

Contributo para a compreensão da sustentabilidade do modelo de negócio
da compra e venda de ouro: O Caso Valores

Daniela Alexandra Filipe Gonçalves

Relatório de Projeto
Mestrado em Gestão

Orientador:
Mestre Pedro António Ferreira, ISCTE Business School, Departamento de Contabilidade

Outubro 2012

Contributo para a compreensão da sustentabilidade do modelo de negócio
da compra e venda de ouro: O Caso Valores

Daniela Alexandra Filipe Gonçalves

Relatório de Projeto
Mestrado em Gestão

Orientador:
Mestre Pedro António Ferreira, ISCTE Business School, Departamento de Contabilidade

Outubro 2012

“O mundo pertencerá aos que criem algo escasso, não algo barato. A corrida para o topo está a começar.”

Seth Godin

Agradecimentos

Aos meus pais, António da Conceição de Almeida Gonçalves e Maria de Fátima Gonçalves Filipe Almeida, pelo apoio, compreensão, força e acima de tudo pelo amor incondicional.

Ao Sr. André Pinto, administrador da Valores, pela paciência e total disponibilidade demonstrada.

Ao professor Pedro Ferreira pelo entusiasmo, ajuda e conhecimentos transmitidos.

À Filipa Monteiro e Filipa Colaço, as minhas colegas de vários trabalhos durante o mestrado, e também à Inês Revez e Ana Ribeiros pela amizade e apoio que sempre me demonstraram.

No fundo agradecer a todos aqueles que de uma forma mais ou menos duradoura se cruzaram comigo durante a minha vida académica e que deram o seu contributo para a tornar ainda mais enriquecedora.

Índice geral

Agradecimentos.....	i
Índice geral.....	ii
Índice de Tabelas.....	iv
Índice de Figuras	iv
Índice de Gráficos	iv
Lista de Abreviaturas	v
Sumário Executivo	vi
Executive Summary	viii
1 - Introdução	1
1.1. – Tema e âmbito da tese	1
1.2. – Definição do contexto do problema	1
1.3. – Definição de objetivos, lógica de desenvolvimento e estrutura do trabalho	1
2 - Revisão de Literatura	4
2.1. – O papel do ouro	4
2.2. – Modelos de negócio	11
2.2.1. – Os modelos de negócio de Osterwalder e Pigneur	12
2.2.1.1. – Modelo de negócio antecedente	12
2.2.1.2. – Modelo de negócio presente.....	16
2.3. – Franchising	29
2.4. – Fatores críticos de sucesso (FCS).....	34
2.5. – Ciclo de vida das organizações	36
3 – Mercado de compra e venda de metais preciosos em segunda mão	38
3.1. – Caracterização do mercado	38
3.1.1. – O papel das Contrastarias	38
3.1.2. – Motivações de venda	41
3.1.3. – Critérios de avaliação	42
3.1.4. – Metais preciosos mais procurados.....	43
3.1.5. – Fiscalização do sector.....	43
3.1.6. – Exportação e importação de ouro	45
3.2. – Apresentação da Valores	47
3.2.1. – A ideia do negócio.....	47
3.2.2. – A importância do franchising	48

3.2.3. – Estratégia de crescimento	49
3.3. – Conclusões do relatório final “Compra e Venda de Ouro”	50
4 – Metodologia	53
5 – Análise dos resultados	55
6 – Conclusões, limitações e sugestões	68
6.1. – Conclusões	68
6.2. – Limitações	72
6.3. - Sugestões de pesquisa futura	72
Bibliografia.....	73
Anexos.....	78
Anexo 1: Protocolo de entrevista	78
Anexo 2: Lista de documentos da Valores analisados	82
Anexo 3: Artigos científicos consultados constantes do ranking da IBS 2012-2014	83

Índice de Tabelas

Tabela 1: Quilates, composição e pureza do ouro	10
Tabela 2: Modelos de negócio	11
Tabela 3: Operações de fiscalização ao comércio de ouro	44
Tabela 4: Tipo de apreensões	44
Tabela 5: Destinos do ouro exportado	46
Tabela 6: Unidades abertas entre 2010 e 2011	49
Tabela 7: Unidades abertas até 31 Dezembro de 2011	49
Tabela 8: Quadro resumo de desafios e soluções a encontrar a longo prazo	69
Tabela 9: Modelo de negócio da Valores	69
Tabela 10: Protocolo de entrevista	78
Tabela 11: Artigos científicos consultados constantes do ranking da IBS 2012-2014	83

Índice de Figuras

Figura 1: Cadeia de valor do sector dos metais preciosos	38
Figura 2: Marcas legais das Contrastarias de Lisboa e Porto	39

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Cotação do ouro entre 1975 e 2012	6
Gráfico 2: Procura de ouro por categorias	7
Gráfico 3: Oferta de ouro por categorias	7
Gráfico 4: Marcas franchisadas em Portugal	33
Gráfico 5: Volume de negócio e emprego gerado pelas marcas franchisadas em Portugal	34
Gráfico 6: Matrículas atribuídas a retalhista de ourivesaria	41
Gráfico 7: Exportações de ouro	45
Gráfico 8: Importações de ouro	47

Lista de Abreviaturas

AORP – Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

DECO – Defesa do Consumidor

ETC – *Exchange-Traded Commodities*

ETF – *Exchange-Traded Funds*

FCS – Fatores críticos de sucesso

IIF – Instituto de Informação em Franchising

INCM – Imprensa Nacional Casa da Moeda

INE – Instituto Nacional de Estatística

MN – Modelo de negócio

PJ – Polícia Judiciária

Sumário Executivo

Tema: modelo de negócio.

Âmbito: o modelo de negócio do mercado de compra e venda de metais preciosos, com foco na empresa Valores.

Problemática: quando o banco *Lehman Brothers* declarou falência, em 2008, deu-se início à primeira grande crise económica mundial do séc. XXI que, por sua vez, contribuiu para o aparecimento da crise da dívida soberana que tem afetado alguns países da União Europeia, entre eles Portugal. É durante este período que se assiste a um crescimento exponencial de empresas dedicadas à compra e venda de metais preciosos em segunda mão, que viram na necessidade premente das famílias em obter um rendimento extra, através da venda e penhora dos seus bens, uma oportunidade de negócio.

Objetivos: o objetivo principal deste trabalho é compreender a sustentabilidade, a longo prazo, do negócio de compra e venda de metais preciosos em segunda mão, utilizando como caso de estudo a empresa líder de mercado, a Valores. Os objetivos secundários, inerentes àquele, são identificar os principais fatores críticos de sucesso do negócio e caracterizar esta tipologia de negócio que se expandiu no contexto da crise económica internacional.

Metodologia: o método de investigação utilizado foi o estudo de caso e os instrumentos de recolha de dados foram a entrevista semiestruturada e a análise documental. As principais fases de execução do trabalho foram as seguintes: (1) compreensão do conceito de modelo de negócio, mediante identificação de alguns dos autores que estudaram o tema; (2) detalhe das propostas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, de 2002 e de 2009, por serem as mais recentes e as que melhor se ajustam ao objeto em estudo; (3) caracterização do mercado de compra e venda de metais preciosos em segunda mão, bem como da empresa em estudo; (4) recolha de documentos sobre a Valores para análise documental; (5) construção de um protocolo de entrevista e sua aplicação a um administrador da Valores e (6) análise dos dados e extração de conclusões.

Conclusões: pode-se concluir que o negócio de compra e venda de metais preciosos em segunda mão será sustentável, a médio e longo prazo, se houver uma adaptação às contínuas mudanças do mercado, nas dimensões do cliente e fornecedor, onde apenas sobreviverão as empresas mais fortes e mais antigas. Conclui-se também que os principais fatores críticos de

Contributo para a compreensão da sustentabilidade do modelo de negócio da compra e venda de ouro

sucesso deste negócio são a diferenciação, inovação, foco nas necessidades do cliente e do fornecedor e experiência de mercado.

Palavras-chave: modelo de negócio, sustentabilidade, ouro, fatores críticos de sucesso

JEL-classification: M10 e M21

Nota: Tese escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Executive Summary

Theme: business model.

Scope: the business model of the precious metals market buying and selling, with a focus on company Valores

Problem: when Lehman Brothers declared bankruptcy, in 2008, the first major world economic crisis of the century XXI was started, which in turn contributed to the emergence of sovereign debt crisis which has affected some EU countries, including Portugal. And it is during this period that we witness an exponential growth of companies dedicated to buying and selling second hand precious metals, which have perception the urgent need of an extra income for families, through the sale and seizure of their assets, becoming therefore an opportunity to do business.

Objectives: the main focus of this work is to assess the long term sustainability of buying and selling second hand precious metals business, using as case study the Portuguese market leader, Valores. The secondary objectives inherent to that are to identify the primary critical success factors of business and characterize this type of business that has expanded in the context of the international economic crisis

Methodology: The research method used was the case study and data collection instruments were a structured interview and document analysis. The main stages of the study were the following: (1) understanding the concept of business model by identifying some of the authors who have studied the subject in detail; (2) presentation of proposals for Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, 2002 and 2009, for being the latest ones and the ones that adapt to the object being studied; (3) market characterization of the buying and selling second hand precious metals, as well as the company being studied; (4) collection of documents about the Valores for document analysis; (5) construction of an interview protocol and its application to an administrator of the Valores and (6) data analysis and extracting conclusions.

Conclusion: it is possible to conclude that buying and selling second-hand precious metals business will be sustainable in the medium long term, if there is a continuous adaptation to the changing market, at the dimensions of customer and supplier, where only the strongest and oldest companies will survive. It conclude also that the main critical success factors of the

business are the differentiation, innovation, the focus on customer and supplier needs and market experience.

Keywords: business model, sustainability, gold, critical success factors

JEL-classification: M10 and M21

1 - Introdução

1.1. – Tema e âmbito da tese

O tema da tese é o modelo de negócio da compra e venda de metais preciosos em segunda mão, nomeadamente a sua sustentabilidade a longo prazo.

O âmbito é o mercado de compra e venda de metais preciosos, com foco na empresa Valores. Para efeitos desta tese, considera-se sustentabilidade do modelo de negócio, o conjunto de condições necessárias para preservar a perenidade da empresa, e nas quais esta não pode falhar. Como sustenta Osterwalder e Pigneur (2002a), a sustentabilidade é a consequência ou resultado último que um modelo de negócio deve gerar.

1.2. – Definição do contexto do problema

O facto de o mundo ter atravessado uma grave crise económica (Paula e Filho, 2011), que por sua vez deu origem a outra crise no seio da União Europeia (Oreiro, 2011), fez com que os pequenos investidores, os investidores institucionais e os bancos centrais, encarassem o ouro como um ativo de refúgio, contribuindo para uma subida da cotação do preço do metal, como há muitas décadas não se verificava. Associado a este aumento, surgiram as empresas de compra e venda de metais preciosos em segunda mão, que viram nesta situação uma oportunidade de negócio, contribuindo para a sua proliferação a necessidade das pessoas obterem um rendimento extra para fazer face às suas obrigações.

1.3. – Definição de objetivos, lógica de desenvolvimento e estrutura do trabalho

Objetivos

Este trabalho pretende dar a conhecer o funcionamento do negócio de compra e venda de metais preciosos em segunda mão, mais concretamente o ouro, por ser o metal precioso por excelência, escolhido pelos investidores como ativo de refúgio (Baur e McDermott, 2010), identificar os principais fatores críticos de sucesso do sector e compreender a sua sustentabilidade a longo prazo, através do estudo de caso da Valores.

De forma sucinta, o objetivo principal e os objetivos secundários, são os seguintes:

- **Objetivo principal** – Compreender a sustentabilidade do modelo de negócio a longo prazo, tendo como base o estudo de caso da empresa Valores.

- **Objetivos secundários** – Identificar os principais fatores críticos de sucesso do negócio da compra e venda de metais preciosos em segunda mão;

- Caracterizar o sector de compra e venda de ouro em segunda mão.

Lógica de desenvolvimento

O desenvolvimento do trabalho seguiu uma sequência lógica próxima da seguinte:

- Definição da metodologia e do instrumento de recolha de dados mais apropriados, tendo-se optado, respetivamente, pelo estudo de caso e pela realização de entrevistas e análise documental;
- Identificação de alguns modelos de negócio propostos por diferentes autores;
- Seleção e exposição do modelo de negócio mais adequado a este trabalho;
- Apresentação da evolução do conceito de franchising e o seu impacto em Portugal;
- Exposição do conceito de fatores críticos de sucesso;
- Apresentação da noção de ciclo de vida das organizações;
- Caracterização do mercado de compra e venda de metais preciosos em segunda mão a nível nacional;
- Construção de um protocolo de entrevista semiestruturada para recolha de dados necessários à análise da caracterização e sustentabilidade do negócio;
- Análise documental e dos resultados obtidos da entrevista realizada;
- Elaboração das conclusões da pesquisa, com realce para a caracterização, sustentabilidade e fatores críticos de sucesso do negócio;
- Identificação de algumas limitações deste trabalho e de sugestões para futuros estudos.

Estrutura do trabalho

A estrutura deste trabalho concretiza-se em seis capítulos. O Capítulo 1 define-se como introdutório, onde se apresenta o tema e o âmbito da pesquisa e se descreve o contexto do problema, os objetivos, a sequência lógica de desenvolvimento e a estrutura do trabalho.

O Capítulo 2 compreende a revisão de literatura sobre a importância e o papel do ouro ao longo dos séculos, o conceito de modelos de negócio, a noção de franchising, o conceito de fatores críticos de sucesso e noção de ciclo de vida das organizações.

No Capítulo 3 é feita uma breve caracterização do mercado de compra e venda de metais preciosos em segunda mão, numa perspetiva global e numa perspetiva particular, através do estudo de caso da empresa Valores; neste capítulo são também apresentadas as conclusões gerais resultantes do relatório elaborado pelo grupo de trabalho parlamentar denominado “Compra e Venda de Ouro”, com o objetivo de legislar esta atividade.

No quarto capítulo aborda-se a metodologia utilizada, incluindo o protocolo de entrevista semiestruturada usado para a realização da entrevista ao administrador da Valores.

O penúltimo capítulo é reservado à análise documental e dos resultados da entrevista, sendo no Capítulo 6 apresentadas as conclusões extraídas do trabalho, assim como, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 - Revisão de Literatura

2.1. – O papel do ouro

Ao abordar-se o tema do ouro, é necessário recuar muitos séculos para se compreender a importância que este metal precioso teve e tem sobre a humanidade.

Como afirma Correia (1932), no livro “O ouro através dos séculos”, é muito difícil determinar, com aproximada precisão, a época em que, pela primeira vez, o ouro começou a ser notado pelos homens. Contudo, é de acreditar que, na aurora dos mundos, quando os primeiros habitantes começaram a povoar a Terra, o ouro fosse utilizado.

Há quem afirme que os povos primitivos o usaram na manufatura de objetos correntes, é lógico, porém, supor que a sua principal aplicação, quase em exclusivo, era o adorno: pulseiras e argolas de pequeno diâmetro. Provavelmente são dos Génesis e de Homero, as alusões mais antigas conhecidas sobre este metal precioso (Correia, 1932).

Assim, desde as épocas mais remotas, o ouro foi alvo de intensa procura. Ora, de todos os metais, um dos que oferece menos características de utilidade material é seguramente o ouro. Não é um metal como o ferro, o cobre e tantos outros com propriedades que os tornam indispensáveis aos mais variados fins, todos tendentes a aperfeiçoar a civilização. Uma possível explicação para a sua procura pode estar relacionada com a sua própria raridade, pela beleza que indubitavelmente dele irradia e que é inalterável através dos tempos e pela facilidade de se moldar e poder assim adquirir as mais variadas formas, tornando-se desejado (Correia, 1932).

É imperativo referir a influência que a existência do ouro em apreciáveis quantidades teve no progresso económico e político das regiões mineiras produtoras, onde era usado como meio de troca, num comércio rotineiro, difícil, de transações limitadas, esparsas e atrasadas, contribuindo para que as regiões se desenvolvessem à custa das pessoas que de forma aventureira vinham atrás das possibilidades que o ouro lhes podia proporcionar, acabando por se fixar nesses lugares e empregando o capital obtido em negócios variados, transformando assim lugares desertos em regiões de grande atividade agrícola e industrial (Correia, 1932).

O ouro foi, desde as épocas mais remotas, a mercadoria escolhida como medida de valor. Desde então, o metal amarelo passou a ser o símbolo da riqueza mobilizável, pois a moeda

circulava facilmente de país para país, de cidade para cidade, mas o seu valor, à parte de certas convenções esquecidas na Idade Média, provinha mais da raridade do que propriamente de qualquer acordo internacional que a impusesse a todos os povos e em toda a parte (Correia, 1932). Era um sistema monetário adotado por quase todos os governos do mundo, em que o ouro era obrigatoriamente aceite a um preço fixo e sem limite, para fabrico de moedas com poder liberatório ilimitado (Correia, 1932).

Resumiram-se sucintamente as principais características do ouro através dos séculos e verificou-se que, se foi grande a sua influência no passado, muito maior é no presente.

Por este metal precioso se destruíram cidades opulentas, se desenvolveram vastas regiões desoladas e se ultrapassaram obstáculos (Correia, 1932). Pode-se questionar, porque foi o ouro, dos metais conhecidos nos tempos antigos, o escolhido entre todos para simbolizar a riqueza? Ninguém o saberá, porventura, explicar; talvez por ser brilhante, talvez por ser amarelo (Correia, 1932).

A conceção do ouro está intimamente ligada à ideia de riqueza e esta ideia permanece na Humanidade há tantos séculos que será bem difícil destroná-la. Embora o ouro tenha perdido protagonismo na segunda metade do séc. XX, nesta última década voltou a estar em destaque, quer economicamente, quer socialmente, em resultado da crise económica que abalou os países industrializados.

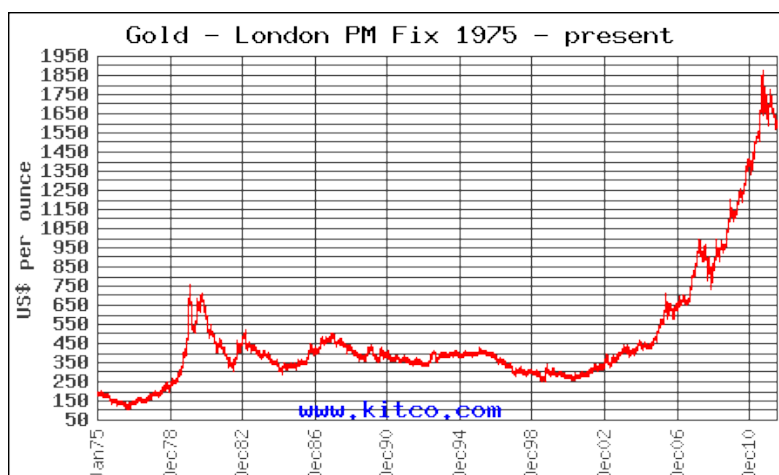
Os investidores têm usado o ouro como um refúgio seguro contra a inflação e a queda do dólar. Por o ouro ser cotado em dólares, quando o dólar perde valor o preço nominal do ouro tende a subir, preservando assim o valor real do ouro. Desta forma, o ouro pode atuar como um refúgio seguro contra o risco cambial para os investidores com participações em dólares (Baur e McDermott, 2010; Pukthuanthong e Roll, 2011).

Em tempos de incerteza, quando os valores dos ativos se tornam ambíguos devido à relutância dos investidores para o comércio, a atratividade do ouro pode aumentar devido à relativa simplicidade do seu mercado. Se os determinantes do seu valor são mais fáceis de compreender e avaliar, o ouro pode-se tornar uma alternativa de investimento atrativa, oferecendo aos investidores uma maior sensação de segurança durante os períodos de turbulência nos mercados financeiros (Baur e McDermott, 2010).

Tal como um ativo físico, o ouro tem valor intrínseco. O seu valor não depende de lucros futuros ou dívidas. Experiências recentes sugerem que, ao contrário de outros ativos financeiros, o valor do ouro tende a aumentar em resposta a choques negativos no mercado (Baur e McDermott, 2010).

Tal como aconteceu em 2008, em que a crise se intensificou com o colapso do *Lehman Brothers*, o receio de uma recessão mundial provocou uma queda acentuada das ações nos mercados financeiros, originando uma subida no índice de preços do ouro, como é possível observar no gráfico da evolução da cotação do ouro, onde é perceptível o aumento mais acentuado a partir de Dezembro de 2006, que coincide com o início da crise financeira internacional (Gráfico 1).

Gráfico 1: Cotação do ouro entre 1975 e 2012

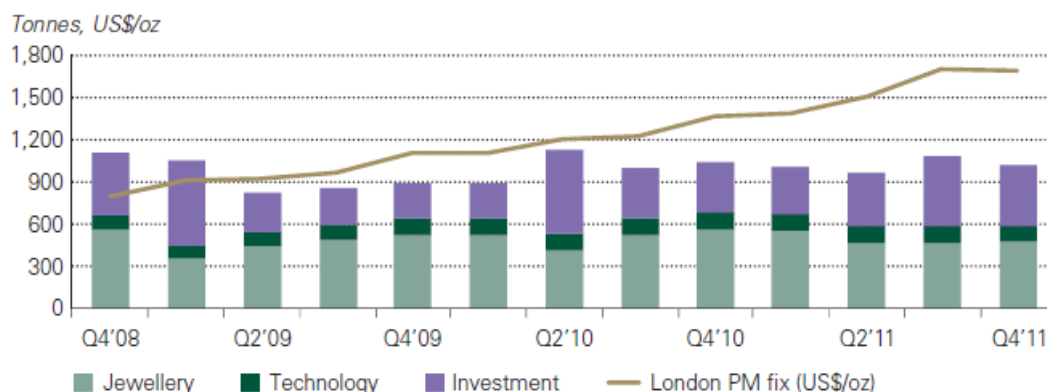


Fonte: Kitco, 15 de Maio 2012

Ao analisar-se o comportamento da procura e da oferta, observa-se que a composição da procura de ouro mudou rapidamente com a crise económica global, enquanto, a oferta de ouro manteve-se relativamente estável (World Gold Council, 2011) (Gráficos 2 e 3).

Tendo como base os dados de 2011 disponibilizados pelo World Gold Council (2011), referentes à procura e à oferta de ouro, verifica-se que, do lado da procura, o investimento em ouro registou um elevado crescimento, enquanto a procura de ouro para joias e tecnologia diminuiu (Gráfico 2).

