

**A ESTRATÉGIA DA VALORES – O PRIMEIRO FRANCHISING
DE COMPRA E VENDA DE OURO EM PORTUGAL**

Diana Sofia das Neves Cardoso Pereira

Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial

Orientador: Eng. José Manuel de Sampaio Cruz Filipe, Professor Auxiliar Convidado (aposentado),
ISCTE Business School

30 de Abril de 2013

A ESTRATÉGIA DA VALORES – O PRIMEIRO FRANCHISING DE COMPRA E VENDA
DE OURO EM PORTUGAL

Diana Sofia das Neves Cardoso Pereira

- Lombada –

AGRADECIMENTOS

“O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.”

Fernando Pessoa, Citado por (Silva 2004: 49)

Durante este longo, árduo e inesquecível percurso, e apesar de uma Dissertação de Mestrado ser um trabalho de cariz académico e individual, nunca é feito sozinho. Muitas foram as pessoas, que direta ou indiretamente contribuíram para a finalização deste trabalho, e que merecem o meu sincero agradecimento e apreço, em especial:

- Aos meus pais, principalmente a minha mãe, que com muito carinho, amor, dedicação e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida;
- A Deus por tudo o que conquistei até hoje, e por o que poderei conquistar com a Sua ajuda;
- Aos meus familiares e amigos, por todo o apoio, compreensão, força, motivação constantes e especialmente pela amizade e por estarmos sempre juntos nos momentos mais importantes;
- Ao Eng. José Cruz Filipe, excelente orientador, professor e pessoa, por todo o apoio, incentivo, disponibilidade, aconselhamento, opinião, crítica, experiência e conhecimentos e conceitos transmitidos durante todo este período, e que me levaram à execução e conclusão deste trabalho;
- E finalmente, a todos os que de alguma forma passaram pela minha vida e contribuíram para a construção de quem hoje sou.

ÍNDICE

Resumo	VIII
Abstract:.....	IX
APRESENTAÇÃO DO CASO	1
1. Caso	2
1.1. Apresentação do problema	2
1.2. O mercado do ouro	2
1.2.1. O Sucesso do negócio de compra e venda de ouro	2
1.2.1.1. História e propriedades do ouro	3
1.2.1.2. Ouro como investimento.....	3
1.2.1.3. Impactos da crise para o setor do ouro	4
1.2.1.4. O mercado internacional.....	6
1.2.1.4.1. Exportações e importações.....	8
1.2.1.5. Mercado português de ouro	9
1.2.1.6. O negócio de compra e venda de ouro em Portugal.....	10
1.2.1.6.1. Legislação	12
1.2.1.6.2. Concorrência	13
1.3. Tendências do negócio – O modelo de <i>Franchising</i>	15
1.4. VALORES – Divervalor, S.A.	17
1.4.1. A Marca	18
1.4.2. Clientes	18
1.4.3. Recursos (humanos e técnicos).....	19
1.4.4. Objetivos.....	20
1.4.5. Internacionalização	21
1.4.6. Produtos/Serviços.....	23
1.4.7. Preços	25
1.4.8. Posicionamento	25
1.4.9. Comunicação	26
1.4.10. O modelo de <i>Franchising</i> da VALORES.....	27
1.4.11. Indicadores económico-financeiros	28
1.4.12. Fatores de comparação oferta VALORES versus oferta concorrência	29
1.4.13. Perspetivas sobre o futuro.....	29
1.5. Recapitulação do problema	30
NOTA PEDAGÓGICA	31
2. Nota Pedagógica	32
2.1. Público-Alvo.....	32
2.2. Objetivos Pedagógicos.....	33

2.3. Revisão da Literatura	33
2.3.1 Estratégia	33
2.3.1.1. Conceitos e fundamentos	33
2.3.1.2. Análise do meio envolvente	35
2.3.1.3. Análise externa	36
2.3.1.4. Análise interna	36
2.3.1.5. Análise externa/interna	37
2.3.1.6. Formulação e implementação da estratégia	37
2.3.2. Metodologia de casos	38
2.4. Metodologia e Método	39
2.5. Ferramentas de análise	41
2.5.1. Análise externa: Global e da Indústria	41
2.5.2. Análise interna	41
2.5.3. Análise externa/interna	42
2.5.4. Formulação estratégica	42
2.5.5. Escolha da estratégia	42
2.6. Plano de Animação	42
2.7. Questões de animação a colocar pelo docente/formador aos alunos/formandos	44
RESOLUÇÃO DO CASO	45
3. Resolução – Análise dos dados	46
3.1. Questão 1 – Onde estamos?	46
3.1.1. Análise externa	46
3.1.1.1. PESTE	46
3.1.1.2. Barreiras à entrada e saída	47
3.1.1.3. Grupos Estratégicos	49
3.1.2. Análise Interna	50
3.1.2.1. 7 P's de <i>Booms & Bitner</i>	50
3.1.2.2. 7 S's <i>McKinsey</i>	51
3.1.2.3. Cadeia de Valor (Qualitativa)	53
3.1.3. Análise Externa/Interna	53
3.1.3.1. Matriz de <i>ANSOFF</i>	53
3.1.3.2. <i>SWOT</i> Sistémica	54
3.1.3.3. Análise de Portfólio/Matriz <i>A.D. Little</i>	56
3.2. Questão 2 – Para onde queremos ir e qual o caminho a seguir?	57
3.2.1. Visão	57
3.2.2. Missão	58
3.2.3. Valores	58

3.2.4. Objetivos/SMART	58
3.2.5. Fatores críticos de sucesso (Empresa e Indústria) e Vantagens competitivas	59
3.3. Questão 3 - Como vamos lá chegar?.....	59
3.3.1. Caminho (Escolha estratégica)	59
3.3.2. Direção	61
3.3.3. Sustentabilidade da estratégia.....	61
3.3.4. Políticas	61
ILAÇÕES A RETIRAR DO CASO PARA A GESTÃO.....	63
4. Ilações a retirar do caso para a gestão	64
ANEXOS	66
5. Anexos	67
5.1. Anexo 1 – Evolução do PIB Mundial	67
5.2. Anexo 2 – Principais indicadores (Portugal).....	67
5.3. Anexo 3 – <i>Commodities</i>	69
5.4. Anexo 4 – Preço do ouro.....	69
5.5. Anexo 5 – Quantidade global de ouro existente.....	70
5.6. Anexo 6 – Procura Mundial de ouro.....	70
5.7. Anexo 7 – Produção de ouro	71
5.8. Anexo 8 – Reservas de ouro.....	72
5.9. Anexo 9 – Balança Comercial (Portugal)	73
5.10. Anexo 10 – Exportações e Importações de ouro em Portugal.....	73
5.11. Anexo 11 – Atividade Retalhista de Ourivesaria	74
5.12. Anexo 12 – <i>Franchising</i> em números (Portugal)	75
5.13. Anexo 13 – Barreiras à entrada e à saída	76
5.14. Anexo 14 – Vantagens Competitivas.....	77
SLIDES DE RESOLUÇÃO E APRESENTAÇÃO DO CASO	78
6. Slides de resolução e apresentação do caso	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
7. Referências Bibliográficas	90

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Maiores exportadores de ouro.....	8
Tabela 2 – Os maiores consumidores de ouro	9
Tabela 3 – Evolução da atividade retalhista em Portugal.....	12
Tabela 4 – Concorrência (2011).....	14

Tabela 5 – Ranking abertura de redes	16
Tabela 6 – Evolução abertura de redes.....	16
Tabela 7 – Evolução da VALORES	22
Tabela 8 – Dados financeiros da VALORES	28
Tabela 9 – Fatores de comparação VALORES vs concorrência	29
Tabela 10 – Interligação dos 7 S’s da <i>McKinsey</i>	52
Tabela 11 – PIB – Taxa de Variação Real (%)	67
Tabela 12 – Procura e Oferta de ouro (em toneladas)	70
Tabela 13 – Produção mundial de ouro	71
Tabela 14 – Listagem de países detentores de ouro	72
Tabela 15 – Ouro, incluindo o ouro platinado, em formas brutas ou semi-manufaturadas ou em pós (milhões de euros).....	73
Tabela 16 – Exportações de ouro (incluindo ouro platinado, em formas brutas ou semimanufaturadas ou em pó) em 2010-2011 por país de destino.....	73
Tabela 17 – Importações de ouro (incluindo ouro platinado, em formas brutas ou semimanufaturadas ou em pó) em 2010-2011 por país de destino.....	74
Tabela 18 – Evolução da atividade retalhista de ourivesaria por distrito	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grupos Estratégicos	49
Gráfico 2 – PIB e Componentes (%)	67
Gráfico 3 – Nível de confiança dos consumidores.....	68
Gráfico 4 – Evolução do desemprego.....	68
Gráfico 5 – Evolução dos preços das <i>commodities</i> (mercadorias).....	69
Gráfico 6 – Evolução de preços do ouro (em dólares/onça).....	69
Gráfico 7 – Distribuição das sedes dos franchisadores por distrito	75
Gráfico 8 – Volume de negócios/emprego gerado	75
Gráfico 9 – Evolução do número de lojas/unidades	75
Gráfico 10 – País de origem das marcas.....	76

ÍNDICE DE FÍGURAS

Figura 1 – Logótipo e marca.....	18
Figura 2 – Barreiras à entrada e à saída	48

Figura 3 – Cadeia de Valor	53
Figura 4 – Matriz de <i>ANSOFF</i>	53
Figura 5 – Leitura à análise <i>SWOT</i>	56
Figura 6 – Matriz <i>A.D. Little</i>	56
Figura 7 – O cubo do ouro	70

ABREVIATURAS/SIGLAS

- APIO – Associação Portuguesa da Indústria de Ourivesaria
AORP – Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal
ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
ATM – *Automated Teller Machine*
CEOP – Comissão de Economia e Obras Públicas
DECO – Associação Portuguesa para Defesa do Consumidor
DGEA – Direção-Geral das Atividades Económicas
ETF – *Exchanged Traded Funds*
EUA – Estados Unidos da América
FMI – Fundo Monetário Europeu
GTCVO – Grupo de Trabalho Compra e Venda de Ouro
IIF – Instituto de Informação em *Franchising*
INCM – Imprensa Nacional da Casa da Moeda
INE – Instituto Nacional de Estatística
IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado
PIB – Produto Interno Bruto
SMART (Objetivos) – *Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely*
UE – União Europeia
USGS – *United States Geological Survey*
WESP – *World Economic Situation and Prospects*
WGC – *World Gold Council*

Resumo

A globalização e a competitividade atuais são cada vez mais intensas, levando as empresas ao grande desafio de planear e desenvolver estratégias, de modo a sobreviver no mercado.

O objetivo deste trabalho, sob a forma de caso de estudo pedagógico, é permitir ao leitor aplicar conhecimentos e desenvolver capacidades de análise crítica e de gestão, a um problema no âmbito de uma análise estratégica empresarial. Pretende-se também que o leitor encontre soluções exequíveis, e proponha políticas de ação que direcionem a empresa no bom caminho, ao encontro do crescimento e sustentabilidade do negócio.

O caso tem por base a empresa VALORES – Divervalor, S.A, o primeiro *franchising* de compra e venda de ouro em Portugal. Inicia-se com uma breve história do ouro, a sua crescente importância e adoração, não só como adorno principal mas como meio de pagamento, riqueza e, atualmente, com uso na saúde, beleza, tecnologia, investimento e como uma alternativa à obtenção de dinheiro rápido e fácil (valor de refúgio). De seguida descrevem-se os impactos da crise mundial no mercado do ouro, bem como a sua evolução tanto a nível internacional como nacional. Na fase seguinte, compreende-se a evolução do negócio de compra e venda de ouro em Portugal, as causas e consequências que levaram ao seu sucesso e crescimento repentino no país. De forma breve, descreve-se também o mercado do *franchising* em Portugal, um modelo de negócio utilizado por boa parte das empresas que praticam esta atividade, como forma de expansão da sua rede de lojas de forma mais célere, eficaz e de baixo custo, seguindo para a análise da concorrência. De seguida procede-se à descrição da empresa, evidenciando as características da sua operacionalização, a forma como penetrou no mercado, a sua estratégia, meios, e caminhos seguidos para conseguir alcançar o sucesso, dimensão e notoriedade atual. Por último, procede-se à revisão da literatura, no âmbito da estratégia e casos de estudo, passando à resolução do caso.

Palavras-chave: Estratégia, Gestão Estratégica, *Franchising*, Compra e Venda de Ouro,

Classificação JEL: M10 – Administração Geral de negócios; L21 – Objetivos de negócio da empresa

Abstract:

The current globalization and competitiveness are growing intense, leading companies to the challenge of planning and developing strategies in order to survive in the market.

The purpose of this work, in the form of pedagogical case study, is to allow the reader to apply knowledge and develop skills of critical analysis and management, in an issue within a strategic business analysis. It is also intended, that the reader finds practical solutions and propose action policies that can lead the company in the right direction, towards growth and sustainability of its business.

The case is based on the company “VALORES - Divervalor, S.A”, the first franchise of buy and sell gold in Portugal. It begins with a brief history of gold, it’s increasing importance and worship, not only as major adornment but as a method of payment, and nowadays used in beauty, wealth, technology, investment and as an alternative way for easy and fast money (value of refuge). The following sections, describes the impacts of the global crisis on the gold market and its evolution, both internationally and nationally. In the next phase, we understand the evolution of buying and selling gold business in Portugal, the causes and consequences that led to its sudden success and growth in the country. Briefly, it is also described, the franchising market in Portugal, a business model used by most companies practicing this activity, as a way to a more quickly, efficiently and low-cost expansion of their chain stores, following to the competition analysis. Next, we proceed for the company description, showing the characteristics of its work, how she penetrated into the market, what strategy, means and paths were followed to achieve success, current dimension and notoriety. Finally, we proceed to the literature review, in the context of strategy and case studies, ending with the resolution of the case.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Franchising, Buying and Selling Gold

Jel Classification: M10 – General Business Administration; L21-Business Objectives of the Firm

APRESENTAÇÃO DO CASO

1. Caso

1.1. Apresentação do problema

Todos os dias somos confrontados com notícias preocupantes sobre a atual crise da dívida pública Americana e principalmente dos países da zona Euro. Cada vez mais assiste-se ao agravamento de fenómenos sociais, o endividamento público e privado, provocado pelas elevadas dívidas contraídas por instituições financeiras de vários países para com o sistema financeiro internacional. Nos mercados financeiros reina um clima de desconfiança, provocando o desequilíbrio económico e global dos mesmos, o desemprego aumenta, a precariedade do trabalho e a deterioração das condições de vida acentuam-se. Portugal não é exceção, cada vez mais as pessoas tentam recorrer a meios de financiamento alternativos, para poderem pagar as suas contas e sustentar a família. A crise da dívida que se faz sentir em Portugal, trouxe consequências devastadoras para muitos setores de atividade. Porém, outros ganham destaque, tais como o aparecimento de negócios associados à compra e venda de bens e metais preciosos em segunda mão (usados).

O crescimento repentino do negócio de compra e venda de ouro usado, provocado pela subida da cotação do ouro, e a necessidade de financiamento alternativo e rápido, conduziu ao aumento do número de lojas a praticar esta atividade. A VALORES soube aproveitar esta oportunidade no mercado do ouro, e desenvolveu uma estratégia de expansão da rede através do modelo de negócio em *franchising*. Este estudo de caso aborda a forma como a VALORES penetrou no mercado, a estratégia, os meios, e caminhos usados para conseguir alcançar a reputação e notoriedade da marca, bem como garantir o seu posicionamento atual.

O objetivo a atingir com o desenvolvimento deste caso, será a exploração das principais características do setor do ouro, principalmente no negócio de compra e venda de ouro usado em Portugal, descrevendo o modelo de negócio da VALORES, bem como a análise da situação atual da empresa, opções e orientações estratégicas, tendo por base os dados e informações obtidas até ao final do ano de 2011.

1.2. O mercado do ouro

1.2.1. O Sucesso do negócio de compra e venda de ouro

De modo a entender os fatores que contribuíram para o crescimento com sucesso, do negócio de compra e venda de ouro em Portugal, nos pontos seguintes serão analisados dados e informações essenciais para a resolução e compreensão do caso. Em primeiro lugar,

identifica-se a origem deste metal (ouro), o que o torna tão precioso, e quais as diversas formas de investimento associadas. Segue-se a análise dos fatores que conduziram ao sucesso do negócio, explicados através de: os impactos da crise; dados do setor a nível internacional e nacional; e as tendências do negócio de compra e venda de ouro em Portugal.

1.2.1.1. História e propriedades do ouro

O ouro cujo símbolo é Au provém do latim aurum, "brilhante", foi o primeiro metal a ser utilizado pela humanidade. Desde então, destacou-se pela sua preciosidade e importância junto da sociedade e da economia mundial (Habashi, 2009). Segundo o *Gold Rate for Today*¹, e o *World Gold Council*², a história do ouro remete-nos para a Antiguidade, desde que o ouro e outros metais assumiram a forma de pagamento (dinheiro) no Egipto e Médio Oriente. Desde então, muitos factos relevantes ocorreram tais como: a produção das primeiras moedas de ouro, facilitando o comércio de bens; o fabrico e comercialização de diversos objetos de joalheria e para a indústria, e até componentes tecnológicos com ele fabricados atualmente.

Considerado como um metal raro, e difícil de adquirir, o ouro sempre atraiu muita atenção no seio da sociedade, inclusive para alguns povos que lhe atribuem um grande significado e simbolismo. Na sua apreciação estão consagrados determinados valores tais como: valor de uso (custo/benefício associados ao seu detentor); valor simbólico (dimensão de riqueza e poder) e valor afetivo (recordações e emoções) (Sym, 2008).

No seu estado puro o ouro é muito mole para ser usado, e para ser endurecido é necessária a junção de uma liga metálica de prata e cobre. Devido à sua boa condutividade elétrica, resistência à corrosão e uma boa combinação de propriedades físicas e químicas, é utilizado em diversas aplicações industriais.

1.2.1.2. Ouro como investimento

O ouro está representado no mercado de mercadorias de bens transacionáveis (*commodities*³), embora muitos não o considerem como tal, uma vez que não é um bem consumível. O ouro pode ser visto como “uma forma de reconhecimento oficial de dinheiro” (Brebner e Fu, 2012:

¹ Site que contém informações e indicadores sobre o ouro (www.goldratefortoday.com).

² Organização de desenvolvimento de mercado para a indústria do ouro (www.gold.org).

³ *Commodities*, cujo significado em inglês é mercadoria, de origem agrícola, mineral, financeira e/ou ambiental, são produzidas e comercializadas à escala mundial, e negociadas em bolsa (www.commoditiesstreetjournal.com)

4), utilizado em negociações, ou como reserva de valor para investidores, pessoas comuns e grandes bancos centrais.

Antes de investir em ouro, é necessário clarificar qual o objetivo desse investimento, ou seja, investir para acumular e manter a riqueza ou para trocar e comercializar? (Sousa, 2012).

O ouro, considerado como um metal precioso, alcançou um lugar de destaque nos mercados financeiros, e tal como foi exposto por Coulson (2005), possui várias formas de investimento:

- Moedas e Barras de ouro, através da compra a negociantes de ouro, depois guardado em lugar seguro. Salienta-se o facto de todas as barras (ligas) terem impurezas, e para serem aceites em transações internacionais têm de ter, pelo menos, 99,5% de ouro puro;
- Joalharia, algo que as pessoas possam usar, ou mesmo, no caso de alguns países como forma de exibir a sua riqueza e poder;
- Fundos e títulos de investimento, adquiridos junto a entidades especializadas, o WGC por exemplo, ficando estes responsabilizados pela gestão do investimento;
- Futuros e opções, instrumentos financeiros sobre o qual os detentores de ouro podem fixar o preço de venda ou compra a ser liquidado numa data futura;
- Ações, de empresas ligadas à indústria do ouro, onde potenciais investidores avaliam o nível de risco e alavancagem, até onde estão dispostos a avançar com uma negociação.

O ouro passou a ter uma importância relativa na sociedade atual, deixando de ser apenas um adereço, para se integrar em tecnologias de ponta tomando parte na evolução científica. Também a nível médico é biocompatível dentro do ser humano, integrando diversos fármacos; a nível industrial é um ótimo catalisador, essencial em alguns processos de produção de químicos, alimentos, saúde e beleza.

Contudo, é necessário ter em atenção que o ouro não gera renda, e que a melhor forma de obter ganhos satisfatórios é saber aproveitar o movimento dos preços, o que torna o ouro num ativo de especulação, em que o único risco está associado a uma eventual queda do preço.

1.2.1.3. Impactos da crise para o setor do ouro

Ultimamente tem-se assistido a notícias e publicações nos meios de comunicação social, que dão conta da crise económica e financeira que se abateu um pouco por todo o mundo, bem como da debilidade das medidas tomadas pelos governos no combate à crise, a instabilidade e desequilíbrios dos mercados financeiros, aumento dos preços dos produtos, insolvências e

desemprego. A origem da crise surgiu em 2007, com complicações no mercado imobiliário nos Estados Unidos da América, a chamada crise do *sub-prime* e o colapso do banco *Lehman Brothers*. As causas advêm de uma manutenção de taxas de juro baixas durante um longo período de tempo, criando expectativas de taxas de juro baixas sistematicamente. Inerente a esta situação, também o crédito para aquisição de imóveis aumentou excessivamente, conduzindo a uma valorização dos imóveis e estimulando a compra dos mesmos e a obtenção de empréstimos. No entanto, o mercado imobiliário sofreu um decréscimo, os proprietários viram-se em grandes dificuldades para revender as propriedades. Sem rendas ou garantias para cobrir os empréstimos contraídos, muitos acabaram por perder os imóveis para os bancos. Como consequência desta crise, as economias mundiais tentaram proteger-se, através de restrições ao crédito impostas pelos bancos, o que provocou uma diminuição do comércio internacional, e desequilíbrios nos mercados financeiros.

A crise, que começou por ser financeira, alastrou à economia de vários países à escala mundial, e principalmente na zona Euro. O consumo público e privado foram afetados devido à redução de liquidez e do poder de compra da população. As grandes e pequenas-médias empresas, viram-se em grandes dificuldades financeiras e de escoamento dos seus produtos, tendo de diminuir a produção, demitir trabalhadores, obrigando muitas delas a declarar insolvência. Muitos países entraram em recessão económica, outros apresentaram níveis de crescimento reduzido e com fraca capacidade de resposta.

A crise financeira na zona Euro prejudicou a cotação do Euro (moeda oficial) no mercado internacional, provocando a desordem política e agravando a debilidade dos governos. O PIB mundial sofreu uma desaceleração do crescimento, prevendo-se níveis inferiores para 2012-2013, relativamente ao alcançado em 2010-2011, com uma taxa de 3,2% e 3,8% respetivamente. No entanto, destacam-se as economias de mercados emergentes e em desenvolvimento, cujo contributo ascendente serviu para movimentar o motor da economia mundial. Em contrapartida, a situação de alguns países da zona Euro, designadamente Portugal, Grécia e Irlanda, levaram a União Europeia e o FMI a organizar pacotes de ajuda. Segundo o FMI, a evolução do PIB das economias avançadas foi fraco, cerca de 1,3% para 2012, quando comparado com os 1,6% em 2011 e 3,0% em 2010 (ver anexo 1).

A diminuição do poder de compra dos consumidores pode também ser explicado, segundo informações do *World Economic Situation and Prospects 2012* (WESP, 2012), pelo contínuo

agravamento do desemprego, principalmente entre os jovens (15-24 anos), e a falta de perspectivas para o crescimento e recuperação económica dos países, que juntamente com o decréscimo dos níveis de confiança dos consumidores, conduz ao agravamento da situação financeira das famílias, e descontentamento geral.

Também em Portugal, as consequências da crise têm sido desastrosas, com a queda do PIB, cuja taxa de crescimento passou de -1,7% em 2011, para -3,5% em 2012. A diminuição dos níveis de confiança e poder de compra dos consumidores, a falta de perspectivas para o crescimento da economia, o desemprego e o agravamento das condições financeiras da população ameaçam a estabilidade e o desenvolvimento do país. Segundo dados do INE, a taxa de desemprego em Portugal agravou-se, terminando o ano de 2011 nos 15% (ver anexo 2), e ascendendo a 16,9% no final de 2012.

O grande impacto da crise no sector do ouro foi o relançar a sua importância junto dos mercados financeiros, e o aumento dos preços aumentou a sua popularidade como investimento de refúgio em tempos de crise. Muitos investidores passaram a aplicar as suas poupanças e investimentos neste metal, contribuindo para a intensificação das negociações e comercialização do ouro (Veríssimo, 2012). Segundo Shafiee e Topal (2012), as causas que justificam este aumento das cotações, no curto prazo, estão relacionadas com: a insegurança e desconfiança dos investidores nos mercados financeiros; tensões e problemas de dívida vivida nos países; desvalorização do dólar face a outras moedas; inflação dos preços de mercadorias.

1.2.1.4. O mercado internacional

O mercado mundial de ouro tem atraído cada vez mais a atenção de investidores. A crise financeira instalada na zona Euro, a dívida nacional americana e a desvalorização do dólar, contribuíram para o aumento substancial de preços das mercadorias (Baur e McDermott, 2010). Ao longo dos últimos anos, os preços das *commodities*, registaram alguma volatilidade, sendo notória a evolução dos preços dos produtos minerais, agrícolas, energéticos, e dos metais preciosos no qual o ouro se insere e que, recentemente, atingiu valores históricos (ver anexo 3).

De acordo com Harmston (1998), embora os preços do ouro variem constantemente, este tem demonstrado a sua consistência como meio de preservação de valor, ou seja, alternativa de obtenção de riqueza. Durante períodos de crise, ou mesmo em contraciclos, o ouro tem sido

considerado como um “porto seguro” quando comparado com outras mercadorias. Entre 2009 e 2011 o ouro valorizou cerca de 40%, a cotação subiu de 1.087 para 1.531 dólares/onça respetivamente, chegando até a ultrapassar os 1.700 dólares/onça em Agosto de 2011. Em 2012, apesar de algumas oscilações, o ouro tem mantido uma cotação acima dos 1.500 dólares/onça (ver anexo 4). A cotação do ouro é calculada numa base diária, de variação constante, indexada ao valor do dólar americano e a sua medida é feita em onças, ou seja, a unidade de peso que equivale a 31,1 gramas. Em Portugal, a cotação do ouro é atribuída em Euros por grama ou Euros por onça, estando indexada ao valor de referência internacional.

De forma a tentar proteger-se contra a inflação e desvalorização da moeda, investidores de todo o mundo compraram largas quantias de ouro, movimentando assim a procura e oferta neste mercado (Preston, 2011). Atendendo aos conceitos da lei da oferta e da procura, a oferta corresponde à quantidade de um produto ou serviço disponível para compra e a procura a quantidade de produtos ou serviços que os consumidores estão dispostos a comprar, num determinado intervalo de tempo (Girardi, 2007). Os elementos que integram a oferta e a procura de ouro compõem o chamado “cubo do ouro”, ou seja, o total de ouro existente à face da terra. De acordo com Shafiee e Topal (2012), e Tustain (2009), o cubo compõe-se em três partes: joalharia, que representa a maior percentagem (50,5%); setor oficial ou indústria (17,4%), e investimento privado (18,7%). A restante percentagem corresponde a outros (13,4%), e ainda as 51 mil toneladas que não foram extraídas do solo (ver anexo 5).

