando que este “...é só o resultado positivo correspondente à diferença entre os proveitos...”.

Podemos ainda dividir o lucro em líquido e bruto:

- **Bruto:** “pode ser um lucro antes de impostos e amortizações (ou seja, um *cash flow*). Por vezes, também se designa por lucro bruto a margem sobre os custos variáveis”;
- **Líquido:** “..é igual ao bruto”, podendo diferenciar nas amortizações ou custos fixos.

Margem Bruta – Podemos dizer que a margem de um produto é a diferença entre o preço de venda e um custo. A margem bruta de um produto “obtem-se subtraindo o custo de compra do processo de venda; é portanto, no sentido que tal plano lhe dá, uma margem sobre o custo de compra. A taxa de margem bruta iguala a a relação que existe entre a margem bruta e o preço de venda.”

Por exemplo, com uma caixa de bacalhau crescido obtemos uma média de 6,7% ao Kg:

$$x = \text{Custo de Compra} - \text{Processo de Venda} = 4.20\text{€} - 10.90\text{€} = -6.7$$

$$x = \text{Custo de Compra} - \text{Processo de Venda} = 4.90\text{€} - 12.80\text{€} = -7.9$$

$$x = \text{Custo de Compra} - \text{Processo de Venda} = 5.50\text{€} - 13.90\text{€} = -8.4$$

Se multiplicados o custo de compra e o processo de venda por 25Kg (peso por Kg de cada caixa de bacalhau), dá-nos um valor líquido de:

- 167,5€ por caixa de bacalhau crescido – sendo esta também a taxa de margem bruta que procuramos 167,5% (Preço da caixa²⁶: 105€);
- 197,25€ por caixa de bacalhau graúdo – atinge quase os 200% (Preço da caixa: 122.5€);
- 210€ por caixa de bacalhau especial (Preço da caixa: 137.5€)

²⁶ Na compra a retalho.

- Segmentação de mercado e análise da concorrência

Um processo de segmentação permite à empresa detetar mais facilmente qual o alvo que estes têm que atingir: "...a segmentação de mercado é a divisão de clientes em grupos. Esses grupos podem ser (e têm sido) seleccionados com base em inúmeros fatores, mas, em geral, queremos que os grupos se diferenciem em uma ou mais características importantes e relevantes para seus comportamentos de compra ou uso. Para ser eficaz, a segmentação não deve ser complicada demais de compreender nem de usar; ao mesmo tempo, deve captar a diversidade da população de clientes que se almeja." (Berrigan e Finkbeiner, 1994a). Num nicho de mercado como o de Léon, penetrar um produto novo como seria o "nosso" bacalhau (entre outros) não foi uma situação difícil, foi um processo pensado e estudado antes da sua abertura devido à procura existente no local. A localização geográfica da loja completa os requisitos necessários para obtenção do sucesso neste negócio. "Um povo bacalhoeiro", era como alguns dos clientes descreviam os leoneses. Os mesmos Berrigan e Finkbeiner (1994), afirmam que "sem dúvida, as segmentações baseadas em áreas geográficas ou uso podem ser valiosas. Achamos que tais bases para segmentação fornecem informação útil das quais um profissional de marketing cuidadoso pode beneficiar-se na elaboração da estratégia e de táticas relativas a um plano de marketing". Segundo estes autores, uma boa estratégia de segmentação deve fornecer respostas a várias questões chave:

- O quê? – que produtos e serviços oferecer (afeta atividades como planeamento estratégico, desenvolvimento de produto, marketing e política de preços);
- Quem? – a quem destinar os produtos e serviços (poderá afetar as vendas, publicidade, marketing);
- Onde? – onde anunciar e comercializar (é determinante escolher bem os canais de comunicação para não prejudicar a publicidade e o marketing);
- Porquê? – porque são os clientes quem mais ordena e pode prejudicar todas as variáveis já analisadas.

Para Kotler, P. (1998c), "Os mercados consistem de compradores que diferem entre si em muitos aspectos e podem ser segmentados de várias maneiras. (...) A segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa. Ela pode ser adotada em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos".

Quanto à concorrência, esta é ou pode ser associada à competição entre os concorrentes, diretos ou indiretos, que de uma maneira ou de outra pode influenciar a longevidade de um negócio. Numa breve definição, é uma “situação de mercado em que vários produtores fornecem produtos idênticos similares e/ou substituíveis.” (Montcel, 1972b).

Apesar de se notar falta de concorrência direta, há sempre a possibilidade de entrarem novos concorrentes, com ideias e negócio semelhantes e de forma a evitar o risco de sermos ultrapassados devemos criar barreiras impeditivas a tal ameaça, barreiras como: economias de escala (comprar em grandes quantidades de maneira a evitar desvantagem quanto ao nível de custo), patentes, diferenciação do produto e força de capitais, necessidades de capitais (financiar stocks, crédito aos clientes e despesas em publicidade), evitar custos que não podemos suportar, determinar circuitos de distribuição e tirar partido do efeito experiência. (Lambin, J., 2000). Se “jogarmos à defesa” e pusermos em prática as medidas acima referidas, evitamos correr o risco de canibalismo. O risco de canibalismo dá-se, normalmente, quando uma nova marca entra no mercado com ideias e recursos inovadores, processos tecnológicos mais avançados que proporcionam ou podem proporcionar que a marca antiga seja ultrapassada em termos de preço, política, tecnologia e estratégias de marketing para atrair novos clientes. O mesmo Lambin, J. (2000) indica como pode uma empresa eliminar o risco de canibalismo? “Quanto mais uma empresa segmente o seu mercado de referência de modo profundo e subtil, mais ela se expõe ao risco de canibalismo ... O objetivo a seguir é o posicionamento das diferentes marcas da gama, não só em relação aos concorrentes diretos, mas também entre si.”

Neste campo específico, conseguimos ter preços competitivos em relação ao mercado espanhol por comprarmos em Portugal, o que de imediato significa boa relação qualidade-preço. Como vamos poder ver na análise de resultados, os meses fortes da venda do produto centram-se na aproximação da Semana Santa.

As lojas de pequeno comércio, sejam frutarias ou de produtos mistos, aproveitam esta fase do ano para integrar um novo produto no seu negócio: o bacalhau. Além disto, aumentam consideravelmente o preço, aproveitando ao máximo esta fase do ano para prosperar na venda de bacalhau. Uma média de 19€/Kg (por exemplo: bacalhau crescido), com um produto

adquirido apenas para satisfação própria do negociador, e não a do cliente. Serve a lei da venda por quantidade e não pela qualidade.

Este processo que acabei de falar prejudica diretamente no negócio “El Bacalao Portugués”? De certa forma sim. Enquanto vendemos o produto durante todo o ano sem alterar os preços em função da época e fazemos esforços para que chegue aos pratos dos leoneses o melhor bacalhau, muitos deles aproveitam a ida ao mercado ou a grandes superfícies para fazer a compra do produto. Nestes casos não entra a notoriedade da empresa, mas sim a comodidade no acesso ao produto: “Os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que perseguem os mesmos mercados-alvo e adotam estratégias semelhantes.” (Kotler, P., 1998d), como por exemplo as grandes superfícies.

- Análise SWOT

Por vezes, certas empresas de pequeno comércio têm dificuldades em encontrar o sítio certo para que o seu negócio prospere. Por muito bom que um produto seja, encontrará sempre dificuldades para penetrar o mercado e a intenção é evitar implantar os seus negócios em locais desapropriados. A análise SWOT²⁷ “pode ser um meio muito útil de resumir as relações entre influências ambientais, capacidade de estratégia da organização e consequentemente para o desenvolvimento de novas estratégias.” (Johnson, G. e Scholes, K., 1997a).

Os mesmos autores referem que o objetivo de uma análise SWOT é determinar a capacidade que a organização têm de contornar os pontos fracos e fortes do ambiente onde está inserido, e “...que também pode ser usado para avaliar se há oportunidades para continuar a explorar os recursos exclusivos ou competências essenciais da organização”. SWOT abrange pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, mas a ideia é realizar uma análise mais estruturada e profunda de modo a produzir resultados que possam contribuir para a reformulação da estratégia da empresa.

²⁷ **S** – Strengths, **W** – Weaknesses, **O** – Opportunities, **T** – Threats

Para diminuir o risco, o empreendedor deve sempre analisar as seguintes características (Kotler, P., 1998e):

- Ambiente Externo (análise de oportunidades e ameaças) – “Uma vez formulada a declaração de missão da unidade de negócio, o gerente do negócio conhece as partes do ambiente que precisa monitorar para atingir as suas metas”, ou seja, uma vez determinada a missão da empresa é importante analisar a vertente externa da empresa: que oportunidades se podem explorar no território – “as **oportunidades** podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso” - e quais as ameaças de entrar nesse território com um elevado risco de falha – “as **ameaças** devem ser classificadas conforme o seu grau de relevância e probabilidade de ocorrência”.
- Ambiente Interno (análise de forças e fraquezas) – “Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Assim, é necessária a avaliação periódica das **forças e fraquezas** de cada negócio. (...) Claramente, não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores.”

Posto isto, podemos afirmar que a análise SWOT permite identificar o nível de risco e de sucesso de uma empresa. Após identificação das suas variáveis, as organizações devem categorizar os problemas que possam surgir. Johnson G. e Scholes K. (1997b), sugerem que os problemas podem ser oportunidades ou ameaças para a empresa, tudo depende da capacidade que estas têm de capitalizar os seus pontos fortes em matéria de inovação e recursos financeiros.