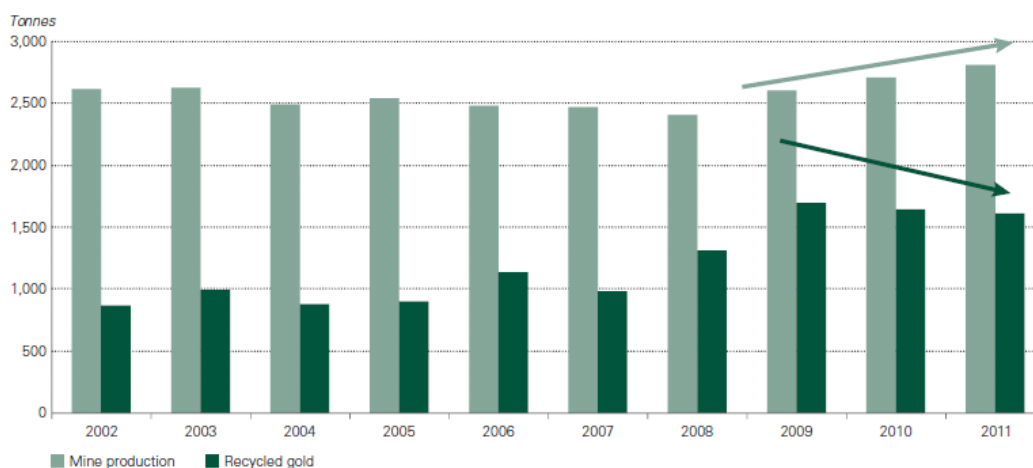
Gráfico 2: Procura de ouro por categorias



Fonte: World Gold Council, 14 de Abril 2012

Do lado da oferta, registou-se um ligeiro aumento da produção das minas e uma diminuição de peças destinadas à reciclagem (Gráfico 3).

Gráfico 3: Oferta de ouro por categorias



Fonte: World Gold Council, 14 de Abril 2012

De acordo com o artigo “Haring Away” do *The Economist*, as características únicas do mercado do ouro, o seu valor intrínseco como um metal precioso, a falta de elasticidade relativa aos fornecedores e, em particular, os elementos anti cíclicos da procura de ouro, dão peso à teoria de que o ouro pode atuar como reserva de valor, ou um refúgio, em tempos de turbulência e incerteza no mercado financeiro e/ou global.

Como defendem Wang *et al.*, (2011), o preço do ouro é afetado por, pelo menos, seis fatores:

Taxa de câmbio do dólar – o preço do ouro é classificado em dólares; uma apreciação do dólar pode causar uma diminuição do preço do ouro e uma depreciação do dólar pode causar um aumento do preço do ouro;

Eventos geopolíticos – quando a situação social é instável, as pessoas preocupam-se com a depreciação da moeda local provocada por uma situação de guerra e compram bastante ouro como ativo de refúgio. A grande procura de ouro durante o período de guerra leva a uma subida do preço do ouro;

Crise financeira – as pessoas apostam na compra de ouro em momentos de crise dado o seu valor intrínseco constante, contribuindo para a subida do seu preço;

Taxa de inflação – uma taxa de inflação elevada implica um menor poder de compra da moeda local, ou seja, as pessoas tendem a escolher o ouro para preservar o valor que a sua moeda local perde com a subida de inflação. Assim, sob o ambiente de uma alta taxa de inflação, o preço do ouro é mais elevado;

Mecanismos de oferta e procura – teoricamente, o aumento da oferta pode reduzir o preço do ouro e o aumento da procura pode aumentar;

Taxas de juro reais - uma aplicação em ouro não paga juros. Assim, com taxas de juro altas os investimentos que rendem juros tornam-se mais atrativos do que o ouro. Em momentos de taxas de juro reais baixas o custo de oportunidade do investimento em ouro é menor, logo o interesse para investir em ouro é superior.

De acordo com o artigo “Ouro: brilho sem garantia”, da DECO, de 13 de Novembro de 2011, os investidores em tempo de crise têm procurado o ouro como ativo de refúgio, cujas formas de investimento mais procuradas são:

Exchange – Traded Funds (ETF) – Os ETF são fundos cotados em bolsa que replicam a evolução de um ativo subjacente, como um índice de ações ou obrigações. As vantagens destes instrumentos centram-se nas baixas comissões que cobram e na flexibilidade de negociação, dado que são negociados com a mesma facilidade que as ações. Além dos ETF, o universo dos produtos cotados abarca outros instrumentos do género. É o caso dos *Exchange-*

Traded Commodities (ETC) que se caracterizam por replicar a evolução de uma matéria-prima específica como o ouro, prata, soja ou cabeças de gado;

Call Warrants – Os mais conhecidos são os *warrants* sobre o ouro, cujo valor sobe quando a cotação do ouro aumenta, mas de forma alavancada. Em pouco tempo, o investidor pode multiplicar o capital investido ou perder todo o dinheiro. Os *warrants* têm um prazo de tempo limitado que, no máximo, é de alguns meses. À medida que se aproxima da data de vencimento, o valor do *warrant* desce.

Ações de empresas que produzem ouro – Apesar de não replicarem o comportamento do metal amarelo, as ações de empresas relacionadas com o ouro também podem lucrar com a subida do metal precioso;

Ouro físico – Os investidores podem ainda optar por deter o metal amarelo fisicamente, através de barras ou lingotes. Outra das alternativas passa por moedas de ouro.

Ao se analisar o ouro, tendo em conta as suas características físicas, observa-se que este é conhecido pelo seu brilho, raridade e facilidade de ser trabalhado. No seu estado puro, é muito denso e macio (Valor Certo, 2012). A expressão “ouro fino” é o termo metalúrgico que indica a pureza do metal. O ouro com pureza 0,999 contém 999 partes de ouro em 1000 e é o padrão do comércio nos mercados internacionais de metais preciosos. O ouro puro (24k) raramente é usado na produção de joias, dado ser muito macio e deformar-se com facilidade, a liga de ouro – em que se junta o ouro com outros metais para melhorar as suas características mecânicas – mais comum é a de 18k, na qual entram 75% de ouro, e os restantes 25% são outros materiais, tais como prata ou cobre. Em Portugal a liga mais comum é a de 19,2k, a que correspondem 800 partes de 1000 ou 80% de ouro, considerado por muitos como um dos mais puros da Europa (Valor Certo, 2012).

A tabela 1 indica os quilates, a composição e a pureza do ouro.

Tabela 1: Quilates, composição e pureza do ouro

Quilates	Composição	Pureza
24	100%	999
19,2	80%	800
18	75%	750
16	67%	670
14	58,3%	583
10	41,6%	416

Fonte: Valor Certo, 06 de Junho 2012

Existem vários tipos de ouro, contudo os mais comercializados, segundo a Valor Certo (2012), são:

Ouro Amarelo – cujos elementos adicionais são o cobre e a prata;

Ouro Branco – para além do ouro amarelo, contém metais como a prata, paládio ou níquel;

Ouro Vermelho – constituído por ouro amarelo em conjunto com cobre, prata e zinco.

É importante referir que Portugal é o 14º país do mundo com mais reservas de ouro, de acordo com o relatório de atividades e contas do Banco de Portugal relativo a 2011, que mostra que no final do ano passado as reservas de ouro atingiram os 14.964 milhões de euros, mais 15,29% do que no final de 2010. Este aumento deve-se a diferenças de reavaliação, que decorrem do aumento do preço do ouro nos mercados internacionais ao longo de 2011, já que o *stock* em quantidade das reservas de ouro se manteve inalterado nas 382,5 toneladas.

Esta secção reveste-se de especial importância, dado que permite dar a conhecer o papel do ouro na nossa sociedade, servindo como primeira diretriz orientadora para o desenvolvimento deste trabalho.

2.2. – Modelos de negócio

O modelo de negócio evoluiu como um termo popular e como um conceito central para a estratégia (McGrath, 2010). O principal impulsionador foi o aparecimento da internet, permitindo comunicações generalizadas e formas cada vez mais baratas de transmissão de grandes quantidades de informação, tornando possível às empresas fazerem coisas que não podiam fazer até então (McGrath, 2010).

São vários os autores que ao longo dos últimos anos têm dado o seu contributo para o estudo do conceito de modelo de negócio (MN). A Tabela 2 sintetiza o nome desses autores, o ano, os componentes do MN, bem como, o contexto em que cada modelo de negócio se insere.

Tabela 2: Modelos de negócio

Autores	Componentes do MN	Contexto
Timmers (1998)	produto, serviços, arquitetura dos fluxos de informação, fontes de receita e estratégia de marketing	Comércio eletrónico
Hamel (2000)	estratégia, recursos estratégicos, rede de valor, relação com o cliente, diferenciação e rendimentos	Estratégia
Mahadevan (2000)	fluxo de valor, fluxo logístico e fluxo de receitas	Comércio eletrónico
Dubosson-Torbay <i>et al.</i> , (2001)	produtos, relacionamento com os clientes, infraestrutura e rede de parceiros, aspetos financeiros, recursos e lucro	Comércio eletrónico
Afuah e Tucci (2001)	criação de valor para o cliente, preço, receita, atividades em rede, implementação, competências e sustentabilidade	Comércio eletrónico
Amit e Zott (2001)	conteúdo de transação, estrutura de transação, governo de transação, recursos, e produtos	Comércio eletrónico
Zimmermann (2001)	missão, estrutura, processos, receitas e tecnologia	Comércio eletrónico
Betz (2002)	recursos, vendas, lucros e capital	Estratégia
Magretta (2002)	relação com o cliente, recursos, custo e lucro	Estratégia
Chesbrough (2002)	rede de valor, relação com o cliente, rendimentos, custo e estratégia	Estratégia
Osterwalder e Pigneur (2002)	criação de valor para o cliente, infraestrutura, marketing, lucros e sustentabilidade	Estratégia
Hedman e Kalling (2003)	rede de valor, recursos, competências, processos e concorrentes	Sistemas de informação e Estratégia
Shafer <i>et al.</i> , (2005)	estratégia, criação de valor para o cliente, rede de valor e diferenciação	Estratégia
Osterwalder e Pigneur (2009)	segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com os clientes, fontes de receita, recursos chave, atividades chave e parcerias chave	Estratégia

Fonte: Elaboração própria, com base em Timmers (1998), Hamel (2000), Mahadevan (2000), Dubosson-Torbay *et al.*, (2001), Amit e Zott (2001), Zimmermann (2001), Betz (2002), Magretta (2002), Chesbrough (2002), Osterwalder e Pigneur (2002b), Hedman e Kalling (2003), Shafer, Smith e Linder (2005) e Osterwalder e Pigneur (2009).

Dos autores identificados na Tabela 2, aprofundar-se-á os modelos de negócio propostos por Osterwalder e Pigneur (2002 e 2009), por serem dos mais recentes e aqueles que mais se adequam a este trabalho.

2.2.1. – Os modelos de negócio de Osterwalder e Pigneur

2.2.1.1. – Modelo de negócio antecedente

Segundo Osterwalder e Pigneur (2002b), o termo modelo de negócio (MN) pode ser entendido como uma ferramenta conceptual, que contém um conjunto de elementos e os seus relacionamentos e que permite expressar a lógica do negócio de uma determinada empresa. Slywotzky (1995) entende modelo de negócio como sendo a forma como a empresa escolhe os seus clientes, define e diferencia as suas ofertas, define as tarefas que irá realizar e o que vai fazer em *outsourcing*, configura os seus recursos, cria utilidade para os seus clientes e gera lucros. Segundo Linder e Cantrell (2001), esta definição ilustra bem o que a maioria das pessoas pensa sobre modelos de negócio quando, na verdade, significa apenas uma parte. Quando alguns autores falam do leilão do MN, da publicidade do MN, da subscrição do MN e assim por diante, eles estão errados, no sentido em que estas são ocorrências de um elemento específico de um MN, neste caso, os custos e os proveitos gerados (Osterwalder e Pigneur, 2002b). Usando uma visão tão estreita, a maior parte das vantagens de uma abordagem mais conceptual e global perdem-se (Osterwalder e Pigneur, 2002b). Ao utilizar uma estrutura teórica e genérica para descrever o MN, pode-se facilmente captar, entender, compartilhar (Petrovic *et al.*, 2001), observar ao longo do tempo e, talvez, até medir e simular o MN (Osterwalder e Pigneur, 2002b). Um modelo de negócio intrínseco de uma empresa deve ser entendido como um exemplo da ideia mais teórica do conceito de MN.

Osterwalder e Pigneur (2002b) defendem que a definição de Slywotzky (1995) sobre a estrutura conceptual do MN pode ser dividida em quatro pilares, são eles: “quê”, “quem”, “como” e “quanto”, ou seja, estes quatro pilares permitem expressar o que é que uma empresa oferece, quais são os seus mercados, como é que pode ser realizado e quanto é que se pode ganhar. Estes pilares podem ser considerados os quatro blocos principais de MN, podendo ser decompostos da seguinte forma: em primeiro, o bloco (1) Inovação do Produto, que descreve a proposta de valor de uma empresa; em segundo lugar o bloco (2) Relacionamento com o Cliente, que descreve como uma empresa entra em contato com os seus clientes e que tipo de relações quer estabelecer com eles; em terceiro lugar o bloco (3) Gestão de Infraestruturas,

que descreve as atividades, recursos e parceiros que são necessários para fornecer os primeiros dois blocos. E, finalmente, o bloco (4) Aspectos Financeiros, essencial para descrever os fluxos de receitas e os mecanismos de preços de uma empresa, ou, por outras palavras, como uma empresa ganha dinheiro através dos outros três blocos.

Osterwalder e Pigneur (2002a) encaram o conceito de sustentabilidade como consequência do que um modelo de negócio deve gerar, ou seja, um modelo de negócio não é mais do que o valor que uma empresa oferece a um ou a vários segmentos de clientes, a arquitetura da empresa e a sua rede de parceiros que criam, comercializam e entregam esse valor e capital de relacionamento, a fim de gerar fontes de receita rentáveis e sustentáveis.

Inovação do Produto

A inovação do produto abrange todos os aspetos de valor que a empresa oferece aos seus clientes. Não compreende apenas o pacote de produtos e serviços, mas a maneira pela qual a empresa se diferencia dos seus concorrentes. A inovação do produto é constituída pela proposta de valor, que pode ser decomposta em blocos de valor, cada um desses blocos tem uma *descrição*, *razão*, *ciclo de vida*, *nível de valor* e *nível de preços* (Osterwalder e Pigneur, 2002b).

O atributo *descrição* descreve simplesmente um pacote de produtos e serviços que juntos formam uma proposta de valor coerente; já a *razão* capta o motivo que levou a empresa a achar que a sua proposta de valor poderia ser valiosa para o cliente, normalmente, o valor é criado através do uso (por exemplo, conduzir um carro), redução do risco do cliente (por exemplo, seguro do carro) ou tornando a vida mais fácil através da redução dos esforços (por exemplo, entrega ao domicílio de produtos de mercearia) (Osterwalder e Pigneur, 2002b).

O *ciclo de vida* capta a fase em que a proposta de valor da empresa cria valor, que pode ser no momento da criação de valor (por exemplo, personificação), no momento da sua compra (por exemplo, compras na Amazon), da sua renovação (por exemplo, atualização de software) ou a sua transferência (por exemplo, venda de livros usados). O atributo *nível de valor* compara o nível da proposta de valor da empresa com as da concorrência; a escala vai do *me-too* (por exemplo, *commodities*), passando pela imitação (por exemplo, *Pocket PC*) e pela inovação (por exemplo, *Viagra*) até à perfeição (por exemplo, relógios suíços) (Osterwalder e Pigneur, 2002b).

Já o *nível de preço* compara o preço da proposta de valor com os da concorrência, em que a escala vai do grátis (por exemplo, jornais *on-line*), passando pelos económicos (por exemplo, EasyJet), aos de mercado (por exemplo, ações) até aos de luxo (por exemplo, Rolex) (Osterwalder e Pigneur, 2002b).

Relacionamento com o Cliente

A gestão de clientes abrange todos os aspetos relacionados com os clientes, que inclui a definição dos clientes-alvo, os meios para os alcançar e comunicar com eles (canais), bem como a relação que a empresa pretende estabelecer com o cliente (Osterwalder e Pigneur, 2002b).

Uma empresa geralmente cria valor para um determinado cliente-alvo; este tanto pode estar num segmento mais tradicional (por exemplo, a mãe trabalhadora da classe média), como estar relacionado com um conceito relativamente recente, o das comunidades de interesse (Hagel e Armstrong, 1997).

Os canais referem-se à maneira como uma empresa vai para o mercado e como ela alcança os seus clientes (Hamel, 2000). As tecnologias de informação têm tido um impacto importante nos canais, através do aumento da gama de produtos e de novas formas de atingir o cliente-alvo. O processo de eliminação de intermediários (Benjamin e Wigand, 1995), o encurtar canais (venda direta), a introdução de uma nova mediação (Sarkar *et al.*, 1995) ou o *cross-selling* têm feito a gestão de canais cada vez mais complexa e indispensável. Um canal pode ser decomposto em elementos, denominados de *link*, tendo cada um desses elementos uma *descrição*, *razão* e *ciclo de compras do cliente*. A *descrição* descreve simplesmente a função e a natureza do *link* (Osterwalder e Pigneur, 2002b). A *razão* capta o motivo pelo qual a empresa considera que esta parte do canal é necessária para entrar em contacto com o cliente. O *ciclo de compras do cliente* capta uma das quatro fases de compra: a fase da sensibilização (por exemplo, através da publicidade), a fase da avaliação, quando o cliente compara a sua necessidade com a oferta da empresa (por exemplo, teste de *software*), a compra (por exemplo, *on-line*) e o serviço pós-venda (por exemplo, manutenção) (Osterwalder e Pigneur, 2002b).

Quando se entra em contacto com os clientes, a empresa automaticamente estabelece um relacionamento com os mesmos; esta relação pode ser de três tipos: uma relação pela primeira

vez (por exemplo, aquisição), uma relação existente (por exemplo, retenção de clientes) ou uma única relação (por exemplo, transação) (Osterwalder e Pigneur, 2002b).

Gestão de Infraestruturas

A gestão de infraestruturas abrange todos os elementos relacionados com a configuração de atividades e recursos entre a empresa e os seus parceiros, a fim de criar valor e chegar aos clientes. Uma empresa tem que garantir que dispõe das capacidades necessárias para entregar a sua proposta de valor (Bagchi e Tulske, 2000) sendo essas capacidades baseadas numa gama de recursos que podem ser propriedade da empresa ou de uma organização parceira.

A proposta de valor de uma empresa é o resultado de uma configuração de valor produzido internamente ou de atividades entregues a terceiros (Gordijn *et al.*, 2001); esta configuração pode tomar a forma de uma cadeia de valor (Porter *et al.*, 1985), uma loja de valor ou uma rede de valor (Stabell *et al.*, 1998). As suas atividades têm uma *descrição* e *razão*. A *descrição* descreve simplesmente a função e a natureza das atividades, o atributo *razão* capta o motivo pelo qual a empresa considera que esta parte da configuração de valor é necessária para criar valor.

As parcerias ajudam as empresas a alavancar as suas competências essenciais, ao concentrarem-se no que sabem fazer melhor e a fazer parcerias para a maioria das outras atividades, de forma a reduzir os seus custos e a reforçar a sua posição no mercado. Podem assumir diferentes formas, tais como relações integradas, compras em plataformas *on-line* ou a contratação de serviços (Osterwalder e Pigneur, 2002b).

Aspetos Financeiros

Os aspetos financeiros são o culminar de um modelo de negócio. A melhor proposta de valor e o relacionamento com os clientes só valem a pena ser mantidos se garantirem sucesso financeiro a longo prazo. Isto significa simplesmente que o modelo de receitas e despesas tem de estar em equilíbrio, a fim de originar lucro (Osterwalder e Pigneur, 2002b).

Um modelo de negócio é aquele em que uma empresa pode traduzir a sua proposta de valor em fluxos de receitas dos seus clientes. As receitas correntes podem ter um conjunto de diferentes mecanismos de preços. Mecanismos de fixação de preços com o apoio de novas tecnologias devem ser utilizados a fim de maximizar as receitas. A internet, em particular,

teve um impacto importante na fixação dos preços e criou uma nova série de mecanismos de preços (Klein e Loebbecke, 2000).

A estrutura de custos mede todas as despesas em que a empresa incorre para criar mercado e entregar a sua proposta de valor, define o preço de todos os recursos, bens, atividades, rede de relacionamentos e parcerias que custam dinheiro à empresa (Osterwalder e Pigneur, 2002b).

A estrutura genérica de modelo de negócio, apresentada por Osterwalder e Pigneur (2002b), permite que a empresa aproveite a lógica dos seus negócios. Esta pode capturar os diferentes elementos do seu modelo de negócio de uma maneira mais formal. Ao fazê-lo, entenderá melhor o seu negócio, será capaz de partilhar esse entendimento com as partes interessadas, poderá facilmente observar o seu modelo de negócio ao longo do tempo, definirá um intervalo de indicadores e criará uma carteira de cenários de modelos de negócio que poderá aplicar no futuro.

2.2.1.2. – Modelo de negócio presente

No seguimento do modelo de negócio apresentado por Osterwalder e Pigneur em 2002, os autores apresentaram, em 2009, a metodologia da geração do modelo de negócio, que se baseia essencialmente numa tela, designada por *Canvas*, onde são dispostos nove elementos considerados pelos autores como fundamentais num modelo de negócio: (1) segmentos de clientes, (2) proposta de valor, (3) canais, (4) relacionamento com os clientes, (5) fontes de receita, (6) recursos chave, (7) atividades chave, (8) parcerias chave e (9) estrutura de custos. Estes elementos cobrem as principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestruturas e viabilidade financeira.

Este conceito pode tornar-se uma linguagem comum que permite facilmente descrever e manipular modelos de negócio, de forma a criar novas alternativas estratégicas. Sem tal linguagem partilhada é difícil ultrapassar sistematicamente os desafios apresentados por um MN e inovar com sucesso (Osterwalder e Pigneur, 2009).

De seguida, serão apresentados os nove elementos considerados por Osterwalder e Pigneur (2009), como elementares num modelo de negócio:

Segmentos de clientes

O elemento segmentos de clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende alcançar e servir. São os clientes que compõem o coração de qualquer modelo de negócio. Sem clientes nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo. Para melhor satisfazer os clientes, uma empresa pode agrupá-los em segmentos distintos, com necessidades comuns, comportamentos comuns, ou outros atributos. Um modelo de negócio pode definir um ou vários segmentos de clientes, grandes ou pequenos. Uma organização deve fazer uma decisão consciente sobre quais segmentos quer servir e que segmentos quer ignorar. Uma vez que esta decisão seja tomada, um modelo de negócio pode ser cuidadosamente projetado em torno de um forte entendimento das necessidades específicas dos clientes.

Existem diferentes segmentos de clientes. Eis alguns exemplos:

Mercado de massas

Modelos de negócio que não distinguem diferentes segmentos de clientes. As propostas de valor, canais de distribuição e relacionamentos com os clientes, concentram-se todos num grande grupo de clientes com necessidades e problemas muito semelhantes.