Em 2011 a procura de ouro atingiu as 4.067,1 toneladas, perfazendo um valor total de 205,5 mil milhões de dólares, um crescimento, face ao ano anterior, de 0,4% (quantidade) e 29% (valor) (ver anexo 6). Um aumento que pode ser justificado com a evolução do setor de investimento (barras e moedas) que, cresceu cerca de 24% em relação a 2010, com uma procura de quase a 1.500 toneladas de ouro em 2011. Por sua vez, o setor joalheiro, apesar de ainda representar grande parte do setor de procura de ouro, perdeu parte do seu significado, em 2011 a sua procura mundial decresceu. O aumento do preço do ouro conduziu ao aumento do preço das joias, o que, combinado com a diminuição do poder de compra dos consumidores conduziu ao decréscimo da atividade joalheira (Baur e McDermott, 2010). Refere-se ainda, que é durante a estação do Outono que grande parte dos joalheiros europeus e norte-americanos começam a preparar os *stocks* de ouro, de modo a conseguir satisfazer o aumento da procura que se prevê para as épocas do Natal e nas épocas festivas dos maiores consumidores do mundo de ouro, como a Índia (época de casamentos) e a China (passagem

de ano do calendário chinês em Fevereiro). Também o setor tecnológico registou um ligeiro declínio da procura, bem como os fundos de investimento (ETF – *Exchanged Traded Funds*) que registaram um pico em 2009, época em que o ouro valorizou bastante, e a corrida a este metal se intensificou, em 2011, registou um declínio da sua procura (ver anexo 6).

Relativamente à oferta de ouro em 2011, totalizou 3.994 toneladas, um decréscimo de cerca de 4% face a 2010, destacando-se os setores da mineração/extração e reciclagem de ouro, principalmente o primeiro, que mais contribuiu para a evolução da oferta (ver anexo 6).

A produção de ouro é efetuada em mais de 90 países, e estima-se que em 2011, a produção global tenha atingido as 2.700 toneladas, tendo como principais produtores a China, a Austrália, os EUA e a Rússia, que produziram cerca de 1.070 toneladas de ouro (ver anexo 7). Ainda, de acordo com dados publicados pelo *World Gold Council*, a totalidade de reservas mundiais de ouro em 2011, era de cerca de 31.500 toneladas, sendo que os cinco principais detentores foram os EUA, Alemanha, FMI, Itália e França com 19.230 toneladas, cerca de 61% do total (ver anexo 8).

1.2.1.4.1. Exportações e importações

Relativamente aos principais países exportadores de ouro (em valor), o destaque vai para a China, cujo valor chegou aos 24,7 mil milhões de dólares em 2011, ultrapassando os EUA que eram os maiores exportadores de ouro até ao ano de 2007 (ver Tabela 1).

Tabela 1 – Maiores exportadores de ouro

Exportações (2011)	
Países	Mil Milhões de Dólares
China (Hong Kong)	24,7
EUA	24,6
Canadá	16,9
Austrália	15,4
Perú	9,9
Japão	8,6
Itália	8,3
Alemanha	8

Fonte: Adaptado de Gulf Business (Nagraj, 2012)

Em relação às importações, os maiores consumidores de ouro em 2011, de acordo com dados publicados pelo *World Gold Council*, a Índia, que sempre associou o ouro à riqueza,

permanece como o maior consumidor de ouro, com uma procura total de 933,4 toneladas em 2011. Em segundo lugar, destaca-se a China com uma procura de 811,2 toneladas, um crescimento de 22% em comparação com 2010. Salienta-se ainda, o facto de a China ter ultrapassado a Índia no quarto trimestre de 2011, em relação ao consumo de ouro, podendo num futuro próximo, vir a ultrapassar o atual líder (ver Tabela 2).

Tabela 2 – Os maiores consumidores de ouro

Ranking	Países	Toneladas		Crescimento %
		2010	2011	
1º	Índia	1.006,30	933,4	-7%
2º	China	666,8	811,2	22%
3º	EUA	235,1	194,9	-17%
4º	Alemanha	126,9	159,3	26%
5º	Turquia	111,1	144,2	30%
6º	Suiça	92,7	116,2	25%
7º	Tailândia	69,4	108,9	57%
8º	Vietname	81,4	100,3	23%
9º	Rússia	66	75,1	14%
10º	Arábia Saudita	82,1	72,2	-12%
	Total Mundial	3.217	3.450	7%

Fonte: Adaptado de Gold Demand Trends Full Year (WGC (1), 2011)

1.2.1.5. Mercado português de ouro

O ouro que já foi símbolo de riqueza no nosso país, revela-se agora como mais uma consequência da crise. A comercialização de ouro aumentou pelas ruas das principais áreas do país, não para a venda de joias, mas para a compra de ouro usado. Nos cofres do Banco de Portugal, existe uma elevada quantidade de reservas de ouro, conseguidas durante a 2ª guerra mundial, ainda na época de Oliveira Salazar. No entanto, com o passar dos anos, os cofres foram-se esvaziando, entre 2002 e 2006 foram vendidos cerca de 40% das reservas. Não obstante, Portugal possui ainda 382,5 toneladas, que valem cerca de 15 mil milhões de euros, posicionando-o no 14º lugar do ranking dos países com maiores reservas de ouro no mundo (ver anexo 8). Apesar das grandes dificuldades do país, o Banco de Portugal não pode abrir mão dessas reservas, devido ao acordo existente entre os bancos centrais que condiciona a venda desse ouro, considerado como um dos elementos que mais contribuem para a solidez financeira "É um activo que funciona a favor do país e dos bancos, pelo que qualquer alteração teria consequências no acesso ao Euro-sistema" Banco de Portugal (Ramos, 2012).

A redução da procura interna, foi compensada, em parte por uma evolução notória das exportações, que tiveram um valioso contributo com a venda de ouro para o estrangeiro (cerca de 10%). Em 2011, as exportações de ouro (não monetário e excluindo as reservas do Banco de Portugal) ascenderam a um total de 519,10 milhões de euros, equivalente a 13,7 toneladas de ouro (ver anexo 9). Ainda, segundo dados do INE para os primeiros sete meses de 2012, as exportações de ouro ascenderam a 456 milhões de euros, mais 201 milhões do que no mesmo período do ano passado, representando um crescimento de 75%, e comprovando a força deste sector, e a sua importância para o país. Desde o ano 2008 que a balança comercial do produto do ouro e derivados, tem vindo a progredir, o ano de maior excedente deu-se em 2011, onde a taxa de cobertura das exportações sobre as importações rondou os 825%, com um superavit de 456,2 milhões de euros. As exportações de ouro são direcionadas, na sua maioria, para os países da UE (99,8%), destacando-se a Bélgica como principal cliente de Portugal, com um valor total de 309,9 milhões de euros. Fora da UE, com fraco significado, a Suíça, Cabo Verde e Angola, assumem-se como os únicos clientes da compra de ouro português (ver Tabela 16 - anexo 10).

Relativamente às importações de ouro, observou-se uma situação oposta à anterior, o seu peso no total de bens importados é cada vez menor, ou seja, enquanto que em 2000 os valores ascendiam a 176 milhões de euros, em 2011 ascendem apenas a 62,9 milhões de euros. Tal como nas exportações, também as importações de ouro para Portugal provêm na sua maioria dos países da UE (99,6%). O principal fornecedor deste produto é a Alemanha, responsável por mais de metade (53%) das compras portuguesas de ouro, somando um total de 32,8 milhões de euros, seguindo-se da França (15,3 milhões de euros) e Reino Unido (11,5 milhões de euros). Fora da UE, o destaque vai para os EUA e Moçambique que em 2010 não tinham qualquer expressão nas importações deste metal, assumindo-se em 2011 como principais fornecedores de ouro para Portugal (ver Tabela 17 - anexo 10).

1.2.1.6. O negócio de compra e venda de ouro em Portugal

A comercialização e investimento neste metal precioso aumentou, e conseqüentemente o lucro no negócio de compra e venda de ouro cresceu, levando a que muitos investidores apostassem nesta atividade, originando o aparecimento em massa destas lojas (Fong, 2012).

Com a subida das cotações do ouro, e mudanças nos padrões de consumo deste metal, as tendências apontam para uma redução da atividade de joalheria. Devido a grandes

dificuldades financeiras agravadas pela crise, muitas pessoas “desfazem-se” das suas joias, esgotando as suas reservas pessoais, em troca de dinheiro, de modo a conseguir pagar as suas dívidas e sobreviver à crise (Brebner e Fu, 2012). Deste modo, como refere Fong (2012), os comerciantes (joalheiros e cambistas) tentam adaptar-se às novas exigências do mercado, optando por diversificar os seus negócios, também para a compra de ouro usado.

Devido à inexistência de um mercado organizado (ourivesarias e compradores de ouro) os clientes dependem do critério destes comerciantes para avaliar e vender as suas peças, sem fazerem ideia se o preço é justo ou adequado. Segundo Trillin (2011), nem todas as negociações são bem aceites por parte dos consumidores, muitos ficam estupefactos com o valor oferecido, uma vez que este é inferior ao valor pago anos antes, no ato da compra em uma joalharia. As justificações dadas pelos negociadores, resumem-se ao facto de a peça estar fora de moda, ou contabilizar só o peso do ouro da peça, ou até mesmo no grau de quilates que, não sendo ouro puro (24 quilates), é necessário efetuar um desconto sobre valor.

No negócio de compra e venda de ouro, o valor da peça é estabelecido com base no peso do ouro, nos preços de mercado (ouro puro – lingote de 24 quilates), e de acordo com o grau de pureza de ouro na peça. Calcula-se o valor a receber após derreter a peça, e aplica-se uma percentagem sobre o valor de modo a pagar ao cliente, e o que sobrar ficar para proveito próprio (Trillin, 2011). Grande parte do ouro comprado por estas empresas tem como destino o mercado internacional, através do processo de fundição e transformação em barras.

O aumento do número de estabelecimentos de compra e venda de ouro observou-se também em Portugal. De acordo com o Relatório da Assembleia da República do Grupo de Trabalho de Compra e Venda de Ouro⁴, as designadas “casas de compra e venda de ouro” estão matriculadas como “retalhistas de ourivesaria”. Ainda, de acordo com o mesmo relatório, em 2011 encontravam-se registadas 5.055 retalhistas de ourivesaria, representando um crescimento de 46,5% em relação ao ano de 2008 (Tabela 3). A grande evolução de matrículas registadas dá-se de 2010 para 2011, com um aumento de 1.123 estabelecimentos, sendo que do total, mais de 50% estão localizadas nos distritos de Lisboa, Porto e Braga (ver anexo 11). Salienta-se ainda, que no primeiro trimestre de 2012 já estavam atribuídas 5.231

⁴ Grupo de Trabalho denominado “Compra e Venda de Ouro” (GTCVO), constituído pela Assembleia da República, a 15 de Dezembro de 2011, conforme ata nº41/XII/1ª SL, da Comissão de Economia e Obras Públicas (CEOP)

matrículas de ‘retalhista de ourivesaria’, ou seja, mais 176 que no final de 2011, resultando da abertura real, em média, de dois novos estabelecimentos por dia.

Tabela 3 – Evolução da atividade retalhista em Portugal

Ano	Retalhista de ourivesaria (1) (matrículas)	Outras matrículas de retalhista (2)				Sub-Total	Total
		44 (2)	46,47,48,49 (3)	60 (4)	71,73 (4)		
2008	3450	1029	300	84	1232	2645	6095
2009	3559	1038	300	99	1126	2563	6122
2010	3932	1060	276	112	968	2416	6348
2011	5055	1073	290	127	928	2418	7473

(1) Retalhista de ourivesaria (Atividade - código 41)

(2) Retalhista misto de ourivesaria (Atividade - código 44)

(3) Retalhista com estabelecimento especial (Atividade - códigos 46,47,48 e 49)

(4) Casa de Penhores (Atividade - código 60)

(5) Vendedor Ambulante de Ourivesaria (Atividade - código 71 e 73)

Fonte: Adaptado de Relatório da Assembleia da República, GTCVO (Pereira *et al.*, 2012)

No entanto, observa-se um comportamento assimétrico relativamente às outras matrículas de retalhista, à exceção das matrículas de Casa de Penhores e Retalhista Misto de Ourivesaria, que entre 2008 e 2011 registaram uma evolução positiva de 52% e 4,3% respetivamente.

1.2.1.6.1. Legislação

Apesar da leitura do Regulamento das contrastarias (Decreto-lei nº 391/79, de 20 de Setembro) não mencionar especificamente a atividade de compra e venda de ouro em segunda mão, esta prática sempre foi assegurada pelas ourivesarias convencionais. A atividade é regulada por uma legislação com mais de 30 anos, e não prevê qualquer autorização específica para o comércio de compra e venda de ouro usado, os comerciantes ficam apenas sujeitos a licenciamento e atribuição de matrícula por parte da INCM, (Decreto-Lei nº 21/2009, de 19 de Janeiro). O ouro beneficia ainda de um regime legal particular, com isenção de impostos (IVA) sobre o ouro para investimento (barras) através do Regime Especial do Ouro (Decreto-Lei nº 362/99, de 16 de Setembro).

Está prevista a introdução de novas leis e medidas de segurança, que vão implicar grandes investimentos por parte dos comerciantes desta atividade, o que poderá levar à saída de muitas unidades do negócio.

A fiscalização da atividade de transformação e comércio de ouro, até Maio de 1999 era da responsabilidade da INCM, que depois passou para a ex-Inspeção Geral das Atividades Económicas, e atualmente está a cargo da ASAE. Entre as regras a cumprir neste negócio, está a informação da atividade à Polícia Judiciária, bem como a exigência da identificação dos clientes que vendem ouro e a guarda das joias durante 20 dias.

Inerente à evolução do negócio pelo país, com o agravamento da crise, e o descontentamento geral da população, está o aumento da criminalidade associada ao negócio do ouro, entre 2010 e 2011, assaltos a ourivesarias e falsificações de peças. Segundo informações publicadas pela Lusa no jornal o Público (Lusa (1), 2012), a frequência de crimes de roubo de ouro aumentou, desde o primeiro semestre de 2010 para o segundo semestre de 2011 passou de 15,5% para 22,1%. Estudos recentes, elaborados por uma equipa mista de prevenção criminal, criada pelo secretário-geral do Sistema de Segurança Interna, evidencia que "uma parcela muito significativa" do ouro furtado em Portugal destina-se aos estabelecimentos de comércio de ouro localizados em todo o país" Luís Antero, (Lusa (2), 2012). Salienta-se ainda, o facto de os comerciantes de ouro e as próprias residências da população se tornaram alvos privilegiados de ações deste tipo por parte de indivíduos e grupos criminosos.

1.2.1.6.2. Concorrência

Para a análise da concorrência, consideraram-se como concorrentes diretos todos os que se inserem na atividade de retalhista de ourivesaria, do qual as casas de compra e venda de ouro pertencem (Tabela 4). Devido ao elevado número de concorrentes a atuar, atualmente, neste ramo, selecionaram-se apenas algumas de referência nos meios de comunicação social, e entre os diversos estudos de mercado realizados (como por exemplo: Relatório da Assembleia da Republica – GTCVO, Revista Visão e DECO). Assim, foram identificados: Ourinvest, Ouro Damas, Ouro Cash e Angelo Costa (Tabela 4). Destes, salienta-se o facto de a marca Angelo Costa não operar em modelo de *franchising*, mas com lojas próprias, e da Ouro Cash ser de origem italiana (*Oro Cash* nome original), líder no mercado de compra e venda de ouro na Europa com um elevado número de estabelecimentos, cerca de quinhentos, sendo seis em território português.

Na análise da concorrência importa dar relevância aos concorrentes diretos, que de certa forma se caracterizam como os principais agentes de compra a venda de ouro no nosso país, e que contribuem para o crescimento desta atividade com o proliferar de várias agências por

todo o território nacional. Muitos destes concorrentes possuem largos anos de experiência nos setores da ourivesaria, joalheria, antiguidades e compra de cauteias de penhor, possuindo um elevado *know-how* e experiência. Um dos fatores que mais contribuiu para o sucesso destas marcas foi a rápida adaptação e perceção das novas tendências do mercado, e padrões de consumo de ouro, com foco para o modelo de negócio em *franchising*. Este modelo permitiu uma rápida expansão e crescimento do negócio, fortalecimento e difusão da marca, imagem, produtos e serviços. Salienta-se ainda, o facto de os restantes retalhistas de Ourivesaria pertencerem aos concorrentes diretos, uma vez que oferecem os mesmos serviços, e apesar de atuarem mais a nível local, alguns também tentam expandir-se a nível regional.

Como concorrentes indiretos, consideraram-se as restantes entidades ou estabelecimentos que compram e vendem ouro (e outros metais preciosos) de forma mais limitada, tais como: os bancos em geral, que também comercializam ouro em barra e moedas e procedem à guarda de valores; casas de penhor que também compram, vendem e penhoram ouro e outros materiais preciosos; os vendedores ambulantes de ourivesaria, e as ourivesarias tradicionais que há muitos anos vendem ouro, e muitas tentam agora adaptar-se às novas exigências do mercado, com a diversificação dos seus produtos e serviços.

Tabela 4 – Concorrência (2011)

Concorrentes	Marca	Nº Lojas	Origem
Diretos	Ourinvest	136	Portugal
	Ouro Cash (a)	6	Itália
	Ouro Damas	30	Portugal
	Angelo Costa	9	Portugal
	TOTAL Retalhistas Ourivesaria	5055	
Indiretos	Ourivesarias tradicionais (b)	1363	
	Casas de Penhor	127	
	Bancos	N/D	
	Vendedor Ambulante de Ourivesaria	928	

(a) Total de 500 estabelecimentos na Europa

(b) Inclui as matriculas de atividade 44, 46, 47, 48, 49

Fonte: Autor, com base no Relatório da Assembleia da Republica do GTCVO (Pereira *et al.*, 2012) e sites institucionais das empresas concorrentes

Em termos gerais de oferta, estas empresas não se diferenciam muito umas das outras, as suas estratégias de expansão são semelhantes, bem como os produtos e serviços disponíveis.

Também os seus valores, objetivos e ambições são semelhantes, numa óptica de superarem as próprias expectativas, bem como dos clientes e franchisados, para tentar obter a liderança do mercado. Salienta-se ainda o facto de a VALORES possuir um leque mais alargado e diversificado de serviços, e número de lojas a nível nacional, e principalmente internacional que comparando com as concorrentes diretos ainda estão em fase de estudo e planeamento.

Apesar das muitas semelhanças, existem alguns elementos diferenciadores, nomeadamente no que respeita a condições de adesão ao *franchising* de cada uma das empresas da concorrência. Os valores variam entre os 14.000€ mais IVA - loja “chave na mão” (no caso da Ouro Damas) e a partir de 50.000€ de entrada (VALORES), variando também o valor dos Royalties e outras condições acordadas com cada empresa. Outros elementos diferenciadores estão presentes no processo de avaliação e preços de cada empresa, no sentido de angariar mais clientes, suplantar a concorrência, e alargar a sua rede de lojas. Neste sentido, colocam na montra dos seus estabelecimentos, e em letras grandes “Cobrimos todas as ofertas”. Também a imagem, cor e logótipos representantes das marcas, apresentam alguns elementos característicos do negócio, tendo o ouro como principal referência, mas muito semelhantes entre as várias empresas.

A nível de preços, a empresa Ouro Damas refere no seu site (www.ourodamas.pt), um estudo realizado pela revista Visão, que chama a atenção para o facto desta oferecer o melhor preço, designadamente a agência da Estrada de Benfica. Outro estudo, publicado pela Revista Dinheiro & Direitos nº105 Maio/Junho 2011, divulgado no site da empresa Angelo Costa (www.angelocosta.pt), destacou esta empresa como a que oferece o valor mais elevado. No entanto, não se pode concluir qual a que oferece melhores preços, pois estes variam consoante a cotação do ouro nos mercados internacionais, o tipo e pureza de ouro, e ainda, o facto de estes valores poderem ser negociados entre o vendedor e a empresa, que em vários casos, acaba por cobrir os valores oferecidos pela concorrência.

1.3. Tendências do negócio – O modelo de *Franchising*

O *franchising* revela-se como um modelo de negócio com elevada capacidade de inovação, empreendedorismo e renovação, e que ao longo dos últimos anos tem crescido constantemente, principalmente em períodos de recessão económica. Este modelo é utilizado como meio estratégico de cooperação, para expansão do negócio e comercialização de produtos e serviços, facilitando a operacionalização e permanência no mercado. Este método

permite alargar a base de clientes, sem que seja necessário um elevado investimento de capital ou que se constitua uma nova empresa (empresa de raíz) (Paulino, 2012).

Nos últimos anos, surgiram novas tendências no sector do *franchising* em Portugal, nomeadamente negócios *low-cost*, auto-emprego, serviços e conversão. Segundo informações do 17.º Censo do *franchising* (Jotta, 2011), o número de marcas franchisadas ascendeu a 578, mais 1,4% que em 2010 (570 marcas), gerando um volume de negócios de 5.297 milhões de euros, contribuindo para a dinamização da economia (3,1% do PIB). Este setor é composto por um total de 11.760 unidades em funcionamento (menos 254 do que em 2010), contribuindo com mais de 70 mil postos de emprego cerca de 1,5% do emprego em Portugal (ver gráficos 8 e 9 - anexo 12). A nível de distribuição de sedes de franchisados por distritos, destacam-se as regiões de Lisboa e Porto, com 256 e 137 marcas respetivamente, e 28 marcas nacionais com sede no estrangeiro (ver gráfico 7 – anexo 12).

Ainda, de acordo com o mesmo Censo, surgiram em Portugal 73 novas marcas em 2011, onde cerca de 61% são de nacionalidade portuguesa, e destas, cerca de 50% operam na área dos serviços. Dentro do setor do retalho, o destaque vai para o comércio especializado, onde se insere o negócio de compra e venda de ouro, destacando-se a VALORES e a OURINVEST (Tabelas 5 e 6). A primeira com uma posição de liderança no negócio de compra e venda de ouro, com cerca de 201 agências em todo o país, e a segunda por ser a que mais cresceu em 2011 no que respeita ao número de estabelecimentos.

Tabela 5 - Ranking abertura de redes

Unidades Abertas até 31 de Dezembro de 2011		
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

Tabela 6 – Evolução aberturas de redes

Unidades abertas até 31 de Dezembro de 2011 VS Unidades abertas até 31 de Dezembro de 2010				
		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 do *Franchising* (Jotta, 2011)

Relativamente à legislação aplicável a este modelo, de acordo com a Associação Portuguesa de Franchise (APF), que estuda, divulga e promove o *franchising* em Portugal, este não é

regido por nenhuma lei específica, ficando implícito apenas um contrato estabelecido entre o franchisador e o francheado, acrescido de uma licença de utilização de marca e de outros sinais distintivos de comércio do franchisador.

1.4. VALORES – Divervalor, S.A

Devido à crise, muitos dos detentores de joias, ouro e outros metais preciosos, tiveram grandes dificuldades em desfazer-se desses objetos, e encontrar comprador. Foi nesse sentido, e juntamente com a valorização das cotações do ouro, que a VALORES encontrou a sua grande oportunidade, e decidiu apostar no negócio de compra e venda de ouro usado em Portugal, um conceito inovador e rentável em 2008.

A Divervalor, S.A, nasceu em Braga em 2006, sob o nome comercial – VALORES, uma empresa registada no ramo da ourivesaria, especializada em garantir a máxima informação sobre a compra e venda de ouro, platina, prata e outros valores, comercialização e reciclagem de metais preciosos (*core business*), restauros e reparações especializadas, guarda de valores e colocação de objetos em leilão. O sucesso do negócio resulta de a VALORES comprar todo o tipo de objetos em ouro, platina e outros metais preciosos. No ano de 2008, a VALORES decidiu apostar na expansão do negócio, através de um modelo empresarial moderno, o *Franchising*. Este modelo tem por base uma delegação de poderes e competências, permitindo uma expansão rápida e eficiente, com boas probabilidades de rentabilidade. A empresa destacou-se assim como pioneira deste modelo no setor de compra e venda de ouro em Portugal “O 1º *franchising* de compra e venda de ouro em Portugal”.

“A VALORES tem como elementos principais de diferenciação, neste segmento de mercado onde se insere, o profissionalismo e a própria amplitude da empresa a nível nacional, o que pode ser uma mais-valia tanto para os francheados como para os clientes” (Salgado, 2009).

Das razões apontadas para o sucesso do crescimento da VALORES, destacam-se "O facto da VALORES ser o pioneiro no lançamento do *franchising* deste serviço; a grande motivação conseguida com a nossa rede de francheados, sendo que alguns têm mais do que uma unidade de negócio e, obviamente a subida constante do preço do ouro" segundo o diretor-geral da VALORES, J. Chester (Revista Digital, 2011: 9)

1.4.1. A Marca

A presença da marca VALORES começou com a criação da logomarca da empresa (Figura 1), através de um símbolo que comporta os fatores que a compõem: o valor da marca (credibilidade, visibilidade); presença nos media; solidez (tempo presente no mercado); *Recall* (fixação na memória dos consumidores); imagem (respeito da marca) e *design* (facilidade de compreensão do tipo de negócio que a logomarca representa). Com um símbolo de um boneco em ouro manifestando um sinal de bons negócios, e toda uma lógica no símbolo verde de reciclagem (neste caso, de ouro e outros metais), aliada à imagem do globo, antevendo as pretensões de expansão internacional da marca.

Figura 1 - Logótipo e marca



Fonte: VALORES (www.valores.pt)

Em relação à cor, foram escolhidas o verde, e dourado (ouro), quer no símbolo, quer em todos os cantos de decoração presentes numa agência da rede.

1.4.2. Clientes

O novo consumidor cada vez mais bem informado, não se deixa influenciar com tanta facilidade, exigindo um nível mais elevado de qualidade e um posicionamento da marca, e dos seus produtos e serviços, de forma clara e perceptível.

O perfil dos consumidores da VALORES caracteriza-se por; pessoas da classe média, que obtêm grandes mais valias com a venda do seu ouro; particulares (pessoas comuns); investidores e indústrias (empresas ou profissionais do sector de Ourivesaria) que compram ouro e mantêm negócios com a empresa, atestando a credibilidade da marca.

1.4.3. Recursos (humanos e técnicos)

A VALORES 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 para investidores.

O perfil dos colaboradores da rede centra-se em características que passam pela seriedade, boa apresentação, imagem, audácia, dinamismo e vontade de crescer, de acordo com os parâmetros e estrutura da empresa. Os colaboradores são motivados com a divisão de lucros que se prende com comissões definidas por objetivos e por agência, e com o facto de se prever a divisão de parte dos lucros da empresa por todos. (Correio da Manhã, 2009).

Os responsáveis pelas agências têm como tarefas: o atendimento ao público, assegurando um serviço de excelência junto ao cliente; o contacto direto com este (na agência, por telefone ou *e-mail*); negociação direta de acordo com os parâmetros definidos pela marca e assegurando a operacionalização de cada agência.

Atualmente a VALORES é composta por mais de 300 colaboradores, incluindo os agentes franchisados e administradores. Da sua equipa fundadora fazem parte (E-informa Relatório Oferta, 2012):

- Judá Levi da Silva Chester – Empresário bracarense director-geral, e presidente do conselho de administração da VALORES. “Fez vários cursos em áreas de marketing e gestão de empresas, e formação em avaliação de objetos e análises de pedras preciosas mas em entidades não governamentais e fora de Portugal” (Correio da Manhã, 2009).
- Ana Maria Moreira Macedo Chester – Vice presidente do conselho de administração.

Os restantes administradores:

- Rui Sérgio Pinto da Silva Pinhão; Lúcia Maria Barros da Silva Quintas Pimenta e Fernando André Alvarez Pinto.

Desde a sua entrada no mercado com apenas 3 lojas em Braga e Porto, terminou o ano de 2008 com 10 unidades, rapidamente passou para 60 unidades no final de 2009, espalhadas por todo o país. Em 2010 tornou-se a maior rede de *franchising* de compra, venda e avaliação de metais preciosos e valores a nível nacional, sendo a marca que mais cresceu neste ano, com a abertura de 86 novas agências em Portugal, terminando o ano com um total de 146 lojas, de acordo com dados do 17º Censo “O *Franchising* em Portugal”, elaborado pelo Instituto de

Informação em *Franchising* (Jotta, 2011). No ano de 2011 viu a sua rede crescer para 201 agências em todo o país e cerca de 15 a nível internacional (Espanha, França e México). Atualmente conta com mais de 300 agências (incluindo as internacionais), com uma proximidade reduzida entre as estas, como acontece, por exemplo em Odivelas, onde existem quatro agências a uma distância curta (cerca de cinco minutos de viagem).