A origem deste estudo é divergente. Alguns autores referem que nasceu na universidade de Harvard, entre 1960-1970, pelas mãos do professor Haderberg (2000), mas Turner (2002) atribui a Igor Ansoff (1987)²⁸. Posto isto, apresentamos aqui a análise SWOT da empresa “El Bacalao Português” em forma de esquema conforme estudado:

²⁸ “*History of SWOT Analyses– Marketing Teacher*” de Tim Friesner consultado em: 19/01/2014. Link em Netgrafia.

Tabela 2 - Análise Externa e Interna da Empresa

<p>Strenghts: Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boa localização/comodidade; • Baixos preços em relação à concorrência; • Serviço único no mercado local; • Ausência de concorrência direta; • Variedade de produtos; 	<p>Weaknesses: Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerência de stocks; • Baixa notoriedade; • Falta de poder de negociação - preços inegociáveis junto dos fornecedores; • Serviços reduzidos (restauração); • Renda elevada; • Transportadoras e stocks reduzidos - pouco poder de investimento;
<p>Opportunities: Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semana Santa; • Desconhecimento dos locais dos preços originais; • Greves e dias festivos; • Imprensa Local (jornais "Crónica de León" e "Diário de León", televisão local, etc.) • Investimento inicial baixo (1ª loja); 	<p>Threats: Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acentuação da crise económico-financeira europeia; • Aumento das cargas fiscais; • Possibilidade de novos concorrentes; • Pouco conhecimento da cultura portuguesa; • Barreira inicial da adesão a uma ideia inovadora e a uma marca desconhecida; • Sazonalidade de consumo.

Tabela 3 - ANÁLISE SWOT MINI/MAX

Tabela 3 - ANÁLISE SWOT MINI/MAX		
<p>Factores Internos </p> <p>Factores Externos </p>	<p>Strenghts: Pontos Fortes</p> <p>S1 - Boa localização/comodidade; S2 - Baixos preços em relação à concorrência; S3 - Investimento inicial baixo; S4 - Ausência de concorrência direta; S5 - Autêntico "Bacalhau" português.</p>	<p>Weaknesses: Pontos Fracos</p> <p>W1 - Gerência de stocks; W2 - Baixa notoriedade; W3 - Preços inegociáveis junto dos fornecedores; W4 - Renda elevada; W5 - Transportadoras e stocks reduzidos - pouco poder de investimento.</p>
<p>Opportunities: Oportunidades</p> <p>O1 - Semana Santa; O2 - Desconhecimento dos preços originais; O3 - Greves e dias festivos; O4 - Imprensa Local.</p>	<p>Sugestões</p> <p>(1) S1/O2: Preços bastantes superiores; (2) S2/O1: Aumento do preço do bacalhau nesta época; (3) S3/O4: Investir nos "midia".</p>	<p>Sugestões</p> <p>(7) W2/O4: Anúncios na rádio ou publicidade nos transportes públicos; (8) W3 e W5/O1: Negociar preços em função da época festiva (relação quantidade - preço por Kg).</p>
<p>Threats: Ameaças</p> <p>T1 -Acentuação da crise económico-financeira europeia; T2 -Aumento das cargas fiscais; T3 - Possibilidade de novos concorrentes; T4 - Pouco conhecimento da cultura portuguesa. T5 - Sazonalidade de consumo.</p>	<p>Sugestões</p> <p>(4) T1 e T2/S2: Aumento dos preços; (5) T3/S3 e S4: Enaltecer o produto como sendo autêntico português; (6) T4/S5: Promover excursões junto de agências, familiarizar o cliente através da diferença para o produto espanhol.</p>	<p>Sugestões</p> <p>(9) T1/W1: Armazenamento de stock; (10) T1/W2: Pouca capacidade de investimento em publicidade, não gastar. (11) T1/W3: Negociar renda; (12) T1/W5: Contratar distribuidores; (13) T5/W1: Convencer o cliente a não ter medo no ato de compra.</p>

Fonte: Elaboração Própria

Passamos, então, a explicar sucintamente as nossas sugestões com o objetivo de corrigir futuramente os erros detetados:

(1) A Semana Santa é a compensação de todo este negócio. A aproximação desta provoca o aumento dos preços dos nossos concorrentes sendo que nós deveríamos adotar uma estratégia diferente da actual, no que toca à prática de preços, aumentando-os uma vez que a procura também aumenta consideravelmente.

(2) Deveríamos ter optado por oscilar os preços conforme as alturas do ano. O desconhecimento dos preços originais permite que tenhamos um preço nem inferior nem superior aos demais, mas quando se aproxima a semana santa os preços divergem de umas lojas para as outras e devia ter sido feito um ajuste: mais barato nos meses mortos e subir nos tempos altos, como os demais.

(3) A televisão local seria a aposta ideal no que toca à prática de publicidade. Na minha opinião o ideal seria realizar um investimento em um anúncio durante os meses de janeiro e fevereiro, de maneira a criar um processo de compra por impulso ou lembrança.

(4) A recessão económica provocou o aumento das cargas fiscais. Na transição de 2012 para 2013 os preços deveriam ter sido ajustados, o que não acabou por suceder, o que provocou uma baixa na nossa margem de lucro. Foi neste ano também que a crise se refletiu nos clientes, optando a grande maioria pela compra do bacalhau mais barato (Crescido: 10,90€/KG).

(5) O investimento inicial baixo pode provocar a entrada de novos concorrentes indirectos e deveríamos optar por enaltecer as qualidades do bacalhau português junto dos clientes, argumentos que os façam optar pelo nosso produto. A entrada de concorrentes directos, com produto igual teria que ganhar notoriedade para rivalizar com a nossa loja, mas seria um processo duradouro e não constava ameaça.

(6) Apesar da fama do produto, o cliente não conhece verdadeiramente o produto nem como cozinhá-lo, a ideia seria educar o cliente através da palavra ou pelos livros de receita. Durante o meu período de estágio, foi promovida uma viagem a Montalegre com a duração de dois dias, num fim-de-semana. Apesar dos esforços, acabou por não se realizar a excursão, mas ficou a ideia. Com estas viagens fronteiriças o cliente passa a conhecer e a criar desejo e empatia com os nossos produtos.

(7) Recomendaria, a quando que possível em termos orçamentais, publicidade na rádio (em Espanha a maioria das estações de rádio são divididas por províncias) e os transportes públicos que tem passagem obrigatória pelo centro da cidade, a poucos metros da loja. Não sendo possível, focar-me-ia primeiro na televisão regional como exemplifiquei no ponto (3).

(8) A média de duração de cada caixa de bacalhau era de 10 dias, notando que cada uma trazia 25Kg e quanto mais pesado o peixe menor era a quantidade que havia nessas mesmas caixas. Esta média dá-se em geral nos meses que consideramos para nós “mortos”. Mas quando essa média dispara para 20 caixas a cada 10 dias o negócio junto dos fornecedores poderia ser diferente, o problema é que as compras são realizadas num *Cash & Carry*. A solução seria

comprar directamente a um armazenista e apresentar resultados que comprovem que estas médias pudessem obter uma melhor relação de preço-quantidade.

(9) e (10) Pouco *Cash Flow* não permite a compra de grandes quantidades de stock nem investimento em publicidade, principalmente num negócio gerido por recém-emigrantes; o ideal seria cortar nas despesas externas, como o número de vezes de deslocações a Portugal, aluguer de um apartamento mais pequeno e barato e próximo do estabelecimento.

(11) Tal como aconteceu em Portugal, o valor dos imóveis desvalorizou consideravelmente. A renda começou por rondar os 750€ em 2009 sendo que em maio de 2012 foi realizado um novo contrato de arrendamento a dois anos, com o preço líquido de 635€ sendo que a sugestão passaria por renegociar a renda.

(12) A contratação de distribuidores implicaria mudar de fornecedor e evitava as deslocações a Portugal. Um risco que Carla Ribeiro não poderia correr a curto-prazo, devido a motivos pessoais e orçamentais.

(13) O cliente tem que ter a noção de que está a comprar o melhor, sugerir receitas ou oferecer o livro de receitas da loja (Anexo 4).

- Análise PEST

Segundo o autor Paulo N. “A Análise PEST é um modelo de análise da envolvente externa macro-ambiental da organização, cuja sigla corresponde às iniciais dos quatro grupos de factores ou variáveis ambientais a serem analisadas, nomeadamente:

- Variáveis Político-Legais: estabilidade governativa, legislação e regulamentação dos mercados, política fiscal, legislação laboral;
- Variáveis Económicas: evolução do produto, taxas de juro, taxas de inflação, nível de desemprego, níveis salariais, custo da energia e de outros factores produtivos;
- Variáveis Socioculturais: tendências demográficas, hábitos de consumo, estilos de vida, distribuição do rendimento, sistema educativo;
- Variáveis Tecnológicas: investimentos públicos e privados em I&D, protecção de patentes, velocidade de transferência de tecnologia.”

Fonte do Artigo²⁹

²⁹ knoow.net/cienceconempr/gestao/analisepest.htm
Consultado no dia 04/07/2013 – data de criação 05/06/2008.

Os autores Johnson G. e Scholes K. (1997c) definem que “Como ponto de partida, é importante ter em conta quais as influências ambientais que foram importantes no passado e qual a extensão em que ocorrem alterações que podem, no futuro, tornar estas influências mais ou menos significativas para a empresas e os seus concorrentes” ... “envolve a identificação das influências políticas, económicas, sociais e tecnológicas na organização.”

