

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

PROJECTO DE CRIAÇÃO DE UM ANTIQUÁRIO

Inês Roque Martins

Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do
grau de
Mestre em Gestão de Mercados de Arte

Orientador:

Mestre Rui Pedro Soares Ferreira, Professor Convidado, Departamento de Finanças
ISCTE – Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Outubro 2012

PROJECTO DE CRIAÇÃO DE UM ANTIQUÁRIO
Inês Martins

- Lombada –

Resumo:

Perante a actual situação económica, e face a um mercado da arte tradicionalmente fechado e elitista, este projecto pretende trazer àqueles que se interessam por antiguidades, uma alternativa. O que se propõe é a criação de um antiquário afastado do estigma tradicional, que é visto, habitualmente, como um espaço fechado, restrito e em que a informação é pouca e exclusiva de um pequeno grupo.

Como forma de quebrar estes preconceitos este antiquário terá como princípio a proximidade com os seus clientes e a total transparência e confiança. Pretende-se criar um espaço em que os clientes se sintam confortáveis e confiantes, e onde, através de uma equipa especializada, possam ter acesso a informações sobre as peças que procuram adquirir e os seus valores, e, assim, possam expandir as suas colecções de arte ou mesmo iniciar-se no mundo das antiguidades.

Para privilegiar também a proximidade da relação com o cliente, serão fundamentais as novas tecnologias que poderão mostrar, em permanente actualização, os artigos disponíveis no antiquário. Desta forma, reduzir-se-ão também as barreiras físicas e poder-se-á alargar o leque de clientes alcançado.

Por último, este antiquário terá como missão desmistificar o consumo de antiguidades, mostrando que é possível comprar peças antigas mesmo com um orçamento limitado, através da disponibilização de artigos de variados valores, para que mais pessoas consigam ter acesso a este mercado e possam não só encontrar soluções para necessidades pontuais de consumo mas, também, para que tenham a possibilidade de saber mais sobre esta matéria e, talvez, possam vir a tornar-se clientes habituais.

Palavras-chave: arte, antiguidades, projecto, antiquário

Abstract:

Given the current economic situation, and against an art market traditionally enclosed and elitist, this project aims to bring to those who are interested in antiques, an alternative. What is being proposed is the creation of an antique shop different from the traditional stigma, which is seen usually as a closed, restricted space and where information is scarce and exclusive to a small group.

As a way to break these prejudices this antique shop will work in a principle of proximity with its customers and total transparency and trust. The aim is to create a space where customers feel comfortable and confident, and where, supported by a team of experts, they may have access to information about the pieces that they wish to acquire and their values, and thus can expand their art collections or even enter themselves in the world of antiques.

To also favour the closeness of the relationship with the customers, new technologies will be fundamental to show, in permanent update, the items available in the shop. Therefore, physical barriers will also be reduced and the range of clients reached will also be extended.

Finally, this project's mission will be to demystify the consumption of antiques, showing that it is possible to buy antique pieces even with a limited budget, by providing articles from diverse values, so that more people can have access to this market and can not only find solutions to specific consumer needs, but also have the opportunity to learn more about this subject, and perhaps might become regular customers.

Keywords: art, antiques, design, antiques

Agradecimentos:

A elaboração desta dissertação só foi possível graças à colaboração e à contribuição, de forma directa ou indirecta, de várias pessoas e instituições, às quais gostaria de deixar aqui expresso o meu agradecimento sincero.

Em primeiro lugar, agradeço ao Prof. Doutor Rui Ferreira a forma como orientou o meu trabalho, bem como as indicações e recomendações que me deu, que me permitiram chegar até aqui.

Em segundo lugar, agradeço ao Prof. Doutor Luís Afonso por todo o apoio demonstrado durante o Mestrado, pelos incentivos e por toda a disponibilidade.

Em terceiro lugar, à FCT, pela oportunidade de participar enquanto investigadora no projecto "O mercado leiloeiro de arte antiga e contemporânea em Lisboa (2005-2011)", que me permitiu ampliar os meus conhecimentos nesta área, e que serviu de base a muita da investigação realizada para a elaboração desta dissertação.

Agradeço também à minha família, aos colegas e amigos, pela motivação e força, e pela discussão de ideias e sugestões.

Finalmente, a todos os outros que, directa ou indirectamente, tornaram possível a elaboração deste projecto.

Índice

1.	Apresentação do Projecto	1
1.1.	Sumário Executivo.....	1
1.2.	Identificação do promotor.....	3
2.	Revisão de Literatura.....	4
3.	Quadro de Referência	11
4.	Análise de Mercado	13
4.1.	Dimensão e tendências.....	13
4.2.	Concorrência.....	15
4.3.	Principais ameaças e oportunidades	16
5.	Análise Interna.....	17
5.1.	Área de Marketing e Vendas.....	17
5.2.	Área Financeira.....	18
5.3.	Área de Compras	18
5.4.	Área de Recursos Humanos	18
6.	Análise Competitiva – Análise SWOT.....	20
7.	Objectivos do Plano.....	22
8.	Estratégia de Desenvolvimento	23
9.	Políticas de Implementação	24
9.1.	Marketing.....	24
9.1.1.	Produto/Serviço	24
9.1.2.	Preço	25
9.1.3.	Distribuição	25
9.1.4.	Comunicação	26
9.2.	Organização	27
10.	Requisitos de Implementação.....	29

11.	Plano Financeiro e Análise Financeira	31
11.1.	Pressupostos Gerais.....	31
11.2.	Volume de Negócios	31
11.3.	Custo das Mercadorias Vendidas	32
11.4.	FSE – Fornecimentos e Serviços Externos	33
11.5.	Custos com o pessoal	34
11.6.	Investimento em Fundo de Maneio Necessário	34
11.7.	Decisões de investimento	35
11.8.	Financiamento	36
11.9.	Demonstração de Resultados Previsional	36
11.10.	Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais	37
11.11.	Balanço Previsional.....	38
11.12.	Avaliação do Projecto	39
12.	Conclusão	40
13.	Bibliografia.....	41
14.	Anexos	43

1. Apresentação do Projecto

1.1. Sumário Executivo

O presente plano de negócios consiste na apresentação da loja de antiguidades Casa D'Antes: um espaço novo dedicado ao comércio dos mais diversos tipos de antiguidades e peças de arte antiga, com enfoque em peças dos séculos XVIII e XIX, bem como das primeiras décadas do século XX.

A Casa D'Antes tem como missão introduzir no mercado da arte um novo conceito de venda de antiguidades, pretendendo tornar acessíveis estas peças a um maior número de pessoas, ampliando o mercado da arte, e satisfazendo as necessidades desse mesmo mercado.

O mercado da arte em geral, e o das antiguidades em particular, é um mercado tradicionalmente fechado, visto como elitista e exclusivo de um grupo restrito de compradores. O que a Casa D'Antes pretende é ampliar esse número de compradores, pois existe um número crescente de interessados em arte e compra de objectos artísticos, a quem se pretende fazer chegar obras de arte de forma clara e transparente, e a preços extremamente competitivos.

A Casa D'Antes propõe-se quebrar o estigma do mercado fechado, criando um espaço onde os novos interessados em arte se sintam confortáveis e confiantes para fazer o seu investimento nesta área.

Através de uma estratégia de marketing inovadora, e focada não apenas no mercado tradicional, mas também nos potenciais novos compradores que pretendam entrar no mercado, a Casa D'Antes disponibilizará antiguidades com preços claros e transparentes, criando uma relação de confiança com os seus clientes, e colocará à sua disposição informação sobre as peças, para que possam fazer compras informadas, o que é fundamental quando falamos de artigos de preços mais elevados, que são já entendidos como um investimento.

Assim, a visão da Casa D'Antes consiste na obtenção de um estatuto e um reconhecimento no mercado da arte, em que esta imagem de transparência seja evidente, e pretende-se também que este possa ser um espaço de referência na comercialização de antiguidades.