As novas tecnologias são igualmente vistas como um trunfo valioso para o negócio e sucesso da empresa. O lançamento do site na internet, em Julho de 2009, facilitando a disponibilização de informação e promoção da marca, ao mesmo tempo facilitando a compra e venda dos seus produtos e serviços. O site com tradução em inglês e espanhol permitiu melhorar a comunicação e estreitar laços com os investidores e clientes. Do pacote tecnológico consta o sistema de faturação integrado, em cada agência, em rede com a sede, de modo a facilitar o processamento de faturas e pagamentos, e permitir uma comunicação rápida e eficaz. Outros equipamentos e materiais como máquinas de deteção de pedras preciosas (diamantes), e materiais para testar a pureza e veracidade do ouro, prata e platina, nomeadamente ácidos e pedras de toque entre outros, fazem também parte da infraestrutura da empresa. A preocupação com o meio ambiente também está presente, comprovando-o o facto de a empresa reciclar e restaurar os materiais que compra.

1.4.4. Objetivos

A VALORES valoriza a importância estratégica junto dos seus clientes adotando o lema “Damos valor aos seus valores” (www.valores.pt).

Dos pilares para a construção de uma relação duradoura e de confiança para com os clientes e investidores fazem parte: Sigilo, Honestidade, Qualidade, Rigor, Rapidez, Transparência, Segurança e Confidencialidade.

O principal objetivo no negócio da venda é “proporcionar aos consumidores uma confiável, segura e conveniente forma de vender itens em ouro, platina, prata, e joias em troca de dinheiro” (www.valores.pt).

Outros objetivos da empresa passam por: garantir os melhores resultados financeiros, motivando e satisfazendo a sua rede de franchisados e colaboradores; estabilizar e expandir a rede no país, e principalmente a nível internacional, com uma política de proximidade,

permitindo aumentar a sua faturação e dimensão no sector, tornando-a numa marca de referência no mercado de compra e venda de valores. Em Julho de 2010, abriu a 100ª agência em Portugal (plano de crescimento previsto para ser alcançado em 2012, conseguido dois anos antes), e iniciou a expansão internacional, com a abertura de duas agências em Espanha.

Como refere J. Chester, um dos grandes objetivos da VALORES é fazer com que a rota de expansão nacional e internacional continue a crescer a um ritmo célere, mas sempre seguro: “Pretendemos consolidar a nossa presença internacional, quer a nível físico, quer através do on-line” (Exame Expresso, 2011).

Dos objetivos da marca constavam ainda: terminar o ano de 2012 com 300 agências (objetivo alcançado), 50 das quais a nível internacional, em mercados como a Espanha, França México, Angola e Brasil. (Newsletter VALORES 146, 2012)

1.4.5. Internacionalização

Um pouco por todo o mundo, e a Europa não é exceção, o comércio do ouro é encarado cada vez mais como um negócio seguro, despoletando o interesse de investidores em negócios de compra, venda e avaliação de ouro em regime de *franchising*, e satisfazendo as necessidades de liquidez das pessoas afetadas pela crise económica. De modo a acompanhar a boa onda do negócio, e as mudanças no mercado do ouro, a VALORES decidiu que seria altura de expandir o negócio além fronteiras. Com o objetivo de um maior desenvolvimento e participação no mercado externo, abrir caminho para novas oportunidades e novas negociações, e aumentar o *network* da rede.

J. Chester, diretor-geral da VALORES, encara a internacionalização como uma “evolução natural da empresa, aliada ao facto de termos parceiros locais com alguma ligação à empresa em Portugal, conhecimento pessoal ou ligação profissional à nossa organização” (Vida Económica (1), 2011).

O método de internacionalização funcionou com base numa estratégia comercial já utilizada em Portugal, através de uma "adaptação local", focada no cliente e na tentativa de estabelecer com este uma relação sustentável de longo prazo, com segurança, sinceridade, seriedade, transparência e legalidade.

Foi no dia 10 de Junho (dia de Portugal) de 2010, que a VALORES abriu a primeira agência além fronteiras, nomeadamente em Pontevedra - Espanha, com um investimento de 150 mil euros. Uma loja própria no centro da cidade, uma praça muito movimentada e perto do comércio tradicional. A escolha do local deveu-se também ao facto de ser uma zona espanhola com grande tradição no ramo da ourivesaria, e portanto, uma excelente oportunidade de negócio. No entanto, a entrada em Espanha não foi tão fácil, o processo foi muito oneroso e burocrático, e com um grau de exigência muito superior ao de Portugal. Depois do sucesso alcançado com a entrada em Espanha, o incentivo à conquista de novos mercados foi grande. A entrada da marca no México ocorreu em Janeiro de 2011, com um investimento de 100 mil euros.

A VALORES entra em França em Setembro de 2011 com um investimento de 100 mil euros. O balanço do primeiro ano de atividade neste mercado foi bastante positivo. A forte receptividade que o conceito teve junto dos clientes franceses, especialmente em zonas com uma forte presença da comunidade portuguesa foram fatores importantes na apresentação do conceito e dos produtos e serviços associados ao mercado francês. A empresa fechou o ano de 2012 com 10 lojas em França.

A VALORES terminou o ano de 2011 com cerca de 220 lojas, 201 em Portugal e ilhas, e cerca de 15 a nível internacional (12 em Espanha, 1 no México e 2 em França), incluindo 10 lojas próprias (ver Tabela 7). Da rota de expansão, países como a Inglaterra, Brasil, Bélgica, Itália e Holanda estão ainda no centro das atenções da marca, como mercados potencialmente estratégicos (Vida Económica (1), 2011).

Tabela 7 – Evolução da VALORES

VALORES	Serviços	Nº lojas (1)	Crescimento	Lojas Próprias (2)	Nº de países presentes (3)
2008	6	10	-	3	1
2009	6	60	500%	5	1
2010	6	146	143%	10	2
2011	8	201	38%	10	4

(1) Total de lojas em Portugal continental

(2) Número previsional com base em informações divulgadas nas Newsletters

(3) Incluindo o país de origem

Fonte: Autor, com base nas Newsletters do site institucional da VALORES, www.valores.pt

1.4.6. Produtos/Serviços

A VALORES atua na compra e venda de ouro, platina, prata e outros valores; reciclagem de ouro; avaliações (de metais preciosos, diamantes, joias, obras de arte, relógios e similares, que podem ser úteis para avaliações patrimoniais, partilhas, inventários, seguros); venda e personalização de barras de ouro; restauros e reparações especializadas; guarda de valores e captação e colocação de objetos em leilão (www.valores.pt).

Em muitas situações, as pessoas necessitam de obter liquidez e dinheiro rápido, e é neste sentido que a marca viu a sua oportunidade para crescer, oferecendo um serviço rápido, alternativo de obtenção de dinheiro em troca do ouro usado. As peças são avaliadas na própria agência, com base no peso, grau de pureza e raridade, e em 95% dos casos a resposta é imediata, bem como o pagamento no caso de ser em numerário. Em situações mais delicadas, como por exemplo obras de arte, relógios, joias invulgares ou mais valiosas, a empresa dispõe de uma equipa especializada do próprio *master* (direção), normalmente na sua sede, que também promete uma avaliação célere, e com total segurança e preservação dos objetos enviados.

Numa agência VALORES não existem *stocks*, uma vez que os objetos não são vendidos ao público em geral. A venda de peças e joias é feita exclusivamente através da loja *on-line* (<http://www.valores.pt/loja-online.html>), lançada em 2010 como complemento aos espaços físicos, excetuando o ouro em barra, que é comercializado através de encomenda.

Através do seu site institucional, a empresa disponibiliza ainda uma alternativa aos que têm dificuldades em se deslocar a uma das agências da rede, o serviço de envio postal, totalmente gratuito. O processo é simples e rápido, através do preenchimento de um formulário (disponível no site), a empresa envia um pacote para a recolha de joias, que são enviadas para avaliação na sede, e posteriormente é feita a confirmação de venda e pagamento pelo método escolhido (normalmente transferência bancária, cheque ou vale dos correios).

Apesar da reciclagem e recuperação de objetos em ouro, o foco do negócio vai para a fundição e revenda do ouro em forma de barras, a industriais e investidores. Para isso, a empresa tem à disposição dos seus clientes, a possibilidade de aquisição de barras de ouro puro (lingotes), ao valor corrente da cotação no mercado português. As barras de ouro para

venda são feitas a partir de 100, 500 e 1.000 gramas, podem ser personalizadas (às quais acresce um custo de produção sem IVA), sendo a entrega feita num prazo de 24 horas.

A lógica dos franchisados da VALORES é transferir todo o ouro e materiais comprados, para a casa-mãe (através de uma carrinha de recolha e transporte de valores), recebendo o dinheiro e uma comissão por estes. O circuito do investimento é o que mais rentabilidade gera para a empresa, pesando cerca de 70% (2009) no total das suas vendas (Jornal de Negócios, 2009).

Todas as transações efetuadas e peças vendidas nas agências da rede estão sob sigilo, descrição e confidencialidade. Diariamente as peças são enviadas para a sede, onde é feito o inventário respetivo, que é entregue às autoridades competentes, conforme a legislação e para o benefício de todos os cidadãos (Expresso, 2009). Após este processo, as peças ficam retidas durante um mês e, findo esse período, a empresa decide então qual o destino a dar a cada uma delas, podendo estas ser recuperadas, fundidas, recicladas, e reintroduzidas na área industrial ou em barras de ouro para investidores ou simplesmente vendidas aos profissionais com quem a empresa tem relações comerciais.

Para tentar ultrapassar o conceito de que este é um negócio de moda em épocas de crise, a VALORES pôs em curso a implementação de outros serviços e produtos que permitirão potenciar a rentabilização das agências, angariar mais clientes, e diversificar a marca.

Do portfolio de produtos e serviços da marca, fazem ainda parte, duas máquinas multibanco de venda de ouro, numa parceria com a empresa alemã *Gold to Go*, responsável mundial por estes equipamentos, representando um investimento de cerca de 250 mil euros. Estas máquinas podem ser encontradas no Arrábida Shopping e no Cascais Shopping, onde os clientes podem adquirir barras ou moedas de ouro, da mesma forma como se processa o levantamento de dinheiro numa comum ATM. Na montra das máquinas os clientes podem consultar os produtos disponíveis, que vão desde barras de ouro de 1, 5 ou 10 gramas, a libras de ouro (moeda inglesa), *krugerrands* de ouro (moeda sul africana) e moedas de prata águia. Espalhadas pelo mundo, existem mais de 500 máquinas de venda automática de ouro, equipadas como autênticos veículos blindados. Em Portugal, o lançamento destas máquinas foi feito pela VALORES no dia 17 de Dezembro de 2011, tornando-a pioneira na disponibilização e oferta deste serviço.

Numa ótica de diversificação e mutação de produtos e serviços, a VALORES celebrou ainda uma parceria com a MoneyGram, uma das maiores operadoras mundiais no que respeita a transferências de dinheiro. Uma empresa cotada na bolsa norte-americana, com uma presença mundial de 244 mil representantes locais em 192 países e territórios. Este serviço está atualmente presente em todas as agências da rede VALORES, permitindo aos seus clientes o envio de dinheiro a amigos, familiares ou conhecidos no estrangeiro ou numa outra cidade no mesmo país. O processo faz-se de forma rápida e segura, cerca de 10 a 15 minutos para receber ou enviar o dinheiro, ficando limitado ao prazo de 45 dias, no máximo, a contar da data de envio, para ser levantado o dinheiro.

1.4.7. Preços

O preço dos objetos é calculado a partir da respetiva avaliação. O valor varia também em função do seu valor artístico, estado de conservação, peso, pureza, entre outras características. Não existem limitações em relação às quantidades mínimas ou máximas para processar uma compra. O preço do grama usado nas transações, é feito com base na cotação oficial portuguesa fixada diariamente pela Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal (AORP). Cabe aos franchisados definir os seus objetivos, e estabelecer margens sobre os preços em conformidade com os parâmetros traçados pela empresa mãe.

1.4.8. Posicionamento

A VALORES atua nos seguintes segmentos de mercado: Joalheria (compra e venda), Indústria (fabrico, reciclagem e restauro de peças), e investimentos (venda de barras e moedas, colocação de objetos em leilão). O posicionamento e *target* estão focados em todo o público em geral, maiores de 18 anos, e principalmente os investidores dos mercados financeiros, e pequenas médias empresas. A operacionalização da rede é feita em lojas de rua espalhadas por todo o país, especialmente nos principais centros urbanos e litoral, onde a concentração demográfica é maior. O rigor na escolha do local para abrir uma agência VALORES é feito, de preferência, em locais com grande visibilidade, permitindo manter uma imagem de notoriedade da marca. Na consequência do crescimento e evolução da marca, a VALORES passou a apostar também num novo tipo de localização e posicionamento das suas unidades, passando a estar presente também em centros comerciais.

1.4.9. Comunicação

Saber comunicar com os consumidores estratégicos, nos locais e momentos certos é fundamental, ou seja, saber gerir e conhecer as novas tendências, são as bases da comunicação da VALORES. A aposta numa comunicação *above-the-line* através de: o site institucional (www.valores.pt); redes sociais (*facebook*), a cargo de alguns franchisados, numa tentativa de promover as suas próprias agências e manter os clientes informados; anúncios; revistas e jornais; *outdoors* e *spots* de rádio e televisão.

Da estratégia de comunicação da marca fazem parte a presença em feiras e outros eventos do mundo do *franchising* (ex.: Franchise Show da Exponor, Expofranchise, Expofranquia – IFEMA Madrid), como forma de promover a marca e estabelecer novos contactos. O lançamento da loja *on-line* em 2010, tornou possível a compra e venda de bens de valor, tornando-se numa mais valia e um complemento dos espaços físicos. Outra aposta da VALORES, foi o lançamento da *E-News*, um novo conceito de jornal *on-line* (também em formato de papel, nas agências da rede), destacando-se como um suporte de comunicação privilegiada da rede com os *franchisados*.

Os *spots* de televisão em Portugal tiveram a presença e parceria da apresentadora de televisão Serenella Andrade, assumindo-se como o rosto de ouro da VALORES, “uma figura pública credível, de confiança, bem conhecida dos portugueses e muito acarinhada, personifica na perfeição os valores e características da nossa marca, do nosso negócio e postura no mercado” (Vida Económica (2), 2010). O Slogan: “Eu só confio na VALORES”, iniciou-se a 1 de Novembro de 2010. Relativamente ao mercado Espanhol, os *spots* publicitários tiveram a parceria da apresentadora de televisão, Eloísa Gonzáles, representando a marca por o período de um ano nas ilhas canárias. Destaca-se ainda, o facto de a empresa patrocinar o clube de futebol Sporting de Braga, desde Dezembro de 2010.

A nível interno, a comunicação envolve todas as interações, processos de trocas e relacionamentos dentro de uma empresa, sendo esta responsável por fazer circular a informação e o conhecimento. O processo de comunicação interna sempre foi considerado prioritário na VALORES, de modo a manter a equipa altamente motivada, com uma boa comunicação e integração entre pessoas. A informação é divulgada e transmitida a todos os níveis, verticalmente, entre direção e os franchisados, ou entre os franchisados e os seus colaboradores, ou horizontalmente, entre subordinados do mesmo nível hierárquico, para que

as pessoas possam usá-la de forma mais eficaz. Ainda neste processo, é fundamental valorizar os canais disponíveis, tais como *e-news*, boletins, intranet, *newsletters*, *e-mail* ou pessoalmente, para uma integração mais eficaz de todo o quadro funcional da empresa.

1.4.10. O modelo de *Franchising* da VALORES

Com o agravamento da crise, surgiram novas preocupações económico-sociais, bem como diversas formas de poupar e investir. Muitas pessoas procuram criar o seu próprio negócio, de modo a combater o desemprego. O modelo de *franchising* da VALORES é simples e relativamente barato, apresenta-se como um negócio inteligente, no qual se aprende a gerir carteiras de investimento em bens ou valores, de forma inteligente. É um conceito de negócio *low-cost*, que se ajustou às mudanças e ao contexto económico atual, permitindo a criação de emprego. Segundo Judá Chester é “um modelo de negócio escolhido pelo facto de facilitar a gestão de grandes empresas pela descentralização e por delegar poderes a outros, que fazem a sua própria gestão” (Diário de Aveiro, 2009).

A opção pelo *franchising* envolve mais do que uma simples estratégia para minimizar custos, o ideal passa pela expansão do negócio com o mínimo de custo possível e com os mesmos métodos de gestão e de trabalho. A VALORES, que terminou o ano de 2011 com mais de 200 agências, foi a primeira entidade do negócio do ouro a optar pelo modelo de *franchising*, comportando um elevado *know-how* sobre o sector e atividade. Fazer o negócio crescer através do *franchising*, significa manter uma forte presença e reputação da marca, através de padrões definidos, espírito empreendedor dos franchisados, e a forma como se quer competir no mercado (Gillis e Combs, 2009). O *franchising* permite ainda criar oportunidades organizacionais para ambos os lados envolvidos. Muitas vezes as ideias empreendedoras e criativas dos franchisados, podem ajudar a empresa a melhorar a sua oferta, serviços e negócios (Combs, *et al.*, 2011).

De acordo com a VALORES, a entrada neste negócio não exige formação específica, estando incluída uma semana de formação teórica e prática, com estágio numa das agências, para garantir a máxima qualidade de excelência no atendimento e no serviço prestado ao cliente. O investimento inicial são 50.000€ (mais IVA) ao qual é aplicado uma taxa de 1% Royalties, e 1% de taxa de publicidade (dois meses carência), sendo oferecida uma área de pelo menos 20m² para uma agência. O pacote de adesão à VALORES é "chave na mão", ficando o franchisado apenas encarregue das obras no local escolhido (luz, água, telefone, internet...). A

marca oferece ainda apoio técnico e equipamento, decoração, investimento em marketing e comunicação, cofre e mini-laboratório (indispensável para testar e avaliar o grau de pureza dos objetos). São disponibilizados ainda, os serviços de um gestor de processo, para auxiliar na abertura do espaço.

Ao tornarem-se parceiros da VALORES, os franchisados ganham a oportunidade de: pertencer a uma rede em expansão, uma marca de prestígio de dimensão nacional e internacional, de reconhecida credibilidade com garantia de retorno do investimento; estratégia e organização inovadora; parceiros de suporte ao negócio; garantia de legitimidade e legalidade; baixo investimento inicial; sofisticação pessoal. O sucesso deste modelo é tal, que existem franchisados com duas, 5 e até mesmo mais de 10 agências, demonstrando a rentabilidade e sucesso do negócio. Após um período de seis meses de experiência e reflexão, a VALORES dá ainda a possibilidade de devolução do *franchising*. Em caso de desistência do negócio, a loja ficará a cargo do franchisador (empresa mãe) como loja própria, e o franchisado receberá de volta o valor da compra do *franchising*.

1.4.11. Indicadores económico-financeiros

Desde que iniciou a sua atividade, que os valores da empresa têm vindo a crescer, em 2009 abriu 30 lojas com um investimento de 500.000€. Ainda no mesmo ano, o valor da rentabilidade média líquida de Janeiro de uma agência, foi superior a 7.500€, o que equivale a quase 100.000€ anuais. O *break-even* é estimado para ser alcançado durante o primeiro ano de atividade, com um volume de negócios na ordem dos 150 mil euros e um lucro bruto próximo dos 40 mil euros (Presspoint, 2010).

Numa publicação do (Diário Económico, 2011), do ranking das 1.000 maiores empresas em Portugal em 2011, a VALORES ocupou a 984ª posição, com um volume de negócios acima dos 34 milhões de euros e um resultado líquido de cerca de 3,6 milhões de euros (Tabela 8).

Tabela 8 – Dados financeiros da VALORES

	2009	2010	Crescimento (09/10) %	2011*
Vol. Negócios	8.724.810 €	34.305.953 €	293,20%	75.000.000 €
Res. Líquido	365.381 €	3.599.005 €	885%	N/D

*previsional

Fonte: Adaptado de (Diário Económico, 2011)

Para 2011, as previsões apontam para uma faturação global de quase 75 milhões de euros, sendo que o objetivo para 2012 será ultrapassar a barreira dos 100 milhões de euros (Leiria Económica, 2012).

1.4.12. Fatores de comparação oferta VALORES versus oferta concorrência

Resumindo, os fatores que comparam a oferta da empresa com os seus concorrentes diretos, observa-se que estes são muito semelhantes (Tabela 9).

Tabela 9 – Fatores de comparação VALORES vs concorrência

Fatores de Comparação	VALORES	Ourinvest	Ouro Cash	Ouro Damas	Angelo Costa
Atendimento	Contacto direto com cliente (agência, telefone, <i>e-mail</i> e serviço postal)	Contacto direto com cliente (agência, telefone e <i>e-mail</i>)	Contacto direto com cliente (agência, telefone, <i>e-mail</i> e serviço postal)	Contacto direto com cliente (agência, telefone e <i>e-mail</i>)	Contacto com o cliente, (agência com separação do espaço físico; telefone e <i>e-mail</i>)
Posicionamento	Lojas de Rua/Centros comerciais	Lojas de Rua	Lojas de Rua	Lojas de Rua	Lojas de Rua
Comunicação	<i>Above-The-Line</i>	<i>Above-The-Line</i>	<i>Above-The-Line</i>	<i>Above-The-Line</i>	<i>Bellow-the-line</i>
Imagem/Cor	Reciclagem de ouro/verde	Amarelo (Ouro)	Amarelo (Ouro)	Preto/Amarelo (Ouro)	Preto/Amarelo (Ouro)
Origem	Portugal	Portugal	Itália	Portugal	Portugal
Produtos/Serviços (1)	8	3	4	3	3
Países Presentes (2)	4	1	5	1	1
Franchising	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Nível geográfico	Internacional	Nacional	Internacional	Regional	Local

(1) Foram considerados os seguintes produtos e serviços (número):

Compra, venda e avaliação de valores e joias (loja); Compra, e avaliação de valores e joias (serviço postal)
Reciclagem de objetos; Restauros e Reparações especializadas; Guarda de valores; Colocação de objetos em leilão; Transferência de dinheiro; Máquinas multibanco de ouro

(2) Incluindo o país de origem

Fonte: Autor, com base em sites institucionais das respetivas empresas.

1.4.13. Perspetivas sobre o futuro

O sucesso do crescimento do negócio de compra e venda de ouro deveu-se a: crise económica e financeira, subida das cotações de ouro, despoletando interesse do investimento neste metal e à necessidade de financiamento rápido e alternativo por parte das pessoas. No entanto, é necessário não esquecer que a grande ameaça deste negócio está relacionada com uma possível queda das cotações do ouro. Neste caso, a VALORES poderá ter que reter o material reciclado e transformado (barras e moedas de ouro), destinado ao mercado de investimento, e esperar que as cotações voltem a subir, causando uma diminuição do lucro (curto-prazo), e uma possível falta de liquidez.

1.5. Recapitulação do problema

Em meados de 2007, com o despoletar da crise, o mercado do ouro atravessou uma grande revolução. Apesar de algumas oscilações, observou-se a uma constante evolução das cotações do ouro até aos dias de hoje, o que, combinado com as dificuldades financeiras das pessoas, fez destacar a procura e o interesse pelo negócio de compra e venda de ouro usado. Em Portugal, a empresa VALORES aproveitou esta tendência e oportunidade do mercado, e desde 2008 tornou-se no 1º *franchising* de compra e venda de ouro do país. Ao longo de quase cinco anos de existência, viu a sua rede de agências expandir-se a um ritmo célere, apoiadas por um modelo de negócio que lhe permitiu alcançar a reputação e a notoriedade da marca. Com o sucesso alcançado em Portugal, e a crescente comercialização de ouro a nível mundial, a VALORES viu a sua oportunidade de crescer nos mercados internacionais, apostando em países como Espanha, México e França, tendo planos para a abertura de lojas em mais outros países. O presente caso de estudo, faz uma abordagem ao problema das opções estratégicas da VALORES, numa tentativa de perceber as causas, estratégias, caminhos e meios que lhe permitiram alcançar o sucesso repentino. Deste modo pretende-se:

A. Análise Estratégica: Onde Estamos? Nível externo, interno e externo/interno

Com base num conjunto de ferramentas e métodos de avaliação que vão permitir analisar a competitividade, pontos fortes e fracos e conhecer a organização como um todo, ou seja, uma análise a nível interno, da envolvente e consolidação (interno/externo).

B. Direção e Formulação Estratégica: Para Onde Queremos ir?

Com base na análise estratégica do ponto anterior, pretende-se definir e formular um conjunto de pontos estratégicos, planos de longo-prazo, que permitam estabelecer um rumo para a organização, tais como: visão, missão, valores, vantagem competitiva, fatores críticos de sucesso, objetivos gerais e SMART.

C. Opções Estratégicas: Como Vamos lá Chegar?

Analisar as opções estratégicas e sua sustentabilidade, com base no posicionamento competitivo, direção e método estratégico. Esta análise vai permitir perceber se o caminho escolhido foi o mais adequado ao destino previamente definido.

Elaborar planos ou políticas de ação para a VALORES, que lhe permitam um crescimento sustentável.

NOTA PEDAGÓGICA

2. Nota Pedagógica

2.1. Público-Alvo

O presente caso de estudo, foca-se no âmbito da estratégia e modelo de negócio da VALORES, de modo a tentar perceber quais os métodos, opções estratégicas e caminhos seguidos por esta empresa, que a levaram à liderança do setor de compra e venda de ouro em Portugal.

O caso tem como público-alvo os alunos e estudantes de licenciatura e mestrado (integrado e/ou executivo) interligados com as áreas das Ciências Sociais e de Gestão (Empresarial e Estratégica), Empreendedorismo e Marketing.

Para os alunos de licenciaturas ou com mestrados integrados, este caso funciona como uma ferramenta de estudo, aprendizagem, aquisição de novos conhecimentos e funções nas áreas de Gestão, *Franchising* e Empreendedorismo, e Marketing. Com base num exemplo real, espera-se que os alunos possam desenvolver capacidades tais como: compreensão, raciocínio e análise crítica; identificação do problema e das ferramentas de análise mais adequadas; tomada de decisões estratégicas; e obtenção de respostas e soluções exequíveis. É sugerido ainda, que os alunos possuam já alguns conhecimentos elementares de gestão, de modo a conseguirem aplicar e interligar adequadamente, os diferentes métodos e elementos da gestão. Deste modo, é importante que os alunos saibam analisar, identificar, definir, formular e implementar uma estratégia, bem como obter e sustentar as vantagens competitivas para o modelo de negócio em questão.

Relativamente aos alunos de mestrados executivos, espera-se que este caso possibilite uma melhor compreensão, aprofundamento, e exploração das diferentes metodologias e conceitos de gestão, que possam ser úteis, e aplicáveis, caso seja necessário, na atividade profissional. Aconselha-se a sua utilização, por parte dos quadros empresariais médios/superiores, responsáveis pelo desenvolvimento e planeamento estratégico, gestão do negócio (empresa-mãe e franchisados), nos setores de retalho de ourivesaria, onde se inserem as casas de compra e venda de ouro. Salienta-se ainda que, este caso não se limita apenas ao sector em estudo, uma vez que o modelo de negócio utilizado – *franchising* – é cada vez mais usado por empresas de outros setores como forma de expansão célere, eficaz e com investimento relativamente reduzido.

Por último, realça-se o facto de a estratégia usada pela VALORES, poder ser utilizada por outras empresas e empreendedores na elaboração do seu plano de negócios, quer seja no setor na compra e venda de ouro como em outros setores, ou negócios inovadores, e que das ilações retiradas do caso possam ser aplicáveis nesses mesmos negócios.