A análise PEST pode também ajudar a examinar o impacto diferencial das influências externas sobre as organizações, tanto em termos históricos como possível impacto no futuro. Esta abordagem baseia-se na identificação de novas influências e questiona até que ponto tais influências afetam as diferentes indústrias e organizações (Johnson G. e Scholes K., 1997d).

Com isto, o empresário terá melhor percepção das mudanças que puderam surgir no ambiente onde a empresa está inserida, como por exemplo nas variáveis político-legais, se a análise detetar um aumento do IVA para o ano de 2014, o responsável da empresa pode-se precaver com antecedência às novas tendências e oscilações do mercado e arranjar soluções para evitar uma queda no seu negócio.

Um artigo do *site* finslab.com³⁰, refere que Robert Grant (1998) “categoriza influências ambientais como origem ou de proximidade. Grant explica que fontes incluem fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos... O negócio não está sempre em posição de controlar estas variáveis, só pode planear para eles e tomar decisões em conformidade. As empresas usam uma análise ambiental para se preparar para uma variedade de cenários potenciais. Por exemplo, uma organização pode se preparar para uma desaceleração da economia através da elaboração de vários planos de produção que são contingentes em diferentes níveis de demanda do consumidor.”

Passamos então para a análise PEST da empresa (Tabela 4) de forma a demonstrar que influências poderão ter estas variáveis tanto no presente como no futuro:

³⁰ finslab.com/publicidade-e-marketing/artigo-4782.html
Data da consulta: 11/02/2013.

Tabela 4 - Análise PEST da empresa

Análise do negócio / Meio envolvente		
Variáveis	Impacto	Observações
Político – legais		
Governo	Negativo	Espanha está na iminência de um pedido de financiamento ao FMI.
Legislação	Positivo	Permite transação livre de produtos entre países europeus.
Direito do trabalho	Positivo	A nacionalidade espanhola pode ser realizada livremente, apesar de que no período pós-crise as restrições aumentaram. Uma de três opções: obter a nacionalidade com um contrato de trabalho, criar um negócio com capital inicial mínimo de 5.000€, ou então através de familiares diretos.
Direito Ambiental	Negativo	Cobram taxas ao pequeno comércio pela recolha de lixo e limpeza de estradas.
Económicas		
Produto Interno Bruto (PIB)	Negativo	Claramente em recessão, que pode vir a acentuar-se ainda mais.
Taxa de juro	Negativo	Apresenta-se com taxas elevadas e com tendências crescentes.
Custos de energia	Negativo	Representar uma despesa elevada, sendo um custo fixo; Além de tudo, a IBERDROLA cobrava outras taxas que oscilavam de mês para mês.
Nível de desemprego	Negativo	Desemprego a uma taxa alta e com tendência a aumentar.
Acesso a financiamento	Negativo	Acesso a financiamento neste momento é mais difícil e dispendioso.
Estabilidade bancária	Negativo	Claramente a crise mundial enfraqueceu a banca mundial e europeia; futuro muito incerto acerca da banca.
Socioculturais		
Tendência/aceitação	Negativo	O desconhecimento do produto leva à desconfiança.
Região	Positivo	A sua localização no centro da cidade, e o fácil acesso ao centro da cidade permite uma maior projeção.
Tempo de consumo	Negativo	Por muito que o produto seja bom, a frequência com que se come este pescado em Espanha é claramente inferior ao de Portugal, diria até ocasional.
Diferença de nacionalidade	Negativo	A falta de prática do idioma materno “castellano” e o sentido de superiorização que os espanhóis têm sobre os portugueses. Ainda somos vistos como um povo/país “atrasado”.
Tecnológicas		
Novas tecnologias	Negativo	Inexistentes. Utiliza apenas a rede social Facebook.
Proteção de patente	Negativo	Impossível patentear algo a nível provincial.

Fonte: Elaboração Própria

- Marketing Mix

Este conceito “está relacionado com a existência de quatro variáveis: produto, preço, distribuição e comunicação, que o gestor comercial pode manipular, de forma coerente, para apresentar o seu produto no mercado e influenciar a atitude do consumidor” (Campos, A.R., Silva, M.A., Castro, R. 1996b). Berrigan e Finkbeiner (1994b), alertam que o marketing “tem responsabilidade pela coordenação do composto de marketing através de produtos e mercados relativos aos segmentos-alvo. A atividade do composto de marketing inclui tipicamente”:

Produto: Três tipos de bacalhau - crescido, graúdo, especial (mais congelados) - as diferenças estão na grossura e no tamanho. Produtos têxteis, devido ao conhecido algodão, cerveja, licores, vinhos de mesa, vinhos do Porto, whisky, etc (Anexo 1).

“A base de qualquer negócio é um produto ou uma oferta. A empresa aspira apresentar um produto ou uma oferta diferente e melhor, de forma a que o mercado tomado como alvo se decida a comprar e a pagar um preço melhor.”³¹

Preço: No bacalhau aplica-se uma margem superior a 100% no produto (venda pelo dobro do preço de custo), tal como em vinhos de mesa e vinhos do Porto. Cerveja, têxteis, conservas e azeite a margem é consideravelmente mais baixa devido a serem produtos complementares da loja (um extra para o cliente, venda do produto quase a preço de custo, produtos similares com os existentes no mercado espanhol).

“O preço difere das outras três categorias da comercialização por produzir proveitos(o preço a multiplicar pelo volume de vendas); os outros três elementos criam custos. Por conseguinte, as empresas tentam tudo para conseguirem o preço mais alto que o nível de diferenciação que o produto pode suportar.”³¹

³¹ Kotler, P. 1999.

Distribuição: No que toca ao pescado (bacalhau) o transporte do produto tem que obedecer a certas regras. Este deve ser transportado em veículos com sistema de refrigeração, de maneira a conservar o produto a uma temperatura de 0 C° a 7 C°.

Na prática, o bacalhau seco pode estar exposto à temperatura ambiente e possui uma grande validade de tempo de consumo (supera os dois anos, se bem conservado), podem se passar meses que não perde qualidade nem se estraga. É o que acontece nas grandes superfícies (está exposto a temperatura ambiente).

Quanto a produtos fora da alimentação, são normalmente transportados pelos representantes da loja. O processo de distribuição destes produtos (a maioria com álcool) teriam que passar pela alfândega de Madrid antes de vir a León e o valor monetário é bastante superior.

“Quem vende tem que decidir a forma de pôr os seus produtos à disposição do mercado que definiu como alvo. As duas hipóteses são a venda direta ou a venda através de intermediários.” (Kotler, P. 1999)

Promoção: Como falamos no ponto “Meios de publicidade utilizados” (Capítulo I), a empresa já dispôs argumentos para que as pessoas conhecessem o estabelecimento, e hoje a prática da promoção limita-se à esperança do “boca-a-boca”. Apesar da notoriedade desta empresa já estar enraizada na cidade e com clientes-novos sempre a aparecerem, a sazonalidade de consumo não permite que se tornem clientes estáveis.

Promoção “engloba todas as ferramentas capazes de levar uma mensagem à audiência escolhida como alvo:

- Publicidade;
- Promoção de vendas;
- Relações Públicas;
- Força de vendas;
- Marketing Direto;”

(Kotler, P. 1999)

- Processos burocráticos e questões legais

As diferenças dos impostos de um país para o outro reside no valor, porque os impostos são praticamente os mesmos. No que diz respeito ao IVA, antigamente compravam-se os produtos sem IVA em Portugal e vendia-se em Espanha, o que permitia a muita gente não declarar o IVA e a vender produtos como se o tivessem pago, o que fora da lei dava vantagem a quem comprava em terras lusas. Hoje em dia, compra-se tudo com IVA, e as nossas faturas já são lançadas contabilizadas de IVA.

Outro imposto da agência tributária espanhola, é o trimestral. Este valor depende de loja para loja, das características de cada negócio, dimensões, localização, entre outros fatores.

A *Dirección General de Salud Pública* (similar à ASAE portuguesa) vêm esporadicamente verificar se tudo está a funcionar dentro da normalidade. Com esta visita pretendem saber se todos os requisitos para uma boa funcionalidade da loja estão a funcionar dentro da normalidade. Processos higiénicos (desratização, temperaturas das arcas, datas de validade, extintores de incêndios, são itens essenciais para certificar a qualidade da venda. Neste processo, é incluída a verificação da identificação do trabalhador, para ver se têm as credenciais necessárias para que possa manejar com produtos alimentares. "Certificado de Manipulador de Alimentos" (ANEXO 3), assim se chama, é necessário para que tudo esteja dentro das leis e permita ao empregador ter as bases para manejo e controlo sobre os produtos alimentares cujo curso implica assistir a umas aulas (8h de assistência requerida) de forma a preparem-se para um exame de 30 perguntas de escolha múltipla.

Outros processos, como apólices de seguro e contabilidade, são requisitos indispensáveis tal como passa em Portugal.

2) Estratégias de Marketing:

- Política comercial

Quanto à política comercial da empresa, a qualidade do produto é a vantagem competitiva necessária para cumprir com os requisitos da loja. A aposta na qualidade do produto “Bacalhau” proveniente de um país conhecido internacionalmente como especialistas aquando cozinhado este pescado.

Os preços são fixos durante todo o ano e conseguimos obter um preço “justo” na venda do mesmo. A concorrência utiliza variação dependendo das épocas do ano, subindo em média 8€/Kg o seu produto. Por exemplo, no bacalhau crescido o preço na nossa loja é de 10,90€/Kg, a concorrência chega aos 20€/Kg na Semana Santa com o mesmo produto e de menor qualidade.