A utilização de novas tecnologias, como a internet, será também fundamental para o sucesso deste projecto, aumentando a proximidade e o contacto com os clientes, quer através do envio de *newsletters* regulares, quer através do *site*, permanentemente actualizado com as peças disponíveis e com informações de relevo sobre a arte e o

mercado da arte. Este recurso às novas tecnologias permitirá também alargar o mercado da loja, pois quebrará as barreiras físicas, e permitirá que em qualquer ponto do globo, e de forma simples e intuitiva, se possa ter acesso às peças disponíveis na Casa D'Antes e aos seus valores.

A análise deste projecto permite identificar como sendo os seus pontos fortes a sua estratégia inovadora de comunicação e transparência, com produtos de qualidade e preços competitivos face aos praticados no mercado da arte antiga. Também a utilização de canais de distribuição alternativos (como a internet), constitui uma vantagem de diferenciação.

Perante a actual conjuntura económica, e contrariamente ao que poderia ser expectável, o mercado da arte está em crescimento pois a arte surge cada vez mais como uma alternativa de investimento seguro, pelo seu valor tendencialmente crescente, por ser um bem tangível, e por, na maior parte dos casos, ser facilmente transportável.

No entanto, existem também factores que poderão condicionar o desenvolvimento do projecto, como a concorrência de outros espaços de venda de arte antiga, e também das casas leiloeiras, cuja quota de mercado tem sido cada vez maior. O facto de esta ser uma empresa recém-criada, e de este ser um mercado conservador, poderá também dificultar a penetração no mercado, mas daí a necessidade de apostar numa estratégia de comunicação e distribuição inovadora, marcando pela diferença, de forma a atrair novos clientes, e os actuais compradores insatisfeitos com a oferta disponível no mercado actualmente.

Para combater estas dificuldades é fundamental a experiência e formação da promotora do projecto, cujos conhecimentos e conhecimentos de arte e do mercado permitirão criar nos clientes a confiança de estar a comprar peças de qualidade e de forma informada, garantindo-se assim o sucesso do projecto.

Importa ainda referir que, para o arranque da empresa será necessário um investimento inicial de 13.400€, que será assegurado pelo capital social investido pela promotora (5000€), sendo o restante obtido através de recurso a crédito de uma instituição bancária.

E, para concluir, é de salientar que a análise financeira deste projecto indica que o mesmo tem um *payback period* de 4 anos, apresenta uma TIR (Taxa Interna de Rentabilidade) de 59% e, ainda, um VAL (Valor Actual Líquido) de 80.580€, o que representa uma boa oportunidade de negócio.

1.2. Identificação do promotor

A promotora deste projecto é uma jovem licenciada em História da Arte, pela Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, e actualmente a frequentar o Mestrado em Gestão de Mercados de Arte no ISCTE.

Após o término da licenciatura em História da Arte, em que adquiriu conhecimentos especializados na área da arte, a promotora realizou um Estágio Profissional de 12 meses, seguidos de dois meses como colaboradora, num antiquário na região de Lisboa.

Foi durante este estágio que a promotora pôde tomar contacto com o mercado da arte, e adquirir conhecimentos sobre a compra e venda de antiguidades, bem como das necessidades do mercado.

Nesse sentido, o Mestrado em Gestão de Mercados da Arte veio complementar a formação na área da Arte, dando à promotora conhecimentos para criar este projecto, que surge da vontade de ter um espaço seu, que fosse de encontro às necessidades detectadas no mercado, na sua experiência anterior.

Fundamental também para a elaboração desta dissertação, e para o alargamento dos conhecimentos da promotora sobre o mercado da arte nacional, foi a investigação realizada na qualidade de investigadora do projecto "O mercado leiloeiro de arte antiga e contemporânea em Lisboa (2005-2011)", financiado pela FCT e com a referência PTDC/EAT-HAT/103690/2008.

2. Revisão de Literatura

O mercado da arte é um tema ainda pouco estudado, sobretudo no contexto nacional e no que diz respeito ao mercado nacional e aos hábitos de consumo de arte.

Ainda assim, existem algumas publicações que permitem perceber não só como funciona o mercado da arte mas também que levantam algumas possibilidades sobre o seu futuro. Para este projecto considerou-se importante investigar temas como: a evolução do mercado da arte nas últimas décadas; os comportamentos de consumo nesta área; estratégias de venda, definição de valor e marketing no mercado da arte; situação actual e projecções de futuro.

No que diz respeito à evolução do mercado é notório o desenvolvimento nos últimos anos, sendo que esse desenvolvimento foi acompanhado por um interesse crescente de alguns sectores da sociedade que, até agora, não se debruçavam sobre o estudo desta área. Na sequência deste desenvolvimento, surge em 2011 o *Art & Finance Report 2011*, um estudo sobre o mercado da arte, publicado pelas consultoras Deloitte e ArtTactic. A publicação deste estudo é sintomática da evolução e do crescente interesse pelo mercado da arte, que é encarado com seriedade e com relevância suficiente no mercado financeiro, para justificar um estudo deste género.

O ano de 2011 foi efectivamente um ano de viragem no mercado da arte. O relatório *The international art market in 2011: observations on the art trade over 25 years*, apresentado pela TEFAF (The European Fine Art Foundation) apresentou algumas conclusões interessantes (Corbett, 2012): em primeiro lugar, a China a tornar-se pela primeira vez o país com o maior mercado de arte e antiguidades do Mundo, ultrapassando os Estados Unidos da América, e ficando com uma quota de 30% do mercado das leiloeiras e das vendas directas; igualmente importante é assinalar que as vendas no mercado da arte em 2011 cresceram 7% e atingiram os 46,1 biliões de euros, uma recuperação de 63% face à crise de 2009 (estes dados são, em grande parte, responsabilidade do mercado chinês, que cresceu 177% em 2010 e 64% em 2011). A verdade é que após a recessão dos anos noventa o mercado demorou quase uma década a recompor-se e, neste caso, após a contracção de 2009, o mercado está rapidamente a recuperar os seus valores.

Esta recuperação acelerada e o crescimento acentuado que vemos no mercado da arte estão também aliados ao facto de a arte ser vista, cada vez mais, como uma alternativa

de investimento, uma tendência que se prevê ser crescente: “With art investment accounting for 22% of HNWIs’ investments of passion, it is likely that the art market will continue to grow in line with the global population growth of HNWI.” (Deloitte & ArtTactic, 2011: 8).

Após a análise do mercado da arte e da sua ligação ao mundo financeiro e do investimento, saíram do já referido relatório (Deloitte & ArtTactic, 2011) algumas conclusões importantes: o mercado da arte está a atravessar uma grande transformação, em termos da sua expansão geográfica e estrutural, mas também no crescente reconhecimento da arte enquanto activo de investimento; também é clara a forma como a internet e as novas tecnologias da informação estão a alterar a forma como a arte é promovida, valorizada e transacionada; o investimento global em fundos de arte em 2010 foi de 760 milhões de dólares, e em 2011 foi de 960 milhões de dólares, numa tendência que se prevê de crescimento; os bancos tradicionais estão cada vez mais a interessar-se por empréstimos que têm como garantia obras de arte; a China está a atravessar um *boom* de crescimento no que toca ao mercado da arte; o mercado de transacções *online* de arte está em expansão, representando uma crescente confiança no mercado *online*.

Para compreender o mercado da arte e a forma como se tem alterado nos últimos anos é também importante analisar os comportamentos de consumo e as principais motivações de compra dos diferentes agentes do mercado. Existem alguns estudos sobre esses comportamentos, que de seguida se apresentam.

Iain Robertson e Derrick Chong (2008) apresentam-nos uma tabela que distingue os três níveis de consumo no mercado da arte:

Consumption Levels	Type of consumer	Art business entity
Level 1	Spectators (appreciators)	Public art museums
Level 2	Collectors	Public art museums Business corporations Private individuals
Level 3	Investors and speculators	Private individuals Art funds

Tabela 1 - Níveis de Consumo – Adaptado de: Robertson, I., & Chong, D. (2008: 13)

Estes dois autores defendem que existem estes três níveis no consumo de arte e antiguidades. O primeiro nível, disponibilizado pelos museus públicos de arte, e

acessível aos visitantes dos mesmos museus, é fundamental para que a arte esteja disponível para todo o público e para que se possa cultivar o gosto pela arte e o seu entendimento. Estes dois autores defendem que o gosto pela arte é um gosto cultivado e que a arte pode ser aditiva. Daí esta ser a base para a criação de consumo de arte: o acesso a arte, o contacto com arte, o gosto por arte e, posteriormente, a vontade de possuir arte.