Nicho de mercado

Modelos de negócio voltados para segmentos de clientes específicos. A proposta de valor, canais de distribuição e os relacionamentos com os clientes são adaptados às necessidades específicas de um nicho de mercado. Tais modelos de negócio são frequentemente encontrados em relações fornecedor-comprador.

Segmentado

Alguns modelos de negócio distinguem segmentos de clientes com necessidades e problemas ligeiramente diferentes. O comércio de um banco como o *Credit Suisse*, por exemplo, pode distinguir um grande grupo de clientes, com ativos até \$100.000, e um pequeno grupo de clientes, com ativos que excedem \$ 500.000. Ambos os segmentos possuem semelhanças, mas necessidades e problemas diferentes. Isto tem implicações para os outros blocos de construção do modelo de negócio do *Credit Suisse*, tais como a proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes e fluxos de receita.

Diversificado

Uma organização com um modelo de clientes diversificado serve dois ou mais segmentos de clientes independentes com necessidades e problemas muito diferentes.

Plataformas multifacetadas

Algumas organizações servem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes. Uma empresa de cartões de crédito, por exemplo, precisa de uma grande base de titulares de cartões de crédito e igualmente uma grande base de comerciantes que os aceitem. Da mesma forma, uma empresa que oferece um jornal gratuito precisa de uma grande base de leitores para atrair anunciantes. Por outro lado, precisa também de anunciantes para financiar a produção e distribuição. Ambos os segmentos são necessários para fazer funcionar o modelo de negócio.

Proposta de Valor

A proposta de valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. A proposta de valor é a razão pela qual os clientes optam por uma empresa em detrimento de outra. Ela resolve um problema do cliente ou satisfaz o que um cliente precisa. Cada proposta de valor consiste numa seleção de um pacote de produtos ou serviços que atende às exigências de um segmento de clientes específico. Neste sentido, a proposta de valor é uma agregação, ou um pacote de benefícios que uma empresa oferece aos clientes. Algumas propostas de valor podem ser inovadoras ou perturbadoras e representarem uma nova oferta. Outras podem ser semelhantes ao existente no mercado, mas com características e atributos adicionais.

Uma proposta de valor cria valor para um segmento de clientes através de uma combinação distinta de elementos, os quais têm em conta as necessidades desse segmento. Os valores podem ser quantitativos (por exemplo, velocidade, preço do serviço) ou qualitativos (por exemplo, design).

Os seguintes elementos podem contribuir para a criação de valor para o cliente:

Novidade

Algumas propostas de valor satisfazem um conjunto inteiramente novo de necessidades que os clientes não percebem que têm porque não havia anteriormente nenhuma oferta semelhante. Está muitas vezes, mas nem sempre, relacionado com a tecnologia. Os telemóveis, por exemplo, criaram uma nova indústria em torno das telecomunicações móveis.

Execução

Melhorar o desempenho do produto ou serviço tem sido, tradicionalmente, uma maneira comum de criar valor. O setor de computadores portáteis tradicionalmente contava com este fator ao introduzir máquinas mais poderosas no mercado; mas um aumento de desempenho tem os seus limites. Atualmente, por exemplo, os computadores portáteis estão mais rápidos, têm mais espaço de armazenamento no disco rígido, mas não conseguem traduzir isso num crescimento da procura.

Personalização

Adaptação de produtos e serviços para necessidades específicas de clientes individuais ou de segmentos de clientes. Esta abordagem permite produtos e serviços personalizados e ainda tirar partido de economias de escala.

Getting the job done

O valor pode ser criado simplesmente por ajudar um cliente a obter certos objetivos. A *Rolls-Royce* entende isso muito bem: os seus clientes de companhias aéreas confiam inteiramente na *Rolls-Royce* para o fabrico e manutenção dos seus motores a jato. Este acordo permite que os clientes se concentrem apenas nas suas companhias aéreas. Em troca, as companhias aéreas pagam à *Rolls-Royce* uma taxa por cada hora que o motor funciona.

Design

Design é um elemento importante, mas difícil de medir. Um produto pode ficar fora do mercado por não ter o nível de *design* desejado. Na moda e indústrias eletrónicas de consumo, o *design* pode ser uma parte particularmente importante da proposta de valor.

Marca

Os clientes podem encontrar valor no ato simples de usar e exibir uma marca específica. Usar um *Rolex* significa riqueza, por exemplo.

Preço

Oferecer valor similar a um preço inferior é uma maneira comum de satisfazer as necessidades dos segmentos de clientes sensíveis ao preço. Mas propostas de valor de baixo preço têm importantes implicações para o resto do modelo de negócio. Companhias aéreas, como a *EasyJet* e *Ryanair*, têm projetado modelos de negócio inteiros especificamente para permitir o transporte aéreo de baixo custo.

Redução de custos

Ajudar os clientes a reduzir custos é uma importante forma de criar valor. A *Salesforce.com*, por exemplo, vende uma aplicação de gestão de relacionamento com clientes, que alivia os clientes da despesa e dificuldade de ter que comprar, instalar e gerir a aplicação.

Redução do risco

Os clientes valorizam a redução dos riscos em que incorrem na compra de produtos ou serviços. Para um comprador de um carro usado, uma garantia de serviço de um ano reduz o risco de pós-venda em avarias e reparações.

Acessibilidade

Tornar os produtos e serviços disponíveis para clientes que anteriormente não tinham acesso a eles, é outra forma de criar valor. Isso pode resultar de uma inovação do modelo de negócio, novas tecnologias, ou uma combinação de ambos. A *NetJets*, por exemplo, popularizou o conceito de propriedade fracionária do jato privado. Usando um modelo de negócio inovador, a *NetJets* oferece aos indivíduos e corporações acesso a jatos particulares, um serviço anteriormente inacessível para a maioria dos clientes.

Conveniência

Tornar as coisas mais convenientes ou mais fáceis de usar pode criar um valor substancial. Com o *iPod* e *iTunes*, a *Apple* ofereceu conveniência aos seus clientes sem precedentes na forma de pesquisar, comprar e ouvir música digital.

Canais

Os canais descrevem como uma empresa se comunica e atinge os seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. Canais de distribuição, comunicação e vendas constituem um interface da empresa com os clientes. Canais são pontos de contato com o cliente que desempenham um papel importante na sua experiência.

Os canais têm cinco fases distintas; cada um pode cobrir algumas ou todas estas fases. Podemos distinguir entre os diretos e indiretos, bem como entre próprios e em parceria. Encontrar a combinação certa de canais para satisfazer os clientes é fundamental para oferecer uma proposta de valor ao mercado. Uma organização pode escolher entre atingir os seus clientes através de canais próprios, através de canais em parceria, ou através de uma mistura dos dois.

Canais em parceria têm margens menores, mas permitem que uma organização expanda o seu alcance e beneficie de parceiros fortes. Canais próprios têm margens superiores, mas podem ser mais dispendiosos para se tornarem operacionais. O truque é encontrar o equilíbrio entre os diferentes tipos de canais, integrá-los de forma a criar uma grande experiência ao cliente e maximizar as receitas.

Fases do canal:

1. Consciência: Como podemos aumentar a consciência sobre os produtos e serviços da nossa empresa?
2. Avaliação: Como podemos ajudar os clientes a avaliar a nossa proposta de valor?
3. Comprar: Como podemos permitir que os clientes comprem produtos e serviços específicos?
4. Entrega: Como é que vamos entregar uma proposta de valor para os clientes?
5. Após as vendas: Como é que fornecemos apoio pós-venda ao cliente?

Relação com os clientes

A relação com os clientes descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. A empresa deve esclarecer o tipo de relacionamento que quer estabelecer com cada segmento de clientes. Os relacionamentos podem variar, de um relacionamento pessoal a um relacionamento automático.

O relacionamento do cliente com a operadora de rede móvel nos primeiros anos foi impulsionado por estratégias agressivas de aquisição, envolvendo telemóveis livres. Quando o mercado ficou saturado, as operadoras passaram a focar-se na retenção de clientes e a aumentar a receita média por cliente.

Podemos distinguir entre várias categorias de relacionamento, que podem coexistir numa relação de uma empresa com um determinado segmento de cliente:

Assistência pessoal

Esta relação é baseada na interação humana. O cliente pode comunicar com um vendedor real para obter ajuda durante o processo de vendas, ou após a compra estar completa. Isso pode

acontecer no local do ponto de venda, através de *call centers*, por *e-mail*, ou através de outros meios.

Assistência pessoal dedicada

Representa o tipo mais profundo e íntimo de relacionamento e normalmente desenvolve-se ao longo de um extenso período de tempo. Nos serviços de banca privada, por exemplo, banqueiros dedicam-se a servir indivíduos com elevado capital. Semelhantes relações podem ser encontradas em outras empresas, na forma de gestores de conta, que mantêm relacionamentos pessoais com clientes importantes.

Self-service

Neste tipo de relacionamento, uma empresa não mantém relacionamento direto com os clientes. A organização fornece todos os meios necessários para que os clientes se ajudem a si próprios.

Serviços automáticos

Este tipo de relacionamento combina uma forma mais sofisticada de auto atendimento com processos automáticos. Por exemplo, perfis pessoais *on-line* dão aos clientes acesso a serviços personalizados. Serviços automáticos podem reconhecer os clientes individualmente e as suas características.

Comunidades

Cada vez mais, as empresas estão a utilizar as comunidades de utilizadores para se envolverem mais com os clientes e para facilitar as conexões entre os membros da comunidade. Muitas empresas mantêm comunidades *on-line* que permitem aos usuários trocar conhecimentos e resolver cada um dos seus problemas. As comunidades também podem ajudar as empresas a entender melhor os seus clientes.

Cocriação

Mais empresas estão a ir além da tradicional relação cliente-fornecedor ao cocriar valor com clientes. A *Amazon.com* convida os clientes a escrever opiniões e, assim, criar valor para os amantes de livros. Algumas empresas envolvem os clientes para os ajudar no *design* de produtos novos. Outros, tais como o *YouTube.com*, angariam clientes para criar conteúdos para consumo público.

Fluxos de receitas

Os fluxos de receitas representam o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. Se os clientes são o coração de um modelo de negócio, os fluxos de receitas são as suas artérias. Cada fluxo de receita pode ter mecanismos de preços diferentes, tais como lista fixa de preços, negociação, leilão, mercado de volume, ou gestão de produção.

Existem várias maneiras de gerar fluxos de receitas:

Venda de ativos

O fluxo de receitas mais amplamente entendido deriva da venda de direitos de propriedade de um produto físico. A *Amazon.com* vende livros, música, bens eletrónicos, entre outros. A *Fiat* vende automóveis que os compradores são livres para conduzir, revender, ou mesmo destruir.

Taxa de utilização

Este fluxo de receita é concebido pela utilização de um serviço particular. Quanto mais um serviço é usado, mais o cliente paga. A operadora de telecomunicações pode cobrar dos clientes pelo número de minutos gastos ao telemóvel. Um hotel cobra aos clientes pelo número de noites que os quartos são utilizados.

Taxas de inscrição

Esta receita é gerada com a venda contínua de acesso a um serviço. Um ginásio vende aos seus membros assinaturas mensais ou anuais em troca de acesso às instalações. A *Nokia Comes with Music* dá aos utilizadores o acesso a uma biblioteca de música por uma taxa.

Empréstimos / Aluguer / Leasing

Esta receita concede temporariamente a alguém o direito exclusivo de usar um determinado ativo por um período fixo em troca de uma taxa. Para quem empresta, isto proporciona a vantagem de receitas recorrentes. Arrendatários ou locatários, por outro lado, desfrutam dos benefícios de incorrer em despesas durante um tempo limitado, não tendo a totalidade dos custos de propriedade.

Licenciamento

Esta receita é obtida dando aos clientes permissão para usar propriedade intelectual protegida em troca de taxas de licenciamento. O licenciamento permite que os titulares de direitos obtenham receitas sem terem de fabricar um produto ou comercializar um serviço. O licenciamento é comum na indústria da comunicação social, onde os proprietários de

conteúdo retêm direitos de autor ao vender licenças de uso a terceiros. Do mesmo modo, na tecnologia há setores que concedem a outras empresas o direito de usar uma tecnologia patenteada em troca de uma taxa.

Taxas de corretagem

Este fluxo de receita deriva da intermediação de serviços prestados em nome de duas ou mais partes. Fornecedores de cartões de crédito, por exemplo, obtêm receitas ficando com uma percentagem do valor de cada operação de vendas, executada entre os comerciantes de cartões de crédito e clientes. Corretores e agentes imobiliários ganham uma comissão cada vez que eles conseguem alugar ou vender uma habitação.

Publicidade

Receita gerada em resultado das taxas de publicidade de um determinado produto, serviço ou marca. Tradicionalmente, a indústria da comunicação social e os organizadores de eventos baseiam-se fortemente na receita de publicidade.

Cada tipo de receita pode ter diferentes mecanismos de preços. O tipo de mecanismo de preços escolhido pode fazer uma grande diferença em termos de receitas obtidas. Existem dois tipos principais de mecanismos de preços: preço fixo e dinâmico.

Preço fixo, os preços são pré-definidos e baseados em variáveis estáticas:

Preço de tabela, preços fixos para produtos individuais, serviços, ou de outras propostas de valor.

Característica do produto dependente, preço depende do número ou da qualidade da proposta de valor.

Segmento de clientes dependente, preço depende do tipo e das características de um segmento de clientes.

Volume dependente, preço em função da quantidade comprada.

Preço dinâmico, os preços variam com base nas condições de mercado:

Negociação, preço negociado entre dois ou mais parceiros dependendo do poder de negociação ou habilidades de negociação.

Gestão de produção, preço depende do inventário e hora da compra (normalmente usado para recursos perecíveis, tais como salas de hotel ou lugares de avião).

Em tempo real com o mercado, o preço é estabelecido dinamicamente com base na oferta e na procura.

Leilões, preço determinado pelo resultado da licitação.

Recursos Chave

Os recursos chave descrevem os ativos mais importantes necessários para fazer um modelo de negócio. Cada modelo de negócio exige recursos chave. Estes recursos permitem que uma empresa crie e ofereça uma proposta de valor, mantenha relações com os segmentos de clientes e obtenha receitas. São necessários diferentes recursos chave, dependendo do tipo de modelo de negócio. Os recursos chave podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos; podem ser próprios ou arrendados pela empresa ou ainda adquiridos a parceiros chave.

Podem ser classificados da seguinte forma:

Físico

Esta categoria inclui os ativos físicos, tais como fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas de ponto de venda e redes de distribuição. Retalhistas como a *Wal-Mart* e a *Amazon.com* dependem fortemente de recursos físicos, que muitas vezes são intensivos em capital.

Intelectual

Recursos intelectuais, tais como marcas, conhecimento, patentes, direitos de autor, parcerias e bases de dados de clientes são cada vez mais componentes importantes de um modelo de negócio forte. Recursos intelectuais são difíceis de desenvolver, mas quando criados com sucesso podem oferecer valor substancial.

Humano

Toda a empresa necessita de recursos humanos, mas as pessoas são particularmente importantes em certos modelos de negócio. Por exemplo, os recursos humanos são cruciais para indústrias intensivas em conhecimento e criatividade. A empresa farmacêutica *Novartis*, por exemplo, depende muito de recursos humanos: o seu modelo de negócio baseia-se num exército de cientistas experientes e numa grande e qualificada equipa de vendas.

Financeiro

Alguns modelos de negócio exigem recursos financeiros ou garantias financeiras, como dinheiro, linhas de crédito, ou um conjunto de opções de ações para a contratação de funcionários chave.

Atividades Chave

As atividades chave descrevem as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para colocar o seu modelo de negócio a funcionar. Cada modelo de negócio exige uma série de atividades chave. Estas são as ações mais importantes que uma empresa deve tomar para operar com êxito. Como os recursos chave, elas são obrigadas a criar e oferecer uma proposta de valor, alcançar os mercados, manter os relacionamentos com os clientes e obter receitas. E, tal como no caso dos recursos chave, diferentes atividades chave dependem do tipo de modelo de negócio.

As principais atividades podem ser classificadas da seguinte forma:

Produção

Essas atividades referem-se a projetar, fazer e entregar um produto em quantidades substanciais ou de qualidade superior.

Resolução de problemas

As principais atividades deste tipo estão relacionadas com novas soluções para problemas individuais do cliente. As operações de consultorias, hospitais e outras organizações de serviços são tipicamente dominadas por atividades de resolução de problemas.

Plataforma/rede

Modelos de negócio projetados como uma plataforma com recursos chave são dominados por plataformas ou redes, relacionadas com as atividades principais. O modelo de negócio da *eBay* requer que a empresa desenvolva e mantenha continuamente a sua plataforma. As atividades principais nesta categoria dizem respeito à gestão da plataforma, fornecimento de serviços e promoção da plataforma.

Parceiros Chave

As empresas fazem parcerias, por muitas razões, estas estão-se a tornar uma pedra angular de muitos modelos de negócio. As empresas criam alianças para otimizar os seus modelos de

negócio, reduzir o risco, ou adquirir recursos. Podemos distinguir quatro diferentes tipos de parcerias:

- Alianças estratégicas entre empresas não concorrentes;
- Parcerias estratégicas entre empresas concorrentes;
- *Joint ventures*, para desenvolver novos negócios;
- Relações comprador-fornecedor para garantir o abastecimento regular.

As principais motivações para a criação de parcerias são as seguintes:

Otimização e economia de escala

A forma mais básica de parceria ou da relação comprador-fornecedor está desenhada para otimizar a alocação de recursos e atividades. É ilógico para uma empresa possuir todos os recursos ou realizar qualquer atividade por si só. Otimização e economia de escala são parcerias geralmente formadas para reduzir os custos e, muitas vezes, envolvem terceirização ou partilha de infraestruturas.

Redução de risco e incerteza

As parcerias podem ajudar a reduzir o risco numa economia competitiva caracterizada pela incerteza. Não é incomum que concorrentes formem uma aliança estratégica numa área, enquanto competem noutra.

Aquisição de recursos especiais e atividades

Poucas empresas possuem todos os recursos ou realizam todas as atividades descritas pelos seus modelos de negócio. Em vez disso, elas estendem as suas próprias capacidades baseando-se noutras empresas para fornecer recursos particulares ou realizar determinadas atividades. Tais parcerias podem ser motivadas por necessidades de adquirir conhecimento, licenças ou acesso aos clientes. Um fabricante de telemóveis, por exemplo, pode licenciar um sistema operativo para telemóveis ao invés de desenvolver um internamente. Uma seguradora pode optar por confiar em corretores independentes para vender as suas apólices ao invés de desenvolver a sua própria força de vendas.

Estrutura de custos

Este elemento descreve os custos mais importantes incorridos por uma empresa enquanto age sob um modelo de negócio particular. Criação e entrega de valor, relacionamento com os clientes e obtenção de receitas, tudo isto origina custos. Estes custos podem ser calculados de forma relativamente fácil, após a definição de recursos chave, atividades chave e parceiros chave.

Os custos devem ser minimizados em todos os modelos de negócio. Mas estruturas de baixo custo são mais importantes para alguns modelos de negócio do que para outros. Por isso, pode ser útil distinguir duas grandes classes de modelos de negócio: determinados pelo custo e pelo valor (diversos modelos de negócio ficam entre estes dois extremos):

Determinado pelo custo

Foca os modelos de negócio onde é procurada a minimização de custos sempre que possível. Esta abordagem visa a criação e manutenção de uma estrutura de custos o mais reduzida possível, com propostas de valor de baixo custo, máxima autonomia e ampla terceirização.

Determinado pelo valor

Algumas empresas estão menos preocupadas com as implicações do custo de um projeto particular no modelo de negócio e focam-se na criação de valor. O prémio da proposta de valor e um alto grau de serviços personalizados geralmente caracterizam os modelos de negócio orientados para o valor.

As estruturas de custos podem ter as seguintes características:

Custos fixos

Custos que permanecem os mesmos apesar do volume de bens ou serviços produzidos. Alguns exemplos incluem os salários, alugueres e instalações de produção.

Custos variáveis

Custos que variam proporcionalmente com o volume de bens ou serviços produzidos.

Economias de escala

Traduzem-se em vantagens de custo que uma empresa desfruta quando se expande. As grandes empresas, por exemplo, beneficiam de baixas taxas em compras de grandes

quantidades. Estes e outros fatores fazem o custo médio por unidade baixar com o aumento da produção.

Economias de maior alcance

Vantagens de custo que uma empresa obtém devido a um maior âmbito das operações. Numa empresa de grande dimensão, por exemplo, as mesmas atividades de marketing ou canais de distribuição podem suportar vários produtos.

Esta secção contempla muita da informação essencial para esta tese, pois é a partir da apresentação do conceito de modelo de negócio dos autores escolhidos que o trabalho se vai debruçar.

2.3. – Franchising

Segundo Rocha (1996), a origem do conceito franchising remonta à Idade Média, entre o séc. X e o séc. XII. De origem francesa, a palavra “franchise” evoca uma ideia de liberdade, no sentido de comunicar a ausência de submissão ou de constrangimento. Na Idade Média, as franchises eram os atos mediante os quais uma cidade adquiria o privilégio de dispensa permanente de pagamento de tributos ao Rei ou Senhor, que detinha o direito sobre a livre circulação das pessoas e bens que por ela transitavam. É no séc. XVII que se encontra a situação mais próxima do atual franchising. As empresas podiam conceder a uma filiada o privilégio do exercício de uma atividade numa dada zona através do pagamento de uma renda anual, o franchise.

Apesar de ter nascido na Europa, foi nos EUA que conheceu um maior desenvolvimento e expansão e onde se delinearam os contornos do franchising, como hoje o conhecemos.

Foi a partir do séc. XX que se deu o verdadeiro desenvolvimento do franchising como método para a expansão dos negócios das empresas dos mais variados setores, sendo o mais marcante o da cadeia alimentar de *fast food McDonald's* (Rocha, 1996).

Desde então, tem-se desenvolvido de forma impressionante, de tal modo que hoje há poucos ramos de negócio ou serviços que em todo o mundo não sejam objeto deste sistema. Além disso, a internacionalização do franchising é cada vez maior, na medida em que não só vão surgindo novos franchisadores locais de praticamente todos os países, como também mais franchisadores expandem as suas operações para outros países, além daquele onde iniciaram as suas atividades (Rocha, 1996).

Segundo Gomes (1977), pode-se definir franchising como a operação pela qual um empresário (franchisador) concede a outro (franchisado) o direito de usar a marca de um produto seu com assistência técnica para a sua comercialização recebendo em troca determinada remuneração. É um contrato que se aproxima da concessão exclusiva, da distribuição, do fornecimento e da prestação de serviços.