- Política de Preços

A meu ver, os preços são como uma bola de cristal valiosa: se valorizar ninguém compra, mas se cair muito, parte-se. A política de preços influencia todo o negócio e pode ditar o sucesso ou insucesso deste. A nossa política estratégica para penetrar o mercado passa pelo preço-qualidade: obter um produto mundialmente famoso em qualquer temporada do ano com um preço óptimo³² entre 10 a 14€/Kg sem ter que se deslocar ao país vizinho. O caminho proposto passa então por atingir e captar o público-alvo através da diferenciação, mas o objetivo principal é ganhar a fidelização desse mesmo segmento de mercado.

Segundo Assef, I. (1997), a política de preços “deve ser perfeitamente identificada com o mercado de atuação, devendo contemplar a análise dos custos gerais da empresa, seu equilíbrio operacional e o retorno desejado pelos acionistas.”³³

³² Visa o máximo de optimização dos recursos em função da estrutura de custos (conforme estudado nas aulas Gestão de Risco Internacional, com o Docente do ISCAP Adalmiro Pereira).

³³ Referências bibliográficas consultadas por Internet no Ministério de Educação do Brasil, nome do autor desconhecido. Data da consulta: 02/03/2014. **Título do Artigo:** A relevância dos custos na formação do preço de venda: a percepção dos graduados de ciências contábeis em um exercício de simulação gerencial (Anónimo).

Ainda, Crepaldi ³⁰ (1998) “ênfatiza que a fixação dos preços de venda dos produtos é uma tarefa complexa e leva em consideração vários fatores – tais como as características da demanda do produto, a existência ou não de concorrentes e acordo entre os produtores. Assim, o custo de fabricação dos produtos é uma variável que desempenha um papel importante, principalmente pelo fato de que, a não ser em circunstâncias especiais, a empresa não pode vender por um preço abaixo do custo”.

Opinando sobre este ponto em questão, penso que deveríamos ter optado pela variação do preço na aproximação da Semana Santa por dois motivos:

1. Os potenciais novos clientes que possam surgir nessa época do ano tornam-se displicentes face ao nosso preço comparado com a concorrência, gerando desconfiança na qualidade do produto, até porque o seu aspecto salgado e amarelo da cura portuguesa fazem com que estes o acusem de “rânçio”, que em português significa podre ou estragado.
2. Em segundo lugar, é o pico do negócio, o *clímax* do ano - a Semana Santa - em que o preço pouco importa e o tráfego de clientes na aproximação desta data era imenso, não dando descanso em relação ao resto do ano, a discrepância entre essa época e o resto do ano é notória ao fim de cada mês. No fundo é trabalhar o ano inteiro para que esta época compense.

“A política de preços deve ser tão sensível às lições da segmentação baseada em necessidades quanto ao projeto do produto ou serviço. Muitas vezes, considera-se a política de preços como impulsionada pela necessidade das respostas aos seus custos subjacentes de equipamento de capital, matéria-prima, produção, e assim por diante. Na verdade, muitas empresas vêm a política de preços como um compromisso incômodo estabelecido entre o departamento de contabilidade, interessado na cobertura de custos, e o departamento de marketing, que pretende abranger a participação do mercado enquanto transmite uma imagem de, por exemplo, um produto ou serviço básico ou também *premium*.” (Berrigan e Finkbeiner, 1994c). Ou seja, o preço de um produto deriva dos seus atributos e qualidades comparados aos da concorrência.

- Público-Alvo/Mercado-Alvo

É destinado aos habitantes da província de León na comunidade de Castilla & León, a segunda maior do país, com idade média dos clientes esperados a situar-se na idade adulta, casais e famílias, e idosos já reformados que são os que melhor conhecem o produto. Devido à prática de preços que temos (ao Kg) e a variedade de produtos, todas as classes económicas são abrangidas, sendo que as pessoas que têm empregos estáveis raramente têm tempo para compras em pequenos comércios devido aos horários que são praticados em toda a cidade.

Os portugueses que aqui vivem não fazem parte do público-alvo, pois é apenas uma minoria e já estão familiarizados com os produtos e respetivos preços em relação ao país de origem. O objetivo é que quem disfrute do produto possa comparar com os que compram habitualmente e volte para repetir.

A verdade é que se fosse noutro país que não Espanha, o nosso público-alvo mudava radicalmente. Passavam a ser os emigrantes portugueses e não apenas os habitantes da região. Por exemplo, se fosse em Londres ou Luxemburgo, os objetivos da empresa seriam dirigidos para pessoas que já estivessem familiarizadas com os produtos, e países como estes não conhece o suficiente da cultura portuguesa para ir comprar bacalhau ou mesmo cerveja ou café.

- Fontes de Mercado e Segmentação de Mercado

Como vimos antes, segmentar o mercado consiste num processo de cativação do cliente através da diferenciação do produto, com uma estratégia de marketing concentrado – dá-se “quando os recursos da empresa são limitados. A empresa, em vez de se dirigir a todo o mercado, concentra os seus esforços em obter uma boa posição num submercado em um ou alguns sectores apenas, isto é, concentra-se num nicho de mercado.” (Campos, A.R., Silva, M.A., Castro, R., 1996c).

Já Kotler, P.(1988c) defende que segmentar um mercado “...começa não com a distinção de interesses ou necessidades de possibilidades de produto, mas sim com a distinção de interesses ou necessidades do cliente. A segmentação de mercado é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogéneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode,

concebivelmente, ser seleccionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto.”

De forma a corrigir as imperfeições do mercado de León, surgiu a ideia de venda de bacalhau português devido a duas diferentes razões: por um lado as margens de lucro em cada caixa comprada (que como já vimos está para 167,5% no bacalhau crescido), por outro lado, levar a melhor cura e tratamento a "nuestros hermanos". A loja "El Bacalao Portugués" tinha como princípio instalar-se numa zona não muito distante de Portugal, que os clientes fossem receptivos a um novo produto, praticar preços competitivos e ser a origem de uma solução: obter o melhor bacalhau num local mais próximo, sem ter que se dirigir a Portugal.

Como todos os novos produtos, num novo mercado, assistimos a uma degradação no processo de vendas. O ciclo de vida do produto do produto em questão, pode-se verificar como na sua grande maioria da seguinte maneira:

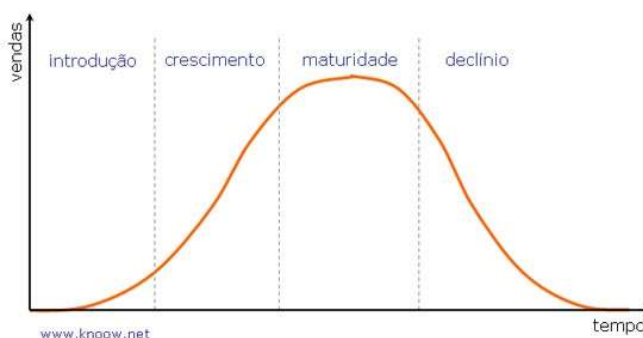


Tabela 5 – Ciclo de Vida do Produto

Fonte: www.knoow.net ³⁴

“A posição de um produto e até mesmo o seu conceito mudam com o tempo. Isto leva a outro conceito extremamente importante: o ciclo de vida do produto. O ciclo de vida do produto é uma tentativa de reconhecimento dos estágios distintos na história das vendas do produto” (Kotler, P., 1988d):

³⁴ www.knoow.net/cienceconempr/gestao/ciclovidaproduto.htm
Data de criação: 15/04/2008 Data da consulta: 23/09/2013

- Introdução: processo de vendas é lento (dependendo do sucesso, pode haver um crescimento rápido do volume de vendas);
- Crescimento: existe um notável crescimento do volume de vendas. Este processo pode ser rápido como longo, depende das características intrínsecas do produto;
- Maturidade: o produto atinge a sua maturidade uma vez enraizada na mente do cliente, mas para evitar a descida do volume de vendas, o produto deve ser repensado a nível redução de preços, margens dos revendedores e lucros;
- Declínio: o produto sai de moda, o produto perde características e logo verificamos uma descida no volume de vendas, esta pode ser gradual ou imediata.

- Vantagem Competitiva

Devido às características tanto do produto principal como dos outros produtos, podemos afirmar que este é um negócio sem concorrência direta. A razão deriva da nacionalidade dos produtos. Todos os produtos, exceto o *whisky*, são importados de Portugal e até à data³⁵ nenhum negócio português do género foi aberto. Como faz notar Berrigan e Finkbeiner (1994d), para manter uma empresa em funcionamento, esta deve possuir “uma vantagem competitiva sustentável”. Uma vantagem competitiva sustentável é ou pode ser “criada pela implementação de um processo de custo-eficácia disciplinado com actividades funcionais cruzados e integrados. Deste modo pode identificar e monitorar as necessidades do cliente. Daí podemos identificar e monitorar essas necessidades e então desenvolver e comercializar produtos e serviços que satisfaçam essas necessidades de maneira oportuna. O fundamento deste processo é a segmentação baseada em necessidades.”

Uma vez estudada a falta das necessidades de um nicho de mercado, devemos encontrar a sua falha e explorá-la: “Os produtos distintos são aqueles que têm algum apelo ou atributo diferencial. Ocupam uma posição distinta no mercado, oferecendo certas coisas que outras não. Um produto indistinto não tem possibilidades de sobreviver em um campo de produtos distintos, a não ser que os compradores dêem pouca importância às qualidades distintivas”, (Kotler, P. 1988e).