No segundo nível de consumo, o dos coleccionadores, existem diferentes motivações para a compra. Segundo Belk (1995) o coleccionismo individual é uma forma de consumo, numa perspectiva de marketing. O mesmo autor declara: “In a materialistic society, the quality and quantity of our possessions are broadly assumed to be an index of our successfulness in life in general. In addition, by competing for rare objects of value, we are able to demonstrate our relative prowess and the effects of superior knowledge, tenacity, monetary resources, cleverness, or luck.” (Belk: 1995:87). Esta é uma das motivações de compra dos coleccionadores individuais e é aquela de que os vendedores podem tirar proveito, uma vez que as compras feitas com esta motivação nem sempre são racionais, mas são impulsivas e movidas pela vontade de ter mais e melhor. Ainda dentro deste nível de consumo, existem os consumidores verdadeiramente coleccionadores, que procuram determinadas peças para ampliar as suas colecções e que, muitas vezes, estão dispostos a pagar valores elevados por peças que possam valorizar as colecções que já possuem.

O último nível, o dos especuladores e investidores, é aquele que mais agita o mercado, com peças a serem vendidas e compradas em curtos espaços de tempo, com valores muito diferentes. Este nível, presente sobretudo no mercado da arte contemporânea (em que as peças não têm um valor tão definido e estabelecido como no caso das peças de arte antiga), é aquele que mais preocupa quem olha para o mercado da arte, pois é o que provoca preços irrealistas, especulativos, e que levam os compradores a comprar por preços que não irão ser valorizados.

Existem outras análises sobre o consumo de arte e as motivações que levam ao mesmo. Segundo a Deloitte e a ArtTactic (2011) (consultar Tabela 2), 97% dos coleccionadores de arte questionados por estas consultoras indicaram o valor emocional como uma das suas motivações para comprar arte. No entanto, 49% indicou também o retorno do investimento e 39% referiu a diversificação de *portfolio* como uma das razões que os levam a adquirir obras de arte.

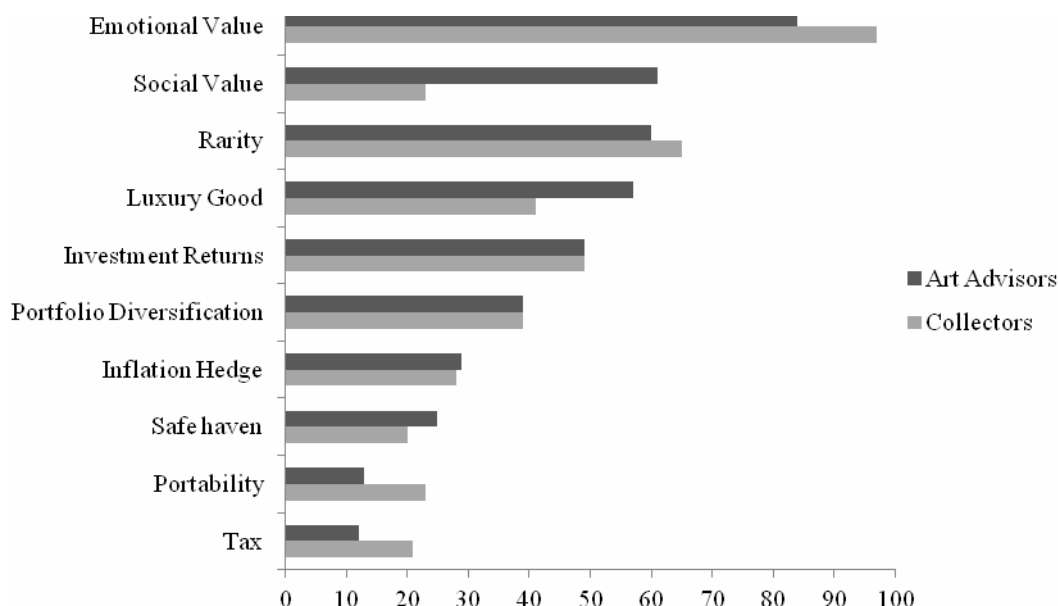


Tabela 2 - Which of the following motivations are most important in buying art? - Adaptado de: Deloitte & ArtTactic (2011).

Analisando estes dados, denota-se que há claramente uma consciência crescente de que a arte não oferece apenas valor emocional, estético e social, mas é também uma forma de investimento, e é vista como um activo. Na sequência da crise económica dos últimos anos, e da instabilidade e noção de fragilidade que daí adveio, surgiu também entre os investidores a necessidade de procurar novas formas de investimento, para diversificarem e melhor preservarem o seu capital: desde 2008, há uma clara alteração no consumo de arte, que é agora vista como uma forma de armazenar e proteger capital (Deloitte & ArtTactic, 2011). Desta forma, a arte já não é apenas adquirida pelo prazer da fruição do seu valor estético e artístico passível de despertar sentimentos e emoções, mas é agora adquirida, de forma muito consciente, pelo seu valor financeiro.

Para satisfazer não só os compradores tradicionais mas também, e sobretudo, os novos compradores que estão a surgir no mercado, as estratégias de venda têm também vindo a alterar-se nesta área. O mercado da arte, pela sua especificidade, possibilita, por um lado, e obriga, por outro, à adopção de estratégias de vendas específicas, mas, por vezes, muito originais e criativas.

Don Thompson (2008) refere como exemplo Larry Gagosian, um dos maiores galeristas de arte contemporânea na actualidade, e que em 2004 vendeu toda uma exposição do artista Tom Friedman em menos de um dia, simplesmente através da colocação de imagens das obras no seu *site*, numa área restrita, e cujos códigos de

acesso foram enviados à sua lista de clientes de elite. Outro exemplo referido por este autor, e também protagonizado por Gagosian, consiste na realização de contactos telefónicos aos melhores clientes da galeria, aquando da realização das exposições, e que, em muitos casos, comprem as obras mesmo sem as ver.

Em ambos os casos, a ideia de grupo de elite e de acesso privilegiado a obras de arte de topo, levam a este tipo de comportamento: compra de obras de arte sem as ver, sequer. Naturalmente, este é um exemplo de extremo, por dizer respeito a Gagosian, cujo nome no mercado da arte comporta uma reputação, confiança e credibilidade imensas. Mas a verdade é que o mercado de arte é pleno de comportamentos atípicos.

E daqui se conclui também que os clientes apreciam este tratamento de proximidade com quem lhes vende as obras de arte: querem sentir-se especiais, lembrados e querem ter a sensação de ter acesso a peças que apenas um grupo restrito tem. Assim, este é um mercado em que o serviço ao cliente é fundamental, para que se possa desenvolver esta relação.

Mas este é também um mercado em que a definição de valor das obras é particularmente difícil: “The art trade is the least transparent and least regulated major commercial activity in the world.” (Thompson, 2008:29).

No seu artigo *Price before value*, Iain Robertson (2008) identifica duas ferramentas passíveis de serem utilizadas na definição de valor de obras de arte. A primeira, tem por base a análise dos valores de venda de objectos similares ao longo dos tempos. A segunda, consiste numa análise segmentada das diferentes características da peça, que permitam aferir da sua qualidade global e, assim, do seu valor.

Ainda que, no que toca a obras de arte antiga, muitas vezes únicas e irrepetíveis no mercado da arte e, por isso, nem sempre facilmente comparáveis, a definição de valor através da análise de obras semelhantes acaba por ser a mais consensual, existindo alguns índices amplamente reconhecidos, que fazem esta definição de valor: o Índice Mei Moses (que utiliza o método de vendas repetidas); o Índice de Artistas da Artprice (que atribui um valor a um artista e a uma obra através da análise das diferentes características de cada obra); e o Índice Art Market Research (que agrega 500 índices que mostram tendências de mercado em diferentes segmentos). Mesmo numa menor escala, é habitual galerias, antiquários e leiloeiras, procurarem definir o valor das peças que disponibilizam para a venda, através do recurso à comparação com peças semelhantes vendidas recentemente.