2.2. Objetivos Pedagógicos

Após a elaboração deste caso de estudo, os alunos/formandos deverão ser capazes de:

- Elaborar uma análise crítica de uma situação empresarial e identificar os problemas;
- Elaborar uma análise estratégica: nível externo, interno e externo/interno;
- Definir a orientação, direção e formulação estratégica;
- Definir e escolher as opções estratégicas mais adequadas;
- Definir e elaborar políticas e planos de ação para o crescimento sustentado da empresa.

2.3. Revisão da Literatura

2.3.1 Estratégia

O presente caso de estudo terá como objetivo a análise das opções estratégicas, modelos de negócio e caminho seguido por uma rede de *franchising* de compra e venda de ouro usado em Portugal, VALORES – Divervalor, S.A. De seguida, de modo a facilitar a compreensão do caso, apresenta-se um conjunto de conceitos e temas considerados relevantes para a análise da situação atual da empresa bem como ferramentas de auxílio na resolução das questões.

No desenvolvimento desta análise, abordaram-se diferentes instrumentos estratégicos, desenvolvidos e aplicados por diversos autores e que merecem uma explicação mas pormenorizada.

2.3.1.1. Conceitos e fundamentos

De modo a compreender o significado de estratégia, é necessário analisar primeiro a sua origem. A palavra estratégia teve origem na Grécia Antiga, originalmente do grego "*strategos*" que significa comandante de um exército. Conceito, muitas vezes associado e comparado com a estratégia usada a nível militar, ou seja, a estratégia usada num campo de batalha para derrotar o inimigo (Freire, 2008). Segundo Hax e Majluf (Nicolau, 2001), a estratégia pode ser entendida como um conjunto de decisões acertadas, e integradas de uma organização na definição dos seus objetivos de longo prazo, planos de ação e recursos a utilizar. De acordo com Porter (1996), a Estratégia é a criação de uma posição única e

preciosa numa determinada indústria, acompanhada por um conjunto de múltiplas atividades, que interligadas entre si buscam o caminho certo, ou seja, implica a escolha de posicionamentos competitivos que permitam a criação de valor.

Sendo o mercado do ouro altamente competitivo, também as empresas de compra e venda de ouro, têm de conseguir manter um posicionamento de mercado diferenciador para conseguirem estar à frente da concorrência. Para isso, é necessário desenvolver respostas rápidas e flexíveis, aos novos desafios competitivos e realidades no mercado, bem como estratégias bem definidas e vantagens competitivas sustentáveis (Porter, 1996).

Uma outra definição de estratégia, assenta em “uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente” Mintzberg citado por (Nicolau, 2001: 6). Ainda, segundo Mintzberg (1987), a estratégia pode ser definida de acordo com cinco grandes visões alternativas: Plano (*Plan*), um rumo para a organização, ou conjunto de diretrizes para se conseguir atingir os objetivos; Artimanha (*Ploy*), um conjunto de manobras e/ou ameaças usadas de modo a conseguir ganhar vantagens sobre a concorrência; Padrão (*Pattern*), direcionado para a ação, realização, comportamentos e adaptações; Posição (*Position*), o contexto de uma organização, observá-la como um todo, tanto na envolvente interna como externa, de modo a proteger o seu posicionamento enfrentando ou evitando a concorrência; Perspectiva (*Perspective*), com um comportamento coletivo, cultura da organização (dentro da organização).

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, onde a concorrência consegue facilmente imitar e copiar qualquer posicionamento no mercado, o negócio de compra e venda de ouro, não é exceção. Esta atividade económica ganhou um visível e repentino crescimento, várias cadeias de lojas, que praticam esta atividade tentaram aproveitar a boa onda do negócio para se lançar, com estratégias semelhantes de penetração no mercado. Neste sentido, e como salienta Porter (1996), é essencial obter vantagens competitivas duradouras, redefinir estratégias e posicionamentos competitivos, de modo a conseguir alcançar e preservar as melhores práticas e meios de diferenciação da organização, que não seja facilmente imitada, conseguindo estar um passo à frente da concorrência. “Uma empresa consegue ultrapassar os seus rivais, se conseguir estabelecer a diferença e a preservar” (Porter, 1996: 62).

A VALORES, na sua estratégia de negócio desenvolveu alguns elementos que podem trazer vantagens competitivas, e que permitem a sustentabilidade do negócio. No entanto, serão estes elementos suficientemente sustentáveis, que permitam a empresa preservar o seu posicionamento no mercado?

Collis e Rukstad (2008), evidenciam que as empresas que não consigam definir uma estratégia clara e simples, não conseguirão obter uma, nem sequer conseguir pô-la em ação. Ainda, de acordo com estes autores, a essência da estratégia é conseguir obter uma vantagem competitiva. Referem ainda que, qualquer definição de estratégia deve começar com a definição dos próprios objetivos que se pretendem alcançar. “Se você não sabe para onde está indo, qualquer caminho lhe serve” (Collis e Rukstad, 2008: 2). Deste modo, os mesmos autores propõem a identificação de três fatores críticos na definição de uma boa estratégia: Finalidades (*Ends*), que devem incluir não só uma meta mas também um prazo a ser cumprido; Âmbito (*Scope*), cuja definição engloba três fatores: procura ou oferta, localização geográfica, e integração vertical; Meios (*Means*), tal como foi referido anteriormente, a essência da estratégia está na aquisição de uma vantagem competitiva sustentável, um fator fundamental para a permanência de uma empresa no mercado.

2.3.1.2. Análise do meio envolvente

Refere-se ainda que, na definição de uma estratégia não se pode separar a organização do seu meio envolvente, e que não havendo uma definição de estratégia única, esta pode ser entendida como “o que melhor servir para os objetivos a atingir” (Nicolau, 2001: 16).

As empresas envolvidas no negócio de compra e venda de ouro, aparentam seguir caminhos muito idênticos, no entanto existem alguns elementos diferenciadores que compõem a gestão estratégica praticada por estas empresas. Para Wheelen e Hunger (2012), gestão estratégica pode ser definida como um conjunto de ações e decisões que contribuem e asseguram a prossecução dos objetivos e sucesso de uma empresa, tendo em atenção toda a envolvente (externa e interna), a formulação (missão, visão, valores, objetivos e estratégia), avaliação (análise *SWOT* – oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos), implementação e controle da estratégia.

2.3.1.3. Análise externa

Para desenvolver uma análise aprofundada da envolvente externa de uma empresa, neste caso específico as que praticam a atividade de compra e venda de ouro em Portugal, e de modo a compreender melhor o seu posicionamento e situação atual, devem ser analisados os fatores de indústria, concorrência, distribuição, fornecedores, e agentes publicitários (Carvalho e Filipe, 2010).

Michael Porter (1980), considera que a análise da envolvente deve ser avaliada segundo o modelo das cinco forças que moldam a competitividade da indústria: Poder negocial dos fornecedores; poder negocial dos compradores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; ameaça da entrada de novos concorrentes e rivalidade entre competidores.

De acordo com Carvalho e Filipe (2010), e Wheelen e Hunger (2012), outra ferramenta usada na análise da envolvente externa, e que pode influenciar as decisões estratégicas e a sua sustentabilidade, pode ser feita através da identificação das variáveis *PESTE*, ou seja, fatores: Político/Legais - desenvolvimento de leis e regulamentos alocados à indústria; Económicos - aspectos que regulam o desenvolvimento de uma sociedade, e que estão relacionados com a transação de bens, dinheiro entre outros; Socio/culturais - forças gerais como estilos de vida, valores, costumes e tradições da sociedade; Tecnológicos - novas ferramentas e invenções tecnológicas; Ecológicos - a nível ambiental, disponibilidade e custos de recursos necessários. De modo a poder comparar o posicionamento da VALORES, numa perspetiva de análise externa, Porter (1980), propõem ainda outra ferramenta de estudo, a abordagem dos Grupos estratégicos, que permite agrupar empresas de uma indústria de acordo com as abordagens estratégicas respetivas.

2.3.1.4. Análise interna

A análise da envolvente externa, por si só não é suficiente para garantir o posicionamento estratégico e gerar vantagens competitivas. Deste modo, torna-se necessário desenvolver também uma análise interna, ou seja, olhar para dentro da própria organização e ser capaz de identificar e avaliar os fatores, competências e recursos que determinam a constituição e funcionamento da mesma, bem como os seus pontos críticos de sucesso (Wheelen e Hunger, 2012). Seguindo o pensamento dos mesmos autores, o ambiente interno de uma empresa, é composto por fatores que condicionam a gestão, e são esses fatores que vão moldando a atividade da própria empresa. Destes, fazem parte a estrutura, cultura, recursos e pontos fortes

que determinam a forma como as empresas atuam no mercado e a forma como gerem o seu negócio, de modo a conseguir preservar vantagens competitivas que as diferenciem dos concorrentes. A análise de recursos pode ser complementada com a cadeia de valor de Porter (organização dividida por atividades); o modelo 7'S *McKinsey* (com base em 7 fatores essenciais para o funcionamento mais eficiente de uma organização).

2.3.1.5. Análise externa/interna

Na análise da envolvente externa/interna a efetuar no caso de estudo, para as cadeias de lojas de compra e venda de ouro é importante utilizar outras ferramentas que permitam comparar e identificar os componentes da estratégia utilizada.

Para Carvalho e Filipe (2010), no estudo da envolvente externa/interna de uma empresa, deve ser utilizada a análise *SWOT*, através da identificação de Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades. Outra ferramenta de comparação muito utilizada é a análise de portfolio com a Matriz *A.D. Little*, que relaciona a posição competitiva da empresa com o estado de maturidade da indústria (ciclo de vida da indústria; embrionário, crescimento, maturidade e declínio). A Matriz de *Ansoff*, recorrendo ao cruzamento de mercados e produtos, permite identificar as opções de crescimento oferecidas à empresa.

2.3.1.6. Formulação e implementação da estratégia

Após a análise cuidada da envolvente e das competências da empresa, é necessário definir a direção e formulação da estratégia, ou seja, para onde se pretende ir. Deste modo, Carvalho e Filipe (2010), sugerem a necessidade de identificar e definir uma visão, missão, objetivos e planos de ação, para se conseguir definir um futuro a alcançar e as aspirações da organização para esse futuro (visão). É também, a obtenção e preservação de vantagens competitivas sustentáveis que permitem às empresas estar um passo à frente da concorrência, e distinguirem-se destas. Segundo Porter (1996), na obtenção de vantagens competitivas, o posicionamento estratégico é muito importante, de modo a conseguir fazer o mesmo que a concorrência, mas de forma diferente e distinta, preservando essa diferença e tornando-a difícil de imitar ou copiar. Ainda, de acordo com estes autores, podem ser analisados os fatores críticos de sucesso, ou seja os fatores-chave que definem o sucesso ou o fracasso do caminho e objetivos definidos por uma organização.

Por último, segue-se a fase de implementação da estratégia definida, que se resume ao acumular de todas as atividades, decisões, escolhas, métodos e caminhos necessários para a definição de uma boa estratégia, ou seja, é “o processo pelo qual os objetivos, estratégias e políticas são postas em ação por meio do desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos” Wheelen e Hunger (2012: 272).

Através da análise de todos estes fatores, podemos explorar com particularidade as empresas escolhidas no desenvolvimento deste caso, a situação e diagnóstico atual, bem como os caminhos a seguir, o que (e como) fazer para atingir os objetivos, e até onde se pode chegar.

2.3.2. Metodologia de casos

O tipo de dissertação que este caso apresenta, é sob a forma de caso de estudo pedagógico, uma ferramenta que pode ser bastante útil como um método de estudo para os alunos. Pretende-se com isto, a procura de soluções às questões apresentadas, construção de teorias e ilações sobre os conceitos, metodologias e temas.

Ao analisar um caso de estudo é importante observar e interpretar pormenorizadamente todo o contexto em que se insere o problema do caso (Bogdan e Biklen, 2010). Os casos de estudo têm como base a análise de casos, realidades, indivíduos, organizações etc., com o objetivo de testar e ajustar hipóteses teóricas, e todos os parâmetros que a sustentem. Deste modo, os casos de estudo envolvem uma pesquisa descritiva (Sandelowski, 2011).

O caso de estudo pode ser definido como um veículo que transporta uma parte da realidade para uma sala de aula, para ser analisada, compreendida e discutida pelos alunos e o seu instrutor. Neste sentido, gerando todo um conjunto de atitudes, maneiras de pensar e analisar as informações, de forma a conseguirem chegar a uma solução. Uma vez que os casos de estudo não fornecem respostas, da análise ao problema resultam possíveis soluções, com base nas seguintes ações: leitura do caso, análise interna, externa e interna/externa da organização; definição e formulação da estratégia e planos de implementação e controlo. Deste modo, os alunos poderão conjugar a teoria com a prática (Thurston *et al.*, 1999).

Ainda, de acordo com o mesmo artigo, os estudos de caso podem ajudar os alunos a desenvolver certas capacidades, tais como: identificar e reconhecer problemas; compreender e interpretar dados e informações; compreender e reconhecer suposições e inferências; pensar

de forma analítica e crítica; compreender e avaliar relações interpessoais; fazer julgamentos; comunicar ideias e opiniões; tomar decisões e aprender a defendê-las (Thurston *et al.*, 1999). Para Gibbert *et al.*, (2008), a diferença entre os casos de estudo e outros métodos de investigação, reside no facto de este procurar estudar casos e realidades dentro do seu contexto, ou envolvente, e não de forma independente. O caso de estudo é uma ferramenta útil para abordar algumas questões e objetivos de pesquisa. Para alguns, os casos de estudo são uma boa estratégia e pesquisa quando: o assunto é demasiado complexo; a teoria é insuficiente ou quando o contexto (envolvente) é muito importante (Dul e Hak, 2008).

Outro dos grandes objetivos da elaboração dos casos de estudo, deve-se ao facto de estes poderem ser partilhados com outros, e serem abordados, de modo a obter novas opiniões, partilha de experiências, conhecimentos e diferentes visões ou soluções para o mesmo problema. (Thurston *et al.*, 1999).

2.4. Metodologia e Método

Com vista à validação dos objetivos pedagógicos definidos, aplica-se uma metodologia de cariz interpretativo através de um método qualitativo. Analisa-se uma determinada realidade, com base em estudos descritivos, interpretativos ou históricos, para uma melhor compreensão do seu contexto e significado. Todo o trabalho de investigação exige um grau de conhecimento elevado e aprofundado de métodos, técnicas, e recolha de dados e informações através de um processo sistemático e rigoroso de descrição e interpretação, respeitando a forma e os parâmetros em que foram registados ou transcritos (Bogdan e Biklen, 2010).

De acordo com Bogdan e Biklen (2010), a investigação qualitativa apresenta cinco características: fonte direta de dados, como principal instrumento, o importante é o foco no seu contexto; descritiva, com base em imagens e palavras e não em números; foca-se mais no processo do que nos resultados; tendência de uma análise mais indutiva por parte dos investigadores; e preocupação com o significado e interpretação do estudo.

Na sua maioria, os casos de estudo pedagógicos abordam o problema de forma interpretativa, pois vai-se desenvolvendo o caso a partir de uma realidade (neste caso o negócio da compra e venda de ouro), passando depois para a análise de uma empresa deste negócio e das suas principais concorrentes, contribuindo para uma melhor compreensão do caso.

Numa primeira fase, e de modo a compreender melhor o problema e a sua origem, será feito um enquadramento de temas relevantes que constituem o universo a analisar, através de uma sistematização de fontes de informação, até alcançar o objetivo deste estudo, e responder às questões formuladas. Deste modo, foi elaborado um estudo exploratório com base em dados do setor do ouro, de modo a compreender as razões que levaram ao sucesso do negócio de compra e venda de ouro usado. Esta primeira fase foi feita com base em informações retiradas de entrevistas e comentários de especialistas no sector do ouro, artigos científicos (na sua maioria internacionais devido ao seu enquadramento no mercado global, sendo tema de debates regulares entre investidores e especuladores nos mercados financeiros), artigos de jornais (ex.: Correio da Manhã, Expresso), dados e indicadores recolhidos de sites e instituições de especialidade a nível internacional (ex.: *World Gold Council, Gold Rate for Today, FMI, World Economic Outlook, Index Mundi, Reuters, Deutsche Bank, USGS, 24hGold, Bloomberg*), e de instituições nacionais (ex.: INE, Banco de Portugal).

Após recolhidas as informações sobre as causas do sucesso do negócio de compra e venda de ouro, procede-se à análise de dados estatísticos e evolução desta indústria em Portugal. Para efeito, recolheram-se dados e informações divulgadas no Relatório da Assembleia da República do Grupo de Trabalho de Compra e Venda de Ouro. Este relatório foi elaborado com base em dados recolhidos de várias entidades nacionais e internacionais, principais agentes do setor, bem como informações provenientes de estudos de mercado em Portugal (ex.: INCM, DECO, retalhistas do negócio, DGEA, ASAE, APIO, AORP, entre outros).

De seguida, analisam-se as tendências deste negócio, com base na descrição e exploração dos dados sobre o *franchising* em Portugal e sua evolução, com informações obtidas no 17º Censo do *Franchising* do IIF. Procede-se então à análise da concorrência, com base em informações recolhidas nos respectivos sites institucionais e redes sociais das empresas, bem como em entrevistas e jornais.

Na fase seguinte procede-se à descrição da empresa, com base em entrevistas, artigos de imprensa e dados obtidos nas *newsletters* disponíveis no site institucional (www.valores.pt).

Após o desenvolvimento do caso por temas, procede-se à revisão de literatura e dos principais conceitos e temas relevantes, com base em periódicos científicos e monografias, entre outros,

permitindo a compreensão, auxílio e escolha dos métodos e ferramentas, de análise estratégica, mais adequados para a resolução das questões por parte dos alunos.

Por último, procede-se à resolução do caso, e retiram-se as principais ilações, bem como a importância do caso para a gestão, e empresa.

Salienta-se ainda, o facto de haver algumas limitações a nível de recolha e obtenção de dados financeiros, entre outros, por parte destas empresas, devido ao apertado sigilo e secretismo do seu negócio, não tendo sido possível a realização de entrevistas, ou obtenção de respostas.

2.5. Ferramentas de análise

Com base na revisão da literatura, exposta no ponto anterior, sugerem-se as seguintes ferramentas de análise para a resolução do caso:

2.5.1. Análise externa: Global e da Indústria

PESTE – Com base em fatores: políticos (ex.: impostos, legislação aplicável à prática e comercialização de metais preciosos, regulamentação relativa ao comércio externo); económicos (ex.: PIB e principais componentes, inflação, políticas fiscais e monetárias, taxa de desemprego); sociais (ex.: estilos de vida, hábitos de consumo, grau de escolaridade, direitos humanos e idioma); tecnológicos (ex.: investimento em I&D, infra-estruturas de telecomunicações e internet, e disponibilidade de recursos).

Análise às barreiras à entrada e saída de Porter – Averiguando os entraves e rentabilidade da indústria.

Grupos estratégicos – Com base no cruzamento de duas variáveis, adequadas à indústria e às características da VALORES, permitindo elaborar uma matriz de análise da concorrência.

2.5.2. Análise interna

7 P's de Booms & Bitner - Identificação das variáveis que caracterizam o marketing da empresa: produto, promoção, pessoas, distribuição, preço, processos e evidência física;

Mckinsey 7'S - Descrição da forma de organização da empresa;

Cadeia de Valor – decomposição da empresa por atividades de relevância estratégica (atividades de apoio e atividades primárias).

2.5.3. Análise externa/interna

Análise SWOT sistémica - Identificação dos pontos fortes e fracos da organização, e das ameaças e oportunidades mais relevantes para o desempenho, negócio e missão da empresa.

Matriz A.D. Little – Com base no cruzamento de dois eixos: Posicionamento Competitivo e Maturidade da Indústria, de modo a identificar a melhor posição estratégica a seguir.

Matriz Ansoff – Com base no cruzamento de eixos: necessidade do cliente e produto/serviço.

2.5.4. Formulação estratégica

Missão, Visão, Valores, Objetivos (Gerais e SMART) e Fatores críticos de sucesso – Identificação, avaliação e definição dos mesmos.

Vantagens Competitivas – Identificação e avaliação das vantagens competitivas com base nos recursos e competências.

2.5.5. Escolha da estratégia

Tipo de estratégia - Identificação do tipo de estratégia seguido pela VALORES, com base na direção e posicionamento dos caminhos sugeridos por Michael Porter, Wheelen & Hunger.

Sustentabilidade, Políticas e planos de ação para o mercado nacional e internacional.

2.6. Plano de Animação

Para uma melhor resolução do presente caso, propõe-se o seguinte plano de animação:

- a) Leitura, análise e identificação do problema (antes da aula);
- b) Discussão do caso (dentro da aula), por grupos de trabalho constituídos por 5 a 7 elementos, conforme a dimensão da turma;
- c) Resolução do caso, em aula (*Brainstorming*);
- d) Apresentação do caso, em aula seguinte, com base em slides.

O professor desempenhará o papel de orientador das ideias apresentadas, promovendo o debate entre os alunos.

	Objetivos	Meios e Ferramentas	Temas a abordar	Tempo
Fase 1 (final da 1ª aula)	Análise prévia e de interesse para a resolução do caso	Distribuição do caso de estudo pelos alunos/grupos, resumo do caso pelo docente	Estratégia	30 min.
(Fora de aula)	Conhecer e familiarizar-se com o caso, identificar o problema, conhecer a realidade da empresa em análise, identificação dos principais conceitos e informações a aplicar	Leitura e diagnóstico individual do caso, realidade da empresa e setor. Pesquisa de informação adicional ao caso, para uma melhor compreensão	Estratégia, Mercado (externo e interno), Franchising, Negócio de Compra e Venda de Ouro	120 min.
Fase 2 (2ª aula)	Compreensão e Resolução do caso, assegurando que os objetivos são atingidos.	Elaboração de slides com a resolução do caso. 15 slides no máximo.		240 min.
	1ª Questão - Perceber a envolvente interna e externa da empresa (Onde estamos?)	Brainstorming sobre toda a envolvente e realidade da empresa, e setor onde esta se insere, com recurso a ferramentas de análise externa, interna e externa/interna, mais adequadas ao caso. PESTE, Barreiras à entrada e à saída de Porter, Grupos Estratégicos, 7 P's do Marketing, Cadeia de Valor, SWOT, Matriz A. D. Little, Matriz Ansoff	Mercado externo e interno e principais componentes. Identificação dos principais concorrentes, e das entraves à entrada e saída da indústria.	120 min.
	2ª Questão - Perceber Para onde queremos ir?	Identificação, definição ou reformulação da Missão, Visão, Valores, Objetivos (Gerais e SMART), Fatores Críticos de Sucesso, e Vantagens Competitivas.	Direção e Formulação Estratégica	70 min.
	3ª Questão - Definir planos de ação - Como vamos lá chegar?	Identificação das Opções Estratégicas: Direção e Posição, Métodos e Políticas	planos de ação, caminho e direção, sustentabilidade e políticas a adotar	60 min.
Final da aula	Entrega dos slides com a respectiva resolução do caso, ao docente	-	-	-
Fase 3 (fora de aula)	Melhoria, acabamentos finais dos slides para apresentação (as respostas não poderão ser alteradas)	-	-	-
Fase 4 (3ª aula)	Apresentação do caso/Discussão sobre as respostas dadas	Apresentação da resolução do caso, com recurso a slides (em ppt ou pdf), pelos diferentes grupos de trabalho. Promoção de debate entre alunos/grupos, com orientação por parte do docente.	-	15 + 15 min.

Fonte: Autor

2.7. Questões de animação a colocar pelo docente/formador aos alunos/formandos

Considerando as informações de que dispõe (dados até ao ano 2011), e tendo por base os objetivos pedagógicos, pretende-se que responda às seguintes questões:

Imagine que o diretor-geral da VALORES pedia o seu auxílio para a definição e planeamento estratégico da empresa. **Quais os planos de ação que iria propor para o futuro da empresa, de modo a assegurar a continuidade e sucesso da mesma?** (Questão 3)

Na resposta a esta questão pretende-se que aborde as seguintes questões de análise:

1. Desenvolva a análise da envolvente: externa e da indústria, incluindo as barreiras à entrada e saída; interna, e por último uma análise externa/interna.
2. Desenvolva a análise da formulação estratégica da VALORES, identificando, propondo e/ou reformulando a sua missão, visão, valores, objetivos (genéricos e SMART), fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas.
3. Analise a escolha estratégica, caminho, direção e sustentabilidade, com base no caminho e direção seguidos e a seguir no futuro (políticas).

RESOLUÇÃO DO CASO

3. Resolução – Análise dos dados

3.1. Questão 1 – Onde estamos?

3.1.1. Análise externa

3.1.1.1. PESTE

Político/Legal (1/2)

Legislação para a comercialização de ouro e outros metais preciosos:

- Situação política instável, com fortes medidas de austeridade no país;
- A legislação que regula a atividade tem mais de 30 anos e não prevê que seja dada uma autorização específica para o comércio de compra e venda de ouro usado, apenas ficando sujeitos a licenciamento a quem comercialize estes produtos;
- Regulamento das Contrastarias – Decreto-lei nº 391/79, de 20 de Setembro;
- Licenciamento (Atribuição de matrícula por parte da INCM, S.A) – Decreto-Lei nº 21/2009, de 19 de Janeiro;
- Isenção de IVA sobre o ouro para investimento (Barras), através do Regime Especial do Ouro – Decreto-Lei nº 362/99, de 16 de Setembro;
- A Fiscalização da atividade de transformação e comércio de ouro, até Maio de 1999 era da responsabilidade da INCM, S.A, depois passou para a ex-Inspeção Geral das Atividades Económicas e atualmente está a cargo da ASAE;
- Informação da atividade à polícia judiciária, e exigência de identificação dos clientes e a guarda das joias durante 20 dias;

Legislação para o modelo de *Franchising*

- Associação Portuguesa de Franchise (APD), afirma que a atividade não é regida por nenhuma lei específica, ficando sujeita apenas a um contrato de *franchising* estabelecido entre o franchisador e o franchisado, e uma licença de utilização da marca e outros sinais distintivos de comércio do franchisador.

Económico/Demográfico (1/2)

- Recessão Económica atual (provocada pela crise económico-financeira mundial);
- Diminuição do poder de compra/investimentos dos clientes: aumento do desemprego (especialmente entre os mais jovens 15-24 anos, segundo previsões do WESP 2012); falta de perspectivas para o crescimento e recuperação das economias dos países; redução dos níveis de confiança dos consumidores e investidores;
- Retração do PIB Mundial, previsões do FMI apontam uma taxa de 3,2% (2012-2013), comparando com 3,9% em 2010-2011; em Portugal 2011/2012 com -1,7% /-3,5%;
- Elevadas restrições das instituições financeiras, provocando uma desaceleração da procura interna, redução do investimento e consumo público e privado;
- Aumento do preço dos produtos e *commodities*, em especial do ouro (desde 2002 tem registado um crescimento constante e notório, apesar de algumas oscilações).
- A onça de ouro atinge valores históricos, acima dos 1.700 dólares/onça;
- Ouro é visto como valor-refúgio despoletando o interesse e destaque nos mercados financeiros: a compra de largas quantias de ouro movimenta a procura e oferta neste mercado e faz crescer o setor;
- Desvalorização do Dólar face ao Euro e outras moedas;
- Aumento das exportações de ouro português para o exterior, ascendeu a cerca de 520 milhões de euros em 2011;

Económico/Demográfico (2/2)

- Utilização do ouro no sector industrial;
- Aumento do desemprego, com perspetivas de agravamento da situação até 2015 taxa em 2011 foi de 15%, e 16,9% no final de 2012 (INE);
- Setor de joalharia perde importância, outras indústrias e tecnologia destacam-se na utilização de ouro;
- Crescimento de negócios em *franchising*, principalmente de compra e venda de ouro;
- China e Índia consagram-se como os maiores consumidores de ouro a nível mundial.