³⁵ 2013.

Como já tivemos a oportunidade de ver, a nossa principal vantagem competitiva é o tratamento e cura do bacalhau português. O sabor do bacalhau português é diferente de todo o mundo devido às práticas de confeção. Pescado nos mares frios da Escandinávia, o bacalhau é pescado como qualquer outro peixe, mas retornando a Portugal, este pescado é secado em estufas próprias com o fim de manter um sabor salgado sem que se estrague.

O mesmo Kotler, P. (1988) refere que a boa prática de marketing exige uma tentativa de conferir ao produto ou marca da empresa diferenças reais ou psicológicas. Um produto diferenciado é aquele que é visto como desejavelmente diferente de outros por alguns compradores.”

Na cidade em análise, verifica-se alguma concorrência indireta. Há mais lojas a vender bacalhau, mas em vez de seco é na grande maioria molhado, e as casas de pequeno comércio como frutarias, auto-intitulam-se de "especialistas em bacalhau" seco, e vendem-no... Ou seja, pode até ter preços mais baixos, mas como é pesado ao Kg, e como está molhado pesa mais. O bacalhau seco pesa bastante menos. A vertente "preço", como vamos analisar a seguir, está bastante acessível ao resto da concorrência. Ou seja, conseguimos ter preços competitivos, o que é por vezes prejudicial para "novos clientes" que não entendem a nossa prática de preços e que os leva à desconfiança pelo produto.

- Posicionamento

O turismo em Portugal tem vindo a crescer, mas nem tanto. Espanha é o principal fornecedor de turistas para Portugal, país eleito por eles como o "melhor país" para visitar. É normal, pois são países vizinhos, Portugal tem um excelente clima, custo de vida mais barato, gastronomia reconhecida e a segurança de conforto. Quem o diz é a Comissão Europeia³⁶: “Portugal foi um dos países da União Europeia onde o turismo, nos primeiros sete meses do ano, apresentou um “crescimento notável”, realça a Comissão Europeia numa nota de imprensa onde analisa o comportamento deste setor. Bruxelas destaca que entre os países

³⁶ Artigo retirado do “Jornal de Negócios”, na edição do dia 27/09/2013.

mediterrânicos, a Espanha destacou-se com 34 milhões de turistas internacionais entre Janeiro e Julho, o que traduz um crescimento de 4%.”.

Para Berrigan e Finkbeiner (1994e), “O objetivo do posicionamento é criar uma preferência por um produto na mente dos consumidores.” Como descrevem os autores Al Ries e Jack Trout “O posicionamento é um sistema organizado para encontrar uma janela na mente de um potencial cliente”.³⁷ Quando as informações sobre o mercado são insuficientes, torna-se difícil posicionar um produto num determinado nicho de mercado, uma vez que podem ser muitas as influências de compra.

Na comunidade onde reside a empresa, é significativo o número de excursões a Portugal, principalmente às zonas fronteiriças como Chaves, Miranda do Douro, Valença do Minho. Além do lazer, estas pessoas procuram produtos mais baratos e com melhor qualidade que os seus, como o caso do bacalhau e material de algodão, como as toalhas de mesa.

O posicionamento serve para ter sempre presente, de uma forma simples, a ideia principal da nossa identidade, para focalizar toda a reflexão numa ideia única, mais fácil de trabalhar e para transmitir a outras equipas de trabalho a essência da marca ou serviço.

- Posicionamento pretendido é a intenção estratégica do produto.
- Posicionamento alcançado é a imagem gravada na mente do consumidor.

O posicionamento do “El Bacalao Portugués” consiste em ter um produto de qualidade, com um preço baixo em relação à concorrência, com uma gama restrita e diversificada de produtos difíceis ou quase inalcançáveis de obter para estes consumidores.

Já o autor Kotler, P. (1988f), defende que “após a identificação dos mais importantes atributos do produto, podemos combiná-lo em um espaço de produto, na qual as posições dos diversos produtos existentes no mercado possam ser exibidas e comparadas.”

³⁷ Descrição do livro *Positioning: The Battle for Your Mind*, p.19, informação retirada da obra de Berrigan e Finkbeiner, no livro *Marketing de Segmentação* (1994) – ver bibliografia.

3) Investimento Inicial e Demonstração de resultados financeiros

- Investimento Inicial

Como em todos os negócios, é necessário ter em atenção o tipo de investimento a realizar, quanto podemos gastar, quais vão ser as nossas despesas, custos a nível de cargos fiscais, questões legais, etc. Segundo Pierre, C. (1985b) classifica investimento (*Start-up investment*) “como criação de um capital fixo que contribui para o financiamento da empresa em vários ciclos de exploração sucessivos” e que do ponto de vista financeiro pretende “imobilizar capitais com o objetivo de daí retirar um ganho em vários períodos sucessivos.”

A empresa em análise trata-se de um investimento *incorpóreo*, foi em 2011 comprada por Carla Ribeiro com um investimento inicial de 8.000€ de **trespasse**, com um contrato de 5 anos e uma renda de 700€, que a isto acrescentava o I.B.I. (Imposto sobre Bens Imóveis) mensal de 35€ em média, o que rondava em total os 735€ a 750€ (acrescido de outras taxas). Em maio de 2012 a loja foi adquirida por novos donos, sendo alterado o contrato de arrendamento para um com a duração de dois anos e o valor da renda de 665€ (valor líquido sem taxas). Além disto, é pago um imposto trimestral, que é determinado pela dimensão e projeção da empresa, dependendo também dos intervenientes desta e quem a compõe, que como foi falado no ponto "Processos Burocráticos e questões legais", na última frase do primeiro parágrafo. Para finalizar este lote de cargas fiscais, o imposto trimestral rondava os 890€.

Após trespasse, e por exigência da *Dirección General de Salud*, foi instalada uma câmara frigorífica para armazenamento de *stock*, que a juntar às arcas congeladoras e frigoríficas proporcionavam um gasto médio de 250€ de eletricidade de dois em dois meses.

Não é possível determinar um total devido à variedade do período destas. O que não é possível também, nem interfere diretamente na empresa que estamos a analisar, foi o investimento realizado e o *payback* recebido na tentativa de expansão aquando criada a outra loja referida em "Dimensão de empresa".

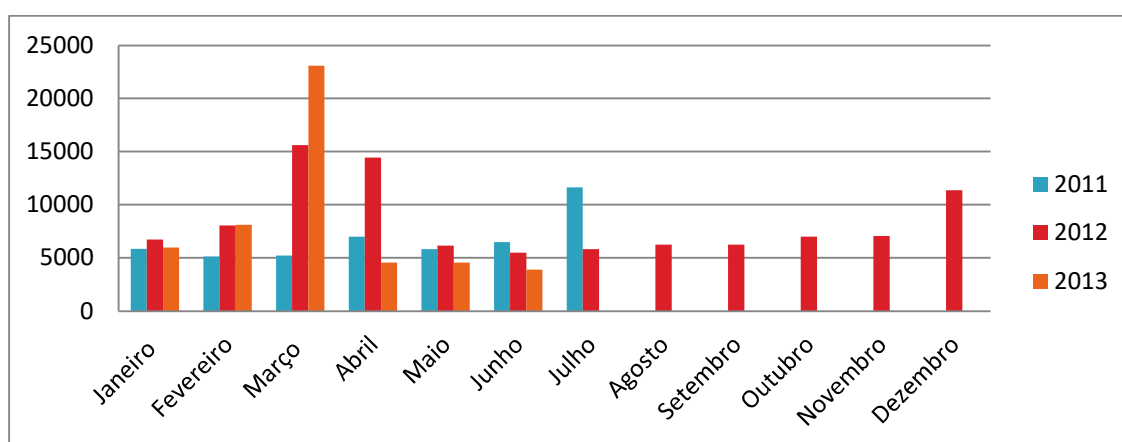
O salário mínimo em Espanha é na atualidade³⁸ de 645€ por mês (jornaldenegócios.pt), mais 2 salários extra por ano, com pagamentos à Segurança Social, que no meu caso por ser primeiro emprego rondava os 307€ mensais, e o de Carla Ribeiro 276€ (acrescidos ao seu salário líquido de 633,30€) o que representava mais 583€ de "despesas" ao fim do mês na faturação da empresa (“Folha de Vencimento” em ANEXO 5).

- Demonstração de Resultados

Os quadros que vamos ver a seguir, representam as vendas da loja (faturação) desde o mês de junho de 2011 até 15 de junho de 2013, data final do estágio. Apenas tive acesso aos dados a partir desta data. Foi feita uma soma de tudo o que se faturava todos os dias e respetivas semanas de cada mês (Anexo Digital nº2 - Folha de Excel). Os dados e as variáveis que nos aparecem nos quadros em baixo, são nada mais nada menos do que se faturou em cada mês dos respectivos anos.