Os parceiros deste negócio são o franchisador e o franchisado, que estabelecem entre eles um contrato de franchising que implica direitos e obrigações para ambas as partes. De acordo com Lourenço e Gomes (1994), ao franchisador podem-se apontar os seguintes direitos decorrentes do contrato: receber do franchisado as contrapartidas financeiras do contrato; poder de supervisionar, fiscalizar e controlar a atividade comercial do franchisado; poder de domínio da cessão da posição contratual e da renovação do contrato. No que diz respeito às obrigações do franchisador elas poderão ser as seguintes: ceder ao franchisado o uso de uma marca ou designação comercial, *know-how*, fórmulas, manuais operacionais, técnicas comerciais e de marketing; facultar ao franchisado formação profissional inicial e permanente; facultar ao franchisado assistência técnica necessária, nomeadamente na área jurídica, económica e financeira.

Em relação ao franchisado, os seus direitos são, em contraponto, os deveres do franchisador, já as suas obrigações poderão ser as seguintes: respeitar os deveres financeiros, designadamente o pagamento do valor inicial, dos *royalties* e das taxas de publicidade; obedecer às diretivas do franchisador, no que diz respeito à qualidade dos serviços ou dos produtos; sigilo no que toca a conhecimentos recebidos do franchisador; obrigação de não concorrer com os produtos franchisados (Lourenço e Gomes, 1994).

Para Rocha (1996), o sucesso do franchising tem como suporte o facto de este sistema apresentar mais vantagens que desvantagens, mesmo se analisado da perspectiva do franchisador e do franchisado.

Leite (1991) enumera uma série de vantagens e desvantagens apresentadas pelos franchisings, tanto para o franchisador como para o franchisado, entre as quais se destacam:

Vantagens para o franchisador: rapidez de expansão, aumento de rentabilidade, redução de custos, motivação dos franchisados, maior participação no mercado, melhor publicidade.

Desvantagens para o franchisador: perda parcial do controle, maior custo de supervisão, perda do sigilo, risco de desistência, perda de padronização.

Vantagens para o francheado: maior probabilidade de sucesso, maior garantia de mercado, menores custos de instalação, economia de escala, maior crédito, retorno do investimento mais rápido, independência do seu negócio.

Desvantagens para o francheado: maiores controlos, autonomia parcial, taxas de franquias, restrições na cessão do sistema.

As modalidades de franchising podem-se dividir em dois grandes grupos: franchising direto e indireto. O franchising direto consiste na concessão direta a uma pessoa independente (francheado) dos direitos de exploração do sistema para este exercer o negócio num determinado estabelecimento (Leite, 1991). Este autor classifica o franchising direto em quatro tipos: de produto, de distribuição, de serviços e industrial.

Franchising de produto: refere-se à produção e/ou comercialização de bens. Estes são produzidos pelo próprio franchisador ou por outros que atuam sob a sua supervisão em termos de desenvolvimento do produto e controlo de qualidade. Neste tipo de franchising, o francheado comercializará exclusivamente os produtos da marca do franchisador.

Franchising de distribuição: refere-se à venda de produtos. Aqui os bens são produzidos por fornecedores selecionados pelo franchisador que dispõe de um sistema central de compras e de eficientes centrais de distribuição. O franchisador determina quais os produtos que serão fornecidos aos francheados para distribuição nos seus estabelecimentos.

Franchising de serviços: diz respeito ao fornecimento de serviços. O franchisador expande ao francheado e respetivos clientes assistência técnica, garantia dos produtos e a manutenção de máquinas e equipamentos.

Franchising industrial: refere-se ao fabrico de produtos. Neste caso para além de haver a transferência da marca, todo o *know-how* de comercialização e distribuição e as técnicas de engenharia de produção e de processos são cedidas ao francheado para uma correta e adequada produção e comercialização dos produtos.

O franchising indireto consiste na delegação do franchisador ‘a uma empresa’, do direito de subfranchisar o sistema de franchising num determinado território (país ou região). Os tipos de franchising indireto que se podem distinguir são: o *master* franchising, desenvolvimento de área de franchising, o controlo de área de franchising e o sistema de franchising formatado (Leite, 1991).

Master franchising: verifica-se quando um franchisador original de produtos/serviços, por necessidade de expandir internacionalmente a sua marca, delega a uma empresa local o direito de subfranchisar a sua marca nesse país. Este sublicenciamento de franchising industrial e/ou comercial de uma região forma uma cascata que vai desde o franchisador original, passando pelo franchisador-mestre de um território, pelo franchisado local, no seu ponto de fabrico e/ou vendas, até ao consumidor final.

Desenvolvimento de área de franchising: consiste na repartição do território geográfico em estados ou regiões menores, onde uma ou mais empresas locais são contratadas pelo franchisador original com a finalidade de explorar diretamente e desenvolver a sua marca naquele território.

Controlo da área de franchising: caracteriza-se pelo fato do franchisador original delegar a várias empresas subcontratadas o direito de controlar a marca franchisada para determinado território geográfico.

Sistema de franchising formatado: consiste no franchisador transferir as técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização, anteriormente desenvolvidos por ele, cedendo ao franchisado a marca e um conjunto de direitos de propriedade intangível, para este operar sob a sua supervisão e assessoria técnica no fabrico e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira firmada num contrato.

Apesar de estar em plena expansão na Europa, não existe na generalidade dos países europeus uma noção legal de franchising (Pizarro e Calixto, 1995), o que não significa necessariamente uma ausência de uma moldura legal, na medida em que o franchising, à semelhança de qualquer outra modalidade de contrato comercial, é regido pela legislação comercial geral (Mendelsohn, 1993).

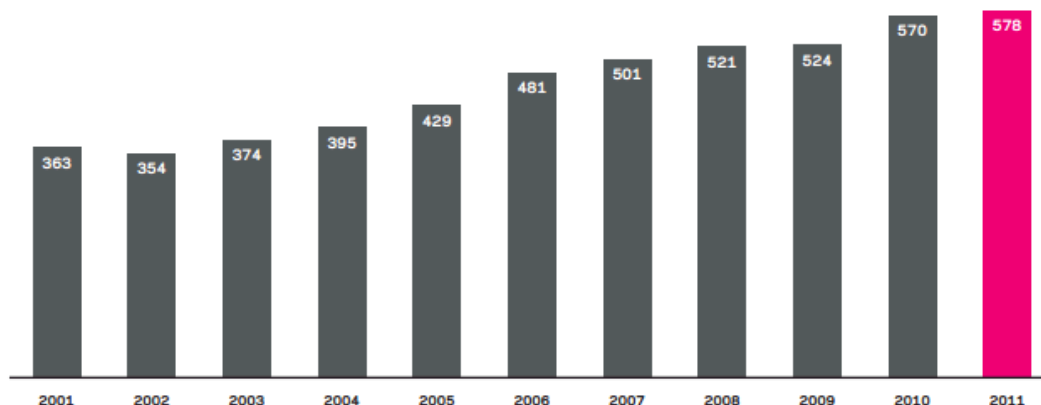
Em Portugal o fenómeno do franchising começou a desenvolver-se nos anos de 1985/86, tendo a situação de evolução económica do país contribuído para o surgimento deste negócio

através do aparecimento de novos investidores. Por esta altura, começaram a surgir pelas cidades os centros comerciais e foi precisamente nestes locais que começaram a surgir novos franchisados (Costa, 1999).

O tipo de franchising mais utilizado em Portugal é o de formato de negócio em que o franchisado tem garantido o uso de uma marca e respetivo logotipo, o acesso ao sistema de explorar e gerir o negócio e assistência na implantação, organização e administração da empresa. Em contrapartida, o franchisado pagará ao franchisador os direitos de entrada no negócio, *royalties*, calculados com base numa percentagem fixa sobre a faturação bruta e numa quotização negociada entre as partes, para a divulgação da marca ou dos produtos (Costa 1999).

De acordo com os dados do 17.º Censo do Franchising, o número de marcas franchisadas em Portugal em 2011 aumentou, perfazendo um total de 578, mais 1,4% que no ano anterior, (Gráfico 4), embora a tendência de evolução que se tinha vindo a fazer sentir nos últimos anos ao nível dos principais indicadores económicos tenha sido agora descontinuada.

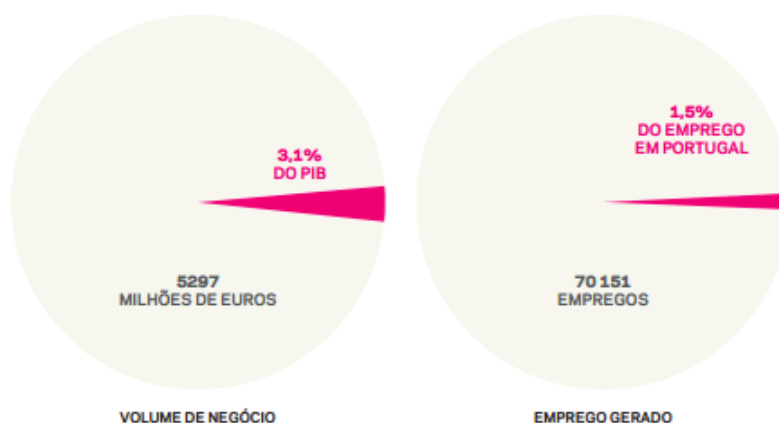
Gráfico 4: Marcas franchisadas em Portugal



Fonte: 17º censo “O Franchising em Portugal” do Instituto de Informação em Franchising, 27 de Maio 2012

Saliente-se a importância do franchising na economia portuguesa. Segundo o relatório “O Franchising em Portugal”, este setor assegura quase 70 mil postos de trabalho e continua a manter um peso no Produto Interno Bruto de 3,1% (Gráfico 5).

Gráfico 5: Volume de negócio e emprego gerado pelas marcas franchisadas em Portugal



Fonte: 17º censo “O Franchising em Portugal” do Instituto de Informação em Franchising, 27 de Maio 2012

Nesta secção, pretendeu-se apresentar a evolução do franchising e fazer um ponto de situação do conceito em Portugal, tornando mais fácil enquadrar a realidade da empresa em estudo – Valores – nesta tese.

2.4. – Fatores críticos de sucesso (FCS)

Historicamente, o conceito de fatores críticos de sucesso (FCS) surgiu no campo dos sistemas de gestão de informação, posteriormente transferido para o campo da pesquisa em estratégia de negócios. É um conceito utilizado de maneiras diferentes de acordo com as diferentes escolas de pensamento que podem ser encontradas nesta área (Jemison, 1981; Mintzberg, 1990).

A ideia de que existem alguns fatores que são decisivos para o sucesso da empresa e que esses fatores podem ser determinados foi introduzida pela primeira vez por Daniel (1961) e mais tarde desenvolvida principalmente por Rockart (1979) e Bullen e Rockart (1981) no contexto da conceção de sistemas de gestão de informação.

FCS são, segundo Rockart (1979) e Bullen (1981), um número limitado de áreas nas quais os resultados positivos assegurarão um desempenho competitivo de sucesso para o indivíduo, departamento ou organização. Fatores críticos de sucesso são das poucas coisas que devem ocorrer de forma correta para o negócio florescer e para as metas do gestor serem alcançadas. Para Rockart (1979) o conceito de FCS é claramente inspirado pela relação entre as condições ambientais e as características do negócio. O meio ambiente deve possuir certas exigências fundamentais e limitações, ameaças e oportunidades, habilidades e recursos, para que as

empresas alinhem as suas estratégias e alcancem o sucesso. Nenhuma organização, de acordo com Rockart (1979), pode pagar para desenvolver uma estratégia que não forneça a devida atenção aos principais fatores que fundamentam o sucesso.

Rockart (1979) apresenta cinco fontes de FCS:

- (1) A indústria, características da procura, tecnologia empregada, características do produto, entre outros. Estes também podem afetar todos os concorrentes dentro de uma indústria, mas a sua influência irá variar de acordo com as características e a sensibilidade dos segmentos individuais da indústria;
- (2) A estratégia competitiva e posição da indústria no negócio em questão, que é determinada pela história e posicionamento competitivo no setor;
- (3) Fatores ambientais são as influências macroeconómicas que afetam todos os concorrentes dentro de uma indústria, e sobre a qual os concorrentes têm pouca ou nenhuma influência, por exemplo, dados demográficos, económicos, de políticas governamentais legislativas, etc.;
- (4) Fatores temporais são áreas dentro da empresa que causam um tempo limitado para a implementação de uma estratégia, por exemplo, a falta de especialização ou trabalhadores qualificados;
- (5) Posição de gestão, ou seja, os diversos setores funcionais e as posições dos gestores numa empresa de acordo com um conjunto genérico de FCS associados.

Para Hofer e Schendel (1978), fatores críticos de sucesso são as variáveis que podem influenciar a gestão através das suas decisões, que por sua vez podem afetar significativamente as posições gerais de competitividade de várias empresas numa indústria. Estes fatores geralmente variam de indústria para indústria.

De acordo com Grunert e Ellegard (1992), um fator crítico de sucesso é uma habilidade ou recurso em que uma empresa pode investir, o que explica uma parte importante das diferenças observáveis entre valor percebido e/ou custos relativos. FCS podem ser entendidos como uma característica de negócio, como uma ferramenta de planeamento ou como uma descrição do mercado. Assim, os FCS são as variáveis que maior valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes num determinado setor de atividade. Deste modo, os FCS são áreas de atividade que devem receber constante e cuidadosa atenção da gestão, o estado do desempenho de cada área deverá ser continuamente medido e essa informação deverá estar disponível.

O desenvolvimento deste ponto prendeu-se com a necessidade de aprofundar o conceito, facilitando assim a identificação dos fatores críticos de sucesso da empresa Valores e a sua posterior caracterização.

2.5. – Ciclo de vida das organizações

As organizações existem para satisfazer as necessidades das pessoas que as compõem e que as rodeiam, que se constituem nos desejos das organizações. A partir daí, pode-se concluir que, satisfeita determinada necessidade, a mesma torna-se obsoleta. Cada período da vida de uma empresa é composto por uma série de características a serem atingidas. À medida que surgem novas características capazes de ultrapassar as anteriores, estas tornam-se, então, obsoletas. Nisto constitui-se o ciclo de vida: à medida que a organização altera as suas características, pode-se afirmar que está, também, a mudar de fase no processo de desenvolvimento, do seu ciclo de vida. Em cada fase do ciclo a empresa enfrenta novas e diferentes situações (Borinelli, 1998).

Há autores, como é o caso de Marques (1994), por exemplo, que atribuem ao ciclo de vida das organizações a denominação de estágios de desenvolvimento organizacional, isto porque existem dois elementos na vida de uma empresa: o crescimento e o desenvolvimento. O crescimento está ligado à ideia de aumentos quantitativos no volume de atividades e transações de uma organização. Já o desenvolvimento organizacional diz respeito a uma progressão qualitativa na satisfação das necessidades dos clientes. Ainda sobre este tema, pode-se fazer uso da seguinte afirmação: *“A vida das organizações apresenta um razoável grau de semelhança com o ciclo de vida dos seres humanos: nascem, têm infância e adolescência, atingem a maioridade, envelhecem e morrem.”* (Marques, 1994).

Ainda segundo Marques (1994), mesmo havendo semelhanças entre a vida das organizações e a dos seres humanos, existe uma diferença entre elas: enquanto o ser humano tem as suas fases de vida caracterizadas pelo tempo (idade), as organizações são menos previsíveis, ou seja, no indivíduo a adolescência começa, geralmente, aos treze anos, já nas organizações a infância ou adolescência não tem uma idade certa para começar. Assim, é importante advertir que tamanho e tempo não são causas de crescimento e envelhecimento.

Em suma, na realidade, o ciclo de vida é um conjunto de fases ou etapas que uma empresa pode atravessar durante a sua vida, caracterizadas normalmente por nascimento, crescimento,

maturidade e declínio. Ainda que se alterem as denominações, a maioria dos estudos sobre ciclo de vida contemplam estes estágios (Marques, 1994).

Na literatura é possível encontrar algumas referências ao ciclo de vida das organizações, entre as quais, a de Scott e Bruce (1987) que divide em cinco etapas o ciclo de vida das organizações: início; sobrevivência; crescimento; expansão e maturidade. Kaufman (1990) decompõe da seguinte forma: nascimento; crescimento; amadurecimento e renovação. Na perspectiva de Adizes (1993), a divisão do ciclo de vida da organização pressupõe: namoro; infância; toca-toca; adolescência e plenitude. Segundo Lester *et al.*, (2003), o ciclo de vida divide-se em nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento.

Sair de um estágio e entrar noutro deve ser o objetivo de toda a organização, já que isto permite dar a noção de sobrevivência. No entanto, esta passagem de estágio estará sempre marcada pelo melhor desempenho organizacional conseguido no processo de satisfação das necessidades dos clientes que interagem com e na empresa, sejam eles internos ou externos. De outra forma: a empresa terá de enfrentar os impactos e as dificuldades normais surgidas em cada uma destas etapas, bem como os problemas de transição aquando da passagem para uma nova fase do seu desenvolvimento (Borinelli, 1998).

O relevo deste ponto para o desenvolvimento desta tese prende-se com a necessidade de definir em que fase do ciclo de vida a empresa Valores se encontra e, desta forma, compreender a sua sustentabilidade a médio e longo prazo, que é a questão central deste trabalho.

3 – Mercado de compra e venda de metais preciosos em segunda mão

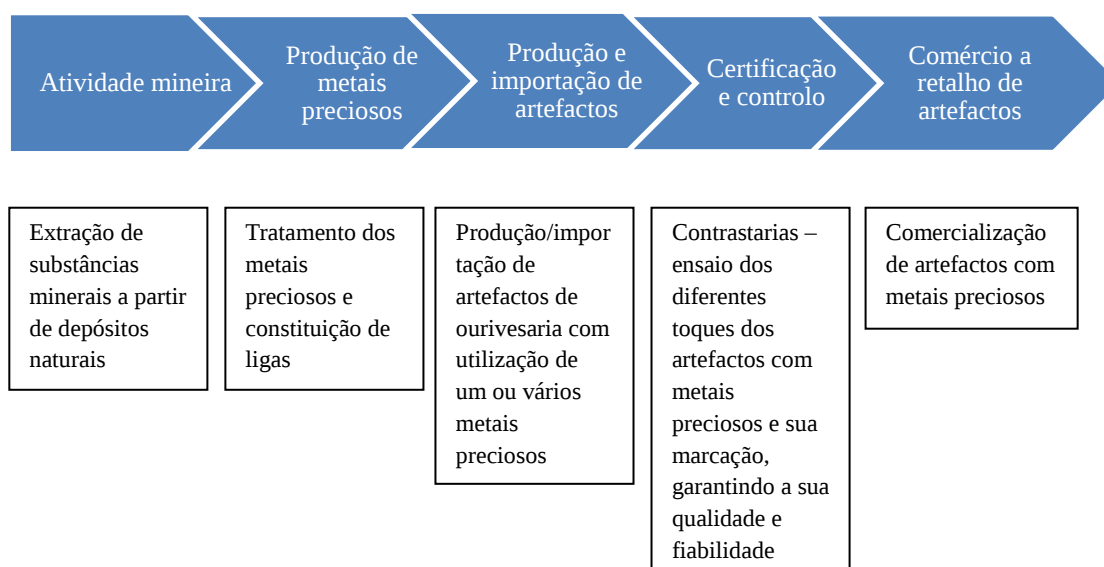
3.1. – Caracterização do mercado

3.1.1. – O papel das Contrastarias

O mercado de compra e venda de metais preciosos em segunda mão estava associado, até há bem pouco tempo, às tradicionais casas de penhores e às ourivesarias. Contudo, o aumento exponencial da cotação do ouro nos últimos anos levou ao aparecimento de lojas que se dedicam exclusivamente à compra e venda destes metais preciosos.

De forma a situarmos o papel das Contrastarias no sector dos metais preciosos, apresenta-se, em seguida, a cadeia de valor do sector dos metais preciosos (Figura 1):

Figura 1: Cadeia de valor do sector dos metais preciosos



Fonte: Relatório Deloitte – *Sector da Contrastaria em Portugal: Enquadramento e Apresentação*, 03 de Maio 2012

Segundo a Imprensa Nacional Casa da Moeda (INCM), as Contrastarias desempenham um papel fundamental neste mercado, dada a necessidade do controlo e marcação dos metais preciosos de forma a proteger e reforçar a confiança dos consumidores e a concorrência leal entre os diferentes agentes económicos. As Contrastarias da INCM (Lisboa e Porto) fornecem essa garantia, através da verificação do toque legal (pernilagem de metal precioso contido numa liga) e da aplicação do contraste junto à marca de responsabilidade, de fabricante ou equivalente.

Um artefacto de metal precioso só está legalmente marcado quando tiver apostas as marcas de punções de duas espécies: (a) punção de fabrico ou equivalente; (b) punção ou punções de contrastaria.

O punção de fabrico ou equivalente reproduz uma marca que inclui a letra inicial do nome do industrial, do ensaiador-fundidor ou do importador e um símbolo privativo. O punção de contrastaria reproduz uma marca legal, irregular nas marcas de Contrastaria de Lisboa, e octogonal irregular nas marcas da Contrastaria do Porto. O símbolo varia conforme o metal (Figura 2):

Ouro: cabeça de veado para os toques iguais ou superiores a 800 milésimas e andorinha em voo para os toques inferiores a 800 milésimas;

Prata: cabeça de águia, voltada para a esquerda nos toques legais iguais ou superiores a 925 milésimas e para a direita nos toques legais iguais ou inferiores a 835 milésimas;

Platina: cabeça de papagaio.

Figura 2: Marcas legais das Contrastarias de Lisboa e Porto

CONTRASTARIA DE LISBOA			CONTRASTARIA DO PORTO		
Platina	Ouro	Prata	Platina	Ouro	Prata
					
					
					
					
					
					

Fonte: INCM, 27 de Maio 2012

Toda a pessoa singular ou coletiva que pretenda exercer a indústria ou o comércio de barras ou medalhas comemorativas de metal precioso, artefactos de ourivesaria, pedras preciosas ou relógios de uso pessoal, com caixas de metal precioso, deverá previamente requerer, para cada modalidade e para cada estabelecimento onde seja exercida a atividade, a respetiva matrícula na contrastaria em cuja área se localiza o estabelecimento ou, na sua falta, a sua residência, de acordo com a INCM, no qual estão integradas as funções das Contrastarias.