Socio-Cultural

- Novas preocupações económico/sociais (diversas formas de poupar e investir);
- Pessoas procuram criar o seu próprio negócio, de modo a combater o desemprego;
- Agravamento da situação financeira das famílias e elevado descontentamento geral e contestação social;
- Aumento da criminalidade e assaltos principalmente ourivesarias;
- Crescente procura e comercialização de ouro para investimentos (barras e moedas);
- Maior utilização da internet e telemóvel como meio de comunicação e informação;
- Novo consumidor cada vez mais informado, não se deixa influenciar com tanta facilidade, e apresenta um grau de exigência mais elevado;
- Ouro passa a ser visto como valor de refúgio em tempos de crise, e alternativa à obtenção de dinheiro.

Tecnológico

- O ouro passou a integrar a tecnologia de ponta e evolução científica; a nível médico é biocompatível dentro do ser humano; e a nível industrial é um ótimo catalisador, essencial em alguns processos de produção de químicos, alimentos, saúde e beleza;
- Utilização cada vez mais frequente dos sites institucionais e redes sociais como meio de promoção, venda de produtos e serviços e divulgação da marca;
- Aumento da utilização de Internet a nível mundial.

Ecológico

- Reciclagem e restauro de peças em ouro ou outros metais preciosos.

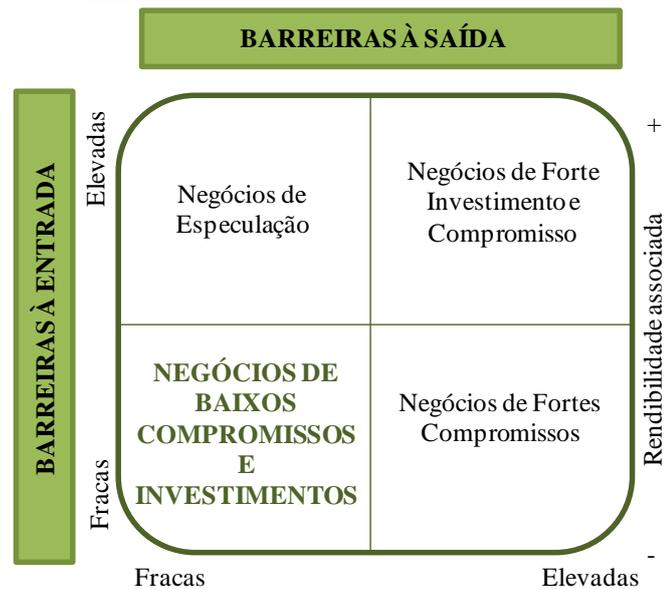
3.1.1.2. Barreiras à entrada e à saída (Porter)

Para a análise da indústria optou-se por analisar as barreiras à entrada e à saída de Porter, uma vez que esta se trata de uma indústria com elevados agentes no mercado, e onde existe uma rivalidade acrescida. Nesta análise foram utilizadas variáveis qualitativas ordinais, que variam entre muito baixo e muito alto, de acordo com o contributo de cada variável para as barreiras em análise (ver anexo 13).

Da análise resultou que, a indústria do *franshising* de compra e venda de ouro é bastante atrativa, devido às baixas barreiras à entrada e à saída. Os fatores que contribuíram para esta análise foram:

- As reduzidas políticas protecionistas, uma vez que, e como já foi referido anteriormente, este negócio apenas exige licenciamento, matrícula e registo da atividade e contrato de *franchising* (para que opte por este modelo de negócio).

Figura 2 – Barreiras à entrada e à saída



Fonte: Autor

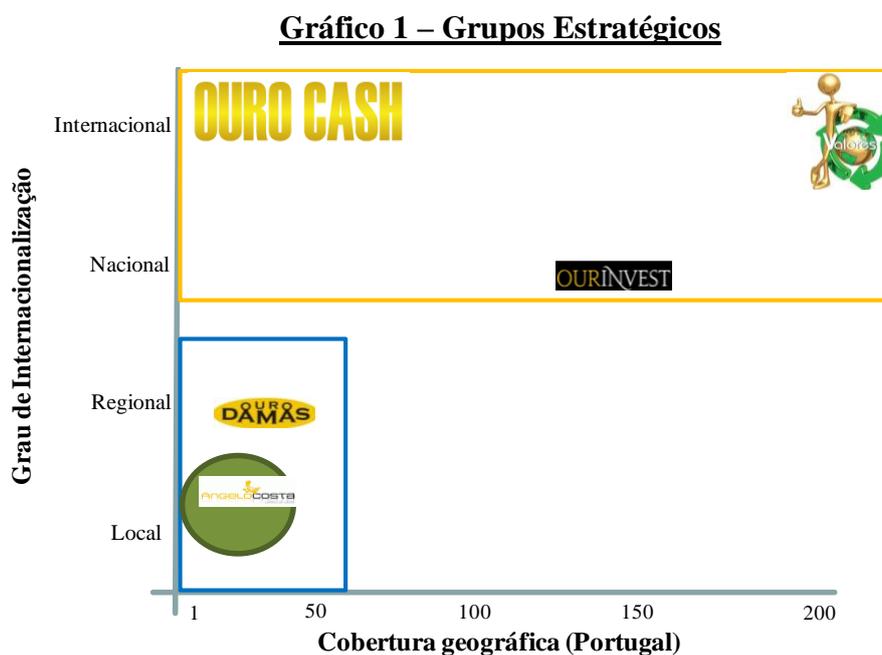
- Investimento inicial relativamente baixo, a adesão à VALORES incorre de um montante na ordem dos 50 mil euros, sendo este valor recuperável ainda no primeiro ano de atividade;
- Desvantagens de custos associadas devem-se a: baixos custos de pesquisa e comparação das ofertas alternativas existentes no mercado (*search costs*); tecnologia básica para avaliação das peças; não é exigida experiência inicial no mercado do ouro aos colaboradores.
- Barreiras emocionais e custos concentrados de saída baixos;
- Efeitos de experiência considerados médios, uma vez que para o negócio em *franchising*, a adesão não exige que os franchisados tenham elevados conhecimentos sobre o negócio, esse é adquirido através de formação inicial e por experiência decorrente. No entanto se tivermos em conta o facto de as empresas existentes no mercado já possuírem *know-how* específico, os efeitos de experiência poderão ser elevados, ou seja, as empresas poderão conseguir contratos e parcerias mais vantajosas, provocando também, uma elevada retaliação por parte destas já existentes;
- Identificação da marca é média: baixa para o negócio da venda, os clientes procuram sempre a melhor oferta, chegando mesmo a recorrer a mais do que uma empresa para avaliação das suas peças; alta para o negócio da compra e investimentos, pois a notoriedade e confiança na marca tornam a sua identificação mais relevante;
- Economias de escala baixas, uma vez que a empresa oferece um serviço de compra e venda de ouro, não possuindo um processo de produção que justifique este fator.

Contudo, outros fatores contrastam com os anteriores, tais como:

- Interesses estratégicos altos quer na captação de recursos e parcerias, quer nos investimentos e afins, que dinamizam o setor;
- Grau de especialização dos ativos é alto, pois estes adquirem uma vasta experiência e *know-how* na avaliação e comercialização de joias;
- Retaliação por parte das empresas existentes é alta, pois existem várias empresas no mercado, e os fatores de diferenciação são reduzidos, o que leva a maioria a competir através de preços, com estratégias de cobertura de ofertas dos concorrentes.

3.1.1.3. Grupos Estratégicos

Para a elaboração da matriz dos principais grupos estratégicos do setor de compra e venda de ouro, foram definidos como eixos, a distribuição geográfica a nível nacional e o grau de internacionalização. Para esta análise, foram considerados os concorrentes diretos no sector de compra e venda de ouro em *franchising*, ou com lojas próprias como no caso do Angelo Costa e outros retalhistas, de modo a poder distinguir melhor o posicionamento das marcas e as zonas de diferenciação.



Fonte: Autor

Inicialmente, analisou-se a dimensão global de cada uma das marcas através do número de agências global, ou seja, quanto maior a área/logótipo, maior número de agências. Destas, pode observar-se que a Ouro Cash tem uma dimensão maior, devido à sua origem, Italiana, e por ser número um no *franchising* de compra e venda de ouro na Europa (cerca de 500 agências), seguindo-se a VALORES e a Ourinvest.

Numa interpretação do gráfico, constata-se que o principal concorrente da VALORES se situa muito próximo desta, posicionando-se na mesma zona (amarela), evidenciando estratégias semelhantes de expansão da rede em *franchising*. Excetua-se o facto de a Ourinvest não ter qualquer agência em território internacional até ao momento (2011). A Ouro Cash situa-se na mesma zona (amarela), uma vez que é líder na Europa, e com a sua estratégia de expansão poderá vir a aproximar-se das restantes concorrentes em território nacional. Conjugando o nível de internacionalização com a distribuição geográfica em Portugal, constata-se que a VALORES se posiciona num patamar mais elevado que os seus concorrentes diretos. Com cerca de 200 lojas a nível nacional e um grau de internacionalização já desenvolvido (lojas em Espanha, França e México), permitindo à empresa angariar mais clientes, aumentar a margem de lucro, e manter a sua posição.

Dos restantes concorrentes, observa-se que se situam em áreas muito próximas (zona azul) e onde o mercado é mais concentrado. De um lado temos as marcas que já possuem alguma dimensão a nível regional e local (Ouro Damas e Ângelo Costa), do outro lado, e representado por uma elipse verde, temos os restantes retalhistas de Ourivesaria, que atuam mais a nível local, e alguns também regional.

Pode concluir-se que a VALORES deve manter o seu posicionamento e tentar distanciar-se da zona de maior concentração ou saturação de mercado, de modo a manter a liderança e permanência no mercado. Deste modo, continuar a sua expansão nacional e fortalecer a marca internacionalmente, com um modelo de negócio em *franchising* preservando estas vantagens competitivas.

3.1.2. Análise interna

3.1.2.1. 7 P's de Booms & Bitner

Product

- Compra, venda, avaliação, e reciclagem de ouro e todo o tipo de metais preciosos, diamantes, joias, obras de arte, relógios, personalização de barras de ouro, restauros e reparações especializadas; guarda de valores; captação e colocação de objetos em leilão. Transferências de dinheiro através de uma parceria com o sistema MoneyGram.

Place

- A Valores opera em território nacional, (sede em Braga), e agências em todo o país e ilhas. A nível internacional, tem agências em Espanha, México e França.

Price

- Preços variam consoante as cotações diárias de ouro (puro), grau de pureza e peso. Preços competitivos, cobertura de ofertas entre os vários agentes no mercado.

Promotion

- Grande aposta na comunicação externa (*above-the-line*), e divulgação da marca. Parcerias e patrocínios estratégicos para uma maior visibilidade e credibilidade da marca.

People

- Formação inicial em agência; mais de 250 colaboradores a nível global. Pessoas ambiciosas, dinâmicas, jovens, com vontade de crescer, e capacidade para assegurarem um serviço personalizado e de excelência no atendimento ao cliente.

Process

- Resposta célere na avaliação e no processo de compra e venda. Tentativa de manter uma relação de longo prazo com clientes e investidores. Aposta na comunicação interna e sistema de incentivos com base em repartição de lucros pelos funcionários.

Physical Evidence

- Espaços físicos, com cerca de 20m² mínimo, que comporta os meios necessários ao bom funcionamento de cada agência, decorada com as cores da marca (verde) e logótipo que expressa os seus objetivos. Loja *on-line* com capacidade de venda de produtos.

3.1.2.2. 7 S's McKinsey

Structure

- Hierarquia *Top-Down*;
- 201 agências em Portugal e 25 a nível internacional;
- Estrutura transnacional (flexível, competitiva, internacional);
- Atuação no mercado de transferências de dinheiro;
- 3 Segmentos de mercado (ouro): Investimentos; Joalheria; Indústria;
- *Franchising* - (cada franchisado tem a seu cargo uma ou várias agências da rede, partilhando a administração do negócio).

Strategy

- Diversificação de produtos/serviços;
- Estratégia de crescimento sustentado, rentável, sólido e de melhoria face à concorrência;
- Solidez e transparência no negócio;
- Comportamento competitivo;
- Comunicação *above-the-line*;
- Aposta nas relações de longo prazo com os clientes e investidores;
- Expansão nacional e internacional;
- Partilha de lucros com colaboradores.

Systems

- Sistema de transferências de dinheiro, parceria com o serviço MoneyGram (presente em todas as agências da rede);
- Site integrado com loja *on-line*;
- Máquinas multibanco de ouro (presente em duas agências);
- Sistema de faturação integrado, em cada agência, com a sede.

Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Forte relação com o cliente; • Atendimento personalizado; • Profissionalismo, seriedade, dinamismo, audácia e imagem dos recursos humanos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação inicial; • Forte comunicação interna e externa; • Vasta experiência e <i>know-how</i> sobre o mercado do ouro e em avaliação de joias e transformação de metais preciosos.
Staff	<ul style="list-style-type: none"> • Forte sentido de responsabilidade; • Mais de 250 colaboradores (global); • Não é exigida formação superior ou experiência inicial no mercado do ouro; 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Diretor geral, 1 vice presidente do conselho de administração, 3 administradores, grupo de franchisados e restantes colaboradores.
Style	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negócio em <i>franchising</i>; • Foco no comportamento de partilha de informação, motivação e satisfação dos colaboradores; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente informal; • Cultura jovem, empreendedora e inovadora; • Descentralização de poderes. • Confiança e espírito de equipa;
Shared Values	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação, diversidade, qualidade, audácia, seriedade; • Confiança, motivação e satisfação dos colaboradores; • Conjunto de ativos com experiência e <i>know-how</i> do mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Espírito de equipa; • Sustentabilidade do negócio; • Empreendedorismo; • Flexibilidade; Competitividade; • Internacionalização; • Relação de longo prazo com clientes e investidores;

Ponto de situação (interligação dos os 7 S's da McKinsey)

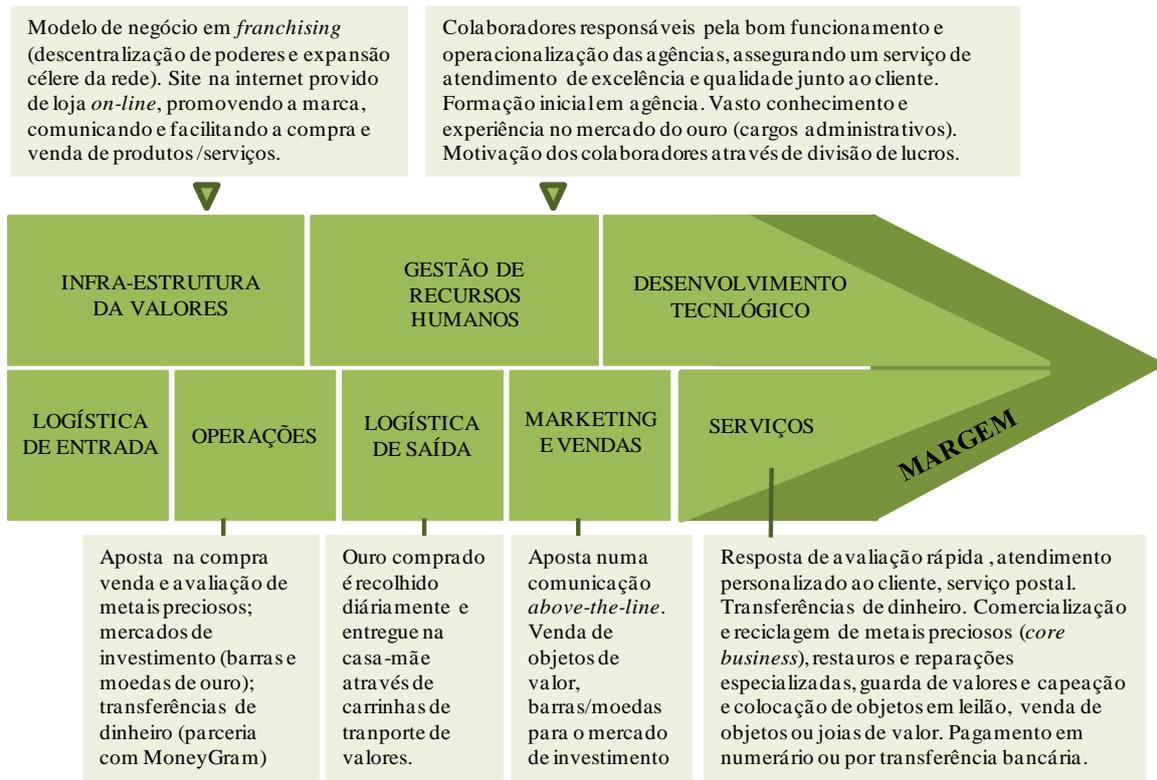
Tabela 10 – Interligação dos 7 S's da McKinsey

	Shared Values	Strategy	Structure	Systems	Style	Staff	Skills
Shared Values		Inovação, criatividade	Flexibilidade Internacionalização Competitividade	Diversidade	Cultura jovem e empreendedora	Qualidade Responsabilidade	Atendimento personalizado
Strategy	Inovação, Criatividade		Dimensão geográfica	Diversidade	Partilha de lucros com colaboradores		Profissionalismo de RH
Structure	Modelo Transnacional	Transnacional, Competitividade		Mercado de transferências	<i>Franchising</i>	Hierarquia <i>top-down</i>	3 segmentos de mercado (ouro)
Systems	Diversidade		Parcerias estratégicas				Site e loja <i>on-line</i>
Style	Empreendedorismo Espírito de equipa	Motivação dos colaboradores	Descentralização de poderes			Confiança Responsabilidade	Forte comunicação interna
Staff	Audácia Seriedade		<i>Franchising</i>		Imagem		Responsabilidade
Skills	Forte relação com cliente/investidores	Relação de longo prazo com cliente	Experiência e <i>know-how</i>	Forte comunicação externa	Partilha de informação	Profissionalismo dos RH	

Fonte: Autor

3.1.2.3. Cadeia de Valor (Qualitativa)

Figura 3 – Cadeia de Valor

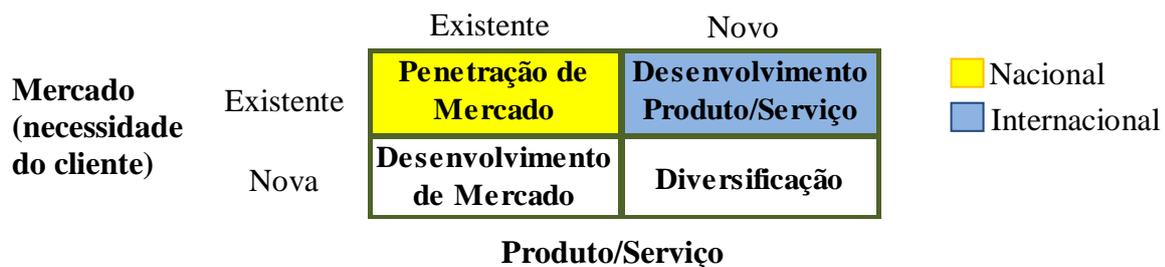


Fonte: Autor

3.1.3. Análise externa/interna

3.1.3.1. Matriz de ANSOFF

Figura 4 – Matriz de ANSOFF



Fonte: Autor

A matriz *Ansoff* também conhecida como Matriz Produto/Mercado, irá permitir determinar as oportunidades de crescimento, e indicar linhas de orientação para o futuro da empresa.

Foram definidas duas estratégias possíveis, uma a nível nacional e outra a nível internacional, uma vez que a VALORES atua nos dois mercados. O mercado do ouro (e outros metais preciosos) existe desde a antiguidade, ganhou destaque estes últimos anos, com a valorização da sua cotação nos mercados financeiros, e pela crescente intensificação na movimentação (procura/oferta) de ouro. A nível nacional, o mercado do ouro para venda existe através de

ourivesarias, pequenos retalhistas ambulantes, bancos ou dos mercados financeiros. Relativamente à compra de ouro, este serviço, era apenas assegurado por algumas ourivesarias tradicionais, como indica o Relatório do GTCVO da Assembleia da Republica.

Sendo o mercado do ouro já existente, e o facto de a VALORES ser pioneira na introdução do *franchising* de compra e venda de ouro em Portugal, considera-se que a estratégia da empresa é de **penetração de mercado**. Atuando num mercado existente, com um produto existente apesar de limitado. Ao mesmo tempo apresenta negócios complementares tais como a introdução das primeiras máquinas multibanco de ouro, ou o facto de oferecer uma variedade de serviços, mantendo uma aposta forte nos meios de comunicação (como se verifica atualmente através dos anúncios de televisão, rádio, *e-news*, jornais e revistas, patrocínios entre outros). Deste modo, a empresa deve focar-se na redução de custos operacionais, dado que o investimento inicial já foi realizado, tentar conquistar clientes, focando-se na mudança de clientes ocasionais para a fidelização destes, tornando-os regulares.

Ao decidir-se pela internacionalização, a VALORES adotou inicialmente uma estratégia de **desenvolvimento do mercado** de modo a expandir a sua rede de agências. Atualmente, a empresa foca-se numa estratégia de **desenvolvimento do produto/serviço**, onde é necessário traçar novas linhas de orientação e atuação para a empresa, analisar a concorrência e o potencial de crescimento noutros mercados. É importante gerir o espaço existente com a introdução dos seus produtos/serviços, e tentar entender as necessidades do seu público-alvo com o objetivo de obter novas oportunidades.

De futuro, é possível que a VALORES invista numa estratégia nacional de **diversificação**, como já iniciou atualmente através da parceria com o serviço MoneyGram, tentando ganhar credibilidade, maior notoriedade e aumentar o leque de clientes.

3.1.3.2. SWOT Sistémica

Pontos Fortes (1/2)	Oportunidades (1/2)
1) Posição de liderança no segmento <i>franchising</i> de compra e venda de ouro; 2) Diversidade (parceria com MoneyGram); 3) Compra todo o tipo de metais preciosos; 4) Dimensão geográfica e presença internacional;	A) Aumento das cotações, comercialização e consumo de ouro a nível mundial; B) Isenção de IVA na comercialização do ouro em barra (para investimento); C) Aumento das exportações de ouro português;

Pontos Fortes (1/2)

- 5) Boa localização e visibilidade (centros comerciais e lojas de rua);
- 6) Forte comunicação externa e interna;
- 7) Atendimento personalizado, qualidade no serviço e rapidez de resposta;
- 8) Notoriedade da marca como pioneira no *franchising* de compra e venda de ouro em Portugal e na introdução de novos serviços;
- 9) 4ª posição no ranking de abertura de redes em *franchising* (2011);
- 10) Loja *on-line*;
- 11) Repartição de lucro com colaboradores
- 12) Presença no Ranking das 1000 maiores empresas em Portugal (2011);
- 13) Modelo de negócio em *franchising*;
- 14) Fabrico personalizado barras de ouro.

Oportunidades (1/2)

- D) Aumento da utilização de ouro em outro segmentos de mercado (tecnologia, saúde, beleza...);
- E) Desemprego crescente, agravamento da crise financeira e económica e dificuldades financeiras das famílias;
- F) Aumento de parcerias estratégicas e interesses de investimento neste tipo de negócio, além fronteiras;
- G) Crescimento do setor de compra e venda de ouro;
- H) Bélgica e Espanha como os maiores importadores de ouro Português;
- I) Aumento de compras *on-line*;

Ameaças

- a) Concorrência elevada e concentrada;
- b) Aumento do número de pequenos crimes, assaltos e falsificações de peças;
- c) Novas regras, legislação mais apertada;
- d) Escassez de ouro (esgotamento) das reservas de ouro por parte das famílias;
- e) Redução da atividade joalheira, e aumento dos preços das joias;
- f) Volatilidade das cotações do ouro;
- g) Agravamento da situação económica financeira das famílias e redução do poder de compra dos consumidores;
- h) Estudos de comparação entre os preços praticados pelas várias marcas, levados a cabo por algumas entidades;
- i) Possibilidade de rápida saturação do mercado de compra e venda de ouro;
- j) Possível queda das cotações do ouro.

Pontos Fracos

- 15) Não divulgação de preços;
- 16) Proximidade entre agências;
- 17) Atuação no mercado de transferências (dinheiro) pode originar perda de foco no negócio de compra a venda de ouro;
- 18) Aposta num segmento em decrescimento (joalharia/ourivesaria);
- 19) Não apostar em outros segmentos de mercado (tecnologia, saúde, beleza).

Avisos

- 1+4+a+g: Redução da capacidade de investimento por parte dos *franchisados*;
- 10+e: Redução da atividade joalheira;
- 11+a+d+f+i+j: Redução do lucro e volume de negócios;
- 1+8+a+h: Perda de credibilidade confiança e reputação;
- 1+4+8+d+i: Possibilidade de uma miopia de capital;
- 6+11+b+c+j: Necessidade de capital;
- 1+9+a: Posição de liderança em Portugal ameaçada.

Desafios/Apostas

- 4+5+6+10+12+F+G: Aposta numa maior visibilidade nacional e internacional;
- 8+C+D+E: Aposta em outros segmentos de mercado;
- 1+4+F+G+H: Aposta na estabilização e expansão geográfica nacional e internacional.
- 1+2+3+8+10+C+D+F+I: Desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- 7+9+13+F+G: Aposta no modelo em *Franchising* para criação de emprego;
- 14+A+B+H: Aposta no mercado de investimentos.

Restrições	Riscos
<p>17+A+F: Dificuldades na angariação de novos clientes relacionados com o <i>core business</i> da empresa;</p> <p>19+D: Perder oportunidades de negócio em outros segmentos de mercado do ouro e outros metais preciosos.</p>	<p>16+a+d+i+j: Possibilidade de diminuição da rentabilidade e repartição de lucros;</p> <p>15+h: Perda de confiança por parte dos consumidores e investidores;</p> <p>18+e: Não conseguir vender os produtos direcionados para a venda <i>on-line</i>;</p> <p>19+d+j: Perda de oportunidades de negócio e lucro.</p>

Leitura por revisitação à análise SWOT

Da análise à quantidade de pontos identificados na elaboração da *SWOT* sistémica, encontram-se duas estratégias que a VALORES deve adotar: Estratégia agressiva, devido ao elevado número de oportunidade e pontos fortes, tendo a possibilidade de crescer ainda mais no mercado de compra e venda de ouro, e combater a concorrência;

Estratégia de diversificação, devido ao também elevado número de ameaças e pontos fortes. A empresa deve optar por diversificar os produtos e serviços de modo a conquistar novos mercados e clientes.

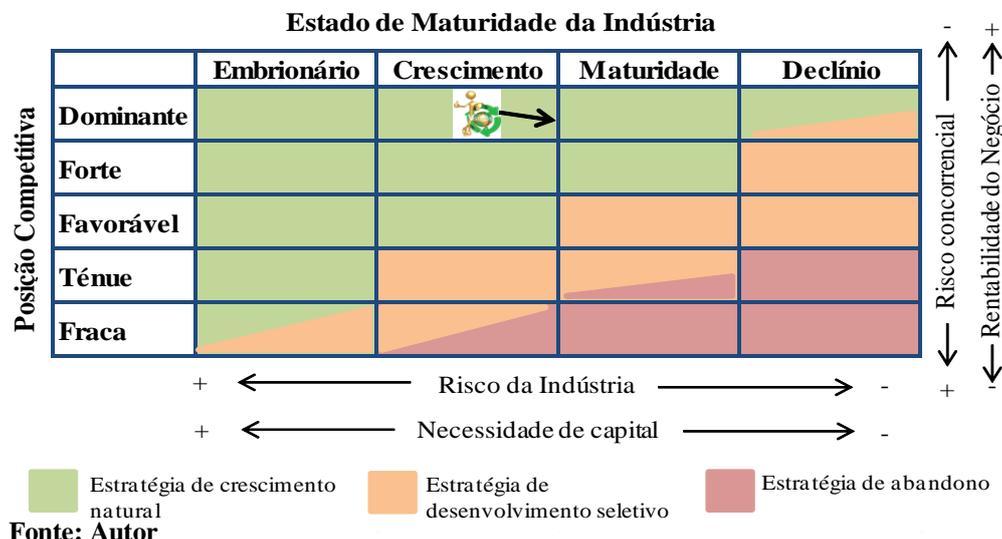
Figura 5 – Leitura à análise SWOT



Fonte: Autor

3.1.3.3. Análise de Portfólio/Matriz A.D. Little

Figura 6 – Matriz A.D. Little



Com base na matriz *A.D. Little*, é possível determinar a posição competitiva da VALORES face ao ciclo de vida da indústria de compra e venda de ouro, bem como sugerir linhas de orientação estratégicas para o futuro da empresa, que permitam aumentar a sua rentabilidade.