Como é de imaginar, os níveis de confiança e sustentabilidade da empresa oscilam muito. No meio dos comércios pequenos, torna-se cada vez mais complicado manter esses níveis estáveis. Como vamos poder ver a seguir, os quadros apresentam meses de faturação dispersos desde 2011 à atualidade. Para que se torne claro, apresento aqui o gráfico dos dados que vamos ver a seguir (TOTAL da faturação):

Tabela 6: Gráfico dos resultados

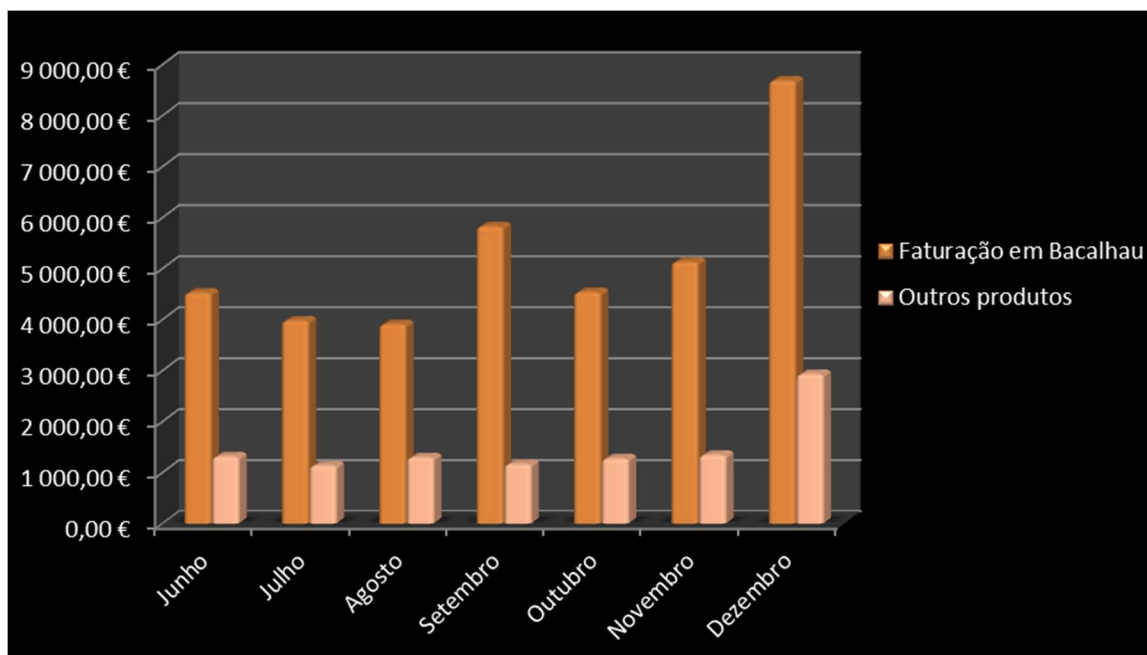


Fonte: Elaboração própria

³⁸ Data do artigo: 07/10/2013. Data da consulta: 02/12/2013.

Nos quadros seguinte, verificamos o que se faturou nos respectivos anos tanto no que toca ao bacalhau, como os outros produtos complementares:

Quadro 1 – Resultados de 2011



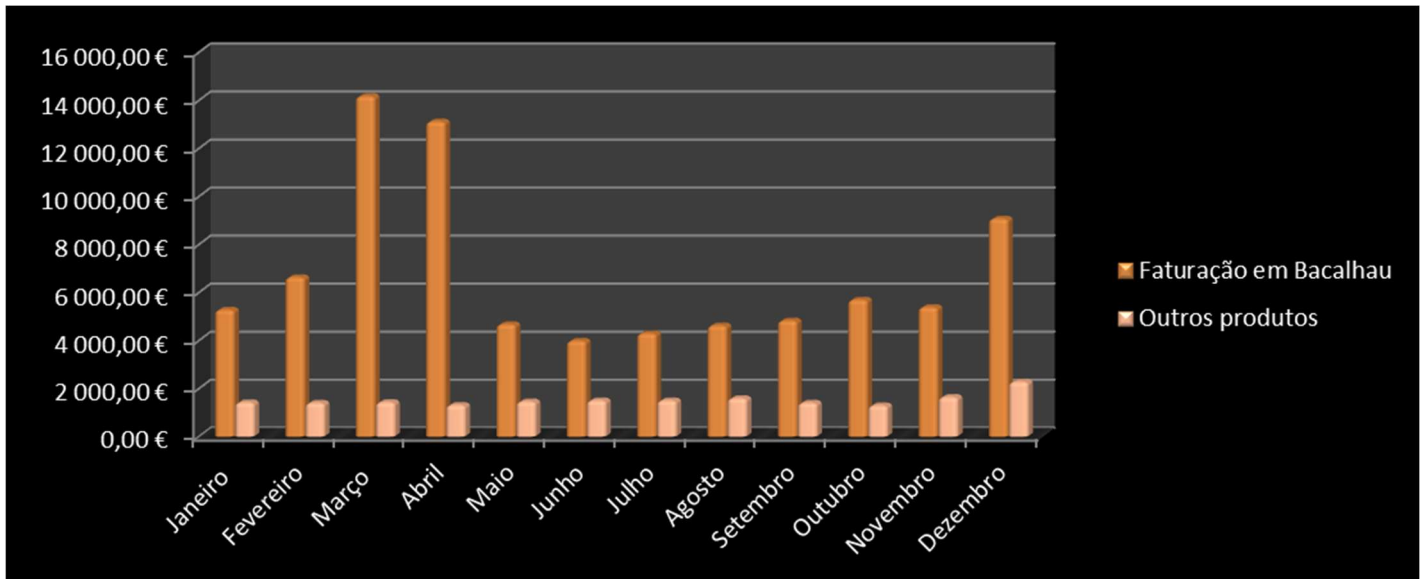
Fonte: Elaboração Própria

Resumo do ano de 2011 (sem os meses fortes da Semana Santa):

A média por semana de faturação esperada está abaixo do que se pretende nos meses de junho e setembro, sendo que o ideal para uma boa manutenção da empresa seria entre 1100€ - mínimo - e 1350€ semanais (250€ em dias úteis e 100€ ao sábado). Os meses de outubro e novembro ficaram aquém das expectativas na média semanal, mas acabaram por cumprir com o objetivo de faturação situado nos 6000€ (1350€ semanais a multiplicar por 4,5 semanas). Dentro deste objetivo, julho e agosto não cumpriram sendo que este último esteve fechado na segunda semana para férias.

O mês mais forte acaba por ser dezembro devido à falta de dados no que corresponde à Semana Santa. Como era de esperar por serem meses quentes, o verão não cumpriu com os objetivos propostos pela empresa, e outubro acabou por ser o mês de maior desilusão pois não passou de 5815€, valor faturado só em bacalhau no ano de 2012.

Quadro 2 – Resultados de 2012



Fonte: Elaboração Própria

Resumo do ano de 2012:

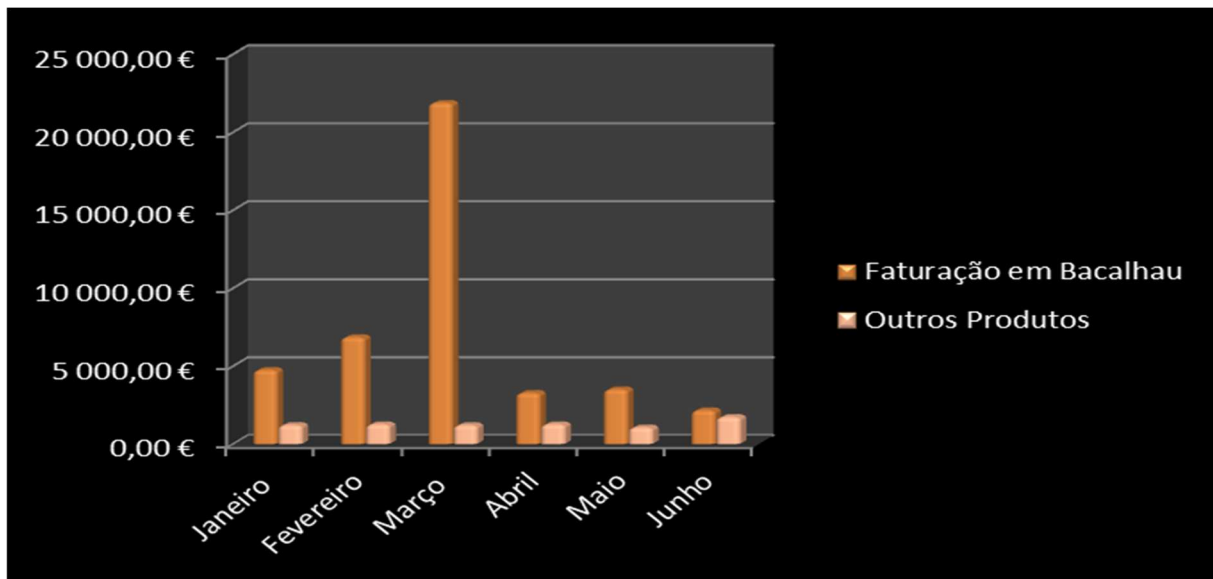
Sem dúvida o ano mais forte do negócio até ao momento, mas coincidiu também com a subida de preços e impostos no setor alimentar em Portugal, o que trouxe no imediato menos margens de lucro logo um ROI³⁹ (*Return On Investment*) significativamente mais baixo. De notar ainda que não foram alterados os preços dos produtos na empresa com esta mudança.

Os meses que antecederam a Semana Santa, o pico do negócio, foram março e abril, que se verificaram também os dois meses mais fortes do ano num total de 30.046 €. O mês de dezembro, apesar de estar abaixo cerca de 4 mil € destes meses, ficou dentro das expectativas em relação ao ano anterior devido à venda dos outros produtos que não o bacalhau.

A média por semana de faturação esperada falhou em fevereiro porque nos dois meses seguintes o consumo já ia aumentar só por si, uma vez que a realização da Semana Santa deste ano foi realizada em abril e não antes desse período como veio a acontecer em 2013. Junho e novembro não cumpriram o objetivo de faturação TOTAL mensal de 6000€, ficando 500€ abaixo do pretendido (o que não se verifica crítico comparado aos meses quentes de 2011).