Ainda neste artigo, Robertson (2008) refere a importância do gosto e das suas mudanças, para a definição de valor dos objectos de arte, dando o exemplo da pintura Impressionista francesa, que nos finais do século passado tinha muito pouco valor, ou da melhor arte Chinesa que em 1911, após a deposição do último imperador, podia ser adquirida por preços muito baixos. Em ambos os casos, estas peças atingem actualmente valores recorde sempre que surgem em leilão.

Robertson apresenta ainda mais dois factores que pesam na definição de valor: a proveniência da obra e a sua autenticidade. Naturalmente, no que toca a arte antiga, é importante conhecer a história de uma peça e poder garantir a sua autenticidade. Assim, peças cujo passado é bem conhecido, que passaram por colecções de renome, ou que estão devidamente documentadas, são sempre mais valorizadas, por permitirem ao comprador uma maior segurança quanto ao que está a comprar e ao seu valor.

A isto deve-se acrescentar que, sobretudo no caso específico da arte antiga, a tendência será sempre a de valorização, uma vez que a raridade das peças e a dificuldade em encontrá-las no mercado será também tendencialmente maior. No caso da pintura, e dos Grandes Mestres, por exemplo, é pouco frequente que apareçam novos quadros no mercado e, quando isso acontece, os valores são sempre bastante elevados precisamente pela raridade destas peças, o que leva os compradores a estarem dispostos a pagar somas avultadas por estas obras.

No entanto, estes preços nem sempre são justificados. Como Robertson (2008: 48) afirma: “The price of a work of art does not necessarily match its value. In today’s bull market price very often exceeds value.”. A realidade é esta: nos extremos do mercado, onde surgem os grandes recordes de vendas, o preço pago pelas obras é, por vezes, exagerado. A vontade dos consumidores de possuírem estas peças é tão grande, que pagam um preço que não corresponde ao preço. No entanto, quando falamos de obras de arte, os compradores entendem, muitas vezes que é verdade a seguinte afirmação: “When you pay high for the priceless, you acquire it cheaply”¹ Daí que a definição de valor neste mercado seja quase tão subjectiva quanto objectiva.

Perante a análise de literatura feita anteriormente, e os dados recolhidos, conclui-se que é consensual a previsão de que o mercado da arte continue em crescimento, e que o papel da arte enquanto alternativa de investimento seja cada vez maior e mais

¹ Frase atribuída a Joseph Duveen (1869-1939), considerado um dos mais influentes dealers de arte no seu tempo, que enriqueceu levando obras da Europa (onde havia muita arte), para os Estados Unidos (onde havia muito dinheiro).

significativo na economia global. Assim, é também previsível que existam cada vez mais novos compradores a entrar neste mercado, compradores que habitualmente limitavam os seus investimentos a outro tipo de bens, mas que agora sentem a necessidade de diversificar os seus investimentos, surgindo assim novos desafios no mercado, mas criando também novas oportunidades.

Por outro lado, os compradores e colecionadores tradicionais continuarão a comprar e a querer expandir as suas colecções.

3. Quadro de Referência



O crescimento que se verifica no mercado da arte, as alterações que se têm verificado na tipologia de compradores, e o facto de a arte ser cada vez mais vista como um investimento, criam uma oportunidade de negócio no mercado da arte.

Assim, a Casa D'Antes pretende explorar esta mesma oportunidade de negócio, aproveitando o crescimento actual das vendas de arte e antiguidades, para entrar neste mercado e começar a sua implantação no mesmo.

A Casa D'Antes vai ter como abordagem não só a aproximação aos clientes habituais do mercado, mas também a captação dos novos compradores que estão a chegar ao mercado da arte: os investidores. Por ser vista cada vez mais como um investimento fiável, a arte apresenta-se agora como uma alternativa interessante, e a Casa D'Antes pretende apoiar estes novos compradores na sua introdução no mercado da arte, e na constituição das suas colecções.

Da mesma forma, e por se concluir que o mercado da arte é habitualmente visto como um meio fechado e elitista, a Casa D'Antes vai apostar num serviço ao cliente de excelência, baseado na transparência, na confiança e na clareza da informação e dos preços.

4. Análise de Mercado

4.1. Dimensão e tendências

O mercado da arte e o consumo de arte são temas ainda pouco estudados, e pouco contemplados nos estudos que são feitos sobre os hábitos de consumo.

No entanto, quer através dos estudos divulgados por reputadas consultoras internacionais, quer através da imprensa nacional e internacional, podemos facilmente concluir que o mercado da arte está em franco crescimento.

A nível de mercado da arte no território nacional, os dados recolhidos no âmbito do projecto *O mercado leiloeiro de arte antiga e contemporânea em Lisboa (2005-2011)*², são fundamentais para a compreensão da realidade nacional e, ainda que estes dados se limitem às vendas de obras de arte em leilão de três leiloeiras lisboetas, são um reflexo do que se passa no mercado da arte em Portugal, e são os únicos dados que existem sobre este mercado.

Na análise preliminar destes resultados, Afonso (2012) destaca algumas conclusões importantes sobre o mercado da arte nacional: *“De uma maneira geral, durante os anos de 2006 a 2008 o volume de faturação permaneceu elevado, tendo diminuído em 2009 e, sobretudo, em 2010. (...) o ano de 2011 representa uma recuperação assinalável face ao ano anterior, aproximando-se dos valores do primeiro ano do início deste ciclo, indiciando que a pior fase deste setor já terá sido ultrapassada.”* Temos, assim, um mercado em recuperação, em que o volume de facturação destas três casas leiloeiras entre 2010 e 2011 subiu cerca de 26%, situando-se em 2011 nos 17,51 milhões de euros, indiciando que nos próximos anos se possam voltar a atingir os valores de vendas anteriores à crise financeira.

Por outro lado, é importante destacar também destes dados, e no que importa a este projecto, a tipologia e a datação das peças levadas a leilão. Refere Afonso (2012) que *“O mercado leiloeiro português é dominado pelas artes decorativas, que representam 71,42% dos lotes vendidos. (...) Dentro das artes decorativas (...), as tipologias mais representadas em número de lotes são a ourivesaria e prataria (21,55%), o mobiliário (19,09%), as porcelanas (16,9%), a joalharia e relógios (7,41%) e as faianças*

² Projecto desenvolvido entre 2010 e 2012, com a referência PTDC/EAT-HAT/103690/2008, e realizado em parceria pelo Instituto de História da Arte – Centro de Investigação da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa (IHA-CI / FLUL) e pela Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (UNIDE / ISCTE-IUL), sendo coordenado pelos Professores Dr. Luís Urbano Afonso e Dra. Alexandra Fernandes.

(5,75%).” Estes dados permitem perceber que há uma clara predominância do mercado por artes decorativas, em que se destacam a ourivesaria, a prataria, o mobiliário e as porcelanas. Por outro lado, a análise cronológica das peças levadas a leilão, indica que 87,1% dos lotes são de peças posteriores a 1700 (Afonso, 2012). A partir daqui, poderá ser definida uma estratégia de aquisição de peças com base nestes dados, procurando ir de encontro ao que o mercado procura e deseja adquirir, não só em termos de tipologia, mas também de cronologia.

Mesmo com estes dados, e com os indicadores que apontam para uma recuperação do mercado da arte e mesmo um crescimento nos próximos anos, é importante perceber a viabilidade deste projecto, e se existe espaço para ele no mercado da arte antiga. Assim, procurou-se perceber a realidade social em que o projecto será constituído, recorrendo à recolha e classificação de diferentes dados.

Segundo o *Inquérito à Situação Financeira das Famílias realizado em 2010* (INE, 2010), neste ano, a percentagem de agregados familiares com jóias, objectos de arte e outros objectos de valor nos seus activos reais era de 8,4%, sendo que o grupo etário com uma percentagem mais elevado, de 9,4%, era o que compreendia os indivíduos entre os 45 e 54 anos de idade.