É da responsabilidade das Contrastarias atribuir matrículas e licenças para as seguintes categorias:

- Industrial de ourivesaria;
- Armazenista de ourivesaria;
- Armazenista importador de ourivesaria;
- Armazenista importador de pedras preciosas;
- Retalhista de ourivesaria;
- Retalhista de ourivesaria com importação;
- Retalhista misto de ourivesaria;
- Retalhista com estabelecimento especial;
- Casa de penhores;
- Vendedor ambulante de ourivesaria;
- Corretor de ourivesaria;
- Ensaaiador fundidor de metais preciosos;
- Licenças de leilão, exposição, feiras e mercados.

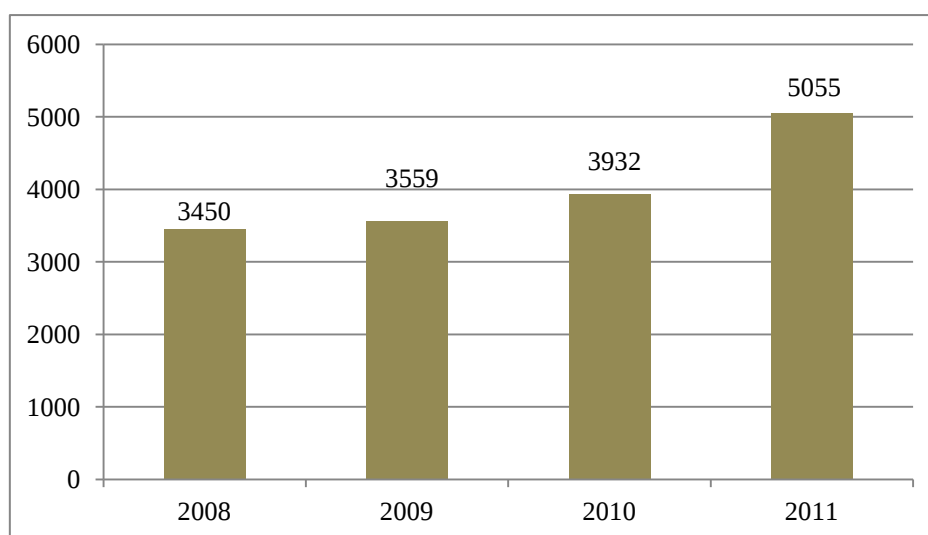
Para obtenção da matrícula ou licença, basta preencher um formulário, enviar fotocópias da documentação pessoal e da atividade e pagar, estando obrigados a renovar a licença anualmente, não sendo da responsabilidade da INCM qualquer atividade de fiscalização.

A legislação que regula a atividade tem mais de 30 anos e não prevê que seja dada autorização específica para o comércio de compra e venda de ouro usado, apenas sujeitando a licenciamento quem comercialize estes produtos, independentemente de serem novos ou usados.

De acordo com informações fornecidas pela INCM, no final de 2011 estavam atribuídas 5055 matrículas de retalhistas de ourivesaria, onde as chamadas casas de compra e venda de ouro estão incluídas. Em 2008, estavam atribuídas 3450 matrículas de ourivesaria, um número que subiu para 3559 no ano seguinte. Há 2 anos atrás já eram 3932 as matrículas de retalhista de ourivesaria, um valor que, tal como referido anteriormente, subiu para 5055 no ano passado, ou seja, entre 2008 e 2011 as matrículas atribuídas aumentaram 47% (Gráfico 6).

Do conjunto de matrículas registadas no final do ano passado, mais de metade estava localizada em Lisboa (1118), no Porto (1095) e em Braga (422), um distrito com forte tradição em ourivesaria.

Gráfico 6: Matrículas atribuídas a retalhista de ourivesaria



Fonte: INCM, 27 de Maio 2012

3.1.2. – Motivações de venda

Se a grande maioria das lojas de compra e venda de metais preciosos em segunda mão são negócios por conta própria, com uma ou mais lojas espalhadas pelo país, são as redes nacionais e multinacionais de franchising de comércio de ouro que têm uma maior representatividade no mercado, resultado de mais recursos canalizados para a publicidade e fruto principalmente da facilidade que se tem em abrir um franchising deste ramo de negócio. Para tal, são precisos valores entre os 14 e os 25 mil euros, em que o franchisado arranja o espaço e o franchisador dá a formação, os agentes reagentes para verificar a pureza, a pedra toque para raspar as peças, instala um computador, decora a loja de acordo com a marca já

existente e garante que recompram o ouro de acordo com fórmulas e margens fixadas (Miguel, 2011).

Este tipo de negócio “alimenta-se” principalmente de ouro que as pessoas decidem vender por diversas razões, por deterem peças com um *design* antigo, por estarem danificadas, mas principalmente por se encontrarem com problemas financeiros e verem neste tipo de lojas uma oportunidade para os resolver, embora, não os solucione; muitas vezes, esta transação permite atenuar as dívidas contraídas ao longo dos anos (Pinto, 2010). E é com promessas de um atendimento pessoal, rápido e com absoluta discrição que as pessoas se dirigem a estas lojas, onde, na sua grande maioria, a porta para a rua está fechada, a montra é translúcida, não deixando ver o interior e onde não há mais do que um cliente em simultâneo (Silva, 2010).

3.1.3. – Critérios de avaliação

Perante uma peça de ouro usado, o responsável faz a avaliação, para poder estabelecer um preço, baseada em diversos critérios (Valor Certo, 2012):

Tipo de peça de ouro – o preço varia consoante o tipo de peça;

Antiguidade da peça de ouro – a antiguidade da peça também influencia o valor, quanto mais antiga for a joia, mais valiosa é;

Peso da peça de ouro – quanto mais pesada for, mais dinheiro se recebe por ela;

Estado de conservação – se a peça estiver em bom estado, isto é, sem amolgadelas, mais alto será o preço a oferecer;

Pureza do ouro – a pureza do ouro, conhecida por quilates, é muito importante no ato da venda; o número de quilates determina o valor oferecido.

Na maioria destas lojas, se a peça tiver pedras preciosas encrustadas as mesmas não são tidas em consideração no processo de avaliação, dado que quase na sua totalidade as peças são derretidas em fornos licenciados para o efeito pelas Contrastarias para, posteriormente, darem origem a novas peças de ourivesaria ou a barras de ouro, que podem pesar entre 100 gramas e um quilo. Estas são exportadas, quase na sua totalidade; quando não são derretidas, voltam a ser introduzidas no mercado para venda ao público (Miguel, 2011).

Para que se obtenha um justo valor pela peça, é aconselhável a pessoa dirigir-se a mais do que uma loja, pois, dentro dos critérios de avaliação apresentados em cima, os valores atribuídos variam muito de loja para loja e destas para as ourivesarias. Por exemplo, há quem pague apenas o valor bruto do metal precioso, mas também há quem pague a arte da peça e a sua antiguidade (Sarmiento, 2011).

Quem não aprecia este negócio, que surgiu a partir de 2008, são os ourives, pois até então eram os principais destinatários deste tipo de clientes e viram esse rendimento diminuir drasticamente, pois, mesmo pagando muito mais que as lojas de compra de ouro, a procura deslocou-se a grande velocidade para os estabelecimentos onde a discrição impera e o dinheiro é logo colocado em cima da mesa, contrastando com as ourivesarias, onde a peça seria sempre mais bem paga. Contudo o cliente acaba por deixar as ourivesarias de lado para evitar ser reconhecido por clientes ou empregados e também pelo menor empenho em tratar do assunto com rapidez e discrição (Silva, 2010).

3.1.4. – Metais preciosos mais procurados

Após uma pequena pesquisa pelas principais empresas do sector, apurou-se, que o ouro, a prata e a platina são os metais mais procurados, por serem aqueles que têm uma cotação mais alta nos mercados internacionais, logo mais rentáveis em posteriores vendas.

3.1.5. – Fiscalização do sector

Outra das grandes questões com que este mercado se depara é a questão da falta de fiscalização e da suspeição destas lojas rececionarem peças roubadas de ourivesarias ou de casas particulares. Todas estas lojas estão obrigadas a abrir uma ficha de cliente, a exigir a sua identificação, fornecer essa informação à Policia Judiciária e só 20 dias depois do negócio é que as lojas estão autorizadas a derreter as peças.

As normas legais, citadas pela Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal (AORP), visam evitar que os assaltantes procurem os circuitos comerciais convencionais para converterem o produto roubado em dinheiro. Quando não são cumpridas estas normas, as lojas estão sujeitas a coimas; coimas essas que são da responsabilidade da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE), que, a partir de 1999, assumiu a fiscalização da atividade de transformação e comércio de ouro, até aí a cargo da INCM.

Segundo dados da ASAE, em 2011 foram feitas 687 operações, o valor mais alto registado desde 2006. O ano de 2011 foi também aquele em que foi registado o maior número de multas e de infrações, 110 e 152, respetivamente (Tabela 3).

Tabela 3: Operações de fiscalização ao comércio de ouro

Ano	Alvos	Crime	Multas	Infrações	Incumprimento %	Notificações	Apreensões und
2006	57	-	17	24	29,82	-	204
2007	124	-	55	70	44,35	-	-
2008	261	1	83	95	31,80	9	1.439
2009	340	1	107	149	31,47	27	6.085
2010	291	2	58	73	19,93	28	2.605
2011	687	3	110	152	16,01	117	197
2012 (JAN)	38	-	9	10	23,68	9	162
Total	1.798	7	439	573	24,42	190	10.692

Fonte: ASAE, 27 de Maio 2012

Como releva a Tabela 4, os artigos de ouro, prata e platina lideram a lista de apreensões, entre 2006 e Janeiro de 2012, com 6970 objetos apreendidos.

Tabela 4: Tipo de apreensões

Tipo Apreensões	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (JAN)	Total
Instrumento de pesagem			3	10	8	39	12	72
Artefactos ouro, prata e platina	204		1.269	5.262	66	19	150	6.970
Prod. não alimentares não especificados			97	809	2.531	139		3.576
Artigos de marroquinaria			70					70
Relógios				4				4
Total	204		1.439	6.085	2.605	197	162	10.692

Fonte: ASAE, 27 de Maio 2012

A falta de controlo metrológico de pesos, a alteração da composição e a falta de marcações obrigatórias nas peças estiveram entre os motivos das apreensões feitas. Na origem da maioria das infrações estiveram a falta de inscrição no cadastro de factos que estão sujeitos a esse dever, a falta de controlo metrológico de pesos e a falta de elementos obrigatórios em documentos de transação de metais preciosos.

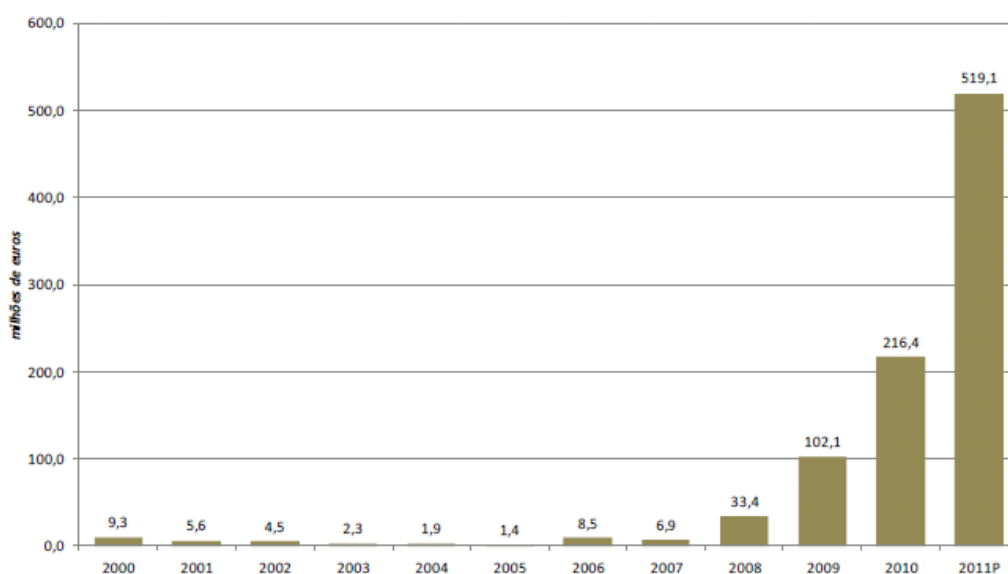
A dimensão do mercado, contudo, é um fator que pode prejudicar uma fiscalização mais rígida por parte das autoridades competentes, porque pode não existir capacidade para garantir

que o processo seja cumprido na totalidade e dessa forma tornar mais fácil a circulação nestas lojas de ouro roubado e clandestino (Silva, 2010).

3.1.6. – Exportação e importação de ouro

Em 2011, as exportações portuguesas de ouro em bruto, excluindo joias e outras peças valiosas, atingiram os 519 milhões de euros, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), valor correspondente a uma exportação de 13,7 toneladas de ouro. Este é um valor muito superior ao que se registava em 2007. Nesse ano, as exportações estavam nos 6,9 milhões de euros. As estatísticas do INE mostram que as exportações de ouro dispararam a partir de 2008. Até esse ano, o valor do ouro vendido por Portugal ficava abaixo dos dez milhões de euros. Em 2008, esse valor disparou para 33,4 milhões. No ano seguinte, chegou-se aos 102 milhões (Gráfico 7):

Gráfico 7: Exportações de ouro



Fonte: INE, 27 de Maio 2012

Coincidindo com a proliferação de estabelecimentos de compra e venda de ouro usado e com o agravamento da crise económica, os valores das exportações de ouro mais do que duplicaram em 2010 e 2011.

Não está aqui contabilizado o ouro vendido para fins monetários – como acontece, por exemplo, quando o Banco de Portugal troca as suas reservas deste metal precioso por outro tipo de ativos. Contudo, o Banco Central só pode vender ouro ao abrigo do acordo firmado

com os restantes bancos centrais. Em 2009 e no ano passado não foi comunicada qualquer venda.

A grande maioria das exportações de 2011 dirigiram-se a quatro mercados, todos na zona euro: Bélgica, Espanha, Itália e Alemanha. No entanto, a importância da Bélgica é preponderante: dos 519 milhões de euros de exportações totais de ouro, 310 milhões tiveram este país como destino (Tabela 5). A Bélgica, como destino do ouro português, é um fenómeno muito recente. Em 2007, e nos anos anteriores, as exportações de ouro para a Bélgica tinham sido zero, este crescimento exponencial pode estar relacionado com a ligação deste país aos diamantes, onde o ouro poderá desempenhar aqui um papel complementar (Diamantes, 2010).

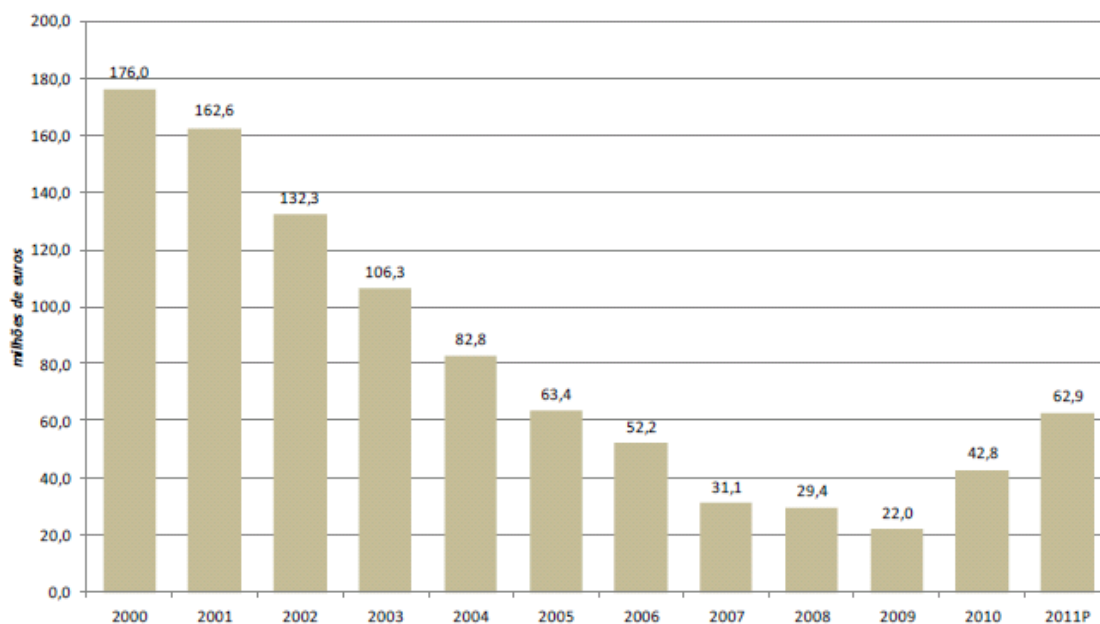
Tabela 5: Destinos do ouro exportado

	2010	2011	Variação 2010-2011	
	€		€	%
Mundo	216.417.862	519.095.265	302.677.403	140%
Intra União Europeia	216.373.256	517.834.370	301.461.114	139%
Extra União Europeia	44.606	1.260.895	1.216.289	2727%
Bélgica	124.143.009	309.970.910	185.827.901	150%
Espanha	74.260.237	116.923.232	42.662.995	57%
Itália	277.146	70.961.564	70.684.418	25504%
Alemanha	13.790.045	13.986.954	196.909	1%
França	3.902.819	5.967.670	2.064.851	53%
Suíça	44.606	1.241.826	1.197.220	2684%
Reino Unido	0	19.685	-	-
Cabo Verde	0	18.106	-	-
Luxemburgo	0	4.355	-	-
Angola	0	963	-	-

Fonte: INE, 27 de Maio 2012

Já as importações de ouro registam uma quebra substancial. Segundo o INE, até 2003 estavam acima dos 100 milhões de euros por ano; no ano passado, ficaram-se pelos 63 milhões, o equivalente a pouco mais de 12% das exportações, em resultado de uma diminuição da procura por peças novas, reflexo dos tempos de austeridade que o país atravessa, o que tem contribuído para o encerramento das ourivesarias (Gráfico 8).

Gráfico 8: Importações de ouro



Fonte: INE, 27 de Maio 2012

3.2. – Apresentação da Valores

3.2.1. – A ideia do negócio

A empresa Valores foi constituída em 2006, por Judá Chester, um minhoto com 13 anos de experiência na compra e venda de ouro usado. Define a Valores como “*uma empresa que se dedica à comercialização e reciclagem de metais preciosos. É composta por uma equipa de profissionais com uma vasta e longa experiência e know-how na avaliação de joias e na transformação de metais preciosos para a indústria e investidores*”. O seu principal objetivo é “*garantir aos consumidores uma confiável, segura e conveniente forma de vender bens em ouro, platina, prata e joias em troca de dinheiro*”.

A Valores terminou o ano de 2008 com cinco lojas, em 2009 já tinha 50, no final de 2010 acrescentou mais 100 e em 2011 já eram mais de 200, contando até ao final de 2012 ter 275 agências em funcionamento espalhadas por Portugal continental, Ilhas, Espanha, França e México, numa franca política de crescimento e internacionalização (Valores, 2012).

3.2.2. – A importância do franchising

Em 2008, com vista a uma expansão mais rápida e eficiente do negócio, a Valores optou por delegar poderes e competências ao integrar o novo modelo de franchising, pioneiro nesta área, em Portugal.

Assim a Valores assume-se como “*a primeira empresa a abrir a oportunidade de negócio na área de compra e venda de ouro, com excelentes probabilidades de rentabilidade*”. É desta forma que a marca alicia possíveis interessados a adquirir o franchising da Valores, pois “*ser franchisado é integrar um grupo sólido e com larga experiência e know-how no ramo, uma marca de prestígio nacional e internacional. Somam-se, ainda, outras vantagens a ter em conta: (a) a credibilidade que a Valores possui no mercado de transação de valores e comercialização de metais preciosos; (b) uma estrutura com um enorme poder de comercialização; (c) apoio constante e formação; (d) retorno de investimento; (e) marca de prestígio de dimensão nacional; (f) estratégia e organização inovadora; (g) parceiros de suporte ao negócio; (h) garantia de legitimidade e legalidade; (i) baixo investimento inicial e (j) satisfação pessoal*”.

O pacote de adesão à Valores, de 50.000€ de entrada, prevê toda a decoração e equipamento da loja, incluindo cofre e mini laboratório, indispensável para aferir o grau de pureza dos objetos. De royalties e taxa de publicidade exige 1% da faturação mensal (2 meses de carência) e uma loja com uma área padrão de 25 m², com uma localização central e situada numa zona de expansão, com uma grande probabilidade do investimento ser recuperado a partir do sexto mês e antes do primeiro ano (Valores, 2012).

Para entrar neste negócio não é exigida formação específica, uma vez que está incluída uma semana de formação teórica e prática, com estágio numa das lojas da rede, que se encontra sedeadada em Braga (Valores, 2012).

A Valores é, atualmente, uma oportunidade de negócio de baixo custo e em próspero crescimento, como mencionado anteriormente. Nascido em plena época de crise, o franchising Valores assume-se como uma oportunidade de negócio, nomeadamente para investidores e empreendedores que procuram criar o seu próprio negócio, muitas vezes como resposta a situações de desemprego. Assim, de acordo com o 17º Censo realizado pelo Instituto de Informação em Franchising (IIF), é possível verificar que a Valores foi a segunda

marca que mais cresceu entre 2010 e 2011, abrindo 55 agências nesse período, contribuindo para que ocupasse a quarta posição no ranking elaborado pelo IIF em unidades abertas até Dezembro de 2011 (Tabela 6 e Tabela 7).

Tabela 6: Unidades abertas entre 2010 e 2011

Posição	Empresa	2011	2010	Crescimento
1	Ourinvest	136	51	85
2	Valores	201	146	55
3	Melom	49	23	26
4	LDC Seguros	76	59	17
5	Century 21	74	58	16

Fonte: 17º censo “O Franchising em Portugal” do Instituto de Informação em Franchising, 27 Maio 2012

Tabela 7: Unidades abertas até 31 Dezembro de 2011

Posição	Empresa	Lojas
1	Optivisão	270
2	5 à Sec	264
3	Remax	221
4	Valores	201
5	Intermarché	185
6	Multiopticas	141
7	McDonalds	137
8	Ourinvest	136
9	Não + Pêlo	115
10	Parfois	102

Fonte: 17º censo “O Franchising em Portugal” do Instituto de Informação em Franchising, 27 Maio 2012

3.2.3. – Estratégia de crescimento

A empresa apresenta, como linhas mestres da sua estratégia de crescimento, a aposta na inovação do produto, na diversificação do negócio e na internacionalização.

Desta forma, ao nível de inovação de produto, a Valores foi a primeira empresa, que em parceria com a *Gold To Go*, introduziu máquinas multibanco de barras de ouro (Gold ATM) nas suas lojas, onde os produtos disponíveis, vão desde barras de diferentes pesos a moedas de ouro com certificação/aceitação internacional. Outra inovação apresentada pela marca é a parceria realizada com a empresa multinacional de transferência de dinheiro *MoneyGram*, que pretende oferecer aos clientes da Valores um novo serviço de transferências nacionais e internacionais de dinheiro realizadas de forma rápida e fácil.