³⁹ ROI (Return of Investment) – rácio que mede a rentabilidade, deduzidos os impostos, dos capitais investidos num investimento industrial ou financeiro. (Pierre, C. 1985)

Quadro 3 – Resultados de 2013



Fonte: Elaboração Própria

Resumo do ano de 2013:

Diferente de 2012, a Semana Santa não aconteceu em abril, mas sim em março. Os meses que antecederam este acontecimento religioso foram fevereiro e março. Na junção destes dois meses o valor total faturado situa-se nos 31197,58€, ou seja, 1151,6€ a mais que em 2012. De notar também que os clientes esperaram até ao mês de março para realizar as suas compras, o que proporcionou uma faturação *record* de 23 mil €, sendo que só 1210€ são de produtos de fora, sem ser bacalhau.

Como é natural depois dos meses precedentes à semana santa, abril, maio e junho ficaram muito aquém do esperado, sendo que a empresa apenas começou a sentir 2013 depois da Semana Santa e verifica-se então uma queda acentuada tanto na média faturada semanalmente como mensalmente, assistindo aos piores números desde 2009 (ano de abertura).

Conclusão

Infelizmente os números que acabamos de ver não permitiram o investimento abundante noutras áreas e mesmo novos projectos da empresa. As despesas e o baixo índice de evolução da empresa determinaram o seu fim, impossibilitando por exemplo a aposta na publicidade e noutros empreendimentos, como abrir uma loja em Ponferrada ou até um restaurante com pratos típicos de bacalhau como já tinha sido pensado.

Esta ideia passaria por ter almoços com 3 ou 4 pratos de bacalhau, e pela noite as famosas *tapas*, que neste caso poderiam ser croquetes de bacalhau, bolinhos de bacalhau, punhetas de bacalhau, migas esfiapadas, entre outros. Além destes pratos, o molho de francesinha poderia ser útil para a confecção da mesma como também do cachorro especial de forma a criar diversidade na escolha e proporcionar refeições mais económicas que a média da cidade, uma vez que não se almoça ou janta em restaurantes por menos de 10€ por pessoa (em média).

Claro que o meio ambiente em que está inserido e a dimensão da empresa afeta todos os pontos acima analisados. Uma maior empresa numa outra localização com outro poder de investimento teria uma análise completamente diferente, mas o ponto aqui foi atingido: encontrar uma oportunidade de negócio que não requer um investimento inicial muito grande e um *payback* a médio prazo, entre dois a cinco anos, o que a torna mesmo uma autêntica “Oportunidade” para quem procurava um novo desafio fora do seu país.

CONCLUSÃO

Como foi referido no último ponto do Capítulo II, a empresa acabou por fechar (ANEXO 6) devido a um conjunto de fatores, sendo que o principal é a falta de compensação. Deixou de compensar ter o negócio, visto que só começamos a sentir escassez em 2013 findada a Semana Santa, ou seja, a partir de Abril. Ao contrário de outros anos, a Semana Santa realizava-se um pouco mais tarde e o calendário deste ano não foi favorável à empresa por dois motivos: no mês seguinte à Semana Santa os clientes passam por uma fase de saturação, não buscam o produto principal. O segundo motivo, e o mais grave, em maio deste ano assistiu-se aos piores dias de faturação desde o início de atividade e a verdade é que junho, julho e agosto são meses quentes e não puxa os clientes para o consumo.

Uma vez que em julho e agosto os habitantes da cidade de León aproveitam as férias para ir visitar as suas casas aos "pueblos" ou vilas de onde saíram ou nasceram, a procura ia ser bastante reduzida, e antecipando esse negro período decidiu-se fechar o negócio. O trespasse estava fora de questão devido à logística e transporte das mercadorias. Teria que ser, quase que obrigatoriamente um português a ficar com a loja, e como vimos esse público não é muito alargado nesta cidade em questão.

Em forma de conclusão, gostaria referir que o ponto de localização onde estava inserida a empresa não era o mais favorável para a obtenção dos objectivos propostos para uma família de emigrantes.

Apesar de a empresa estar bem situada (localmente), com certeza que, e na opinião de muitos clientes, o sucesso da loja ter-se-ia refletido mais na capital, em Madrid, como é o caso de outros portugueses que se instalaram ali, como:

- “El Mercado Portugués” (<http://elmercadoportugues.blogspot.pt>) um super-mercado;
- “Frangus–take-awayortugúes”(<http://madriddiferente.com/index.php/2012/tiendas/frangus-take-away-portugues/>), como o próprio nome indica, frango no churrasco para fora;
- Outros como cafeterias, livrarias e produtos de bacalhau (<http://www.tvi24.iol.pt/aa---videos---sociedade/bacalhau-madrid-espanha-portugueses-eleicoes-tvi24/1300588-5795.html>).

Esta opinião advém do que se falou dos leoneses serem um povo fechado a novos produtos e desconfiados em relação à qualidade deste. Se fosse em Madrid, um povo mais recetivo a este tipo de negócios, com mais portugueses na calha para a compra dos produtos, com salários praticados um pouco maiores e uma cidade com um milhão a mais de habitantes que toda a comunidade de *Castilla y León*, com acessos de transportadoras mais acessíveis para os fornecedores, acredito que o negócio proporcionava até negociação de preço-quantidade, um dos pontos fracos verificados na análise SWOT.

Assim sendo, não se pode dizer que o insucesso pairou sobre o negócio, porque deu os seus frutos enquanto ativo. O objetivo principal foi atingido, obter um ROI considerável para manter o negócio, proporcionar qualidade de vida, e por qualidade de vida entenda-se ter os bens básicos necessários para ser feliz, e consequentemente potenciar o crescimento da empresa a médio-prazo.

Como é óbvio, o espaço e tempo em que se vivenciou esta experiência não foi o melhor para obter esse crescimento. O nível recessivo da economia levou a que Carla Ribeiro voltasse para Portugal com a família na tentativa de se instalar novamente na sua terra, estando eu a substituí-la enquanto esta alternava de país em país, com uma distância de 412 Km entre o ponto da loja até à cidade de Vila Nova de Gaia. A sua presença na aproximação de dias festivos era crucial para um eficaz atendimento, e assim foi durante 1 ano. A queda nas margens de vendas, a subida do IVA nos produtos, acrescidas às circunstâncias já analisadas, foi decidido que o melhor seria dar o negócio como encerrado e fechar portas (ANEXO 6).

Bibliografia

- Assef, R. (1997): “Guia prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas”. Rio de Janeiro - Editora Campus.
- Berrigan, J. e Finkbeiner, C. (1994): “Marketing de Segmentação: como sustentar a vantagem competitiva através da segmentação de mercados.” São Paulo, Direitos da Makron books do Brasil editora Lda. (p.5,19,67,120-125,167-175)
- Campos, A.R., Silva, M.A., Castro, R. (1996): “Técnicas de Organização Empresarial” (1ª Edição/2ª tiragem). Porto, Edições ASA.
- Chiavenato, I. (1983): “Recursos Humanos” (1ª Edição 1983, 11.ª tiragem - 1991). São Paulo – Editora Atlas.
- Crepaldi, S.A. (1998): “Contabilidade gerencial: teoria e prática”. São Paulo - Editora Atlas.
- Johnson, G., Scholes, K. (1997): “Exploring Corporate Strategy” (4ª edição). *Prentice Hall Europe*. (p. 93, 173-175).
- Hill, N. (2009): “Pense e fique rico” (1ª edição). Porto – Porto Editora, Lda.
- Kotler, P. (1988): “Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle” (1º, 2º e 3º Volume, 11.ª tiragem, da 1ª Edição de 1969). São Paulo – Editora Atlas.
- Kotler, P. (1998): “Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle” (5ª edição). São Paulo – Editora Atlas SA.
- Kotler, P. (1999): “Marketing para o Século XXI” (3ª edição, 2006), Lisboa, Editorial PRESENÇA.
- Lambin, Jean-Jacques (2000): “Marketing Estratégico”, 4ª edição, Lisboa, Editora McGRAWL-HILL. (p.339, 392, 606)
- Lumpkin, G. T.; Dess, G. G.(1996): “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”. *Academic of Management Review*, 21(1), (pp. 135-172).
- Montcel, H. (1972) “Dicionário de Gestão” (Edição 6 Z 321). Lisboa – Publicações Dom Quixote.
- Morris, M. H.; Lewis, P. S.; Sexton, D. L. (1994): “Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective”. *SAM Advanced Management Journal*, 59 (1)
- Pierre, C. (1985): “Dicionário de Gestão Financeira”, Porto – RÉ S Editora.

Netgrafia

- ❖ knoow.net – Tabela 4, meio contextual, análise PEST.
- ❖ epp.eurostat.ec.europa.eu/
- ❖ m.euronews.com/
- ❖ moodys.com/
- ❖ ine.es/
- ❖ publico.pt/
- ❖ m.jn.pt/m/news
- ❖ marcaespana.es/
- ❖ marketingteacher.com/swot/history-of-swot
- ❖ mashable.com/

Anexos

Anexo 1: Lista de produtos

Produtos Bacalhau: peixe completo ou partido a metade - crescido +, graúdo, especial - como também outras partes - migas, orelhas, lombos secos, línguas de bacalhau - e por fim congelados no seu ponto de sal - lombo centro, postas com lombo, croquetes e bolinhos de bacalhau.