No que respeita ao estado de maturidade da indústria, para o ano de 2011, observa-se que este se encontra numa fase de **crescimento**, devido à recente valorização do ouro e aparecimento e proliferar de casas de compra e venda de ouro pelo país. Em relação à posição competitiva da empresa em Portugal, é **dominante** (considerando a sua dimensão e a sua posição no ranking das 1000 maiores empresas em Portugal em 2011 (Diário Económico, 2011). Desta análise, resulta que a empresa deve adotar uma estratégia de crescimento natural e rápido (zona verde), continuando a expandir a sua rede de lojas, procurar defender a sua posição através do baixo custo e atuar ofensivamente.

Salienta-se ainda, o facto de a indústria poder vir a passar muito rapidamente ao estado de maturidade, uma vez que este crescimento repentino do negócio, levou à existência de vários agentes a atuar nesta atividade em Portugal, podendo levar a um estado de saturação do mercado. Neste sentido, e para garantir a sua permanência no mercado é fundamental a empresa defender a sua posição, agir agressivamente contra a concorrência, através de uma diversificação de serviços e aumentar a importância no preço, cobrindo determinadas ofertas que sejam vantajosas tanto para os clientes como para a marca.

3.2. Questão 2 – Para onde queremos ir e qual o caminho a seguir?

3.2.1. Visão

A VALORES não tem definida uma visão para o futuro empresa, que expresse a ambição e um destino a seguir. Deste modo, propõe-se uma visão para a empresa que comporte elementos diferenciadores, objetivos futuros, e que expresse o *slogan* da marca “Eu só confio na VALORES”. Assim sendo:

“Ser e ser reconhecida como a melhor e maior rede de *franchising* de compra e venda de ouro e outros metais preciosos em Portugal e a nível Ibérico, com forte presença internacional, espírito pioneiro. Uma marca de confiança e referência no mercado do ouro.”

3.2.2. Missão

A missão atual da VALORES é “Damos valor aos seus valores”, o que apesar de expressar de forma sucinta o propósito da marca, não é totalmente completa. É importante que a missão seja bem definida, clara e sentida perante a comunicação externa e interna, com foco no *core-business* da empresa (comercialização, restauro e reciclagem de ouro e outros metais preciosos) e em conformidade com os objetivos traçados. Para que a missão seja mais adequada, é necessário que esta seja duradoura e que possa perdurar independentemente das alterações que possam surgir na empresa. É necessário também, que esta englobe as quatro vertentes: Mercado; Acionista; Organização Interna e Aprendizagem e Conhecimento, em conformidade com a sustentabilidade do negócio. Deste modo sugere-se:

“Damos valor aos seus valores; somos pioneiros no *franchising* de compra e venda de ouro em Portugal; proporcionamos a todos os clientes uma confiável, segura e conveniente forma de vender e comprar objetos em ouro e outros metais preciosos, através de um serviço rápido e de elevado profissionalismo, mantendo uma relação duradoura com estes; garantimos ainda, os melhores resultados financeiros, motivando e satisfazendo toda a nossa rede de franchisados, investidores e colaboradores.

3.2.3. Valores

Os pilares base para a empresa garantir uma relação de confiança e de longo prazo com clientes, franchisados e investidores assentam em: **sigilo, honestidade, qualidade, rigor, rapidez, transparência, segurança e confidencialidade.**

3.2.4. Objetivos/SMART

Com base nas orientações definidas nos pontos anteriores, procede-se de seguida à análise dos Objetivos gerais e *SMART*.

	Orientações Estratégicas	Objetivos SMART
Mercado	Aumentar o número de agências em Portugal e Internacionalmente	Terminar o ano de 2012 com 300 agências (50 internacionais).
Acionistas	Aumentar a rendibilidade dos acionistas	Faturação global superior a 100 milhões de euros em 2012
Org. Interna	Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores	Lançamento de <i>E-news</i> semanal, repartição de lucros mensal
A & C	Novos produtos e serviços (parcerias)	Introdução de um novo produto/serviço até 2015.

3.2.5. Fatores críticos de sucesso (Empresa e Indústria) e Vantagens competitivas

Fatores críticos de sucesso	Vantagens Competitivas
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento rápido e personalizado; • Solidez e dimensão da empresa; • Credibilidade, notoriedade e visibilidade (presença nos media); <i>Recall</i> (fixação na memória dos consumidores); • Imagem e <i>design</i>; • Internacionalização; • Motivação dos colaboradores (repartição de lucros); • Localização e posicionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Loja <i>on-line</i>; • Comprar todo o tipo de metais preciosos; • Eficiência e rapidez do serviço; • <i>Franchising</i>; • Recursos humanos; • Parceria com MoneyGram/Gold to Go; • Internacionalização. <p>Recursos únicos, Competências distintivas (curto prazo)</p>

Para a avaliação das vantagens competitivas foi feita uma análise de recursos e competências (ver anexo 14). Da análise resultou que as capacidades para a vantagem competitiva são na sua maioria recursos únicos e competências distintivas, difíceis de imitar ou obter no curto prazo.

3.3. Questão 3 - Como vamos lá chegar?

3.3.1. Caminho (Escolha estratégica)

Da análise às várias opções estratégicas genéricas de Porter, a VALORES assume uma estratégia *Red Ocean*: competindo no espaço atual de mercado; tentando manter a liderança suplantando a concorrência; explorando a procura existente no mercado e alinhando o sistema organizacional com estratégias de baixo custo.

Apesar de a empresa possuir alguns elementos diferenciadores, como por exemplo o facto de comprar todo o tipo de metais preciosos ou a introdução de máquinas multibanco de ouro, diversificando também o negócio, como faz atualmente com o serviço de transferências MoneyGram, a diferenciação neste mercado é muito baixa e dificilmente percebida pelos consumidores. As pessoas não procuram um serviço diferenciador mas sim um serviço que pague um preço justo pelas suas peças.

A VALORES, tal como as suas concorrentes, compete pelo preço, e quando a situação se justifica, compete com propostas superiores ou equivalente às da concorrência (cobertura de ofertas). As peças são compradas ao preço de mercado do ouro (bases diárias), peso, grau de pureza e estado de conservação da peça, segundo critérios e objetivos definidos pela empresa

e por cada franchisado (podendo haver variações de preços entre agências). As peças nunca serão compradas ao preço que outrora correspondera ao preço de venda. Ao serem recicladas e transformadas em novas peças, o seu preço de venda posterior será mais elevado do que o valor a que foi comprado, gerando assim um lucro desejado, se as cotações não baixarem.

A VALORES utiliza o *franchising* para a expansão da rede, numa ótica de baixo custo, ou seja, os vários franchisados que investiram e continuam a investir neste negócio, escolhendo a marca VALORES, entram com um valor de adesão de 50 mil euros, e a marca auxilia com o restante espaço, decoração, material de escritório e ferramentas auxiliares ao bom funcionamento das agências. Ao optar por uma estratégia de baixo custo, a VALORES deve forçar-se na expansão célere em regime de *franchising*, de modo a aumentar a sua presença e dimensão geográfica nacional, e principalmente internacional.

O mercado tem uma perceção da empresa como uma marca de confiança, pioneira no *franchising* de compra e venda de ouro em Portugal, com uma forte presença nacional e uma forte aposta na comunicação externa. Os produtos e serviços da VALORES são dirigidos a um **alvo alargado**, ainda que não estejam incluídos menores de 18 anos, por razões legais e sociais. O posicionamento de mercado da VALORES, para o segmento da compra e venda de ouro em *franchising* em Portugal, é de **liderança**. Assim sendo, a empresa deve apostar na consolidação da sua liderança, através de uma **defesa móvel**, concentrando-se mais no futuro da organização. Sendo o mercado do ouro bastante competitivo, e haver grande volatilidade no seu preço, é necessária uma visão mais alargada das possibilidades, oportunidades e ameaças que poderão surgir, de modo a perceber como melhor expandir o negócio protegendo e fortalecendo a sua posição.

No que respeita ao mercado internacional, a marca entrou no mercado com um comportamento de **adequação local** e **challenger**, ou seja, exporta os mesmos conceitos e métodos já praticados em Portugal e aplica-os em outros países, tendo em atenção alguns ajustes devido às diferentes culturas, costumes, valores e tradições. A empresa deve continuar a apostar numa posição **challenger** com **ataque de cerco**, focando-se em atacar empresas da mesma dimensão incluindo a líder, lançando um ataque em várias frentes, de modo a conseguir expandir a sua rede de lojas, conquistar território e presença no mercado externo e captar clientes da concorrência.

3.3.2. Direção

Relativamente à direção da VALORES, esta assume três diferentes estratégias de crescimento propostas por Wheelen & Hunger:

- **Diversificação em conglomerado** (fora do *core business*), com a introdução e parceria com o serviço de transferências MoneyGram. A empresa deve continuar a apostar nesta parceria como forma de garantir a sustentabilidade do negócio em caso de saturação do mercado de compra e venda de ouro.
- **Crescimento orgânico** (crescer com aquilo que tem), quer através da venda de objetos ou joias na sua loja *on-line*, adaptada ao site institucional anteriormente criado, ou através da venda de barras e moedas nos mercados de investimento, ou ainda através da aposta na sua rede de franchisados com novas ideias empreendedoras e com capacidades que permitem o crescimento contínuo da rede, a nível nacional e internacional. É importante que a empresa continue a crescer com o que tem, e desenvolva o seu negócio com a ajuda de parcerias em outros segmentos do mercado. Por exemplo ao reciclar o ouro comprado pode vender e/ou fabricar peças para outras indústrias do ouro (por ex.: tecnologia, saúde e beleza...).
- **Integração vertical a jusante**, com a venda de barras e moedas nas máquinas multibanco de ouro, uma parceria com a empresa alemã Gold to Go, distribuidora destas máquinas.

3.3.3. Sustentabilidade da Estratégia

De modo a manter a sustentabilidade da sua estratégia, e em conformidade com o que foi definido no caminho e direção, a VALORES deve apostar numa estratégia de **diversificação**. Uma vez que o mercado cresceu de forma repentina, e a concorrência é elevada, este crescimento pode levar a uma passagem célere à saturação e maturidade do mesmo, e até ao seu declínio. Assim sendo, e para a empresa se precaver, é mais adequado que comece a diversificar o negócio, explorando *core-competencies* em novas áreas.

Relativamente ao método, a VALORES deve apostar no **desenvolvimento interno**, mantendo um espírito pioneiro no mercado, procurando novas parcerias e mantendo o nível de formação adequado e constante dos seus colaboradores. Isto vai permitir que estes adquiram mais experiência e *know-how*, e desenvolvam novas competências, de acordo com a diversificação do negócio para outros mercados, tornando-se os melhores e com melhor reputação.

3.3.4. Políticas

De acordo com os 7 P's do marketing, definem-se as seguintes políticas de atuação:

- Consolidar a posição pioneira e líder no mercado de compra e venda de ouro em *franchising*, de forma a conseguir uma expansão célere e aumentar a faturação e lucro;
- Apostar na expansão geográfica e estabilização da rede a nível nacional e internacional, de modo a manter a sua posição de liderança no segmento de *franchising* de compra e venda de ouro em Portugal, e conquistar um espaço no mercado internacional;
- Monitorizar a resposta dos mercados Espanhol, Francês e Mexicano para perceber os ajustamentos necessários para uma expansão e presença da marca mais eficaz;
- Apostar no crescimento sustentado, dos segmentos de mercado em que atua, compra, venda, restauro e reciclagem de ouro (*core business*), Joalheria (loja *on-line*); Investimentos (o mais rentável - barras e moedas);
- Manter as vantagens competitivas e tentar desenvolver outras, uma vez que as que possui podem vir a ser imitadas pela concorrência no longo prazo;
- Apostar no desenvolvimento interno, com formação, partilha de lucros, e uma comunicação partilhada entre todos os colaboradores, de modo a que estes consigam desenvolver novas competências, se sintam motivados e integrados com os valores e ambições da empresa;
- Apostar continuamente na satisfação dos clientes e investidores, mantendo uma relação de longo prazo com estes, através de um serviço de atendimento personalizado e rápido, e oferecendo as melhores propostas de avaliação, compra e venda de valores;
- Manter um posicionamento direcionado para o mercado em lojas de rua e centros comerciais, de modo a fazer chegar o serviço a um maior número de pessoas;
- Manter uma aposta forte na comunicação externa e interna;
- Apostar numa estratégia de baixo custo, competindo através de preços e expansão da rede em *low-cost (franchising)*;
- Continuar a ser pioneiro no mercado do ouro, através de parcerias estratégicas, incentivando os franchisados a investir em mais unidades da rede, aumentar a presença a nível geográfico, e aumentar a faturação e interesse de novos parceiros e investidores;
- Manter as parcerias existentes, e obter outras, apostando em *core competencies* em novas áreas de negócio, como por exemplo: analisar a possibilidade de parceria com empresas que utilizem componentes em ouro na fabricação dos seus produtos (tecnologia, saúde e beleza). Assim, previne-se de uma possível saturação no mercado de compra e venda de ouro, e mantém a sustentabilidade da empresa.

ILAÇÕES A RETIRAR DO CASO PARA A GESTÃO

4. Ilacões a retirar do caso para a gestão

Em jeito de conclusão, e após a análise e resolução aprofundada do caso, pretende-se, de forma sintetizada, retirar as principais ilacões, bem como a sua importância para a gestão.

O caso apresentado, ilustra o sucesso do negócio de compra e venda de ouro em Portugal, nomeadamente através da empresa pioneira nesta atividade em modelo de *franchising*, VALORES - Divervalor, S.A.

A estratégia da VALORES, assenta numa ótica de baixo custo (*franchising*) que, juntamente com a sua dimensão, localização, posição, notoriedade, parcerias, imagem e comunicação constituem, os seus fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas mais duradouras. Num mercado onde a diferenciação é fraca, e a competitividade é elevada e agressiva, a VALORES é hoje uma marca internacional, com elevada presença nos media e comunicação social, com um posicionamento claro e percebido pelos seus clientes. A VALORES empenha-se também na criação de valor para os seus acionistas e investidores, trabalhando com parceiros estratégicos (MoneyGram e Gold to Go), partilha de informação constante e expandindo geograficamente o seu negócio. A globalização e competitividade atual, impulsionaram a internacionalização das empresas, tal como a VALORES que através do modelo de *franchising*, conseguiu penetrar no mercado nacional e internacional e expandir a sua rede de agências.

O presente caso, pretende criar uma oportunidade de estudo, debate e *brainstorming*, demonstrando que através de uma estratégia bem definida e clara uma empresa pode atingir o sucesso desejado, obter vantagens competitivas e crescimento sustentado. Salienta-se ainda, o facto de este caso poder servir de exemplo para outras empresas na definição e implementação da sua estratégia.

Relativamente à importância do caso para a gestão, é de salientar a importância de uma estratégia bem definida, clara e partilhada por todos os que contribuem para o sucesso e crescimento de uma organização. De igual modo, se referem as vantagens competitivas, que quando alcançadas, poderão potenciar o sucesso dos negócios, criar uma identidade para a marca e garantir a sua sustentabilidade. Nos dias de hoje as empresas têm de ser grandes e pequenas, centralizadas e descentralizadas, atuar global e localmente, de modo a conseguir acompanhar as constantes mudanças, combater a crescente competitividade e garantir a sua

permanência no mercado. Ressalva-se assim a internacionalização das empresas, a sua entrada no mercado, a maneira como transmitem a sua mensagem e propósito, em conformidade com novos hábitos culturais e línguas. Deste modo, a gestão é importante na forma como conduz ao melhor caminho e rumo a seguir, maximizando a performance e reduzindo os riscos inerentes.

As organizações têm objetivos de longo prazo, e para conseguir alcançar estes objetivos, é necessário, primeiro, realizar um conjunto de outros objetivos de mais curto prazo. Ao mesmo tempo, é importante não perder tempo, investimentos e recursos em objetivos de curto prazo que não consigam alcançar mais tarde os objetivos de longo prazo. Por isso, é necessário ter uma visão alargada para a organização e onde se pretende chegar, através de um conjunto de objetivos mais detalhados e que descrevem a missão, visão, valores e objetivos gerais e SMART. Todas estas orientações de objetivos, formam a base do processo da gestão estratégica.

Salienta-se ainda que, a definição *corporate* de uma empresa não é por si só suficiente para garantir o seu sucesso. É necessário garantir a sua comunicação e partilha por todos os colaboradores, promovendo a partilha de informação e experiências, à medida que a empresa cresce e se dispersa geograficamente. De igual modo, é necessário que a estratégia implementada seja constantemente monitorizada, de modo a estar sempre atualizada, e conseguir adaptar-se às constantes e repentinas alterações no mercado e envolvente. Na prática, o que se verifica frequentemente, é que a estratégia definida inicialmente, acaba por sofrer alterações durante a sua implementação, causadas quer por ameaças e obstáculos, quer por oportunidades que vão surgindo e que não foram previstas inicialmente.

Apesar do mercado de compra e venda de ouro em Portugal se encontrar numa fase de crescimento (no ano de 2011), atualmente, e devido à elevada concorrência, movimentação da procura e oferta, volatilidade das cotações do ouro, e possibilidade de esgotamento de reservas de ouro por parte das pessoas, este poderá tornar-se em breve num mercado maduro passando rapidamente à fase de declínio. Espera-se que a VALORES seja capaz de manter as suas vantagens competitivas; internacionalização; parcerias; recursos; e estratégias de baixo custo (*franchising*); e obter outras. Deste modo, explorando novos mercados, mantendo a identidade da sua marca, sendo fiel aos seus princípios e garantindo a permanência nos mercados e sustentabilidade do negócio.

ANEXOS

5. Anexos

5.1. Anexo 1 – Evolução do PIB Mundial

Tabela 11 – PIB – Taxa de Variação Real (%)

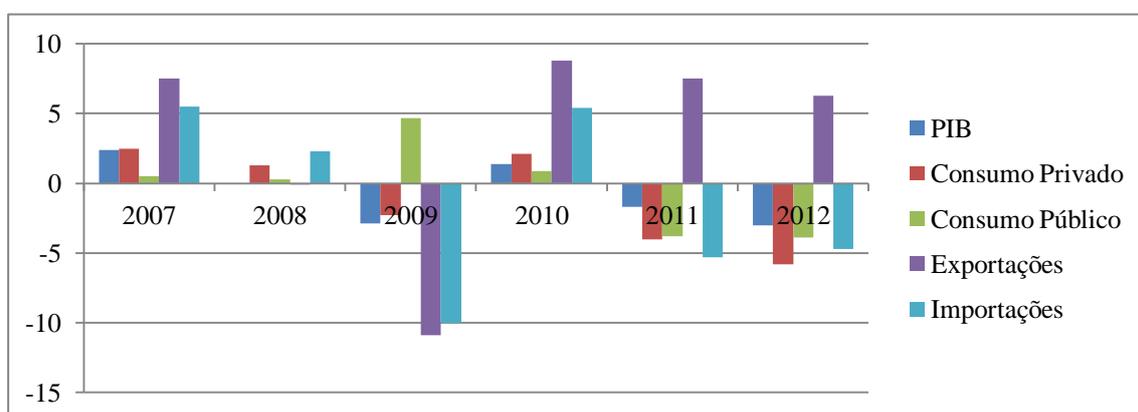
PIB - Taxa de Variação Real (%)				
	2009	2010	2011	2012
Economia Mundial	-0,6	5,1	3,9	3,2
Economias Avançadas	-3,5	3,0	1,6	1,3
EUA	-3,1	2,4	1,8	2,2
Japão	-5,5	4,5	-0,8	2,2
Área do Euro	-4,4	2,0	1,4	-0,4
Reino Unido	-4,0	1,8	0,8	-0,4
Economias de Mercado Emergentes e em Desenvolvimento	2,7	7,4	6,3	5,1
dos quais:				
Polónia	1,6	3,9	4,3	2,4
China	9,2	10,4	9,2	7,8
Brasil	-0,3	7,5	2,7	1,5
Angola	2,4	3,4	3,9	6,8

Fonte: Adaptado World Economic Outlook (FMI, 2012/2013)

Observando a taxa de variação real do PIB, constata-se que o ano de 2009, foi marcado por um mau desempenho da economia mundial, em especial dos países avançados, apresentando um abrandamento da atividade económica. Contrariamente, o ano de 2010 teve resultados bem mais positivos, que logo contrastam com uma redução do crescimento económico para os anos seguintes. As economias da zona Euro, apresentam um abrandamento do crescimento, contrastando com a boa performance das economias de mercados emergentes e em desenvolvimento, com um crescimento robusto, principalmente Angola e China.

5.2. Anexo 2 - Principais indicadores (Portugal)

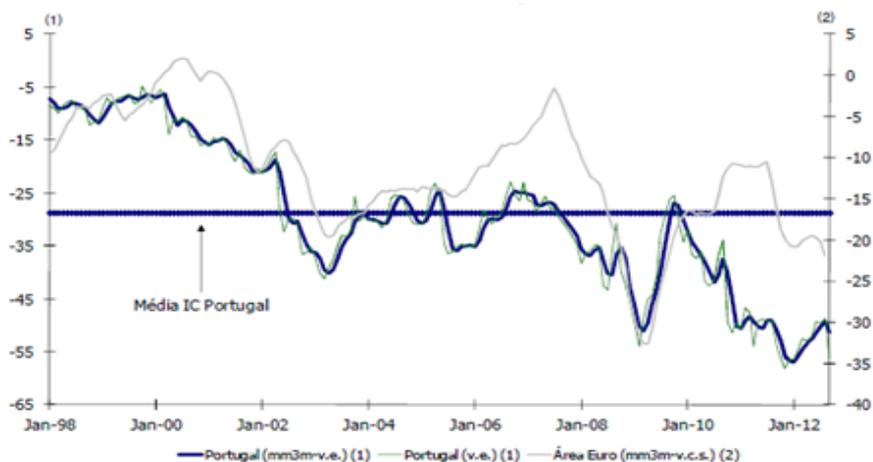
Gráfico 2 - PIB e Componentes (%)



Fonte: Adaptado de INE e Banco de Portugal, (INE, 2013)

Observa-se uma redução do consumo privado e público ao longo dos anos, e ainda das exportações e importações. As exportações, apesar do seu crescimento ter diminuído ligeiramente desde 2010, estas foram positivas, e a única variável positiva em 2011 e 2012.

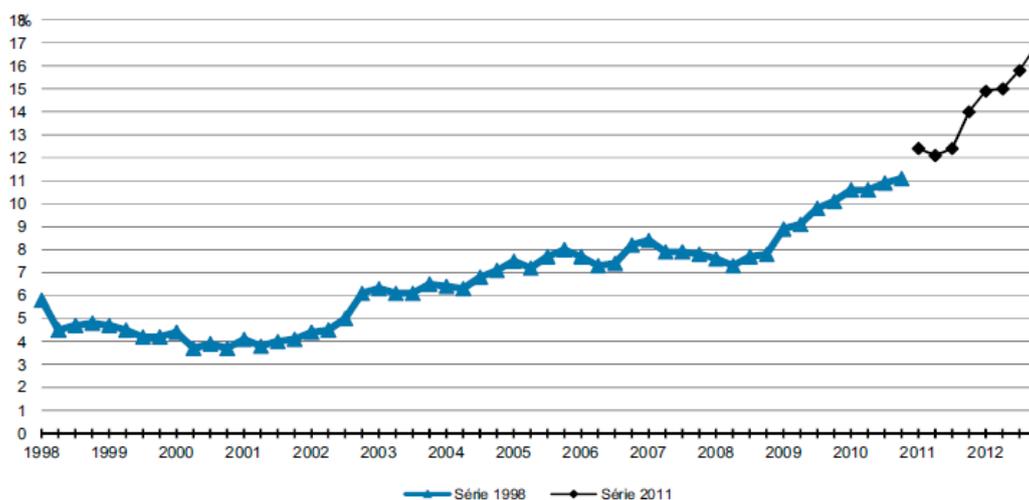
Gráfico 3 - Nível de confiança dos consumidores



Fonte: Inquéritos de Conjuntura às Empresas e aos Consumidores, Setembro de 2012 (INE, 2012)

O indicador de confiança dos consumidores tem vindo a agravar-se, apesar de alguns períodos de subida que logo são interrompidos por descidas acentuadas. Causas para a evolução negativa deste fator, devem-se aos contributos negativos de todas as suas componentes, desde a evolução da situação económica do país à situação financeira das famílias.

Gráfico 4 - Evolução do Desemprego



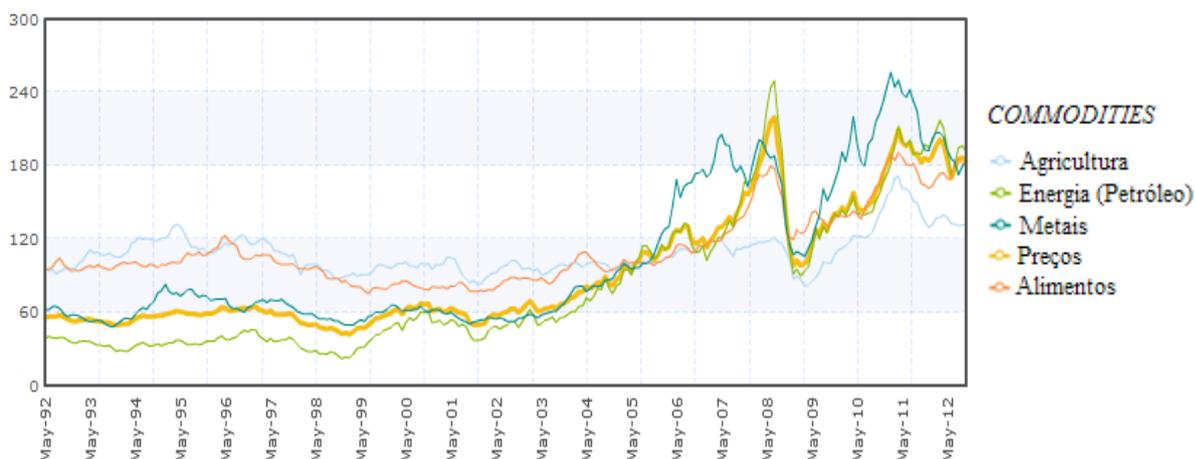
Fonte: Boletim Mensal de Estatística, Janeiro de 2013 (INE, 2013)

Os níveis de desemprego têm vindo a aumentar desde meados de 2002, acentuando-se com o agravamento da crise no país, que entre 2008 e 2012 subiu para o dobro.

Atualmente, a taxa de desemprego atinge valores alarmantes, situando-se atualmente em 16.9% (final de 2012) conduzindo a uma deterioração das condições de trabalho, diminuição do poder de compra dos consumidores, agravamento da situação financeira das famílias, e clima de descontentamento geral.