Em relação à diversificação de negócio, a Valores, na sua página oficial, disponibiliza uma loja *online*, onde é possível comprar bens adquiridos pela Valores em segunda mão, complementando a atividade dos espaços físicos da marca.

Seguindo uma estratégia de internacionalização, a marca já está presente em Espanha, França e México e tem como objetivo a longo prazo expandir-se para Angola e Brasil e ter 40 lojas nos mercados externos, até ao final de 2012.

3.3. – Conclusões do relatório final “Compra e Venda de Ouro”

Os deputados Eurídice Pereira, Eduardo Teixeira, João Paulo Viegas e Agostinho Lopes formaram o grupo de trabalho criado em Janeiro de 2012 pela Comissão Parlamentar de Economia para avaliar o mercado de compra e venda de ouro, cessando funções em Maio de 2012 com a entrega do relatório final “Compra e Venda de Ouro”, que pretende servir de base a uma futura iniciativa legislativa no sentido de regulamentar esta atividade.

Este trabalho teve como objetivo a *“apreciação e avaliação da atualidade da legislação relativamente à compra e venda de metais preciosos em segunda mão, nas diversas vertentes, nomeadamente licenciamento, comércio e publicidade”* (Pereira et al., 2012).

Deste modo, as principais conclusões a que o grupo de trabalho “Compra e Venda de Ouro” chegou podem-se sumarizar nos seguintes pontos:

- Detecção de uma lacuna na legislação existente relativamente à atividade de compra e venda de ouro em segunda mão; o grupo de trabalho considera ser fundamental e urgente que no novo Regulamento das Contrastarias se encontre suporte legal que permita este licenciamento;
- Sugere a criação de uma matrícula exclusiva para compra e venda de peças de metal precioso usado; essa matrícula não deve prescindir de, obrigatoriamente definir como requisito, a existência de um técnico habilitado/credenciado pela INCM – Contrastarias, de forma a credibilizar as avaliações;
- Ainda no que respeita às matrículas, o grupo parlamentar é da opinião que se deve procurar diminuir o número das matrículas agora existentes a partir da junção das propriedades que

lhes são conferidas, porque existe demasiada segmentação nas possibilidades existentes, não se encontrando razão que o justifique;

- Afixação diária, nos estabelecimentos, da cotação do ouro deve ser outra obrigatoriedade, segundo o grupo de trabalho;

- Em relação à proteção de “obras de arte” de ourivesaria, é desejável que se avalie a possibilidade de se constituir um regime de proteção a peças de valor artístico de ourivesaria. O princípio deve ser o de não inviabilizar a transação mas condicionar, ou inviabilizar com regras precisas, não gravosas para o proprietário do bem, a fundição dessas peças;

- Deve ser criado um registo *on-line*, da responsabilidade da Polícia Judiciária (PJ), onde os operadores/comerciais submetem a informação das transações, no prazo máximo de 24 horas após a sua ocorrência e para o qual têm acesso por *password* atribuída. Os ‘campos’ a preencher e o tipo de artigos abrangidos devem ser definidos pela própria PJ, que não deve prescindir da imagem da peça. É desejável que esta plataforma informática seja concebida de modo a que, com o tempo, seja possível o cruzamento de informação para dar seguimento a processos de investigação. É, igualmente, desejável que o ‘campo’ da fotografia do artigo tenha permissão de acesso generalizado ao público, particularmente os artigos que não sejam feitos em série e portanto mais facilmente identificáveis;

- Argumenta também, que sendo a fundição a última fase pela qual o ouro comprado passa, deve merecer especial atenção por parte do novo Regulamento das Contrastarias, nomeadamente quanto às condições, espaço laboral e exigência técnica dos intervenientes no processo;

- A futura legislação relativa às Contrastarias deve prever as condições de não renovação anual de matrículas ou suspensão das mesmas, quando se verificar condenação por crimes relacionados com a atividade exercida.

É da opinião do grupo que elaborou o relatório “Compra e Venda de Ouro”, que deverá ser o Governo a promover a revisão do Regulamento das Contrastarias, dada a especificidade técnica da matéria, que exige a intervenção e o consenso de um conjunto alargado de intervenientes, sugerindo que o novo regulamento seja aprovado rapidamente de forma a substituir o atual, considerado desadequado para as necessidades do mercado, devendo entrar em vigor antes da renovação das próximas matrículas, em janeiro de 2013.

4 – Metodologia

De entre os paradigmas existentes, positivista, interpretativo e crítico, este estudo, enquadra-se no interpretativo, pois, como Santos defendeu (2000), este subscreve uma perspetiva relativista da realidade, que encara o mundo real, vivido como uma construção de atores sociais, o qual, em cada momento e em cada espaço, constrói o significado social dos acontecimentos e fenómenos do presente e reinterpreta o passado.

Este trabalho tem um carácter exploratório e descritivo, visando explorar questões sobre a sustentabilidade do negócio de compra e venda de metais preciosos, através do estudo de caso da Valores. O estudo tem por base a análise documental de *newsletters* disponíveis na página oficial da empresa (Anexo 2), assim como de documentos de caracterização e da entrevista semiestruturada (Anexo 1).

Segundo Gil (1991), o estudo exploratório permite a obtenção de conhecimentos através da descrição e envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. De acordo com David (2007), a metodologia exploratória ajuda no desenvolvimento de novas teorias e é adequada para temas pouco explorados.

Do ponto de vista da forma, a abordagem ao problema é feita numa perspetiva qualitativa, pois não existe o objetivo de quantificar, mas sim de procurar entender o funcionamento do negócio de compra e venda de metais preciosos em segunda mão. Gil (1991) defende que a pesquisa qualitativa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, considerando o ambiente natural a principal fonte de recolha de dados e o investigador o instrumento chave.

Yin (1989) define estudo de caso como uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenómeno atual, dentro do seu contexto da vida real, onde as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.

Assim, Yin (1989) apresenta quatro aplicações possíveis para o método do estudo de caso:

- Para explicar ligações causais nas intervenções da vida real, que são muito complexas para serem abordadas pelos *survey's* ou pelas estratégias experimentais;
- Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
- Para explorar aquelas situações, nas quais as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Desta forma, entende-se que o método de estudo de caso se adapta à legitimação dos objetivos definidos para este trabalho, visto este se enquadrar prioritariamente na segunda aplicação definida por Yin (1989), ou seja, a descrição de uma situação real.

Com o intuito de se obter informação que permitisse estabelecer uma ligação entre o modelo de negócio proposto por Osterwalder e Pigneur e o da Valores, bem como recolher dados que possibilitassem aprofundar conhecimentos e estratégias da empresa, foi construído um protocolo de entrevista (Anexo 1), que foi precedido de uma primeira entrevista de cariz introdutório, ambas submetidas eletronicamente, ao administrador da Valores, André Pinto.

Este protocolo é constituído por 18 blocos, 9 deles relacionados com o modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur: (1) segmentos de clientes; (2) canais de clientes; (3) relação com o cliente; (4) proposta de valor; (5) fluxos de receitas; (6) recursos chave; (7) atividades chave; (8) parceiros chave e (9) estrutura de custos. Os restantes 9 foram criados especificamente para este trabalho, tendo como referência a revisão da literatura, o estudo do sector e o negócio da Valores. Estes 9 são os seguintes: (1) sector e negócio; (2) segmentos de fornecedores; (3) canais de fornecedores; (4) relação com os fornecedores; (5) fatores críticos de sucesso; (6) sustentabilidade; (7) legislação; (8) organização interna e (9) perspetiva futura. Os blocos relacionados com segmentos de clientes, relação com o cliente, proposta de valor, fluxos de receitas, recursos chave e atividades chave são seguidos de componentes que se pretendem validar, correspondendo a cada uma delas, quando aplicável, uma ou mais questões. Em relação aos blocos que não têm componentes associados, são automaticamente procedidos de questões.

5 – Análise dos resultados

Neste capítulo serão apresentados os dados recolhidos nas duas entrevistas realizadas ao administrador da Valores, André Pinto, assim como informações das *newsletters* disponíveis na sua página oficial e documentos de caracterização disponibilizados pela empresa.

1. Sector e negócio

Este bloco de questões tem como objetivo caracterizar a orientação da Valores no mercado. De acordo com a página oficial, é possível posicionar a empresa no “*setor de compra e venda de metais preciosos e outros objetos de valor*”, cujo negócio principal se resume na “*compra a particulares de pequenas quantidades e venda a profissionais/grossistas de grandes quantidades de metais preciosos, principalmente ouro, seguido de prata e relógios usados*”.

Este tipo de negócio tem uma particularidade, na medida em que os principais clientes são os fornecedores. O esforço principal está na captação de ‘clientes-fornecedores’, pois a Valores está dependente dos bens que estes pretendam vender, para assim, poder fazer negócio com os ditos clientes tradicionais.

2. Segmentos de clientes

Neste bloco, procurou definir-se quais o(s) segmento(s) e/ou tipo(s) de cliente(s) que procura os bens e serviços disponibilizados pela empresa. À pergunta 2. (De entre os seguintes segmentos: mercado de massas, nicho de mercado, segmentado, diversificado e plataforma multifacetada, qual ou quais definiria como o tipo de clientes que se deslocam à Valores? Porquê?) apurou-se, através da *newsletter* n.º51, que os seus clientes “*são particulares, indústrias e grandes empresas europeias que comercializam grandes quantidades de ouro ou outros objetos, colocando o ouro fino em bolsa ou comercializando barras de ouro junto de parceiros institucionais ou particulares com grande capacidade de investimento*”, ou seja, a variedade de produtos que a Valores oferece é dirigido a um tipo de clientes muito específico, que procura recuperar, num curto prazo de tempo o investimento feito na sua obtenção, encarando o ouro simplesmente como um bem de investimento.

3. Canais de clientes

Com este grupo de perguntas, pretendeu-se conhecer as estratégias que a Valores utiliza para comunicar com os seus potenciais clientes. Na questão 3.1. (Quais os principais canais utilizados pela Valores para ir ao encontro das necessidades dos clientes?), de acordo com a entrevista realizada, “*as agências Valores estão preferencialmente situadas em lugares de*

grande acessibilidade, com uma grande afluência de pessoas e veículos, localizadas no rés-do-chão, ao lado das outras lojas de rua existentes”. No último ano, de acordo com a newsletter n.º179, *“temos também aumentado a nossa presença nos centros comerciais, onde se começou a notar um forte aumento de pedidos de presença dos clientes”*, totalizando até ao momento 18 lojas.

Ainda dentro do bloco dos canais de clientes, em relação à pergunta 3.2. (Como é que os canais utilizados se podem integrar com as rotinas dos clientes?), o testemunho obtido afirmou que, *“pretendemos que um possível cliente, ao fazer a sua rotina diária, consiga ter acesso a uma das nossas agências, daí que a nossa estratégia passe por nos localizarmos em sítios onde um grande número de pessoas passe todos os dias”*, uma estratégia claramente direcionada para a exposição, aumentando, assim, em grande escala, a capacidade de atrair clientes.

4. Relação com o cliente

O objetivo principal deste bloco assenta na caracterização das relações que se estabelecem entre a empresa e os seus clientes. Assim à questão 4.1. (Como classifica a relação que se estabelece entre os funcionários da Valores e os clientes?), que pretendeu validar a componente assistência pessoal, de acordo com a declaração prestada pelo administrador da Valores, *“a relação que se estabelece entre as duas partes é assente em princípios de confiança, segurança, solidez e legalidade”*. A confiança, segurança e legalidade relacionam-se com todo o processo de compra e venda de bens, solidez, por sua vez, refere-se à posição que a empresa desempenha neste mercado.

À componente *self-service*, do bloco das relações com os clientes, na pergunta 4.2. (Quais as vantagens e desvantagens que aponta na relação que se estabelece com o cliente, quando são efetuadas vendas on-line?), a desvantagem que mais se destaca, segundo André Pinto, *“prende-se com a perda de proximidade”*, onde o processo de esclarecimento de dúvidas poderá ser mais lento, podendo originar assim um desinteresse em utilizar este modo de compra; quanto a vantagens, *“prende-se sobretudo com a satisfação do cliente”*, que sem precisar de se deslocar fisicamente a uma agência, consegue obter o bem que deseja.

5. Segmentos de fornecedores

Neste conjunto de questões, pretendeu-se conhecer que tipo de fornecedores se dirige à Valores para vender bens, assim à questão 5.1. (Quem são os principais fornecedores da

Valores?) apurou-se na entrevista, que *“os principais fornecedores da empresa são na sua grande maioria particulares provenientes das mais variadas classes sociais”*, não é possível definir um extrato social predominante, tal é a diversidade de origens das pessoas que a estas agências se dirigem.

Ainda dentro deste grupo, na questão 5.2. (Quais os recursos chave que a Valores adquire aos fornecedores?), destaca-se claramente os *“bens em ouro e outros objetos de valor”*, ou seja, anéis, brincos, fios ou pulseiras e objetos como relógios e moedas, como os principais recursos adquiridos aos fornecedores.

6. Canais de fornecedores

Este grupo de perguntas tem como objetivo aferir quais os canais que a empresa utiliza para chegar aos seus fornecedores. Assim, na questão 6.1. (Atualmente, através de que canais é que a Valores chega aos fornecedores? E no futuro, quais irá utilizar?), de acordo com a entrevista realizada, os canais usados são a *“internet, através da página oficial e do Facebook e a própria imagem da marca que vem sendo construída ao longo dos últimos 4 anos”*.

Ainda dentro do bloco dos canais de fornecedores, à questão 6.2. (Como é que os canais utilizados se podem integrar com as rotinas dos fornecedores?), o testemunho obtido na entrevista afirmou que, *“pretendemos que um potencial fornecedor passe numa loja nossa, ao ir para o trabalho, ao andar a passear na rua ou no centro comercial, ao ir às compras a um mini mercado ou a uma loja de roupa que se encontra ao lado da nossa agência”*. No fundo, é a mesma estratégia que é seguida em relação aos clientes, onde a exposição e a localização, desempenham papéis fulcrais na captação de fornecedores.

7. Relação com os fornecedores

A questão 7. (Que tipo de relação a Valores estabelece com os fornecedores?) tem como objetivo entender a relação que se estabelece entre empresa e fornecedores; assim, segundo o testemunho obtido, a *“perceção que temos e pelos relatos referidos, a relação é muito boa. São momentos que ficam registados na memória do fornecedor como o último mau momento de um ciclo e que coincide com o primeiro bom momento do próximo ciclo. Ou então, um momento positivo no desenrolar normal da vida quotidiana de troca de dinheiro por objetos”*, o que vai ao encontro da informação recolhida junto da DECO, que não tem registada nenhuma queixa sobre a forma como as transações são realizadas neste negócio.

8. Proposta de valor

Este bloco de perguntas pretende caracterizar a proposta de valor do modelo de negócio da Valores, sobre o prisma de vários componentes. Na pergunta 8.1. (Quais são os produtos e serviços da Valores?) procurou-se validar a componente execução, sendo de destacar, os seguintes produtos e serviços: *“compra e venda de ouro, platina, prata e outros valores, reciclagem de ouro, avaliações, personalização de barras de ouro, restauros e reparações especializadas, guarda de valores, captação e colocação de objetos em leilão, transferências nacionais e internacionais de dinheiro e máquinas multibanco de ouro”*, de acordo com a newsletter n.º1.

A componente novidade foi validada na pergunta 8.2. (Considera que a introdução das máquinas ATM de barras de ouro e o estabelecimento da parceria com a MoneyGram, foram novidades percecionadas pelos clientes? Em que medida?), onde o *“serviço de máquinas ATM de barras de ouro foi claramente percecionado como novidade no país, dado não existir, até aquela data, qualquer tipo de serviço que possibilitasse de forma tão rápida e fácil ter acesso a barras de ouro”*. Em relação à parceria que a Valores desenvolveu com a MoneyGram de facilitar transferências nacionais e internacionais de dinheiro, *“a perceção desta parceria não foi imediata, por ser um serviço ainda pouco divulgado e consequentemente pouco utilizado pelos portugueses”*, como descrito na newsletter n.º145, novidades que acrescentam valor aos clientes e que dinamizam o negócio.

Às questões 8.3. (Que outras novidades introduziram no último ano?) e 8.4. (Que novidades têm em carteira para introduzir nos próximos 3 anos?) ainda referentes à componente novidade, apurou-se durante a entrevista realizada, que *“nenhuma outra novidade foi introduzida este ano e que, por razões estratégicas, a Valores não divulga as novidades que pretende introduzir nos próximos três anos”*, salvaguardando o fator surpresa, fulcral em qualquer tipo de negócio.

No que diz respeito à componente personalização, com a pergunta 8.5. (Sendo o atendimento personalizado uma das principais características da Valores, em que medida é que a personalização cria valor para os clientes? E para os principais fornecedores?) pretende-se aferir de que modo é que o atendimento personalizado cria valor para os clientes e fornecedores, sendo de destacar que a *“Valores tem o objetivo de ser o mais rigorosa possível na avaliação das peças, para que o preço oferecido seja o mais justo”*, refletindo a

preocupação em ir sempre ao encontro das necessidades dos seus clientes e fornecedores e, desta forma criar valor.

Com a questão 8.6. (No seu entender que sentimentos é que a marca Valores transmite aos seus clientes? E aos seus fornecedores?) pretendeu-se validar a componente marca e desta forma perceber quais os sentimentos dos clientes e fornecedores em relação à empresa. De acordo com a *newsletter* n.º51, os nomes, “*segurança, confiança, confidencialidade e transparência*” são utilizados na sua caracterização, indo ao encontro dos princípios referidos na questão da relação que se estabelece entre clientes e empresa.

De forma a validar a componente redução do risco, ainda no bloco da criação de valor, a pergunta 8.7. (Quais são as principais questões levantadas pelos fornecedores em relação ao risco das operações que vão realizar? E pelos clientes?) tem em conta como as pessoas, numa primeira abordagem, podem levantar dúvidas sobre o funcionamento deste tipo de negócio. Assim, segundo a entrevista, “*as questões mais colocadas prendem-se com o funcionamento de todo o processo de avaliação, a segurança e confidencialidade da operação, ficando agradadas quando lhes é comunicado sobre a obrigatoriedade de fornecer os dados do processo às autoridades*”, dúvidas com razão de ser, dado este negócio estar associado a muitas ideias pré-concebidas, que foram sendo alimentadas pela comunicação social e que justamente suscitam interrogações às pessoas.

9. Fluxos de receitas

Em relação a este conjunto de questões, na pergunta 9.1. (Quais são as principais fontes de receitas da Valores?) pretendeu-se validar a componente venda de ativos, destacando-se “*a diferença entre a compra e venda de bens e a abertura de novas lojas em sistema de franchising*”, como as principais fontes de receitas, segundo o apurado na entrevista, o que está de acordo com o *core business* da empresa.

Na pergunta 9.2. (Quais os artigos/produtos que os clientes mais compram?) ainda referente à componente venda de ativos, destaca-se “*o ouro usado como o bem que os fornecedores mais vendem, enquanto os clientes adquirem em maior quantidade barras de ouro*”, em consequência de serem os bens mais procurados e oferecidos pela Valores.

De forma a aferir os fluxos de receitas da Valores a longo prazo, na questão 9.3. (Quais serão as principais fontes de receitas da Valores daqui a 3 anos? E daqui a 10 anos?), segundo o

testemunho obtido, *“daqui a 3 ou a 10 anos se a empresa mantiver o seu core business, as principais fontes de receitas continuarão a ser a compra e venda de objetos usados”*, com a ressalva dos condicionalismos de mercado que podem alterar a área de negócio da empresa.

Ainda com a pretensão de validar a componente venda de ativos, à pergunta 9.4. (Qual o mecanismo de preços utilizado pela Valores?), de acordo com André Pinto, o mecanismo de preços dinâmicos será aquele que mais se adequa, dado o preço estar dependente *“da oferta e procura de objetos usados, da cotação dos metais preciosos, do estado de uso e raridade do objeto, entre outros”*.

Com a questão 9.5. (Qual o montante exigido pela Valores para conceder o franchising da sua marca?) pretendeu-se validar a componente licenciamento, que, de acordo com a informação disponível na sua página oficial, com um *“investimento inicial de 50.000€”*, a empresa se compromete a *“dar formação inicial aos franchisados”*, assim como é da responsabilidade da Valores, *“equipar a loja com todo o material essencial ao funcionamento, desde móveis, a layout da marca, instrumentos de medição, entre outros”*.

De forma a validar a componente publicidade, à pergunta 9.6. (Qual a percentagem cobrada sobre a faturação pela Valores aos seus franchisados?) foi possível notar, num documento de apresentação da empresa, enviado pela administração, que a *“percentagem a entregar pelos franchisados pela publicidade é de 1% sobre a faturação mensal”*.

10. Recursos chave

Este grupo de questões pretende caracterizar os recursos chave ao funcionamento da Valores. De forma a validar a componente de recursos físicos, às questões 10.1. (A expansão de lojas a nível internacional é uma estratégia a seguir a curto/médio prazo? Se sim, em que moldes?) e 10.2. (Para além das lojas que outros recursos físicos são essenciais ao negócio da Valores?), notou-se, através da *newsletter* n.º181, que a estratégia da Valores a nível internacional passa por *“continuar a crescer e consolidar a sua posição em Espanha e afirmar a marca em França”*. Como consequência têm previsto até ao final de 2012, ter *“40 agências em funcionamento nos mercados externos”*. O Brasil começa a ser visto como um bom mercado, mas sem previsão de investimento a curto prazo.

Apesar de serem as lojas os recursos físicos mais importantes, segundo o que foi apurado durante a entrevista, também se pode destacar *“as várias máquinas de análise e controlo de*

compras, sistemas informáticos, rede de telecomunicações, entre outros”, como recursos fundamentais ao funcionamento da Valores.

De forma a validar a componente recursos intelectuais, à pergunta 10.3. (Quais são as principais competências da Valores (numa perspetiva de gestão do seu negócio?) segundo o administrador da empresa, assenta “*na experiência dos empreendedores em vários sectores de atividade, a experiência no comércio de metais preciosos, o marketing de rede (uma vez que a rede conta com mais de 200 agências), a aposta na marca, a rapidez de ajustamento às necessidades dos clientes, dos fornecedores e dos franchisados, entre outros aspetos*”, sendo estas as competências que mais se destacam na dinamização do seu negócio e que, ao mesmo tempo, a diferenciam dos seus concorrentes.