Além disto, a arte assume-se cada vez mais como uma alternativa de investimento, e têm existido cada vez mais novos compradores no mercado, que procuram assim uma forma de investir o seu dinheiro de forma segura, ao mesmo tempo que têm a possibilidade de fruir de uma fantástica obra de arte. Neste ponto, importa referir que a arte contemporânea tem atingido valores cada vez mais elevados no mercado da arte, mas a sua aquisição acarreta um risco mais elevado, face à aquisição de arte antiga, pois acabará por chegar ao momento em que esta escalada de valores estagnar-se-á. No mercado da arte contemporânea existem sempre novas obras a entrar no mercado, novos artistas, novas tendências, novas “modas”. Assim, um artista que hoje tenha uma cotação de mercado muito elevado, poderá deixar de a ter daqui a 10, 15 anos. Nesse aspecto, a arte antiga é mais segura, enquanto investimento, pois o seu valor no mercado está há muito tempo definido e a sua tendência é sempre a valorização, dado que não aparecerão novas peças no mercado (i.e., este é um mercado em que não há produção, logo, o número de peças é sempre limitado).

Assim, e com base nestes dados e do conhecimento obtido no contacto directo com o mercado, traçámos o perfil daquele que é o comprador habitual deste tipo de peças: na

faixa etária entre os 35 a 50 anos; com formação superior; classe média-alta/alta; interessado por arte e cultura e conhecedor; com capacidade financeira.

Numa primeira fase, será sobretudo a estes consumidores que este projecto se destinará. Idealmente, e após a fase inicial de penetração no mercado da arte antiga, e conforme o projecto se for consolidando, procurar-se-á chegar também a novos compradores, que possam ser atraídos por este novo tipo de venda, transparente e informada, uma vez que é objectivo deste projecto contribuir para o alargamento do mercado da arte e para a iniciação de novos compradores nesta área. Assim, nesta segunda fase, o nosso cliente-alvo já englobará uma faixa etária mais ampla entre os 30 e os 60 anos, será já proveniente de diversos níveis de formação e áreas do conhecimento, e incluirá não só os consumidores habituais do mercado, mas também novos compradores, menos conhecedores, e que exigirão novas estratégias de comunicação e vendas, devidamente adaptadas.

4.2. Concorrência

De uma forma geral, todo o mercado tradicional, a que Casa D'Antes se pretende opôr, fará sempre parte da sua concorrência, pela similitude entre os produtos oferecidos em ambos os casos.

Assim, definiu-se que a concorrência é constituída, sobretudo, por: leiloeiras, antiquários e lojas com objectos decorativos.

Começando pela análise das leiloeiras, a concorrência oferecida será na medida em que os produtos oferecidos são os mesmos e os preços poderão ser, em alguns casos, inferiores aos praticados pela Casa D'Antes, uma vez que as leiloeiras serão também um dos fornecedores deste projecto. No entanto, a vantagem face às leiloeiras diz respeito ao facto de as leiloeiras serem um local que, mais ainda do que os antiquários tradicionais, é tradicionalmente fechado e onde a grande parte dos compradores não se sente à vontade para comprar, pela pressão do leilão em si e de todo o ambiente das casas leiloeiras. Além disso, e uma vez que a Casa D'Antes pretende também chegar a novos compradores e atraí-los para o mercado das artes, é certo que os novos compradores dificilmente procurarão iniciar-se no mercado através de uma casa leiloeira, pelos aspectos já referidos.

No caso dos antiquários, esses sim, constituem a concorrência mais forte deste projecto, uma vez que vendem produtos em tudo semelhantes aos que serão apresentados. Será face aos antiquários tradicionais que a Casa D'Antes terá de se

mostrar um espaço diferente, apostando em preços mais baixos e em estratégias de comunicação mais claras e eficazes, não descurando nunca a qualidade excepcional dos produtos disponibilizados ao cliente.

Para concluir, foram também consideradas as lojas de venda de objectos decorativos, por venderem, por vezes, réplicas de peças antigas, a preços, naturalmente, inferiores, e que poderão ir de encontro ao cliente que se preocupa com a aparência, apenas. No entanto, e uma vez que a Casa D'Antes se dirige ao comprador conhecedor de arte, e ao comprador que pretende iniciar-se no mercado da arte, crê-se que a qualidade das peças e a sua autenticidade conseguirão impor-se perante este tipo de concorrência.

4.3. Principais ameaças e oportunidades

As principais ameaças que poderão afectar o sucesso deste projecto passam pela concorrência, referida no ponto anterior, mas também por outros factores externos e internos.

Por um lado, a situação económica actual, e as projecções de que se mantenha assim por mais algum tempo, podem provocar nos consumidores alguma retracção na compra. Mas, sendo uma ameaça, a situação actual de crise financeira é, para este projecto, também uma oportunidade. Esta situação permite que se consigam adquirir peças para fornecer a loja com preços bastante mais vantajosos pois há muitas pessoas que por diversos motivos, e entre eles a necessidade de liquidez, estão a vender os seus bens, e em consequência disso estão a surgir no mercado muitas e boas peças, que de outro modo, continuariam na posse dos seus proprietários. Simultaneamente, e como referido anteriormente, a crise financeira está a levar a que muitos investidores queiram diversificar os seus investimentos, aparecendo a arte como uma boa alternativa.

Neste sentido, e por que se apresenta aqui uma nova forma de vender arte antiga, com uma imagem de transparência e rigor, mas próxima do cliente, acredita-se que existe no mercado a oportunidade de implementar um novo espaço de venda de arte antiga, que vá de encontro às necessidades não só deste novo tipo de compradores que tem surgido gradualmente no mercado (os investidores), mas também de novos compradores no mercado, que se interessam por arte, mas que não comprem por não se sentirem confortáveis nos espaços e ambientes actualmente disponíveis no mercado.

5. Análise Interna

Antes de mais, um dos factores com mais peso nesta questão, é o facto de este ser um projecto novo, em que será necessário um trabalho muito forte de implementação no mercado, para, por um lado, se dar a conhecer a Casa D'Antes, e, por outro, para se construir uma imagem de confiança, que leve os clientes a adquirir as peças – sendo este um projecto de venda de peças antigas e usadas, há sempre uma maior carga de cepticismo e de receio associada ao processo de compra. Assim, este pode ser considerado um primeiro ponto fraco do projecto.

Em seguida apresenta-se a análise das diferentes áreas que congregam os factores internos que têm influência no sucesso e viabilidade do projecto.

5.1. Área de Marketing e Vendas

A Casa D'Antes apresenta-se no mercado como um espaço com várias mais-valias que não existem na maioria dos espaços actualmente disponíveis.

O principal aspecto diferenciador deste projecto está na forma como o produto chega ao cliente e do foco no serviço ao cliente. O que se pretende é apresentar um espaço completamente distinto daquilo que são os habituais antiquários, com uma imagem moderna, actualizada, e, simultaneamente, de proximidade e confiança face ao cliente.

É nesta diferença que reside um dos pontos fortes do projecto, preenchendo-se um vazio no mercado, que vai dar resposta às necessidades dos interessados que não comprem por insegurança e por não se sentirem confortáveis nos espaços que existem actualmente.

A política de transparência, de preços sempre visíveis e de disponibilização de informação sobre as peças e o mercado da arte, são também um factor de diferenciação, que se pretende que atraia novos clientes para o mercado mas que, ao mesmo tempo, seja vista como uma mais-valia para os compradores habituais. Assim, pretende-se que existe uma fidelização dos clientes à Casa D'Antes, por sentirem que, no que toca à compra de antiguidades, as suas necessidades encontram resposta neste espaço, de forma satisfatória.

Outro factor que é fundamental a nível da área de vendas é a qualidade dos produtos apresentados. Haverá uma preocupação com a escolha de peças de qualidade elevada, mas também vai ser procurada uma variedade alargada de peças e tipologias, para dar

resposta a diferentes clientes, com gostos e necessidades diferentes. Uma vez que este é também um mercado de colecionismo, pretende-se disponibilizar aos clientes um serviço de apoio à constituição de colecções de arte, bem como de apoio à procura de peças específicas que desejem adquirir.