Licores: Amêndoa Amarga, Licor Beirão, Ginja (Espinheira e de Óbidos), Licor de Café, Moscatel (Douro, Setúbal e Favaio), Triple Seco, Licor de Anis, Aguardentes (CR&F, Fim Século, São Domingos, Aldeia Velha, Bagaceira Montanha.

Vinhos Porto: Velhotes, Lágrima Cristo, Taylor's, Ferreira, Nieport, Offley, Don Pablo, Burmeister.

Vinhos mesa tinto: Vinhos Madeira (Henriques & Henriques), Vinhos Douro (Duas Quintas, Lello, Foral, Esteva, Porca Murça), Dão (Casa Santar, Terras do VAR), Alentejo (Chaminé, Ás de Copo, Vida Longa)

Vinhos de mesa verde e branco: BSE, Porca Murça, Planalto, Monte Velho, Gatão, Mateus, Gazela, Casal Garcia, Quinta da Aveleda, Alvarinho, Tardinhade, Murallas, Via Latina.

Cerveja: Super Bock (normal, normal sem álcool, preta stout, preta sem álcool, abadia e abadia gourmet) e Sagres (normal e bohemia).

Espumantes: Raposeira e Murganheira.

Bebidas sem álcool: Sumol, Agua das Pedras Salgadas, Vidago.

Outros: Azeitonas negras, azeite Oliveira da Serra, conservas e patés de atum e sardinha, vinagre, aletria, Piripiri, Molho Francesinha, toalhas de mesa, novelos para costura, panos de cozinha bordados e para bordar, mantas para sofás, jogos toalhas de banho, edredões, café Delta ou Sical, moído e em grão.

Anexo 2: Certificado de manipulador de alimentos

Certificado de Manipulador de Alimentos


Dª Luz del Mar Díaz Díez, Administradora de ASTESSA S.L., entidad autorizada e inscrita en el Registro de entidades autorizadas, con la Identificación: EFHA/211/CyL por la Junta de Castilla y León para impartir programas de formación en materia de Higiene de los Alimentos, CERTIFICA:

Que D/Dª: **FILIPE MIGUEL PREDMA MAIA**


con DNI: **Y2616655M**

ha superado satisfactoriamente el Curso de Formación en Materia de Higiene de los Alimentos siguiendo el temario, según el Decreto 269/2000 de 14 de Diciembre de la Junta de Castilla y León (BOCyL nº 244 de 20/12/2000), que al dorso se especifica, con una duración de 3 horas.

Por lo cual se expide el presente CERTIFICADO en León, el 19 de Septiembre de 2012


 Junta de Castilla y León

correo-e: informacion@astessa.com www.astessa.com Asistencia Técnica en Seguridad y Salud, S.L.



Asistencia Técnica en Seguridad y Salud

Higiene de los alimentos



Fdo.: Luz del Mar Díaz Díez

Anexo 3: Exemplo de talão total diário

EL BACALAO PORTUGUES
CALLE SANTA CLARA N5
CALLE SAN MAMES N12

TOTAL DIA 10JUN13
VENTA

ULT. BORRADO 08JUN13
N-000001246 C-002
RED: 1-----

VENDEDOR A

CLIENTE.....	13
IMP. NETO.....	343.78
OPER. NETO.....	17
IMP. NEGATIVO.....	0.00
OPER. NEGATIVAS...	0

G. TOTAL..... 343.78

GRAN TOTAL IVA

G. TOTAL..... 0.00

VENTA HORARIA

DE 10:00 A 11:00	11:00
IMP. NEGATIVO.....	0.00
TOTAL.....	13.18
DE 11:00 A 12:00	12:00
IMP. NEGATIVO.....	0.00
TOTAL.....	70.20
DE 12:00 A 13:00	13:00
IMP. NEGATIVO.....	0.00
TOTAL.....	58.99
DE 13:00 A 14:00	14:00
IMP. NEGATIVO.....	0.00
TOTAL.....	124.79
DE 19:00 A 20:00	20:00
IMP. NEGATIVO.....	0.00
TOTAL.....	4.90
DE 21:00 A 22:00	22:00
IMP. NEGATIVO.....	0.00
TOTAL.....	71.72

G. TOTAL..... 343.78

147.65

491.43

Cabeçalho:
Estabelecimento e
Data

Total Diário (Balança)

Total Diário (Outros produtos)

Total "Balança" + "Outros produtos"



Anexo 5: Folha de vencimento

PREDA MAIA FILIPE MIGUEL
 AV Alcalde Miguel Castaño, 104 3 C
 24005 León.
 León.

NIF. Y1687934R 97

EMPRESA		DOMICILIO			Nº INS. S.S.	
TEIXEIRA RIBEIRO CARLA ISABEL		CALLE SANTA CLARA, 5-BAJO.			24/1071637-59	
TRABAJADORA		CATEGORIA	NºMATRIC	ANTIGUEDAD	D.N.I.	
PREDA MAIA FILIPE MIGUEL		A.DEPENDIE		12 SEP 12	Y2616655M	
Nº AFILIACION. S.S.	TARIFA	COD.CT	SECCION	NRO	PERIODO	TOT. DIAS
24/10233070-59	9	100		1	MENS 01 DIC 12 a 31 DIC 12	30
CUANTIA	PRECIO	CONCEPTO			DEVENGOS	DEDUCCIONES
30,00	24,232	1	*Salario Base.			726,95
		6	*Plus Asistencia.			73,54
		127	*Pagas Extras Distribuidas.			181,74
		398	*Plus Transporte.			70,91
		995	COTIZACION CONT.COMU 4,70			46,16
		996	COTIZACION FORMACION 0,10			0,98
		997	COTIZACION DESEMPLEO 1,55			15,22
REM. TOTAL	P.P.EXTRAS	BASE S.S.	BASE A.T. Y DES.	BASE I.R.P.F.	T. DEVENGADO	T. A DEDUCIR
982,23		982,23	982,23	1.053,14	1.053,14	62,36
* Percepciones Salariales sujetas a Cot. S.S.			- Percepciones no Salariales excluidas Cot. S.S.			
FECHA	SELLO EMPRESA	RECIBI				
31 DICIEMBRE 2012						
LEON						
BANCO		LIQUIDO A PERCIBIR				
CUENTA:		990,78				
		COSTE EMPRESA:		1.363,04		

(1)

(2)

(3)

(4)

Legenda: (1) Nome dos empregadores, (2) Data de início de atividade na Segurança Social e número de identificação (corresponde ao número de Cartão Único), (3) Período em que decorre, (4) Salário líquido a receber.

Anexo 6: Documento de insolvência da empresa e respetivos pagamentos legais

DOCUMENTO DE LIQUIDACIÓN Y FINIQUITO

DATOS DE LA EMPRESA

EMPRESA: TEIXEIRA RIBEIRO CARLA ISABEL	N.I.F.: Y1687934R
DOMICILIO: SANTA CLARA 5	LOCALIDAD: LEON

DATOS DEL TRABAJADOR

APELLIDOS Y NOMBRE: PREDMA MAIA FILIPE MIGUEL	N.I.F.: Y2616655M
DOMICILIO: Alcalde Miguel Castaño, 104	LOCALIDAD: León.
MOT. BAJ.: Despido por causas objetivas. Amortización por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.	CATEGORÍA: A.DEPENDIENTE/A.

El suscrito trabajador cesa por cierre de empresa el 31/05/2013, en la prestación de sus servicios por cuenta de la empresa y recibe en este acto la liquidación de sus partes proporcionales en la cuantía y detalle que se expresan al pie, con cuyo percibo reconoce hallarse saldado y finiquitado por todos los conceptos con la referida empresa, por lo que manifestando su conformidad y aceptación se compromete a nada más pedir ni reclamar, habiendo disfrutado del periodo de vacaciones que legalmente le corresponde.

El trabajador reconoce que se le ofrece y SI ACEPTA la indemnización por despido establecida legalmente en el Estatuto de los Trabajadores.

DESGLOSE DE LA LIQUIDACIÓN			
UNIDAD	CONCEPTOS	DEVENGOS	DEDUCCIONES
30,00	Salario Base.	726,95	
30,00	Plus Asistencia.	73,54	
	Pagas Extras Distribuidas.	181,74	
30,00	Plus Transporte.	70,91	
	COTIZ.CC 4,70 sobre 982,23		46,16
	COTIZ.FP ,10 sobre 982,23		0,98
	COTIZ.DE 1,55 sobre 982,23		15,22
	TRI.IRPF 5,00 sobre 1053,14		52,66
15,00	<u>Indemnización Especial</u>	481,35	
TOTALES: -----		1.534,49	115,02
IMPORTE LÍQUIDO A PERCIBIR: -----			1.419,47

En LEON, a 31 de MAYO de 2013

Recibi: *Filipe Miguel Preda Maia*

A los efectos oportunos declaro que he firmado esta liquidación en presencia de un representante de los trabajadores.	A los efectos oportunos declaro que no he hecho uso de la posibilidad de la presencia de un representante de los trabajadores.	A los efectos oportunos declaro que en la empresa no existe representante de los trabajadores.
FIRMADO <i>Filipe Miguel Preda Maia</i>	FIRMADO	FIRMADO

Carla Ribeiro

Outros Anexos



Figura 3 - Cartão da empresa



Figura 4- Interior do Estabelecimento



Figura 5 - Exterior do Estabelecimento



Figura 6 – Produtos Congelados



Figura 7 - Prova de Vinho do Porto e outros



Figura 8- Loja Original (Santa Clara)



Figura 9 - Loja Secundária (San Mamés)