À pergunta 10.4. (Como é que a Valores pretende gerir a sua marca ou o seu estatuto a médio/longo prazo?), de acordo com o administrador, a estratégia a seguir pela empresa assenta em “*continuar a manter a marca posicionada como marca de referência, marca líder de mercado, que está sempre a inovar e a melhorar as condições de negociação*”, dado o conceito de marca ser encarado pela empresa como um ativo muito valioso, é necessário alocar os recursos necessários para a manter num padrão elevado de consideração.

Ainda dentro da componente dos recursos intelectuais, com as questões 10.5. (A Valores detém marcas próprias, patentes, direitos de autor ou outros “ativos intangíveis/intelectuais”? Se sim, quais?) e 10.6. (Se sim, qual a sua importância para a sustentabilidade do negócio a médio e longo prazo?) de acordo com André Pinto, “*por ser um termo comum, não se tem mostrado fácil à Valores registar a sua marca de forma total e para todo o seu uso. Temos a marca registada para utilização em alguns serviços e produtos, mas não a nível geral. No entanto temos a preferência do registo e com a utilização da marca ao longo do tempo estamos certos de um aumento da nossa proteção*”, o que, à primeira vista pode ser encarado como uma limitação no desenvolver da estratégia de negócios da empresa. Reforçando ainda que a “*aposta e importância da marca é fulcral para a empresa, temos trabalhado sempre à volta da mesma e continuaremos a fazer isso. Trata-se de um investimento diário que estamos certos terá um retorno ao longo do tempo*”,

Com a pergunta 10.7. (Quais os critérios que a Valores tem em consideração no processo de seleção dos seus franchisados?) pretendeu-se validar a componente de recursos humanos, que de acordo com a newsletter n.º 6, “*os critérios tidos em consideração no processo de seleção*

são: deter espírito empreendedor, o querer fazer diferente, estar por dentro do negócio e ter capital para investir”. No fundo, são estas as características que estão associadas à dinâmica ativa que a Valores assume e que pretende que os seus franchisados venham a seguir, de modo a manter a identidade da empresa.

11. Atividades chave

Em relação a este conjunto de questões, nas perguntas 11.1. (Como se desenrola o processo de angariação dos fornecedores chave?) e 11.2. (Como se desenrola o processo de angariação dos clientes chave?), considerando a componente angariação, foi possível constatar, junto do administrador, que *“a angariação de fornecedores é feita pela via da publicidade (flyers, cartazes, imagem institucional e presença em órgãos de comunicação social, TV, entre outros) e pela manutenção da qualidade de atendimento, fazendo o próprio fornecedor publicidade das nossas lojas/serviços e marca junto de outros potenciais fornecedores”*, enquanto os clientes são atraídos *“pela imagem de credibilidade”* que a Valores lhes transmite, em detrimento de outras empresas concorrentes.

Na questão 11.3. (No seu entender, até que ponto considera a resolução de problemas, como uma das atividades principais do negócio da Valores?), na componente resolução de problemas, que, de acordo com a entrevista realizada, pode ser considerada uma das principais atividades da Valores, *“na perspetiva da ajuda financeira que é disponibilizada às pessoas quando se dirigem às agências para venderem bens de valor”* e que, desse modo, obtêm liquidez para porem cobro às dificuldades financeiras que atravessam.

12. Parceiros chave

Neste bloco, à pergunta 12.1. (Quem são os principais parceiros da Valores?) e 12.2. (Quais são os recursos chave que a empresa adquire aos parceiros?), que tem como objetivo conhecer quem são os parceiros chave da Valores foi apurado que os principais parceiros são *“os franchisados e fornecedores de outros serviços que nos auxiliam, como por exemplo: a empresa de transportes de valores; o fornecedor de sistemas de segurança/vídeo vigilância/alarmes; fornecedor de publicidade e imagem; agência de comunicação; ou entidades bancárias que permitem manter a operação de forma sustentada”*, todos eles parceiros de grande valia para o negócio da empresa.

Ainda com o objetivo de validar o bloco de parceiros chave, na questão 12.3. (De que forma é que os parceiros contribuem para a sustentabilidade do negócio a médio e longo prazo?), foi

possível saber, na entrevista, que *“a importância dos parceiros é total, pois só existindo uma grande partilha e compromisso entre todos é possível manter o negócio no médio e longo prazo. A resposta tem de ser pronta e satisfatória para a manutenção da operação. Temos mantido os nossos parceiros ao longo do tempo, aumentando o nosso envolvimento e permitindo uma dinâmica de win/win para ambas as partes”*, uma estratégia que permite envolver os parceiros nos objetivos da empresa, que, ao serem concretizados, permite obter bons resultados para as partes envolvidas e assim garantir a sustentabilidade do negócio.

13. Estrutura de custos

Neste bloco, o objetivo passa por perceber que tipo de custos a Valores incorre no desenrolar normal da sua atividade. Assim na questão 13.1. (Quais são os custos inerentes mais importantes no modelo de negócio da Valores?), concluiu-se que os custos mais relevantes estão relacionados com os *“salários dos colaboradores, rendas de lojas, fundo de maneo, sistemas informáticos e comunicações”*, todos custos fixos inerentes à sua atividade.

À questão 13.2. (Quais são os recursos chave mais caros?) apurou-se através da entrevista, que são as agências, nomeadamente através do pagamento das rendas, o recurso mais dispendioso para a Valores; em relação à pergunta 13.3. (Quais são as atividades chave mais caras?) destaca-se a angariação de fornecedores e clientes, como atividade mais cara, devido ao investimento feito em publicidade, onde o spot televisivo da marca com uma figura pública, é um dos mais dispendiosos.

A pergunta 13.4. (Qual a estratégia de custos utilizada? Uma mais direcionada para a redução de custos ou uma mais direcionada para a criação de valor?) tem ainda como objetivo validar o bloco estrutura de custos, apurando-se, através da entrevista que a estratégia de custos é *“claramente direcionada para a criação de valor. Desde o início que não optamos pela redução de custos, por exemplo, temos no último ano alterado algumas lojas para centros comerciais onde os custos com rendas são superiores, no entanto a criação de valor é também superior”*, ou seja, a empresa prefere incorrer em custos que, numa primeira abordagem, poderão ser mais elevados, mas que, a longo prazo, se poderão vir a traduzir num aumento da criação de valor, tanto para clientes e fornecedores, como para a própria Valores.

14. Fatores críticos de sucesso

Neste grupo de perguntas pretende-se compreender quais os fatores críticos de sucesso associados ao modelo de negócio da Valores. Assim na questão 14.1. (Enumere os fatores

críticos de sucesso que distinguem a Valores dos seus concorrentes.), segundo a entrevista realizada, pode-se destacar a *“diferenciação, a inovação, as soluções distintas de acompanhamento do franchisado, o foco no fornecedor e cliente e a experiência acumulada”* como fatores que distinguem a Valores no mercado, na medida em que a empresa tem procurado distanciar-se da sua concorrência, não só apostando na introdução de novos serviços, como as máquinas ATM de barras de ouro, ou a parceria com a empresa de transferência de dinheiro *MoneyGram*, como também procura estar em permanente contacto com os seus franchisados, numa dinâmica de proximidade, que permite, facilmente, resolver os problemas, tentando sempre que o atendimento de cada fornecedor e cliente seja o mais ajustado às necessidades dos mesmos.

Ainda de acordo com a temática dos fatores críticos de sucesso, na pergunta 14.2. (De que forma os fatores críticos de sucesso são percecionados pelos fornecedores? E pelos clientes?) apurou-se que *“pela experiência e reports que temos, os fatores críticos de sucesso mencionados em cima, são totalmente percecionados pelos fornecedores e clientes. Existe uma grande partilha de informação, uma grande transparência, com muita capacidade nossa de adaptação a qualquer necessidade apontada quer por clientes ou fornecedores. A nossa capacidade de adaptação tem sido quase sempre imediata”*.

15. Sustentabilidade

Em relação a este bloco de questões, o objetivo é compreender a sustentabilidade do negócio de compra e venda de ouro. Desta forma, às perguntas 15.1. (Qual é a sua opinião sobre o mercado de compra e venda de ouro atualmente?) e 15.2. (Como definiria a relação entre a dimensão do mercado e a sua sustentabilidade?), de acordo com o administrador, compreendeu-se que *“o mercado é constituído por muitas lojas de pequenas dimensões, o que pode pôr em causa a sua sustentabilidade, uma vez que este negócio sempre existiu e sempre existirá, o que permanece uma incógnita é a sua dimensão a longo prazo”*, pois segundo uma notícia do Expresso, de 16 de Junho de 2012, intitulada *“Até as lojas de ouro já estão a falir”*, no ano de 2012 *“muitos comerciantes de ouro têm sido obrigados a encerrar as portas e o número acentuar-se-á durante 2013”* devido *“à estabilização do preço do ouro e ao facto de as pessoas já não terem mais anéis para vender”*, acreditando-se que *“apenas as lojas mais fortes e mais antigas vão sobreviver”*.

Na questão 15.3. (Quais as condições de sustentabilidade a médio/longo prazo?), segundo André Pinto, *“não serão as condições económicas e políticas que o país atravessa que podem por em causa o negócio, mas sim a cotação do ouro, pois estamos fortemente dependentes da sua evolução, quando a cotação sobe as vendas aumentam, quando a cotação desce as vendas estabilizam. Consideramos que inovar todos os dias, diferenciar e disponibilizar serviços associados ao negócio são formas de manter este negócio sustentável”*; limitarem-se apenas a comprar e a vender ouro em segunda mão, poderá não ser o suficiente para se manterem no mercado a longo prazo, daí a necessidade de oferecer outros serviços que associados ao negócio principal possam acrescentar valor aos clientes e fornecedores, de forma a garantirem a sua sustentabilidade.

16. Legislação

Este grupo de perguntas está relacionado com a temática da legislação, um assunto de importância crescente para este sector. Assim, à questão 16.1. (Qual o impacto que pensa que uma futura legislação poderá ter na configuração do negócio da Valores no curto e no médio/longo prazo?), de acordo com o administrador, *“após a leitura do relatório final apresentado à Assembleia da República, não nos parece ser necessário um grande ajustamento às práticas já desenvolvidas por nós. Não nos parece que as novas leis tragam um grande impacto ao nível do desenvolvimento do nosso negócio”*. Contudo se o Governo avançar com a legislação das medidas propostas pela comissão parlamentar, não só a Valores, como todo o mercado terá que mudar procedimentos, uns mais estruturais do que outros, mas que acabam sempre por se traduzir numa alteração ao funcionamento do sector.

Ainda de acordo com o tema da legislação, na pergunta 16.2. (Em que medida é que a legislação pode afetar a sustentabilidade do negócio a médio/longo prazo?) e 16.3. (Como é que a Valores vai contornar essas barreiras legais de modo a tornar o negócio sustentável a médio/longo prazo?) apurou-se que, pela informação que a Valores dispõe, *“a implementação de legislação neste negócio não terá um grande impacto na empresa, ou pelo menos que seja relevante”*. As barreiras legais que poderão ser impostas no futuro não preocupam especialmente a Valores, pois afirmam que *“já aplicámos ou até superámos as obrigações que serão impostas e apenas as iremos aperfeiçoar”*.

17. Organização interna

Este grupo de questões pretende caracterizar a organização interna da Valores. Assim à pergunta 17.1. (Quais os aspetos centrais do modelo de negócio da Valores e as suas principais características?), segundo a entrevista, André Pinto afirmou que *“o facto de termos crescido quando os outros ainda estavam a nascer, o querermos aumentar o número de agências, o chegarmos a locais inalcançáveis (regiões do interior) e termos uma relação com os fornecedores e clientes diferente da dos nossos concorrentes, assente num atendimento personalizado e acompanhado”*, são os aspetos que melhor definem a Valores.

Na questão 17.2. (Enumere as principais forças e fraquezas do modelo de negócio.) apurou-se que as principais forças do seu modelo de negócio são *“a data de início da empresa, o investimento feito na marca, a aposta numa figura pública que publicite a empresa, uma boa equipa de gestão, franchisados dinâmicos e adaptados às necessidades do mercado e um bom conhecimento do sector”*; já no que diz respeito a fraquezas, a Valores apenas destaca *“a necessidade de melhorar a organização, de forma a maximizar os recursos internos disponíveis”*.

18. Perspetiva futura

O último bloco de perguntas está relacionado com a necessidade de se tentar entender o futuro do negócio da compra e venda de metais preciosos. Desta forma, à questão 18.1. (Admita que daqui a 1 ou 2 anos as famílias venderam todo o ouro que tinham. Neste cenário: Como é que a Valores sobreviveria no negócio/mercado?) e 18.2. (Como é que a empresa seria lucrativa no negócio/mercado?), segundo o administrador, *“o cenário apresentado não parece plausível, com este boom apenas foi exportado o ouro importado desde o ano 2000, por isso temos ainda muitos séculos de compras de ouro para serem transacionados. No entanto temos efetuado um esforço na diversificação de serviços e produtos. Temos já implementada a transferência nacional/internacional de fundos com a MoneyGram. A venda de barras de ouro, através de duas máquinas ATM colocadas em parceria com a Gold to Go. E iremos continuar a implementar serviços e produtos que possam trazer mais negócio às nossas lojas”*. De modo a que a empresa se mantenha lucrativa a longo prazo, a aposta é clara em *“manter a atenção sobre os comportamentos do mercado, reinventar diariamente a nossa função e manter os altos padrões de confiança”*; no entanto, é crível que alguns desafios e obstáculos surjam a longo prazo, como uma possível diminuição da cotação do ouro, estagnação de abertura de agências, a alteração da legislação do sector, clientes mais

exigentes, avaliação do crescimento internacional, uma possível diminuição de fornecedores e do mercado, uma maior vulnerabilidade por não ter a marca registada, uma hipotética perda de liderança de mercado, ou diminuição de procura dos franchisados, situações a que a Valores deve estar atenta e prevenida, para que caso se venham a concretizar a resposta seja pronta.

Ainda na ótica do futuro deste negócio, à pergunta 18.3. (Quais seriam as fontes de rendimento/receitas?) e 18.4. (Quais seriam os fatores geradores de lucro da Valores?) foi possível compreender na entrevista que *“as fontes de rendimento seriam as mesmas de hoje, em consequência da aposta continuada na criação de valor por intermédio da prestação de serviços”*, tal como os lucros, através da *“manutenção de uma relação duradoura, de transparência e legalidade com todos os parceiros”*, permitindo *“continuar a comprar o melhor possível e vender o melhor possível”*.

6 – Conclusões, limitações e sugestões

6.1. – Conclusões

Neste capítulo final, apresenta-se as conclusões obtidas com base na análise dos resultados feita anteriormente.

Tendo como base o modelo de negócio proposto por Osterwalder e Pigneur, ao qual se aplicou o modelo de negócio da Valores (Tabela 9), extraíram-se as conclusões que permitem ir ao encontro dos objetivos traçados para o desenvolvimento desta tese.

Assim, para o sucesso do negócio de compra e venda de metais preciosos em segunda mão, distingue-se a experiência dos empreendedores, o conhecimento do comércio de metais preciosos, o marketing de rede (franchisados), o peso da marca e a rapidez de ajustamento às necessidades de clientes, fornecedores e franchisados, como competências principais.

Verificou-se que o negócio se encontra numa fase de maturidade, no início do declínio, contudo poderá ser sustentável a médio e longo prazo. Este sector é caracterizado por um grande número de lojas, na sua maioria de dimensões comerciais reduzidas; contudo, e dada a realidade do nosso país, o mercado não tem capacidade para absorver todas estas lojas, ou seja, apenas as mais fortes e mais antigas sobreviverão.

Um futuro desagravamento das condições económicas e políticas, ou uma hipotética rutura de fornecimento de ouro, não se apresentam como condições que ponham em causa a sustentabilidade do negócio, mas sim a cotação do ouro nos mercados internacionais, fator de que as empresas do ramo estão fortemente dependentes.

Para manter o negócio dinâmico, mesmo em épocas de baixa cotação do ouro, a estratégia a seguir passará obrigatoriamente por diferenciar e disponibilizar serviços associados ao negócio, o que está em linha com os fatores críticos de sucesso do sector, nomeadamente diferenciação, inovação, foco nas necessidades do cliente e fornecedor e experiência de mercado.

É seguro que este é um negócio que sempre existiu e que sempre existirá, o que permanece uma incógnita é a sua dimensão a longo prazo.

Todavia existem obstáculos, desafios, ameaças e tendências para as quais é necessário encontrar soluções, sintetizadas na Tabela 8.

Tabela 8: Quadro resumo de desafios e soluções a encontrar a longo prazo

Desafios, Tendências, Obstáculos, Ameaças	Soluções
- Diminuição da cotação do ouro	Aumentar o foco em outros serviços, como avaliações, restauros e reparações especializadas ou colocação de objetos em leilão
- Estagnação da abertura de agências	Concentrar os esforços e conhecimentos nas agências existentes
- Investimento internacional	Repensar se a estratégia será a mais lucrativa, consoante estiver a conjuntura económica internacional
- Clientes mais exigentes	Remodelar os serviços oferecidos, para irem ao encontro das suas necessidades
- Legislação do sector	Ajustar o funcionamento do negócio, de acordo com a lei aprovada
- Diminuição de fornecedores	Avaliar os motivos e consoante os resultados, elaborar uma estratégia que cative potenciais fornecedores
- Diminuição do mercado	Fazer uma avaliação da situação e conforme os resultados, aferir se é melhor seguir uma política de expansão ou de estabilização do negócio
- Diminuição da procura de franchisados	Diminuir o valor do investimento inicial e melhorar as condições oferecidas
- Perda da liderança de mercado	Analisar a estrutura e o modelo de negócio e reajustá-lo às necessidades dos clientes e fornecedores
- Marca não registada	Continuar a usar a marca nos produtos e serviços que já estão registados, para que ao longo do tempo aumente também a proteção da empresa

Fonte: Elaboração própria

O modelo de negócio da Valores decorrente da aplicação do modelo de Osterwalder e Pigneur (2009) está relevado na Tabela 9.

Tabela 9: Modelo de negócio da Valores

Modelo de negócio proposto por Osterwalder e Pigneur		Modelo de negócio da Valores	Objeto de validação
Sector e negócio		Compra e venda de metais preciosos e outros objetos de valor	Sim
Segmentos de clientes	Mercado de massas	Não aplicável	Não
	Nicho de mercado	Não aplicável	Não
	Segmentado	Grandes empresas europeias e pequenos investidores	Sim
	Diversificado	Não aplicável	Não
	Plataformas multifacetadas	Não aplicável	Não
Canais de clientes		Agências com uma boa acessibilidade e com uma grande passagem de pessoas e veículos, localizadas ao lado de outras lojas a que as pessoas se deslocam diariamente	Sim

Relação com o cliente	Assistência pessoal	Relacionamento de confiança, segurança, solidez e legalidade.	Sim
	Assistência familiar	Não aplicável	Não
	<i>Self-service</i>	Perda de proximidade que se pode traduzir num possível desinteresse pelo serviço	Sim
	Serviços automáticos	Não aplicável	Não
	Comunidades	Não aplicável	Não
	Cocriação	Não aplicável	Não
Segmentos de fornecedores		Particulares das mais variadas classes sociais	Sim
Canais de fornecedores		Internet (página eletrónica e <i>Facebook</i>) e a própria imagem da empresa	Sim
Relação com os fornecedores		Estabelece-se uma boa relação, os fornecedores recordam como momentos de viragem nas suas vidas	Sim
Proposta de valor	Execução	Compra e venda de ouro e outros valores, reciclagem de ouro, avaliações, restauros e reparações especializadas, personalização de barras de ouro, guarda de valores, captação e colocação de objetos em leilão	Sim
	Novidade	Multibanco de barras de ouro e transferências nacionais e internacionais de dinheiro em parceria com a <i>MoneyGram</i>	Sim
	Personalização	Avaliação rigorosa e justa dos objetos	Sim
	<i>Getting the job done</i>	Não aplicável	Não
	<i>Design</i>	Não aplicável	Não
	Marca	Segurança, confiança, confidencialidade e transparência	Sim
	Preço	Não aplicável	Não
	Redução de custos	Não aplicável	Não
	Redução do risco	Obrigatoriedade da comunicação de todos os dados do processo às autoridades	Sim
	Acessibilidade	Não relevante	Não
	Conveniência	Não relevante	Não
Fluxos de receitas	Venda de ativos	Principais fontes de receitas são a compra e venda de bens e abertura de lojas em sistema de franchising, em que os bens mais vendidos pelos fornecedores são objetos em ouro e os mais comprados pelos clientes, barras de ouro	Sim
	Taxa de utilização	Não aplicável	Não
	Taxa de inscrição	Não aplicável	Não
	Empréstimo/Aluguer /Leasing	Não aplicável	Não
	Licenciamento	Abertura de agências em sistema de franchising com investimento inicial de 50.000€	Sim
	Taxas de corretagem	Não aplicável	Não
	Publicidade	Taxa de 1% sobre a faturação mensal a entregar pelos franchisados	Sim
Recursos chave	Físicos	Aposta no crescimento e consolidação do mercado espanhol e francês	Sim
	Intelectuais	Manter a marca posicionada como marca de referência, líder de mercado e inovadora	Sim
	Humanos	Os franchisados deverão deter um espírito empreendedor, querer fazer diferente, estar por dentro do negócio e ter capital para investir	Sim
	Financeiros	Não aplicável	Não

Atividades chave	Angariação	Os fornecedores são angariados através da publicidade e pela manutenção da qualidade de atendimento, por seu lado, os clientes são atraídos pela imagem de credibilidade da empresa	Sim
	Resolução de problemas	As pessoas que se deslocam a agências Valores, vão à procura de liquidez para ultrapassarem dificuldades financeiras	Sim
	Plataforma/Rede	Não aplicável	Não
Parceiros chave		Franchisados e fornecedores de serviços, que em conjunto com a Valores, permitem manter o negócio a médio/longo prazo, numa dinâmica de <i>win/win</i> para ambas as partes	Sim
Estrutura de custos		A estratégia de custos seguida é claramente direcionada para a criação de valor. Os custos mais relevantes são os salários dos colaboradores, as rendas das lojas, o fundo de maneiio, os sistemas informáticos e as comunicações	Sim
Fatores críticos de sucesso		Diferenciação, inovação, soluções diferenciadas de acompanhamento ao franchisado, foco no fornecedor e cliente e experiência de mercado	Sim
Sustentabilidade		O mercado é constituído por muitas lojas de pequenas dimensões, o que pode pôr em causa a sustentabilidade. As flutuações da cotação do ouro é a condição que mais vai influenciar a longevidade deste negócio	Sim
Legislação		As novas leis não terão um grande impacto na Valores, pois consideram que aplicam ou mesmo superam a grande maioria das propostas apresentadas na Assembleia da República	Sim
Organização interna		Os aspetos centrais do modelo de negócio da empresa são: entrada precoce no mercado, grande número de agências localizadas um pouco por todo o país e uma relação de proximidade com fornecedores e clientes	Sim
Perspetiva futura		A Valores considera que ainda existem muitos séculos de ouro a serem transacionados, contudo irão continuar a apostar na diversificação de serviços e produtos que possam trazer mais negócio às suas lojas	Sim

Fonte: Elaboração própria

Esta tese contribui para teoria na medida em que o tema subjacente é, até agora, pouco explorado ao nível de artigos científicos e literatura, provavelmente por ser um negócio que se expandiu associado à crise económica internacional; é um tema que merece ser mais estudado e aprofundado até pelas implicações sociais que pode ter.