5.2. Área Financeira

Este projecto tem uma TIR (taxa interna de rentabilidade) de 58%, e o seu *payback period* é de 4 anos.

Simultaneamente, o investimento necessário para o seu arranque é no valor de 13.400€.

O facto de este ser o projecto de um espaço comercial em que, salvo situações pontuais e excepcionais, o prazo de recebimento é no imediato, permite que exista um maior equilíbrio, com a saída de uma peça a significar uma entrada imediata de valor.

5.3. Área de Compras

É ao nível das compras e da obtenção de peças para venda que se encontra um dos maiores pontos fracos do projecto, uma vez que existe uma dependência total e absoluta daquilo que o mercado tem para oferecer em cada momento. Sendo esta uma área em que não há produção nem fornecedores no sentido habitual do termo, poderá tornar-se difícil a aquisição de novas peças para reposição de *stocks* e manutenção de muitas e variadas peças, de elevado nível de qualidade, como se pretende.

No entanto, as alternativas são diversas: casas leiloeiras; vendedores particulares; feiras de arte e antiguidades; *sites* internacionais de vendas *online*. Assim, variando os locais de compra, e mantendo sempre um *stock* de peças controlado e prevendo uma eventual dificuldade em adquirir novas peças (o que poderá acontecer pontualmente), acredita-se que se conseguirá contornar esta dificuldade.

5.4. Área de Recursos Humanos

Numa fase inicial do projecto, o mesmo estará concentrado na figura da promotora, não se prevendo a contratação de mais colaboradores, por forma a minimizar os gastos e conseguir garantir um bom arranque do mesmo.

Assim, todas as funções a realizar serão realizadas pela promotora, que assegurará o horário de funcionamento do espaço.

A médio prazo, e em função do crescimento do volume de negócios, prevê-se que surja a necessidade de ser contratado mais um colaborador.

No que diz respeito aos recursos humanos, será sempre fundamental que os mesmos sejam caracterizados por: conhecimentos da área da arte, das antiguidades e do mercado da arte em geral; orientados para o cliente, garantindo um atendimento excepcional; com conhecimentos das novas tecnologias da informação, para assegurar a expansão do projecto através também dessa via.

6. Análise Competitiva – Análise SWOT

A análise SWOT é uma importante ferramenta de gestão sendo utilizada no diagnóstico estratégico de um projecto. Consiste na análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*).

No seguimento do analisado anteriormente apresenta-se agora esta estratégia, indicando “claramente quais os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver; assim como as vantagens e as oportunidades a potenciar e explorar” (IAPMEI: 2012).

As tabelas que se seguem, adaptadas de IAPMEI (2012), contemplam a análise destes quatro aspectos do projecto Casa D’Antes, indicando para cada um deles os pontos mais relevantes. Além disso, é também analisado o impacto que cada ponto tem no projecto, bem como qual será a sua tendência no futuro, face à evolução do mesmo.

Legenda – E – Elevado; M – Médio; F – Fraco; ↗ - Melhorar; = - Manter; ↘ - Piorar.

Pontos Fortes	Impacto no Projecto			Tendências		
	E	M	F		↗ =	↘
Serviço ao cliente	X			X		
Política de transparência		X			X	
Qualidade dos produtos	X				X	
Preços	X				X	

Pontos Fracos	Impacto no Projecto			Tendências		
	E	M	F		↗ =	↘
Dificuldades de fornecimento	X			X		
Implementação no mercado		X		X		
Produto destinado a nicho		X			X	

Oportunidades	Impacto no Projecto			Tendências		
	E	M	F	↗	=	↘
Mercado em crescimento	X				X	

Projecto de Criação de um Antiquário

Arte vista como investimento			X		X	
Novos compradores		X				X

Ameaças	Impacto no Projecto			Tendências		
	E	M	F		=	
Concorrência	X				X	
Situação económica	X			X		

Tabela 3 – Análise SWOT – Adaptado de: IAPMEI (2012).

7. Objectivos do Plano

Este projecto pretende criar no mercado uma nova forma de vender arte e antiguidades, num espaço comercial físico mas também mais amplo, através do recurso a novas tecnologias.

Como principal objectivo é definido o lucro do projecto – este é um projecto que se pretende rentável. Assim, a partir do quinto ano de actividade, está previsto que o projecto comece a ser gerar lucro.

No seguimento deste objectivo, é definido também o de minimizar as despesas. Neste caso, não só através da redução de despesas com recursos humanos (uma vez que as funções serão asseguradas apenas pela promotora, numa primeira fase), mas também através do uso de canais de comunicação e distribuição de preços reduzidos (como a venda e publicidade *online*).

Por último, e por que um dos grandes focos deste projecto é o serviço ao cliente, será também definido como objectivo a retenção dos mesmos, considerando-se como cliente habitual aquele que efectue três compras no mesmo ano, e pretende-se chegar ao final do primeiro ano de actividade com uma carteira de clientes habituais que conte com cinquenta clientes.

8. Estratégia de Desenvolvimento

A estratégia de desenvolvimento definida para a Casa D'Antes estará assente nas seguintes premissas:

- Consolidação da posição no mercado como um espaço de referência onde os clientes podem satisfazer as suas necessidades de consumo de antiguidades;
- Aperfeiçoamento do serviço aos clientes, tendo em vista a fidelização dos mesmos;
- Aumento dos serviços complementares oferecidos aos clientes, através da criação de diversos protocolos com empresas de relevo (na área dos transportes, do restauro, entre outros);
- Preocupação permanente com a evolução do mercado, quer a nível de concorrência, quer das necessidades dos clientes, com a finalidade de ir adaptando os produtos oferecidos, os seus valores, bem como a forma como são comunicados e chegam aos clientes;
- Expansão no mercado nacional, com a abertura de um novo espaço comercial, no quinto ou sexto ano de actividade:
 - Internacionalização, feita de duas formas, e em duas fases: desde logo, através do *website*, acessível aos clientes internacionais; a médio-longo prazo, através da participação em feiras internacionais, quando a notoriedade da Casa D'Antes e a sua posição no mercado o justifiquem (prevê-se que isso suceda a partir do sexto ou sétimo ano de actividade):

9. Políticas de Implementação

9.1. Marketing

9.1.1. Produto/Serviço

A Casa D'Antes irá oferecer aos seus clientes os mais diversos tipos de antiguidades e peças de arte antiga, dos séculos XVIII e XIX, bem como das primeiras décadas do século XX. Sendo este um campo muito vasto, importa especificar que haverá uma maior prevalência de peças decorativas e utilitárias, as mais procuradas pelos compradores, como pratarias, móveis de pequenas dimensões, jóias, quadros, entre outras. As peças apresentadas serão sempre seleccionadas, primeiramente, pela sua qualidade artística, e, seguidamente, pelo seu valor estético.

Aliando-se a este rigor na qualidade dos produtos oferecidos, é igualmente importante ter especial atenção à forma como os mesmos são apresentados e entregues ao cliente, podendo esse aspecto ser crucial para a decisão de compra. Ao contrário do que se passa em muitos antiquários e feiras de antiguidades, por exemplo, em que as peças surgem de forma desordenada e amontoada, na Casa D'Antes procurar-se-á apresentar as peças de forma organizada. Assim, haverá especial cuidado na disposição das peças no espaço comercial, para que possam ser devidamente observadas e apreciadas de forma clara, e em perfeitas condições de conservação. Uma vez que são peças revendidas, sem a sua embalagem original, haverá também uma preocupação com a forma como serão adequadamente embaladas para serem entregues ao cliente, em caixas ou sacos apropriados, que, por um lado garantam a segurança das peças, e, por outro, transmitam a imagem da marca e do espaço, com um aspecto cuidado e de elevado nível qualitativo, como se pretende.

Além da comercialização dos produtos, a Casa D'Antes disponibilizará também serviços diversos, quer a nível de serviço pós-venda, quer de serviços complementares à aquisição de obras de arte. A nível de serviço pós-venda, o cliente terá acesso ao serviço de entregas dos bens adquiridos, serviços de emolduramento, entre outros.