5.3. Anexo 3 – *Commodities*

Gráfico 5 – Evolução dos preços das *Commodities* (Mercadorias)

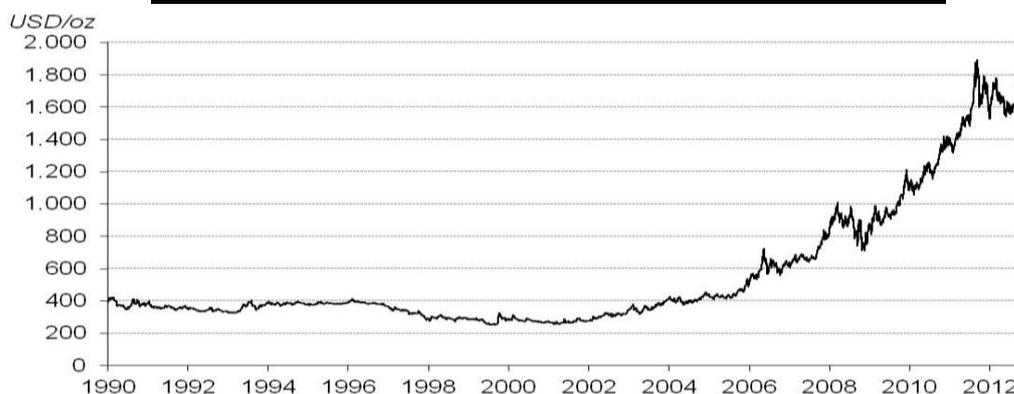


Fonte: <http://www.indexmundi.com/commodities/>

Atendendo aos dados históricos, os preços das *commodities*, sempre mantiveram um padrão de baixo preço (em termos reais), sendo que entre 1990 a meados de 2002 os preços se mantiveram estáveis, no entanto, a oscilação de preços entre 2008 e 2009 acentuou-se. De entre as *commodities*, destacam-se os metais, principalmente o ouro cujo preço chegou a atingir máximos históricos.

5.4. Anexo 4 – Preço do Ouro

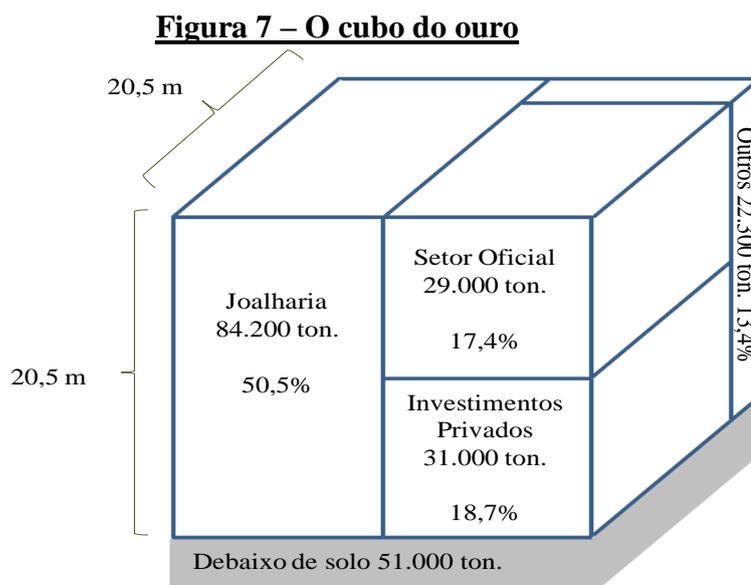
Gráfico 6 – Evolução de Preços do ouro (em dólares/onça)



Fonte: www.gold.org

Entre 1990 e 2002, o valor da onça de ouro manteve-se estavelmente entre os 200 e os 400 dólares/onça. A partir de meados de 2002, as cotações começaram a subir, principalmente desde o início da crise financeira e económica e desvalorização do dólar americano. Desde 2008, a evolução das cotações do ouro tem sido notória, chegando a atingir valores históricos, refere-se Agosto de 2011, em que o ouro superou os 1.700 dólares/onça.

5.5. Anexo 5 – Quantidade global de ouro existente



Fonte: Adaptado de WGC e Deutsche Bank (Brebner e Fu, 2012: 14)

5.6. Anexo 6 – Procura Mundial de Ouro

Tabela 12 – Procura e Oferta de Ouro (em toneladas)

Procura e Oferta de Ouro (Toneladas)							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (1)
Oferta							
Sector mineiro	2.464	2.108	2.047	2.060	2.332	2.600	2.822
Vendas do Sector	662	367	485	236	30	-77	-440
Ouro Reciclado	886	1.107	938	1.217	1.672	1.641	1.612
Total Oferta	4.013	3.582	3.471	3.513	4.034	4.164	3.994
Procura							
Fabrico							
Joalharia	2.719	2.300	2.423	2.304	1.814	2.017	1.963
Tecnologia	438	468	476	461	410	466	464
Sub-Total	3.157	2.768	2.899	2.765	2.224	2.483	2.426
Barras e Moedas	394	414	434	868	779	1.200	1.487
Fundos investimento e similares	208	260	253	321	617	368	154
Procura de Ouro	3.759	3.442	3.586	3.954	3.620	4.051	4.067
Outros Investimentos (2)	254	140	-115	-441	414	113	-73
Total Procura	4.013	3.582	3.471	3.513	4.034	4.164	3.994

(1) Previsional

(2) Inclui outros investimentos institucionais (excepto fundos de investimentos), movimentos de stock, e outros elementos residuais, de forma a balancear a oferta e procura

Fonte: Adaptado de Gold Demand trends (WGC (2), 2005/.../11)

5.7. Anexo 7 – Produção de ouro

Tabela 13 – Produção mundial de ouro

Países	Quantidade (ton.)		Taxa Crescimento
	2010	2011	
EUA	231	237	2,6%
Austrália	261	270	3,4%
Brasil	58	55	-5,2%
Canadá	91	110	20,9%
Chile	38	45	18,4%
China	345	355	2,9%
Gana	82	100	22,0%
Indonésia	120	100	-16,7%
México	73	85	16,4%
Papua/Nova Guiné	68	70	2,9%
Perú	164	150	-8,5%
Rússia	192	200	4,2%
África do Sul	189	190	0,5%
Uzbequistão	90	90	0,0%
Outros Países	559	630	12,7%
Total Mundo (arredondado)	2.560	2.700	5,5%

Fonte: Adaptado de USGS (George, 2012: 66-67)

De um modo geral, verificou-se um crescimento da produção de ouro a nível mundial, das 2.560 toneladas em 2010 passaram a 2.700 toneladas em 2011. Os países que mais contribuíram foram a China, que com um crescimento de 2,9% face ao ano anterior, se tornou líder mundial de produção de ouro pelo 3º ano consecutivo, contribuindo com uma produção de 355 toneladas. A Austrália passou de 261 toneladas a 270 toneladas, e os EUA, registou um crescimento de 6 toneladas (231 para 237 toneladas). O Brasil, a Indonésia e o Perú registaram um decréscimo na suas produções de ouro.

Em Portugal, a produção de ouro é inexistente desde 1992, aquando do encerramento das minas de Jales. No entanto, a valorização do ouro tem atraído e despoletado o interesse de investidores em reabrir estas minas, outrora fechadas, e retomar a atividade de extração de ouro, podendo a produção recomeçar em 2016.

5.8. Anexo 8 – Reservas de ouro

Tabela 14 – Listagem de Países detentores de ouro

Posição	País	Toneladas	Posição	País	Toneladas
1	EUA	8133,50	51	Perú	34,7
2	Alemanha	3395,50	52	Brasil	33,6
3	FMI (1)	2814,00	53	Eslováquia	31,8
4	Itália	2451,80	54	Equador	26,3
5	França	2435,40	55	Síria	25,8
6	China	1054,10	56	Marrocos	22,0
7	Suíça	1040,10	57	Afeganistão	21,9
8	Rússia	936,70	58	Nigéria	21,4
9	Japão	765,20	59	Sérvia	14,8
10	Países Baixos	612,50	60	Chipre	13,9
11	Índia	557,70	61	Bangladesh	13,5
12	BCE (2)	502,10	62	Jordânia	13,4
13	Taiwan	423,60	63	Camboja	12,4
14	Portugal	382,50	64	Qatar	12,4
15	Venezuela	362,00	65	República Checa	11,8
16	Arábia Saudita	322,90	66	Colômbia	10,4
17	Reino Unido	310,30	67	Laos	8,9
18	Turquia	295,50	68	Gana	8,7
19	Libano	286,80	69	Paraguai	8,2
20	Espanha	281,60	70	Sri Lanka	8,2
21	Austria	280,00	71	Látvia	7,7
22	Belgica	227,50	72	Birmânia	7,3
23	Filipinas	199,10	73	El Salvador	7,3
24	Argélia	173,60	74	Guatemala	6,9
25	Tailândia	152,40	75	Macedónia	6,8
26	Singapura	127,40	76	Tunísia	6,7
27	Suécia	125,70	77	Irlanda	6,0
28	México	125,10	78	Iraque	5,9
29	África do Sul	125,00	79	Lituânia	5,8
30	Líbia	116,60	80	Tajiquistão	4,9
31	BIS (3)	116,00	81	Barém	4,7
32	Grécia	111,80	82	Ilhas Maurícias	3,9
33	Cazaquistão	104,40	83	Mongólia	3,6
34	Roménia	103,70	84	Canadá	3,4
35	Polónia	102,90	85	Moçambique	3,3
36	Austrália	79,90	86	Eslovénia	3,2
37	Kuwait	79,00	87	Aruba	3,1
38	Egipto	75,60	88	Hungria	3,1
39	Indonésia	73,10	89	República do Quirguizistão	2,9
40	Coreia	70,40	90	Suriname	2,3
41	Dinamarca	66,50	91	Luxemburgo	2,2
42	Paquistão	64,40	92	Hong Kong	2,1
43	Argentina	61,70	93	Bósnia e Herzegovina	2,0
44	Bielorrússia	49,70	94	Islândia	2,0
45	Finlândia	49,10	95	Brunei Darussalam	2,0
46	Bolívia	42,30	96	Papua Nova Guiné	2,0
47	Bulgária	39,90	97	Trindade e Tobago	1,9
48	UEMOA (4)	36,50	98	Albânia	1,6
49	Malásia	36,40	99	Iémen	1,6
50	Ucrânia	34,80	100	Honduras	0,7

Fonte: Adaptado de World Official Gold Holdings (WGC (3), 2012)

A seguinte listagem resume os principais países detentores de ouro, evidenciando o respetivo volume total de reservas. Portugal destaca-se na 14ª posição com um total de 382,5 toneladas, sob a responsabilidade do Banco de Portugal. O principal detentor de ouro são os EUA com um total de 8.133,5 toneladas, demonstrando o grande poder do país.

Salienta-se ainda o facto de a listagem não contemplar todos os países detentores de ouro, isto porque os países que não declararam as suas reservas de ouro ao FMI nos últimos seis meses não estão incluídos, ou ainda, outros países detentores de ouro não o anunciam publicamente.

5.9. Anexo 9 - Balança Comercial (Portugal)

Tabela 15 - Ouro, incluindo o ouro platinado, em formas brutas ou semi-manufaturadas ou em pós (milhões de euros)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Exportações	4,5	2,3	1,9	1,4	8,5	6,9	33,4	102,1	216,4	519,1
tvh*		-49%	-17%	-26%	507%	-19%	384%	206%	112%	140%
Importações	132,3	106,3	82,8	63,4	52,2	31,1	29,4	22	42,8	62,9
tvh*		-20%	-22%	-23%	-18%	-40%	-5%	-25%	95%	47%
Saldo	-127,8	-104,0	-80,9	-62,0	-43,7	-24,2	4,0	80,1	173,6	456,2
Taxa de Cobertura	3%	2%	2%	2%	16%	22%	114%	464%	506%	825%

*taxa de variação homóloga

Fonte: INE e Relatório Assembleia da República GTCVO (Pereira *et al.*, 2012)

5.10. Anexo 10 – Exportações e Importações de Ouro em Portugal

Tabela 16 - Exportações de Ouro (incluindo ouro platinado, em formas brutas ou semimanufaturadas ou em pó) em 2010-2011 por país de destino

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

Fonte: Adaptado de Relatório Assembleia da República GTCVO (Pereira *et al.*, 2012)

Tabela 17 - Importações de Ouro (incluindo ouro platinado, em formas brutas ou semimanufaturadas ou em pó) em 2010-2011 por país de destino

	2010	2011	Variação
	€	€	2011-2010
Mundo	42.813.993	62.891.453	47%
Intra União Europeia	42.707.049	62.654.777	47%
Extra União Europeia	106.944	236.676	121%
Alemanha	14.542.952	32.879.794	126%
França	13.981.699	15.337.487	10%
Reino Unido	11.470.734	11.551.647	1%
Áustria	1.297.394	1.621.862	25%
Espanha	1.128.957	935.912	-17%
Itália	285.313	326.401	14%
EUA	0	84.799	-
Moçambique	0	80.025	-
Suíça	28.628	49.428	73%
Hong-Kong	9.440	15.101	60%
China	0	6.177	-
Bélgica	0	1.674	-
Singapura	188	1.021	443%
Israel	0	125	-
Gana	68.688	0	-

Fonte: Adaptado de Relatório Assembleia da República GTCVO (Pereira *et al.*, 2012)

5.11. Anexo 11 – Atividade Retailista de Ourivesaria

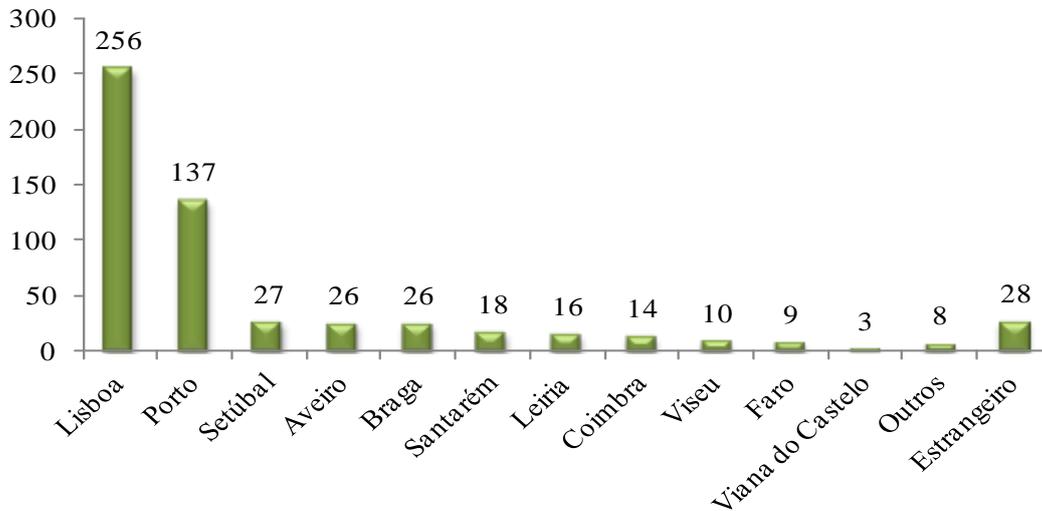
Tabela 18 - Evolução da atividade retailista de ourivesaria por distrito

Distrito	2010	2011	Variação	Distrito	2010	2011	Variação
Aveiro	224	309	38%	Santarém	155	205	32%
Beja	36	56	56%	Setúbal	287	381	33%
Braga	311	422	36%	Viana do Castelo	85	117	38%
Bragança	52	49	-6%	Vila Real	87	103	18%
Castelo Branco	61	66	8%	Viseu	87	114	31%
Coimbra	153	188	23%				
Évora	50	78	56%	Angra do Heroísmo	18	22	22%
Faro	198	278	40%	Funchal	96	117	22%
Guarda	44	50	14%	Horta	11	11	0%
Leiria	154	186	21%	Ponta Delgada	37	41	11%
Lisboa	908	1118	23%	TOTAL	5942	7066	19%
Portalegre	42	49	17%				
Porto	836	1095	31%				

Fonte: Adaptado de Relatório Assembleia da República, GTCVO (Pereira *et al.*, 2012)

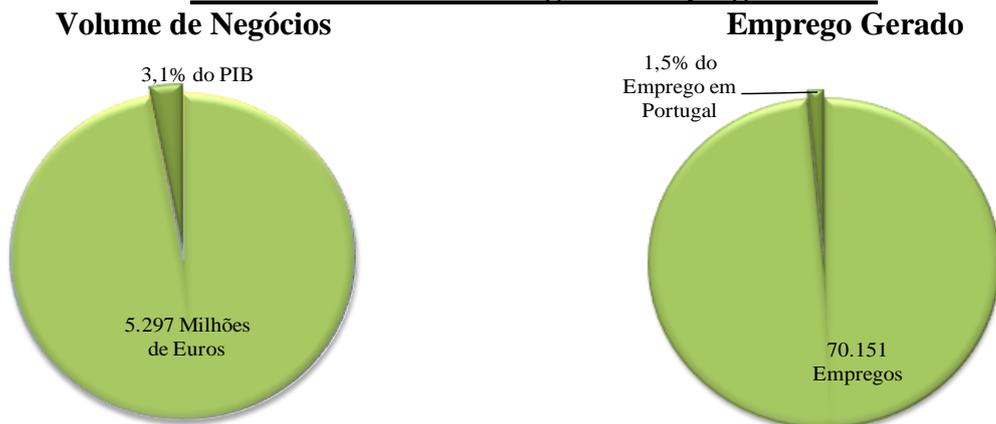
5.12. Anexo 12 – *Franchising* em números (Portugal)

Gráfico 7 - Distribuição das Sedes dos Franchisadores por Distrito



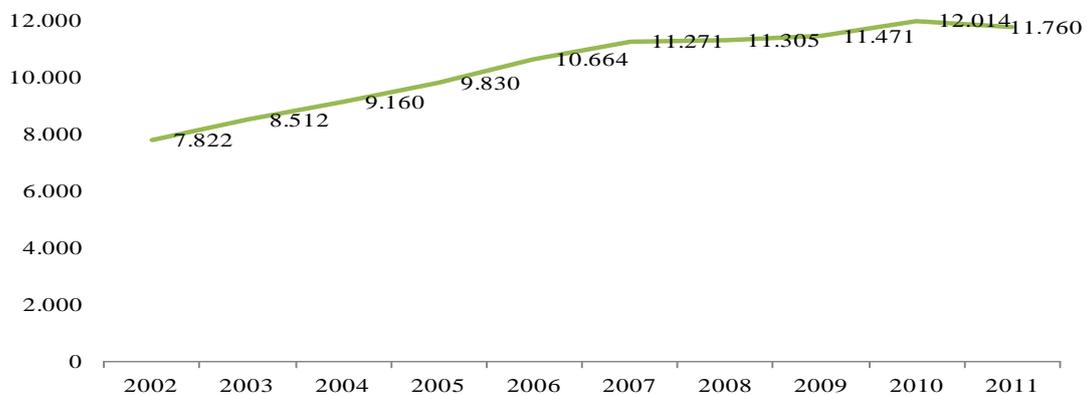
Fonte: 17º Censo do *Franchising* (Jotta, 2011)

Gráfico 8 – Volume de Negócios/Emprego Gerado



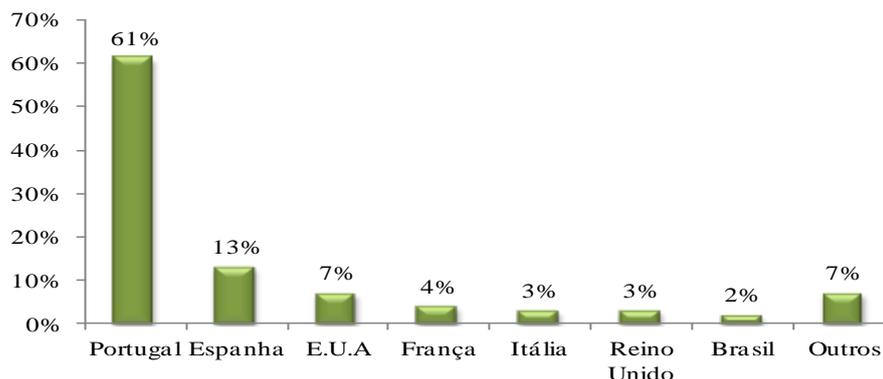
Fonte: 17º Censo do *Franchising* (Jotta, 2011)

Gráfico 9 - Evolução do número de lojas/unidades



Fonte: 17º Censo do *Franchising* (Jotta, 2011)

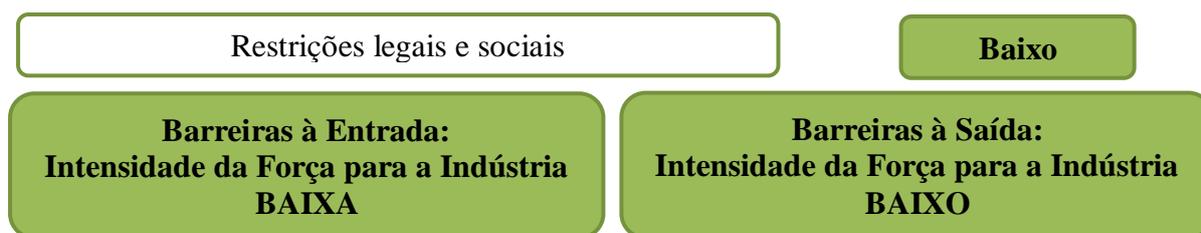
Gráfico 10 - País de Origem das Marcas



Fonte: 17º Censo do *Franchising* (Jotta, 2011)

5.13. Anexo 13 – Barreiras à entrada e à saída

BARREIRAS À ENTRADA	Contribuição para as barreiras
Economias de Escala	Baixo
Diferenciação de Produto	Muito Baixo
Identificação da Marca	Médio
Outras desvantagens de custos	Baixo
Necessidades de Capital	Baixo
Custos de Mudança para os Clientes	Muito Baixo
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	N/A
Políticas protecionistas	Baixo
Dificuldade acesso à tecnologia necessária	Baixo
Dificuldade de acesso a matérias-primas	Baixo
Efeitos de experiência	Médio
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta
BARREIRAS À SAÍDA	Contribuição para as barreiras
Grau de especialização dos ativos	Alto
Custo concentrado de saída	Baixo
Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)	Alto
Barreiras emocionais	Baixo



5.14. Anexo 14 – Vantagens Competitivas

Plataforma e loja on-line – Recurso único e competência única. Plataforma desenvolvida para facilitar a comunicação da marca e proceder à compra e venda de joias ou outros produtos, sendo um complementar aos espaços físicos, sendo necessárias competências a nível de gestão do site e gestão de compras *on-line*.

Compra de todo o tipo de metais preciosos – Recursos básicos e competências distintas, uma vez que são necessários conhecimentos mais elevados e específicos de mercado do ouro e dos restantes metais preciosos. Fator de diferenciação.

Eficiência e Rapidez do serviço - Recursos únicos e competências distintas. Os colaboradores têm um elevado grau de responsabilidade e profissionalismo no atendimento ao cliente, em conformidade com os objetivos definidos pelos franchisados de cada agência e da empresa mãe.

Internacionalização – Recurso único, competências distintas. Para internacionalizar é necessário estudar o mercado externo, ter atenção a diferentes culturas, leis e formas de operacionalização entre outros. Fator de diferenciação.

Ativos (Humanos e Capital) - Recursos únicos e competências distintas. Os colaboradores da VALORES (cargos superiores) possuem um elevado *know-how* e experiência no mercado do ouro e metais preciosos. Os restantes colaboradores têm formação em agência e adquirem conhecimento e experiência em conformidade com os parâmetros estabelecidos pela empresa. Relativamente ao capital, devido ao crescimento e expansão da marca, e a valorização do ouro nos últimos tempos, foi-lhe permitindo adquirir elevado capital.

Franchising – Recurso básico e competências distintas. O modelo de negócio em *franchising* não é difícil de imitar, ou obter, prova disso é a crescente aumento de negócios que adotam este modelo. No entanto, as competências de cada franchisado (criatividade, empreendedorismo, ideias, objetivos), são algo mais difícil de obter e imitar.

Parcerias MoneyGram e Gold to Go – Recursos únicos e competências distintas. Um serviço disponível nas agências da rede VALORES, que conta com as capacidades únicas, dos seus colaboradores na operacionalização das tarefas. Fator de diversificação.

SLIDES DE RESOLUÇÃO E APRESENTAÇÃO DO CASO

6. Slides de resolução e apresentação do caso



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

A ESTRATÉGIA DA VALORES – O PRIMEIRO FRANCHISING DE COMPRA E VENDA DE OURO EM PORTUGAL

Diana Sofia das Neves Cardoso Pereira

Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial



Orientador: Eng. José Manuel de Sampaio Cruz Filipe, Professor Auxiliar Convitado
(aposentado), ISCTE Business School

ÍNDICE

- ❑ **Apresentação da Empresa (Slide 3)**
- ❑ **Questão 1 – Onde Estamos?**
 - ❑ **Análise Externa**
 - Análise PESTE (Slide 4)
 - Barreiras à Entrada e à Saída (*Porter*) (Slide 5)
 - Mapa de Grupos Estratégicos (Slide 6)
 - ❑ **Análise Interna**
 - Cadeia de Valor (Slide 7)
 - *Mckinsey 7'S* (Slide 8)
 - 7 P's de *Booms & Bitner* (Slide 9)
 - ❑ **Análise Interna**
 - Matriz de *Ansoff* (Slide 10)
 - SWOT Sistémica (Slide 11)
 - Leitura por reavaliação à análise *SWOT* (Slide 12)
 - Análise de Portfólio/Matriz *A. D. Little* (Slide 12)
- ❑ **Questão 2 – Para onde queremos ir e qual o caminho a seguir?**
 - ❑ **Formulação**
 - Visão, Missão e Valores (Slide 13)
 - Objectivos gerais e *SMART* (Slide 14)
 - Fatores críticos de sucesso, Vantagens Competitivas (Slide 15)
- ❑ **Questão 3 – Como vamos lá chegar?**
 - Caminho, Direção e Sustentabilidade (Slide 16)
 - Políticas (Slide 17)
- ❑ **Ilações do caso para a gestão (Slide 18)**



Apresentação da Empresa



Fonte: <http://www.gofranchising.pt>

A Divervalor, S.A, nasceu em Braga (2006), sob o nome comercial – VALORES.

“Proporcionar aos consumidores uma confiável, segura e conveniente forma de vender itens em ouro, platina, prata, e joias em troca de dinheiro”

Em 2008, aposta na expansão do negócio em *Franchising* (pioneira.)

A VALORES é composta por uma equipa de profissionais (mais de 250), com uma vasta e longa experiência e *know-how* na avaliação de joias, e na transformação de metais preciosos.

Em 2010 tornou-se a maior rede de *franchising* de compra, venda e avaliação de metais preciosos e valores a nível nacional, sendo a marca que mais cresceu neste ano.

Terminou o ano de 2011 com 201 agências em Portugal, e cerca de 15 a nível internacional (Espanha, França e México).



3

Análise Externa

Questão 1 – Onde estamos?

PESTE

Político/Legal

• Não existe autorização específica para o comércio de compra e venda de ouro usado, apenas ficando sujeitos a **Licenciamento** e ao **Regulamento das Contrastarias**.

Económico/Demográfico

- Recessão Económica atual ; **Crise mundial**; Aumento do desemprego;
- A **onça de ouro** atinge valores históricos, acima dos **1.700 dólares**.
- Crescimento de negócios em *franchising*, em Portugal principalmente de **compra e venda de ouro**;

Socio-Cultural

• **Agravamento da situação financeira** das famílias e elevado **descontentamento geral**;

Tecnológico

• O ouro passou a integrar a **tecnologia de ponta** e evolução científica;

Ecológico

• **Reciclagem e restauração** de peças em ouro ou outros metais preciosos.



4

Análise Externa

Barreiras à entrada e saída

Questão 1 – Onde estamos?

BARREIRAS À SAÍDA

BARREIRAS À ENTRADA	Elevadas	Negócios de Especulação	Negócios de Forte Investimento e Compromisso
	Fracas	NEGÓCIOS DE BAIXOS COMPROMISSOS E INVESTIMENTOS	Negócios de Fortes Compromissos
		Fracas	Elevadas

+
Rendibilidade associada
-

5

Análise Externa

Grupos Estratégicos

Questão 1 – Onde estamos?

Manter posicionamento, distanciando-se da zona de maior concentração através de:

- Estabilizando a sua dimensão nacional;
- Expandindo e fortalecendo a presença da marca internacionalmente.