Um modelo de negócio é algo incompleto e sempre inacabado, na medida em que pode e deve ser melhorado continuamente. Assim, na perspetiva prática, esta tese ajuda a Valores a questionar continuamente os elementos do seu modelo de negócio, para introduzir eventuais ajustamentos, e os fatores determinantes da sua sustentabilidade. Contribui também para que os seus franchisados e a população em geral tenham uma melhor perceção da realidade do negócio e do funcionamento do mercado de compra e venda de ouro

6.2. – Limitações

Quanto às limitações deste trabalho, uma delas prende-se com a dificuldade de encontrar artigos científicos credíveis sobre a atividade de compra e venda de metais preciosos em segunda mão, dado ser um negócio que ganhou projeção muito recentemente.

O facto de a sede da empresa em estudo, a Valores, estar sediada em Braga, contribuiu para que a comunicação entre as duas partes nem sempre fosse a mais célere, o que não condicionou a disponibilidade demonstrada pela empresa desde o início.

Outra limitação a apontar a este trabalho prende-se com o facto de as conclusões incidirem apenas sobre o modelo de negócio da Valores, na perspetiva da empresa, ou seja, as características de outras empresas do sector não estão representadas neste estudo, assim como os franchisados da Valores.

6.3. - Sugestões de pesquisa futura

No contexto deste trabalho, a grande sugestão a apresentar para investigação futura, prende-se com a pertinência de replicar este estudo a um maior número de empresas do setor, através da aplicação de questionários, de modo a permitir um tratamento estatístico, com um grau de significância adequado e, assim, obter conclusões ainda mais próximas da realidade sobre o mercado de compra e venda de metais preciosos em segunda mão.

O estudo do negócio na perspetiva dos franchisados é outra sugestão para investigação futura.

Bibliografia

Adizes, I. 1993. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira.

Afuah, A., e Tucci, C. L. 2001. *Internet business models and strategies*. Nova York: McGraw-Hill.

Amit, R., e Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.

Bagchi, S., e Tulske, B. 2000. *E-business models: Integrating learning from strategy development experiences and empirical research*. 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society, Vancouver, 15-18.

Banco de Portugal 2011. Relatório do Conselho de Administração: Atividade e Contas 2011, disponível em: http://www.bportugal.pt/ptPT/PublicacoesIntervencoes/Banco/RelatConselhoAdministracao/Publicacoes/RelCA_11_p.pdf, acedido em 23/04/2012.

Baur, D.G., e McDermott. T. K. 2010. Is gold a safe heaven? International evidence. *Journal of Banking and Finance*, 34: 1886-1898.

Benjamin, R. I., e Wigand, R. T. 1995. *Electronic commerce: Effects on electronic markets*. Unpublished manuscript, <http://jcmc.indiana.edu/vol1/issue3/wigand.html>.

Betz, F. 2002. Strategic business models. *Engineering Management Journal*, 14.1: 21-27.

Borinelli, M. L. 1998. *A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações financeiras*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Bullen, C. V. e Rockart, J. F. 1981. *A primer on critical success factors*. Working Paper, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Chesbrough, H. 2003. *Open innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Correia, A. 1932. *O ouro através dos séculos*. Lisboa: Livraria Bertrand.

Costa, M. C. A. 1999. *Parte I – Portugal, um mercado em explosão*. Unpublished manuscript, <http://www.franchising.pt/portal/site/varios/trabalho/franchis.asp>.

Daniel, D. R. 1961. *Management information crisis*. Boston: Harvard Business Review.

David, D. 2007. Case study methodology: Fundamentals and critical analysis. *Cognition, Brain, & Behavior*, 11: 299-317.

Deco Proteste 2011. Ouro: brilho sem garantia. *Diário Económico*, 13 de Novembro.

Deloitte 2012. Sector da Contrastaria em Portugal: enquadramento e apresentação, disponível em: <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf>, acedido em 03/05/2012.

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., e Pigneur, Y. 2002. E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44: 5-23.

Economist 2009. Haring away. *The Economist Newspaper Limited*, 29 Fevereiro.

Gomes, O. 1977. *Contratos*. Rio de Janeiro: Forense.

Franco, H. 2012. Até as lojas de ouro já estão a falir. *Semanário Expresso*, 16 de Junho.

Gil, A. C. 1991. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gordijn, J., Akkermans, J., e Vliet, J. 2001. Designing and evaluating e-business models. *IEEE Intelligent Systems*, 4: 11-17.

Grunert, K. G., e Ellegard, C. 1992. *The concept of key success factors: theory and method*. MAPP Working Paper.

Hagel, J., e Armstrong, A. 1997. *Net gain - Expanding markets through virtual communities*. Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, G. 2000. *Leading the Revolution*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

Hedman, J., e Kalling, T. 2003. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12: 49-59.

Hofer, C. W., e Schendel, D. 1978. *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul: West Publishing.

Instituto de Informação em Franchising 2011. 17º Censo IIF “O Franchising em Portugal”, disponível em: [http://www.infofranchising.pt/ResourcesUser/Galeria Imagens/Noticias/Censo 2012.pdf](http://www.infofranchising.pt/ResourcesUser/Galeria%20Imagens/Noticias/Censo%202012.pdf), acedido em 27/05/2012.

Jemison, D. B. 1981. The importance of an integrative approach to strategic management research. *Academy of Management Review*, 6: 601-608.

Kaufmann, L. 1990. *Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000*. São Paulo: McGraw-Hill.

Klein, S., & Loebbecke, C. 2000. *The transformation of pricing models on the web: examples from the airline industry*. 13th International Bled Electronic Commerce Conference, 19-21.

Leite, R. C. 1991. *Franchising na criação de novos negócios*. São Paulo: Atlas.

Lester, D., Parnell, J. A., e Caharrer, S. 2003. Organizational life cycle: a five stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4: 339-354.

Linder, J. C., e Cantrell, S. 2001. ***Changing business models: Surveying the landscape***. Working Paper, Accenture Institute for Strategic Change.

Lourenço, A., e Gomes, E. 1994. O franchising – nova estratégia de comercialização ou meio de criação de novos negócios. ***Revista do Instituto Politécnico da Guarda - Educação e Tecnologia***, 115-141.

Magretta, J. 2004. ***What management is. How it works and why it's everyone business***. Lisboa: Actual Editora Lda.

Mahadevan, B. 2000. Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. ***California Management Review***, 4: 1-33.

Marques, A. C. F. 1994. ***Deterioração Organizacional: como detetar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional***. São Paulo: Makron Books.

McGrath, R. G. 2010. Business models: A discovery driven approach. ***Long Range Planning***, 43: 247-261.

Mendelsohn, M. 1993. ***Franchising in Europe***. London: Cassel.

Miguel, J. D. 2011. A grande corrida ao ouro. ***Revista Visão***, 10 de Fevereiro.

Mintzberg, H. 1990. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. ***Strategic Management Journal***, 11: 171-195.

Oreiro, J. L. 2011. A crise na Europa e os dilemas da Espanha. ***Revista de Economia Política***, 31(2).

Osterwalder, A., e Pigneur, Y. 2002a. ***An e-business model ontology for modeling e-business***. Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Eslovénia, 1-12.

Osterwalder A., e Pigneur, Y. 2002b. ***Business models and their elements***. International Workshop on Business Models, Lausanne, Suíça, 1-7.

Osterwalder A., e Pigneur, Y. 2009. ***Business Model Generation***. Amsterdam: Modderman Drukwerk.

Paula, L. F., e Filho, F. F. 2011. Tempos Keynesianos. ***Revista de Economia Política***, 31(2).

Pereira, E., Teixeira, E., Viegas, J. P., e Lopes, A. 2012. ***Grupo de Trabalho Compra e Venda de Ouro***. Unpublished manuscript, <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf>.

Peterovic, O., Kittl, C., e Teksten, R. D. 2001. ***Developing business models for e-business***. International Conference on Electronic Commerce, Vienna, Austria.

Pinto, L. 2010. Os que a contornam e os que enriquecem à custa dela. ***Público***, 16 de Dezembro.

Pizzarro, S., e Calixto, M. 1995. ***Contratos financeiros***. Coimbra: Almedina.

Porter, M. E., e Millar, V. 1985. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 63: 149-160.

Pukthuanthong, K., e Roll, R. 2011. Gold and the Dollar (and the Euro, Pound, and Yen). *Journal of Banking and Finance*, 35: 2070-2083.

Rocha, J. S. 1996. *Visão da gestão do franchising no Brasil*. Tese de Mestrado, Universidade de São Paulo.

Rockart, J. F. 1979. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57: 81-93.

Santos, L. 2000. *A prática lectiva como actividade de resolução de problemas: um estudo com três professoras do ensino secundário*. Tese de doutoramento, Universidade de Lisboa.

Sarkar, M., Butler, B., e Steinfield, C. 1995. *Intermediaries and cybermediaries: a continuing role for mediating players in the electronic marketplace*. Unpublished manuscript, <http://jcmc.indiana.edu/vol1/issue3/sarkar.html>.

Sarmiento, A. 2011. Cliente mistério: lojas de ouro desvalorizam joias até 90%. *Diário Económico*, 05 de Dezembro.

Scott, M., e Bruce, R. 1987. Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20: 45-52.

Shafer, S., Smith, H., e Linder, J. 2005. The power of business models. *Business Horizons*, 48: 199-207.

Silva, J. C. 2010. Portugueses venderam 200 milhões em ouro em 3 anos. *Diário de Notícias*, 13 de Novembro.

Slywotzky, X. 1995. *Value migration*. Boston: Harvard Business School Press.

Stabell, C. B., e Fjeldstad, O. D. 1998. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19: 413-437.

Timmers, P. 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8: 3-8.

Wang, Y., Wey, Y., e Wu, C. 2011. Analysis of the efficiency and multifractality of gold markets based on multifractal detrended fluctuation analysis. *Physica A*, 390: 817-827.

World Gold Council 2011. Gold demand trends: Full year 2011, disponível em: <https://www.gold.org/media/publications/#start/40/limit/10/ordering/date/direction/desc/c/about-us/c/reserve-asset/c/investment/c/jewellery/c/government-affairs/c/technology/c/about-gold>, acedido em 14/04/2012.

Yin, R. 1989. *Case study research - Design and methods*. California: Sage Publications Inc..

Zimmermann, H. 2000. *Understanding the digital economy: challenges for new business models*. Americas Conference on Information Systems, 729-732.

Websites consultados

<https://www.incm.pt/>

<http://www.kitco.com/>

<http://www.aorp.pt/>

<http://www.ine.pt/>

<http://www.asae.pt/>

<http://www.valorcerto.com/>

<http://www.gold.org/>

<http://www.valores.pt/>

<http://www.diamantes.com.br/>

Anexos

Anexo 1: Protocolo de entrevista

Tabela 10: Protocolo de Entrevista

Sector e negócio		1.1.Qual é o sector no qual se posiciona a Valores? 1.2.Qual é o negócio da Valores? Porquê?
Segmentos de clientes	Mercado de massas	2.De entre os seguintes segmentos: mercado de massas, nicho de mercado, segmentado, diversificado e plataforma multifacetada, qual ou quais definiria como o tipo de clientes que se deslocam à Valores? Porquê?
	Nicho de mercado	
	Segmentado	
	Diversificado	
	Plataformas multifacetadas	
Canais de clientes		3.1.Quais os principais canais utilizados pela Valores para ir ao encontro das necessidades dos clientes? 3.2.Como é que os canais utilizados se podem integrar com as rotinas dos clientes?
Relação com o cliente	Assistência pessoal	4.1.Como classifica a relação que se estabelece entre os funcionários da Valores e os seus clientes e fornecedores?
	Assistência familiar	Não aplicável
	<i>Self-service</i>	4.2.Quais as vantagens e desvantagens que aponta na relação que se estabelece com o cliente, quando são efetuadas vendas <i>on-line</i> ?
	Serviços automáticos	Não aplicável
	Comunidades	Não aplicável
	Cocriação	Não aplicável
Segmentos de fornecedores		5.1.Quem são os principais fornecedores da Valores? 5.2.Quais os recursos chave que a Valores adquire aos fornecedores?
Canais de fornecedores		6.1.Actualmente, através de que canais é que a Valores chega aos fornecedores? E no futuro, quais irá utilizar? 6.2.Como é que os canais utilizados se podem integrar com as rotinas dos fornecedores?
Relação com os fornecedores		7.Que tipo de relação a Valores estabelece com os fornecedores?
Proposta de valor	Execução	8.1.Quais são os produtos e serviços da Valores?
	Novidade	8.2. Considera que a introdução das máquinas ATM de barras de ouro e o estabelecimento da parceria com a <i>MoneyGram</i> , foram novidades percebidas pelos clientes? Em que medida? 8.3.Que outras novidades introduziram no último ano? 8.4.Que novidades têm em carteira para introduzir nos próximos 3 anos?
	Personalização	8.5.Sendo o atendimento personalizado uma das principais características da Valores, em que medida é que a personalização cria valor para os clientes? E para os principais fornecedores?
	<i>Getting the job done</i>	Não aplicável
	<i>Design</i>	Não aplicável
	Marca	8.6.No seu entender que sentimentos é que a marca Valores transmite aos seus clientes? E aos seus fornecedores?

	Preço	Não aplicável
	Redução de custos	Não aplicável
	Redução do risco	8.7.Quais são as principais questões levantadas pelos fornecedores em relação ao risco das operações que vão realizar? E pelos clientes?
	Acessibilidade	Não relevante
	Conveniência	Não relevante
Fluxos de receitas	Venda de ativos	9.1.Quais são as principais fontes de receitas da Valores? 9.2.Quais os artigos/produtos que os clientes mais compram? 9.3.Quais serão as principais fontes de receitas da Valores daqui a 3 anos? E daqui a 10 anos? 9.4.Qual o mecanismo de preços utilizado pela Valores?
	Taxa de utilização	Não aplicável
	Taxa de inscrição	Não aplicável
	Empréstimo/Aluguer /Leasing	Não aplicável
	Licenciamento	9.5.Qual o montante exigido pela Valores para conceder o franchising da sua marca?
	Taxas de corretagem	Não aplicável
	Publicidade	9.6.Qual a percentagem cobrada sobre a faturação pela Valores aos seus franchisados?
Recursos chave	Físicos	10.1.A expansão de lojas a nível internacional é uma estratégia a seguir a curto/médio prazo? Se sim, em que moldes? 10.2.Que outros recursos físicos são essenciais ao negócio da Valores?
	Intelectuais	10.3.Quais são as principais competências da Valores (numa perspetiva de gestão do seu negócio)? 10.4.Como é que a Valores pretende gerir a sua marca ou o seu estatuto a médio/longo prazo? 10.5.A Valores detém marcas próprias, patentes, direitos de autor ou outros “ativos intangíveis/intelectuais”? Se sim, quais? 10.6.Se sim, qual a sua importância para a sustentabilidade do negócio a médio e longo prazo?
	Humanos	10.7.Quais os critérios que a Valores tem em consideração no processo de seleção dos seus franchisados?
	Financeiros	Não aplicável
Atividades chave	Angariação	11.1.Como se desenrola o processo de angariação dos fornecedores chave? 11.2.Como se desenrola o processo de angariação dos clientes chave?
	Resolução de problemas	11.3.No seu entender, até que ponto considera a resolução de problemas, como uma das atividades principais do negócio da Valores?
	Plataforma/Rede	Não aplicável
Parceiros chave		12.1.Quem são os principais parceiros da Valores? 12.2.Quais são os recursos chave que a empresa adquire aos parceiros? 12.3.De que forma é que os parceiros contribuem para a sustentabilidade do negócio a médio e longo prazo?

Estrutura de custos	13.1.Quais são os custos inerentes mais importantes no modelo de negócio da Valores? 13.2.Quais são os recursos chave mais caros? 13.3.Quais são as atividades chave mais caras? 13.4.Qual a estratégia de custos utilizada? Uma mais direcionada para a redução de custos ou uma mais direcionada para a criação de valor?
Fatores críticos de sucesso	14.1.Enumere os fatores críticos de sucesso que distinguem a Valores dos seus concorrentes. 14.2.De que forma os fatores críticos de sucesso são percecionados pelos fornecedores? E pelos clientes?
Sustentabilidade	15.1.Qual é a sua opinião sobre o mercado de compra e venda de ouro atualmente? 15.2. Como definiria a relação entre a dimensão do mercado e a sua sustentabilidade? 15.3.Quais as condições de sustentabilidade a médio/longo prazo?
Legislação	16.1.Qual o impacto que pensa que uma futura legislação poderá ter na configuração do negócio da Valores no curto e no médio/longo prazo? 16.2.Em que medida é que a legislação pode afetar a sustentabilidade do negócio a médio/longo prazo? 16.3.Como é que a Valores vai contornar essas barreiras legais de modo a tornar o negócio sustentável a médio/longo prazo?
Organização interna	17.1.Quais os aspetos centrais do modelo de negócio da Valores e as suas principais características? 17.2. Enumere as principais forças e fraquezas do modelo de negócio.
Perspetiva futura	18.1.Admita que daqui a 1 ou 2 anos as famílias venderam todo o ouro que tinham. Neste cenário: Como é que a Valores sobreviveria no negócio/mercado? 18.2.Como é que a empresa seria lucrativa no negócio/mercado? 18.3.Quais seriam as fontes de rendimento/receitas? 18.4.Quais seriam os fatores geradores de lucro da Valores?

Fonte: Elaboração própria

Nota: De todos os componentes que constituem o protocolo de entrevista, os que estão relacionados com o modelo de negócio proposto por Osterwalder e Pigneur são: segmentos de clientes, canais de clientes, relação com o cliente, proposta de valor, fluxos de receitas, recursos chave, atividades chave, parceiros chave e estrutura de custos. A que foram acrescentados outros blocos, que permitem ajustar o modelo de negócio proposto pelos autores, ao modelo de negócio da Valores, como: segmentos de fornecedores, canais de fornecedores e relação com os fornecedores.

Foram também adicionados outros elementos, como fatores críticos de sucesso, sustentabilidade, legislação, organização interna e perspetiva futura, pontos considerados essenciais para se poder atingir os objetivos propostos nesta tese.

É importante referir que as componentes ‘Acessibilidade’ e ‘Conveniência’, apesar de se adequarem ao modelo de negócio da Valores, foram consideradas como não relevantes, por não desempenharem um papel significativo dentro do seu modelo de negócio.

Anexo 2: Lista de documentos da Valores analisados

Para além das informações obtidas nas duas entrevistas realizadas, utilizou-se também no capítulo 5 de Análise dos resultados, conteúdos da página oficial da Valores e outros documentos cedidos pela empresa, que se apresentam abaixo:

- BI da Valores 2012;
- *Newsletter* n.º1, de 09 de Fevereiro de 2009;
- *Newsletter* n.º3, de 20 de Março de 2009;
- *Newsletter* n.º6, de 03 de Abril de 2009;
- *Newsletter* n.º20, de 10 de Julho de 2009;
- *Newsletter* n.º51, de 19 de Fevereiro de 2010;
- *Newsletter* n.º145, de 09 de Janeiro de 2012;
- *Newsletter* n.º179, de 31 de Agosto de 2012;
- *Newsletter* n.º181, de 14 de Setembro de 2012.

Anexo 3: Artigos científicos consultados constantes do ranking da IBS 2012-2014

Tabela 11: Artigos científicos consultados constantes do ranking da IBS 2012-2014

n.º	Classificação	Referência Bibliográfica
1	A*	Amit, R., e Zott, C. 2001. Value creation in e-business. <i>Strategic Management Journal</i> , 22: 493-520.
2	A*	Jemison, D. B. 1981. The importance of an integrative approach to strategic management research. <i>Academy of Management Review</i> , 6: 601-608.
3	A*	Mahadevan, B. 2000. Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. <i>California Management Review</i> , 4: 1-33.
4	A*	Mintzberg, H. 1990. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. <i>Strategic Management Journal</i> , 11: 171-195.
5	A*	Porter, M. E., e Millar, V. 1985. How Information Gives You Competitive Advantage. <i>Harvard Business Review</i> , 63: 149-160.
6	A*	Rockart, J. F. 1979. Chief executives define their own data needs. <i>Harvard Business Review</i> , 57: 81-93.
7	A*	Stabell, C. B., e Fjeldstad, O. D. 1998. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. <i>Strategic Management Journal</i> , 19: 413-437.
8	A	Baur, D.G., e McDermott, T. K. 2010. Is gold a safe haven? International evidence. <i>Journal of Banking and Finance</i> , 34: 1886-1898.
9	A	Pukthuanthong, K., e Roll, R. 2011. Gold and the Dollar (and the Euro, Pound, and Yen). <i>Journal of Banking and Finance</i> , 35: 2070-2083.
10	B	Wang, Y., Wey, Y., e Wu, C. 2011. Analysis of the efficiency and multifractality of gold markets based on multifractal detrended fluctuation analysis. <i>Physica A</i> , 390: 817-827.
11	C	McGrath, R. G. 2010. Business models: A discovery driven approach. <i>Long Range Planning</i> , 43: 247-261.
12	C	Scott, M. e Bruce, R. 1987. Five stages of growth in small business. <i>Long Range Planning</i> , 20: 45-52.
13	C	Shafer, S., Smith, H., e Linder, J. 2005. The power of business models. <i>Business Horizons</i> , 48: 199-207.
14	C	Oreiro, J. L. 2011. A crise na Europa e os dilemas da Espanha. <i>Revista de Economia Política</i> , 31(2).
15	C	Paula, L. F., e Filho, F. F. 2011. Tempos Keynesianos. <i>Revista de Economia Política</i> , 31(2).
16	D	Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., e Pigneur, Y. 2002. E-business model design, classification, and measurements. <i>Thunderbird International Business Review</i> , 44: 5-23.
17	D	Gordijn, J., Akkermans, J., e Vliet, J. 2001. Designing and evaluating e-business models. <i>IEEE Intelligent Systems</i> , 4: 11-17.
18	D	Hedman, J., e Kalling, T. 2003. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. <i>European Journal of Information Systems</i> , 12: 49-59.
19	D	Timmers, P. 1998. Business models for electronic markets. <i>Electronic Markets</i> , 8: 3-8.

Fonte: Elaboração própria