Como serviços complementares, os clientes terão acesso a: trabalhos de restauro (de uma rede de contactos recomendados pela Casa D'Antes); serviços de avaliação de peças e obras de arte; acompanhamento e aconselhamento na criação ou ampliação de uma colecção de arte.

Todos estes serviços são fundamentais para estreitar a relação com o cliente, criando um contacto mais frequente e próximo, estabelecendo uma relação de confiança que se prolongue para lá do acto da compra.

Em suma, a Casa D'antes procurará dar resposta ao desejo principal de qualquer cliente quando adquire um produto/serviço: o melhor retorno para o seu investimento (quer em termos de dinheiro, quer em termos de tempo).

9.1.2. Preço

Sendo este um projecto de um espaço comercial de venda de peças antigas, o preço dos produtos estará sempre dependente do custo de aquisição dos mesmos, e terá de ser definido peça a peça. A esse valor de aquisição será então acrescida a margem necessária para que o projecto se torne viável e para que a rentabilidade do mesmo não seja posta em causa.

No entanto, e por que é fundamental para o conceito do projecto apresentar preços competitivos, os mesmos serão definidos também por comparação com preços de peças semelhantes que surjam no mercado, nomeadamente, em leilões; através da análise da procura de cada tipo de peças no mercado em cada momento; e também da avaliação das características do produto em si (que, em peças de arte antiga, podem diferir muito no que diz respeito ao estado de conservação e à raridade, por exemplo).

Da política de preço da Casa D'Antes faz também parte a transparência e a disponibilização de todos os valores aos clientes, algo que não acontece na maioria dos antiquários actualmente.

9.1.3. Distribuição

Sendo este um projecto de criação de um antiquário, o canal de distribuição privilegiado será o espaço físico do antiquário, onde serão disponibilizados aos clientes os produtos para venda.

A Casa D'Antes será instalada na zona central da cidade de Lisboa, sendo fundamental que o espaço escolhido disponha de estacionamento fácil, por um lado, e, por outro, seja numa zona movimentada, em que exista muita circulação de pessoas. Assim, pretende-se que os clientes possam ter facilmente e de forma cómoda acesso aos produtos que pretendem adquirir.

Como canais de distribuição alternativos apostar-se-á na venda *online*, através do *website* da Casa D'Antes, e na venda directa, através da visita a clientes privilegiados. A

venda de peças *online* permitirá que as barreiras geográficas sejam eliminadas, e fará com que as peças disponibilizadas cheguem a muitos mais potenciais compradores.

9.1.4. Comunicação

A Casa D'Antes deverá fazer uma forte aposta na comunicação, para que possa entrar no mercado da arte, atraindo os actuais consumidores destes produtos, mas também cativando novos compradores para o mercado.

Assim, através da divulgação do seu carácter diferenciador, a Casa D'Antes procurará passar a sua imagem de proximidade aos clientes, de transparência e abertura.

A comunicação será dirigida ao público-alvo definido anteriormente, e na fase inicial será fundamental o sucesso da inauguração, para que possa haver um impacto inicial forte e positivo, já que este é um mercado em que é muito importante o *passa-palavra*, bem como o reconhecimento dos pares.

Ainda ao nível da comunicação, será feita distribuição de publicidade (*flyers* de pequenas dimensões) não só na zona de implementação física do espaço, como em outras zonas de grande movimento e onde se encontra o público-alvo deste projecto (Saldanha, Avenida da Liberdade, Parque das Nações, entre outras). Para assegurar a continuidade da visibilidade do espaço, foi contemplado o valor de 40€ mensais, para contemplar as despesas com publicidade.

Por outro lado, para a manutenção da relação com os clientes, e mesmo para a criação de novas relações, será importante o recurso às novas tecnologias da informação. Assim, será criado um *website* da Casa D'Antes (cujo custo de produção será de 1200€, e que implicará a contratação de um domínio, com um custo anual de 35€), onde serão divulgadas as peças, com opção de aquisição *online*; será também criada uma página no *Facebook*, uma vez que é uma forma rápida e gratuita de divulgar informação; e será ainda enviada periodicamente uma *newsletter* electrónica a uma base de contactos, em que serão noticiadas as novas aquisições da Casa D'Antes, campanhas promocionais, e outras informações de relevo relacionadas com o mercado da arte.

É também objectivo da Casa D'Antes constituir uma base de dados dos clientes, sempre que os mesmos o desejem e o permitam, com os seus dados pessoais, e com as suas definições de preferências, compras habituais e peças mais desejadas, para que possa haver uma comunicação mais segmentada, que satisfaça as necessidades de que cada cliente. Para potenciar ainda mais a existência de uma relação de proximidade com

o cliente, será implementada também uma política de fidelização, que permitirá aos clientes habituais obter um cartão de cliente, que lhes dará acesso a preços e promoções dedicadas e exclusivas.

9.2. Organização

Numa fase inicial, este projecto será assegurado apenas pela promotora. Ainda assim, e por que é expectável que o negócio cresça e venha a surgir a necessidade de contratar mais colaboradores, é importante definir também as políticas de implementação no que diz respeito à organização da empresa.

Podem ser definidas duas áreas fundamentais: a área da gestão e a área comercial.

Dentro da área da gestão encontram-se as funções administrativas e de gestão financeira. Esta área é responsável pela gestão de tesouraria, análise de balanços, e revisão periódica da análise de resultados do projecto, fazendo os devidos reajustamentos e correcções. Estas tarefas, pela sua especificidade e importância, serão realizadas recorrendo ao apoio de um Técnico Oficial de Contas. É ainda da responsabilidade da área da gestão todo o processo de compras, através do qual se farão os contactos necessários para a aquisição de nova peças e manutenção de *stocks* de peças de elevada qualidade.

A área comercial é a área das vendas propriamente ditas, em que se insere todo o trabalho de marketing e promoção da Casa D'Antes; a manutenção do *website* e envio de *newsletters*; o serviço e apoio a cliente, o que inclui também a gestão de eventuais reclamações; e, ainda, a manutenção do espaço de exposição da loja em perfeitas condições de conservação.

A médio prazo, pretende-se que seja contratado um novo colaborador para a área comercial, assegurando a promotora a área de gestão e do departamento financeiro, assim que o volume de negócios o justifique e o volume de trabalho também.

10. Requisitos de Implementação

Para a implementação deste projecto é necessário, antes de mais, constituir a empresa Casa D'Antes, que será constituída pela promotora como Sociedade Unipessoal por Quotas, por esta ser a opção mais vantajosa para o projecto e para o que se pretende, após análise das diferentes formas jurídicas de constituir empresa (Costa e Ribeiro, 2007).

Em seguida, a Sociedade será também registada na Segurança Social e nos Serviços de Finanças.

Será também fundamental o registo da marca Casa D'Antes e do seu logótipo, a ser desenvolvido entretanto, para assegurar a protecção do nome e da imagem do projecto.

No que toca ao espaço físico da loja, será também necessário efectuar o contrato de arrendamento do espaço seleccionado e, de seguida, obter todas as licenças e alvarás exigíveis por lei, para a abertura de um espaço comercial desta tipologia.

Por último, deverá ser adquirido um programa de facturação devidamente certificado.

11. Plano Financeiro e Análise Financeira

11.1. Pressupostos Gerais

Este plano financeiro foi feito tendo por base um arranque do projecto previsto para Janeiro de 2013 e um horizonte temporal de seis anos, que é suficientemente alargado para se poder ter uma análise real do projecto e da sua evolução ao longo dos tempos.

Da mesma forma, e ao longo da elaboração do mesmo, foram sendo assumidos diversos pressupostos gerais (ver Anexo 1 – Pressupostos Gerais), alguns provenientes da legislação em vigor à data de execução do mesmo, e outros fruto da recolha de informações sobre o estado actual do mercado e as suas projecções futuras.