6

Questão 1 – Onde estamos?

Análise Interna

Cadeia de valor (qualitativa)

Modelo de negócio em *franchising* (descentralização de poderes e expansão célere da rede). Site na internet provido de loja *on-line*, promovendo a marca, comunicando e facilitando a compra e venda de produtos/serviços.

Colaboradores responsáveis pela bom funcionamento e operacionalização das agências, assegurando um serviço de atendimento de excelência e qualidade junto ao cliente. Formação inicial em agência. Vasto conhecimento e experiência no mercado do ouro (cargos administrativos). Motivação dos colaboradores através de divisão de lucros.

The diagram shows a process flow starting with 'INFRA-ESTRUTURA DA VALORES' and 'GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS', leading to 'DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO'. Below this, a sequence of steps is shown: 'LOGÍSTICA DE ENTRADA', 'OPERAÇÕES', 'LOGÍSTICA DE SAÍDA', 'MARKETING E VENDAS', and 'SERVIÇOS'. These steps lead to a large arrow labeled 'MARGEM'.

Aposta compra venda e a avaliação de metais preciosos; mercados de investimento (barras e moedas de ouro); transferências de dinheiro (parceria com MoneyGram)

Ouro comprado é recolhido diariamente e entregue na casa-mãe através de carinhas de transporte de valores.

Aposta numa comunicação *above-the-line*. Venda de objetos de valor, barras/moedas para o mercado de investimento

Resposta de avaliação rápida, atendimento personalizado ao cliente, serviço postal. Transferências de dinheiro. Comercialização e reciclagem de metais preciosos (*core business*), restauros e reparações especializadas, guarda de valores e capeação e colocação de objetos em leilão, venda de objetos ou joias de valor. Pagamento em numerário ou por transferência bancária.

7

Questão 1 – Onde estamos?

Análise Interna

Ponto de situação (interligação entre os 7 S's McKinsey)

	Shared Values	Strategy	Structure	Systems	Style	Staff	Skills
Shared Values		Inovação, criatividade	Flexibilidade Internacionalização Competitividade	Diversidade	Cultura jovem e empreendedora	Qualidade Responsabilidade	Atendimento personalizado
Strategy	Inovação, criatividade		Dimensão geográfica	Diversidade	Partilha de lucros com colaboradores		Profissionalismo de RH
Structure	Modelo Transnacional	Transnacional, Competitividade		Mercado de transferências	<i>Franchising</i>	Hierarquia <i>top-down</i>	3 segmentos de mercado (ouro)
Systems	Diversidade		Parcerias estratégicas				Site e loja <i>on-line</i>
Style	Empreendedorismo Espírito de equipa	Motivação dos colaboradores	Descentralização de poderes			Confiança Responsabilidade	Forte comunicação interna
Staff	Audácia Seriedade		<i>Franchising</i>		Imagem		Responsabilidade
Skills	Forte relação com cliente	Relação de longo prazo com cliente	Experiência e <i>know-how</i>	Forte comunicação externa	Partilha de informação	Profissionalismo dos RH	

8

Análise Interna

7 P's de Booms & Bitner

Questão 1 – Onde estamos?

Product	Compra, venda, avaliação e reciclagem de ouro e todo o tipo de metais preciosos, diamantes, joias, obras de arte, relógios, personalização de barras de ouro, restauros e reparações especializadas; guarda de valores; captação e colocação de objetos em leilão. Transferências de dinheiro através de uma parceria com o sistema MoneyGram.
Place	A Valores opera em território nacional, com sede em Braga, e agências em todo o país e ilhas. A nível internacional, tem agências em Espanha, México e França.
Price	Preços variam consoante as cotações diárias de ouro (puro), o grau de pureza dos objetos, e seu peso. Preços competitivos, cobertura de ofertas entre os vários agentes no mercado.
Promotion	Grande aposta na comunicação externa (<i>above-the-line</i>), e divulgação da marca. Parcerias e patrocínios estratégicos para uma maior visibilidade e credibilidade da marca.
People	Formação inicial em agência; mais de 300 colaboradores (global). Pessoas ambiciosas, dinâmicas, jovens, com vontade de crescer, e capacidade para assegurarem um serviço personalizado e de excelência com o cliente.
Process	Resposta célere. Relação de longo prazo com o cliente e investidores. Aposta na comunicação interna e sistema de incentivos com base em repartição de lucros pelos funcionários.
Physical Evidence	Espaços físicos, com cerca de 20m ² mínimo, que comporta os meios necessários ao bom funcionamento de cada agência, decorada com as cores da marca (verde) e logótipo que expressa os objetivos da marca. Loja <i>on-line</i> .

9

Análise Externa/Interna

Matriz de ANSOFF

Questão 1 – Onde estamos?

		Existente		Novo		<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: 8px;"> Nacional Internacional </div>
		Penetração de Mercado	Desenvolvimento Produto/Serviço	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação	
Mercado (necessidade do cliente)	Existente					
	Nova					
		Produto/Serviço				

10

Análise Externa/Interna

SWOT Sistémica

Desafios/Apostas

- Aposta na estabilização e expansão geográfica nacional e internacional;
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Aposta no modelo em *Franchising* para criação de emprego;
- Aposta numa maior visibilidade nacional e internacional ;
- Aposta em outros segmentos de mercado;
- Aposta no mercado de investimentos.

Avisos

- Redução da capacidade de investimento por parte dos franchisados;
- Redução da atividade joalheira;
- Redução do lucro e volume de negócios;
- Perda de credibilidade confiança e reputação;
- Possibilidade de uma miopia de capital;
- Necessidade de capital;
- Posição de liderança em Portugal ameaçada.

Restrições

- Dificuldades na angariação de novos clientes ;relacionados com o *core business* da empresa;
- Perder oportunidades de negócio em outros segmentos de mercado.

Riscos

- Possibilidade de diminuição da rentabilidade e repartição de lucros;
- Perda de confiança por parte dos consumidores e investidores;
- Não conseguir vender os produtos fabricados para a venda *on-line*;
- Perda de oportunidades de negócio e lucro.

Questão 1 – Onde estamos?

11

Análise Externa/Interna

Questão 1 – Onde estamos?

Leitura por reavistação à análise SWOT

		Muitas Oportunidades			
		1 Mudança Radical de Estratégia	2 Estratégia Agressiva		
Pontos fracos críticos				Pontos fortes substanciais	
		3 Estratégia Defensiva	4 Estratégia de Diversificação		
		Grandes Ameaças			

Análise de Portfolio/Matriz A.D Little

Estado de Maturidade da Indústria

	Embrionário	Crescimento	Maturidade	Declínio	
Posição Competitiva	Dominante				↑ + Risco concorrential Rentabilidade do Negócio ↓ -
	Forte				
	Favorável				
	Ténue				
	Fracas				
		+ ←	Risco da Indústria	→ -	
		+ ←	Necessidade de capital	→ -	

Estratégia de crescimento natural
 Estratégia de desenvolvimento seletivo
 Estratégia de abandono

Estratégia de **crescimento natural** e rápido (expandir a sua rede de lojas; procurar defender a sua posição através do baixo custo e atuar ofensivamente)

12




Questão 2 – Para onde queremos ir e qual o caminho a seguir?

Formulação

VISÃO

Ser e ser reconhecida como a melhor e maior rede de *franchising* de compra e venda de ouro e outros metais preciosos em Portugal e a nível Ibérico, com forte presença internacional, espírito pioneiro. Uma marca de confiança e referência no mercado.

MISSÃO

“Damos valor aos seus valores”; somos pioneiros no *franchising* de compra e venda de ouro em Portugal; proporcionamos a todos os clientes uma confiável, segura e conveniente forma de vender e comprar objetos em ouro e outros metais preciosos, através de um serviço rápido e de elevado profissionalismo, mantendo uma relação duradoura com estes; garantimos os melhores resultados financeiros, motivando e satisfazendo toda a nossa rede de franchisados, investidores e colaboradores.

VALORES

Sigilo, honestidade, qualidade, rigor, rapidez, transparência, segurança e confidencialidade.

13




Questão 2 – Para onde queremos ir e qual o caminho a seguir?

Formulação

OBJETIVOS (Gerais e SMART)

	OBJETIVOS	SMART
Mercado	Aumentar o número de agências em Portugal e Internacionalmente	Terminar o ano de 2012 com 300 agências (50 internacionais).
Acionistas	Aumentar a rentabilidade dos acionistas	Faturação global superior a 100 milhões de euros em 2012
Org. Interna	Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores	Lançamento de <i>E-news</i> semanal, repartição de lucros mensal
A & C	Novos produtos e serviços (parcerias)	Introdução de um novo produto/serviço até 2015.

14

Questão 2 – Para onde queremos ir e qual o caminho a seguir?

Formulação

Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas

Fatores críticos de sucesso	Vantagens Competitivas
<ul style="list-style-type: none"> •Atendimento rápido e personalizado; •Solidez e dimensão da empresa; •Credibilidade, notoriedade e visibilidade (presença nos media); <i>Recall</i> (fixação na memória dos consumidores); •Imagem e design; •Internacionalização; •Motivação dos colaboradores (repartição de lucros); •Localização e posicionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> •Loja <i>on-line</i> •Comprar todo o tipo de metais preciosos •Eficiência e Rapidez do serviço •<i>Franchising</i> •Recursos humanos •Parceria com MoneyGram/Gold to Go •Internacionalização <p>Recursos únicos Competências distintivas (curto prazo)</p>

15



Questão 3 - Como vamos lá chegar?

CAMINHO

Red Ocean	Alvo Alargado	Baixo Custo
Competir no espaço atual de mercado; manter a liderança; suplantar a concorrência; explorar a procura existente no mercado e alinhar o sistema organizacional com estratégias de baixo custo.		
Baixo Custo: Expansão da rede em <i>franchising</i> , competição pelos preços.		
Diferenciação muito baixa e dificilmente percebida pelos consumidores.		
Posição		
Mercado Nacional: Liderança através de uma defesa móvel (futuro da organização)		
Mercado Internacional: adequação local e <i>challenger</i> , (ataque de cerco).		
DIREÇÃO		
Diversificação em conglomerado (fora do <i>core business</i>): Parceria com MoneyGram		
Crescimento orgânico (crescer com aquilo que tem): loja <i>on-line</i>		
Integração Vertical a jusante: máquinas multibanco de ouro		
SUSTENTABILIDADE		
Diversificação		Desenvolvimento Interno

16



POLÍTICAS

Questão 3 - Como vamos lá chegar?

- Consolidar a liderança no mercado de compra e venda de ouro em *franchising*;
- Apostar na expansão geográfica e estabilização da rede a nível nacional, e internacional;
- Monitorizar a resposta dos mercados internacionais;
- Manter as vantagens competitivas e tentar desenvolver outras;
- Apostar continuamente na satisfação de clientes;
- Manter um posicionamento (lojas de rua e centros comerciais);
- Aposta na comunicação externa e interna;
- Red Ocean em Baixo Custo;
- Apostar no espírito pioneiro (parcerias estratégicas);
- Apostar no crescimento sustentado, dos segmentos de mercado em que atua, através de estratégias de:
 - diversificação;
 - desenvolvimento interno;
 - core competencies em outras áreas de negócio (tecnologia, saúde e beleza).



17

Ilacões do caso para a gestão

- Criar uma oportunidade de estudo, debate e *brainstorming*;
- Demonstrar que através de uma estratégia bem definida e clara uma empresa pode atingir o sucesso desejado, obter vantagens competitivas e crescimento sustentado;
- Servir de exemplo para outras empresas na definição e implementação da sua estratégia;
- Salientar a importância de uma estratégia ser partilhada por todos os que contribuem para o sucesso e crescimento da organização.
- As empresas têm de ser grandes e pequenas, centralizadas e descentralizadas, atuar global e localmente, de modo a conseguir acompanhar as constantes mudanças, combater a crescente competitividade e garantir a sua sustentabilidade e permanência no mercado.
- A gestão é importante na forma como conduz ao melhor caminho e rumo a seguir, maximizando a performance e reduzindo os riscos inerentes.
- Espera-se que a VALORES seja capaz de:
 - Manter as suas vantagens competitivas e obter outras;
 - Explorar novos mercados,
 - Manter a identidade da sua marca, sendo fiel aos seus princípios;
 - Manter um posicionamento claro e percebido pelos seus clientes;
 - Garantir a permanência nos mercados e sustentabilidade do negócio.
 - Manter uma estratégia de baixo custo (*franchising*);
 - Estabilizar a sua expansão nacional e crescer internacionalmente;
 - Liderança e espírito pioneiro.



18



REFERÊNCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

7. Referências Bibliográficas

Monografias (livros)

Bogdan, R.; Biklen, S. 2010. *Investigação qualitativa em educação – Introdução à teoria e aos métodos*, Porto Editora

Carvalho, J. C.; Filipe, J. C. 2010. *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro* (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo

Dul, J.; Hak, T. 2008. *Case Study methodology in business research*, Oxford: Elsevier Ltd.

Freire, A. 2008. *Estratégia de Sucesso em Portugal*, (12ª edição), Lisboa: Editorial Verbo

Habashi, F. 2009. *Gold. History, metallurgy, culture*. Quebec: Laval University, Quebec city Canada

Porter, M., E., 1980. *Competitive strategy*, The Free Press, New York, 1980.

Wheelen, T. L.; Hunger, J. D. 2012. *Strategic management and business policy, toward global sustainability* (13th Edition). New Jersey: Prentice Hall

Periódicos Científicos

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

Calvin, T. 2011. The golden age. *The New Yorker*, 87 (31): 82-89.

Collis J. D., Rukstad G. M. 2008. Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4): 82(9).

Combs, J. G., Ketchen, D. J. Jr, Short, C. L., Shook, J. C. 2011. Antecedents and consequences of Franchising: Past accomplishments and future challenges, *Journal of Management*, Vol. 37: 99.

Coulson, M. 2005. Gold as an investment. *Applied Earth Science: IMM Transactions* Section B, 114 (2), 122-128(7).

Gibbert, M., Ruigrok, W., Wicki, B. 2008. What Passes as a Rigorous Case Study? *Strategic Management Journal*, 29: 1465–1474

Gillis, W. E.; Combs, J., G., 2009. Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments, *Business Horizons*, 52: 553-561

Mintzberg, H. 1987. Five P's for Strategy, *California Management Review*, 30: 11-24.

Porter, M. 1996. What is strategy, *Harvard business review*, 74: 61(18).

Preston, A. 2011. The new gold rush. *New Statesman*, 140, Issue 5068: 24-27.

Sandelowski, M. 2011. “Casing” the Research Case Study, *Research in Nursing & Health*, 34: 153–159.

Shafiee, S.; Topal, E. 2012. An overview of global gold market and gold price forecasting, *Resources Policy*, 35: 178-189

Silva, M., 2004, cita Fernando Pessoa, Qual o tempo do cuidado, p49, *Edicoes Loyola*, 2004

Thurston, A., Roper, M.; Millar, L., 1999. Writing Case Studies: A Manual, International *Records Management Trust*, London UK

Trillin, C., 2011. The Golden Age, *New Yorker*, Vol. 87, Issue 31: p82-89, 10 de Outubro de 2011

Referências não publicadas ou retiradas da Internet

Brebner D., Fu X. 2012, Commodities Special Report, **Deutsche Bank AG/London**, 18 September 2012. Acedido a 18 de Outubro 2012 em <http://politicalmetals.files.wordpress.com/2012/10/deutschebankreport-09-18-2012.pdf>

Boletim Mensal de Estatística - Setembro de 2012, **INE – Instituto Nacional de Estatística**, Acedido a 15 de Outubro de 2012 em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=146652343&PUBLICACOESmodo=2

Correio da Manhã, 2009, **A expansão da marca Valores e do Franchising**, citado em Newsletter VALORES nº 44, Publicado em 30 Dezembro 2009. Acedido a 21 de Novembro de 2012 em http://www.valores.pt/media/news_valores/2009/Dezembro/44_30/index.html

E-informa Relatório Oferta, 2012, **Divervalor, S.A**, N° DUNS 337596499.

Exame Expresso, 2011, **Valores no México, França e Brasil**, citado em Newsletter VALORES nº 95, Publicado a 7 de Janeiro de 2011. Acedido a 21 de Novembro de 2012 em http://www.valores.pt/media/news_valores/2011/Janeiro/95/95index.html,

Expresso, 2012, **Valores descobre o filão do ouro**, citado em Newsletter VALORES nº 44, Publicado a 30 de Dezembro de 2009. Acedido a 22 de Novembro de 2012 em http://www.valores.pt/media/news_valores/2009/Dezembro/44_30/index.html

Decreto-Lei n.º 391/79 de 20 de setembro, **Regulamento das Contrastarias**, Imprensa Nacional Casa da Moeda. Acedido a 20 de Outubro de 2012 em <https://dre.pt/pdfs/1979/09/21800/24462464.pdf>

Decreto-Lei nº 21/2009, de 19 de Janeiro, **Autorização de estabelecimentos e conjuntos comerciais**, Acedido a 16 de Abril de 2013 em <http://dre.pt/pdfs/2009/01/01200/0042500434.pdf>

Decreto-Lei nº 362/99, de 16 de Setembro, **Regime Especial Aplicável ao Ouro para investimento**. Acedido a 16 de Abril de 2013 em http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/codigos_tratados_pela_igf/civa_novo_modelo/regimes_especiais_IVA/Reg_Ouro/DL_362_99.htm/decreto_Lei_362_99.htm

Diário Económico, 2011, **1000 maiores empresas**, publicado a 6 de Dezembro de 2011. Acedido a 12 de Janeiro de 2013 em http://economico.sapo.pt/public/uploads/1000empresasnacionais_06-12-11.pdf

Diário de Aveiro, **Novo modelo de compra e venda de valores expande-se em Aveiro**, citado em Newsletter VALORES nº 2, Publicado a 6 de Março de 2009. Acedido a 22 de Novembro de 2012 em http://www.valores.pt/media/news_valores/2009/Marco/e-valores_06_mar.gif.gif

FMI, **World Economic Outlook: Coping with high debt and sluggish growth**, World Economic and Financial Surveys, International Monetary Fund <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/02/pdf/text.pdf>, Publicado em Outubro de 2012. Acedido a 30 de Novembro de 2012 em

World Economic Outlook: Update, Publicado em Janeiro de 2013. Acedido a 9 de Março de 2013 em <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/update/01/pdf/0113.pdf>

Fong, L. W. 2012. **Cash-for-gold business thrives in the eurozone**. The Edge Financial Daily, The Edge Malaysia, 7 September 2012. Acedido a 8 de Outubro 2012 em <http://www.theedgemaalaysia.com/commentary/219993-cash-for-gold-business-thrives-in-the-eurozone.html>

George, M.,W., Gold survey 2012 USGS, **Mineral Commodity Summaries**, Janeiro de 2012: 66-67

Girardi, E., C., 2007, **Lei da Oferta e da Procura (demanda e oferta)** Infoescola, Publicado a 22 de Agosto de 2007. Acedido a 10 de Janeiro de 2013 em <http://www.infoescola.com/economia/lei-da-oferta-e-da-procura-demanda-e-oferta>

Harmston, S. 1998. **Gold as a store of value**, Research study Nº. 22, World Gold Council, London, UK. Acedido a 25 de Setembro de 2012 em http://www.newworldeconomics.com/archives/2011/041011_files/WGC%20purchasing%20power%20of%20gold%20copy.pdf

INE, 2013, **Boletim Mensal de Estatística**, Janeiro de 2013. Acedido a 20 de Março de 2013 em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=133638&PUBLICACOESmodo=2

INE, 2012, Inquéritos de Conjuntura às Empresas e aos Consumidores, Setembro de 2012, INE – Instituto Nacional de Estatística, Acedido a 15 de Outubro de 2012 em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=133292885&DESTAQUESmodo=2

Jornal de Negócios, 2009, **Negócio do ouro segue e soma balcões em Portugal**, citado em Newsletter VALORES nº44. Publicado a 30 de Dezembro de 2009. Acedido a 30 de Novembro de 2012 em http://www.valores.pt/media/news_valores/2009/Dezembro/44_30/index.html,

Jotta, A., 17º Censo IIF, **O franchising em Portugal**, Dezembro 2011. Acedido a 30 de Novembro de 2012 em <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=17%C2%BA+censo+franchising+portugal&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.infofranchising.pt%2FHttpHandlers%2FFileHandler.ashx%3Fid%3D24%26menuid%3D61&ei=x05UfGCGIrW0QXIIYHQAw&usg=AFQjCNFGIKTyCw4qba1Dn6J8lylQFTfT2Q&bvm=bv.43287494,d.d2k>,

Leiria Económica, **Valores abre no Leiria Shopping**, citado em Newsletter VALORES nº 149, Publicado a 3 de Fevereiro de 2012. Acedido a 20 de Novembro de 2012 em http://www.valores.pt/media/news_valores/2012/Fevereiro/149/149index.html

Lusa (1), **Roubo a ourivesarias aumentou para 22,1% no período de um ano**, Público. Publicado a 10 de Fevereiro de 2012. Acedido a 20 de Novembro de 2012 em <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/roubo-a-ourivesarias-aumentou-para-221--no-periodo-de-um-ano-1533191>

Lusa (2), **Parte significativa do material roubado tem como destino lojas nacionais**, DN Portugal, publicado a 10 de Fevereiro de 2012. Acedido a 15 de Dezembro de 2012 em http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=2297930&page=-1

Nagraj, A., 2012, **The world top gold exporters**, Gulf Business. Publicado a 7 de Outubro de 2012. Acedido a 30 de Novembro de 2012 em <http://gulfbusiness.com/2012/10/the-worlds-top-gold-exporters/#.UKvjUGdoJw0>

Newsletter VALORES 146. Publicado a 13 de Janeiro de 2012. Acedido a 18 de Janeiro de 2013 em http://www.valores.pt/media/news_valores/2012/Janeiro/146/146index.html

Nicolau, I. 2001. **O Conceito de Estratégia**, ISCTE, Setembro de 2001 (Refª: 01 – 01)

Paulino, M. L. S., 2012. **Sistemas de controle administrativo no franchising e flexibilidade estratégica, Organizações em contexto**, Revista Organizações em Contexto, Volume 6, n. 12, Julho-Dezembro 2012. Acedido a 8 de Outubro 2012 em <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/2694>,

Pereira, E., Teixeira, E., Viegas, J. P., Lopes, A. 2012. **Relatório do Grupo de trabalho compra e venda de ouro (GTCVO), Comissão de Economia e Obras Públicas**, Assembleia da República. Acedido a 10 de Outubro de 2012 em <http://www.parlamento.pt/sites/COM/Paginas/DetalheNoticia.aspx?BID=4574>

Presspoint, P. Lanhoso: **Valores abre 6.ª agência própria**, citado em Newsletter VALORES nº48. Publicado a 29 de Janeiro de 2010. Acedido a 20 de Novembro de 2012 em http://www.valores.pt/media/news_valores/2010/Janeiro/48_29/index.html

Ramos, D., cita Banco de Portugal in Correio da Manhã. Publicado a 3 Maio de 2012. Acedido a 7 de Março de 2013 em

<http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/nacional/atualidade/15-mil-milhoes-em-ouro>

Revista Digital, edição nº 19, (2011: 9). Acedido a 10 de Fevereiro de 2013 em

<http://www.franchising.pt/portal/fdm/frd19.pdf>

Salgado, R., Franchisado da Agência Valores da Póvoa de Varzim, citado em Newsletter VALORES nº 5. Publicada a 27 de Março 2009. Acedido a 10 de Janeiro de 2013 em

http://www.valores.pt/media/news_valores/2009/27_05.gif

Santos, C. S., 2009. *O desenvolvimento estratégico e estrutura das supply chains na H&M e Inditex/ZARA*, Relatório de Projecto, Mestrado em Gestão, ISCTE, Acedido a 4 de Outubro 2012 em

http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/1737/1/Mestrado%20em%20Gest%C3%A3o_Relat%C3%B3rio%20de%20Projecto_Carla%20Sofia%20Santos.pdf

Sousa, P., 2012, **Going for the Gold: What is the best way to invest in the precious metal?**, On Wall Street, Peak Performance, Asset Class. Publicado a Julho de 2012. Acedido a 10 de Dezembro de 2012 em <http://www.highbeam.com/doc/1G1-295138375.html>

Sym, A, 2008, O valor do ouro: da valoração à valorização, **Departamento de Artes & Designs**, Acedido a 5 de Outubro de 2012 em

http://www.dad.puc-rio.br/dad07/arquivos_downloads/151.pdf

Tustain, P. 2009. *Towards Hyperinflation - A review of the gold market in the context of western hyperinflation*, Bullion Vault, October 2009. Acedido a 10 de Outubro 2012 em

http://goldnews.bullionvault.com/files/Towards_Hyperinflation.pdf

Veríssimo, A. 2012. *Ouro vai continuar a brilhar*. Jornal de Negócios. 2 de Novembro 2011. Acedido a 21 de Outubro de 2012 em

http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=516231,

Vida Económica (1), **Valores Aponta baterias a novos mercados**, citado em Newsletter VALORES nº 110. Publicado a 22 de Abril de 2011. Acedido a 20 de Novembro de 2012 em

http://www.valores.pt/media/news_valores/2011/Abril/110/110index.html

Vida Económica (2), **Valores escolhe Serenella Andrade para dar credibilidade ao negócio**, citado em Newsletter VALORES nº 88. Publicado a 5 de Novembro de 2010. Acedido a 17 de Dezembro de 2012 em

http://www.valores.pt/media/news_valores/2010/Novembro/88/88index.html

WGC (1), **Gold Demand Trends Full Year**, World Gold Council, 2011. Acedido a 25 de Novembro de 2012 em http://www.gold.org/download/pub_archive/pdf/GDT_Q4_2011.pdf

WGC (2), **Gold Demand Trends**, World Gold Council, (2005 a 2011). Acedido a 25 de Novembro de 2012 em

http://www.gold.org/investment/statistics/demand_and_supply_statistics/

WGC (3), World Official Gold Holdings, International Financial Statistics, World Gold Council, Julho de 2012. Acedido a 5 de Dezembro de 2012 em [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:QY3F4E55H8sJ:www.gold.org/download/valued/stats/statistics/archive/pdf/World Official Gold Holdings as of August2012 IFS.pdf+World+Official+Gold+Holdings&hl=pt&pid=bl&srcid=ADGEESgO31GOTJg9B2N5jCsu3oJalYST8IzZTF-NNapP63qjPva_BOwzyL5tWEXRo-7mlF -trANZFin5LORFyta_SWnyPP1YhJu_o9XII7gnV6aBN4He8pRunG9fTVNQIWvnmPM7ON&sig=AHIEtbRYbSVGrB92xly1FV8gfNoxXXxkyg](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:QY3F4E55H8sJ:www.gold.org/download/valued/stats/statistics/archive/pdf/World%20Official%20Gold%20Holdings%20as%20of%20August2012%20IFS.pdf+World+Official+Gold+Holdings&hl=pt&pid=bl&srcid=ADGEESgO31GOTJg9B2N5jCsu3oJalYST8IzZTF-NNapP63qjPva_BOwzyL5tWEXRo-7mlF-trANZFin5LORFyta_SWnyPP1YhJu_o9XII7gnV6aBN4He8pRunG9fTVNQIWvnmPM7ON&sig=AHIEtbRYbSVGrB92xly1FV8gfNoxXXxkyg),

WESP, 2012, **World Economic Situation and Prospects 2012**, United Nations. Acedido a 15 de Outubro de 2012 em http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2012wesp.pdf

Links:

www.angelocosta.pt
www.apf.org.pt
www.bportugal.pt
www.commoditiesstreetjournal.com
www.indexmundi.com/commodities
www.ine.pt
www.gold.org
www.goldratefortoday.com
www.orocash.it
www.ourinvest.pt
www.ourocash.pt
www.ourodamas.pt
www.valores.pt
www.24hgold.com