Para a criação deste plano financeiro, e sua consequente análise, foi, assim, tido em conta que a taxa de inflação prevista para Portugal no ano de 2013 pelo Banco de Portugal é de 1%.³ Assim, foi este valor que serviu de base para definir as taxas de aumentos para os anos seguintes, quer no que diz respeito a vencimentos, quer no que diz respeito a fornecimentos e serviços externos, sendo que a partir de 2014 os valores de aumento serão ajustados em função da taxa de inflação efectiva.

No caso da taxa de variação dos preços dos produtos vendidos, considerou-se também um aumento de 1% para 2014, de 1,5% para 2015, e, daí em diante, de 2%, assumindo que o crescimento da Casa D'Antes e o seu maior reconhecimento no mercado, permitirão justificar este ligeiro aumento nos preços (ver Anexo 3 – Volume de Negócios).

11.2. Volume de Negócios

Uma vez que o mercado nacional de arte está em franco crescimento, como analisado no estudo de mercado, considerou-se que as vendas fossem de 69.800€ no ano de arranque do projecto, e que crescessem a partir daí, em taxas de crescimento variáveis, atingindo no máximo os 7,5% (ver Tabela 4).

O aumento das vendas definido como objectivo prende-se com diversos pontos: em primeiro lugar, a crescente penetração no mercado e o aumento da notoriedade da Casa D'Antes; em segundo lugar, com a fidelização dos clientes, para a qual contribuirá um

³ Segundo o Boletim Económico - Verão 2012 do Banco de Portugal (www.bportugal.pt). Ver Anexo 2 - *Projeções para a Economia Portuguesa 2012-13*.

excepcional serviço ao cliente; em terceiro lugar, com a própria retoma da economia, que se deverá fazer sentir a partir de 2014. Para atingir este volume de negócios definido será também importante o *website* da loja, que, aliando-se à imagem de confiança da Casa D'Antes e o número crescente de clientes fidelizados, fará aumentar as vendas através desta via de distribuição (ver Anexo 3 – Volume de Negócios).

VENDAS – MERCADO NACIONAL	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Peça de Arte A	8.400	8.700	9.272	10.167	10.889	11.662
Quantidades vendidas	168	174	183	196	206	217
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	3,57%	5,00%	7,50%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	50,00	50,00	50,75	51,77	52,80	53,86
Peça de Arte B	19.200	19.800	21.102	23.138	24.781	26.540
Quantidades vendidas	96	99	104	112	117	123
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	3,13%	5,00%	7,50%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	200,00	200,00	203,00	207,06	211,20	215,43
Peça de Arte C	30.000	31.000	33.038	36.226	38.799	41.553
Quantidades vendidas	60	62	65	70	73	77
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	3,33%	5,00%	7,50%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	500,00	500,00	507,50	517,65	528,00	538,56
Peça de Arte D	12.000	12.000	12.789	14.023	15.019	16.085
Quantidades vendidas	12	12	13	14	14	15
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	0,00%	5,00%	7,50%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	1.000,00	1.000,00	1.015,00	1.035,30	1.056,01	1.077,13
TOTAL	69.600	71.500	76.201	83.555	89.487	95.840

Tabela 4 - Vendas no Mercado Nacional (em euros)

11.3. Custo das Mercadorias Vendidas

Dado o cariz particular deste projecto, o custo das mercadorias vendidas (ver Tabela 5) foi calculado através de uma média para quatro valores de venda (50€, 200€, 500€ e 1000€), representativos dos diferentes valores e peças que serão disponibilizados. Mas há que ter em consideração que este valor terá sempre de ser definido e adaptado a cada artigo em particular, uma vez que sendo este um negócio de venda de artigos em 2ª mão, o custo das mercadorias vendidas dependerá sempre do preço de aquisição de cada peça. No entanto, o processo de aquisição terá sempre em consideração os valores médios definidos como margem bruta, para que a rentabilidade do projecto seja assegurada, e para que se garanta que os preços definidos não vão contra a política de preços definida para este espaço. Os valores aqui apresentados foram definidos tendo por base um custo médio das peças disponíveis no mercado bem como os valores habituais praticados para estas mesmas peças nos espaços semelhantes existentes no

mercado da arte nacional (ver Anexo 4 - Lista de peças disponíveis para aquisição no mercado).

CMVMC	Margem Bruta	2013	2014	2015	2016	2017	2018
MERCADO NACIONAL	Ano Completo	37.200	38.270	40.786	44.722	47.897	51.298
Peça de Arte A	30,00%	5.880	6.090	6.490	7.117	7.622	8.163
Peça de Arte B	40,00%	11.520	11.880	12.661	13.883	14.869	15.924
Peça de Arte C	50,00%	15.000	15.500	16.519	18.113	19.399	20.777
Peça de Arte D	60,00%	4.800	4.800	5.116	5.609	6.008	6.434
TOTAL CMVMC		37.200	38.270	40.786	44.722	47.897	51.298
IVA	23%	8.556	8.802	9.381	10.286	11.016	11.799
TOTAL CMVMC + IVA		45.756	47.072	50.167	55.008	58.914	63.097

Tabela 5 - Custo Médio anual das mercadorias vendidas (em euros)

11.4. FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos	Tx IVA	Valor Mensal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Electricidade	23%	85	1.020	1.030	1.041	1.051	1.061	1.072
Comunicação	23%	100	1.200	1.212	1.224	1.236	1.249	1.261
Água	6%	45	540	545	551	556	562	568
Ferramentas e Utensílios	23%	13	150	152	153	155	156	158
Livros e doc. Técnica	23%	31	370	374	377	381	385	389
Material de escritório	23%	33	400	404	408	412	416	420
Rendas e alugueres	23%	750	9.000	9.090	9.181	9.273	9.365	9.459
Despesas de representação	23%	100	1.200	1.212	1.224	1.236	1.249	1.261
Publicidade	23%	40	480	485	490	495	499	504
Seguros		18	211	213	215	217	220	222
Deslocações e estadas	23%	42	500	505	510	515	520	526
Conservação e reparação	23%	33	400	404	408	412	416	420
Limpeza, higiene e conforto	23%	14	165	167	168	170	172	173
Vigilância e segurança	23%	100	1.200	1.212	1.224	1.236	1.249	1.261
Trabalhos especializados	23%	100	1.200	1.212	1.224	1.236	1.249	1.261
Outros forn. e serviços	23%	200	2.400	2.424	2.448	2.473	2.497	2.522
TOTAL FSE			20.436	20.640	20.847	21.055	21.266	21.479
IVA			1.823	1.841	1.860	1.878	1.897	1.916
TOTAL FSE + IVA			22.259	22.482	22.706	22.934	23.163	23.394

Tabela 6 - Mapa de gastos com Fornecimentos e Serviços Externos (em euros)

As despesas elencadas com fornecimentos e serviços externos (ver Tabela 5) são as despesas habituais aplicáveis a qualquer empresa deste género, tendo por base valores

médios de mercado, e em função de pedidos de orçamento feitos a fornecedores dos serviços (ver Anexo 5 - Orçamentos).

Naturalmente, a despesa mais significativa diz respeito ao valor da renda do espaço. Foi também considerado o recurso a um técnico oficial de contas (TOC), que corresponde ao valor mensal de 100€ definido como trabalho especializado, bem como o valor de 100€ para a vigilância e segurança.

Outras dispensas consideradas incluem deslocações e estadas, bem como despesas de representação, que serão indispensáveis para a aquisição de novas peças para a Casa D'Antes.

11.5. Custos com o pessoal

Custos com o pessoal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vencimentos						
Gerência/Administração	7.800	8.484	8.569	8.655	8.741	8.828
Pessoal						
Encargos	1.658	1.803	1.821	1.839	1.857	1.876
Seguros Acidentes de Trabalho	78	85	86	87	87	88
Sub. Alimentação	1.089	1.100	1.111	1.122	1.133	1.145
TOTAL CUSTOS PESSOAL	10.625	11.472	11.586	11.702	11.819	11.937

Tabela 7 - Custos com o pessoal (em euros)

Os custos com pessoal previstos incluem apenas o vencimento da promotora do projecto que será de 600€ mensais, com um aumento anual de 1%, e todos os encargos legais previstos na lei, bem como o subsídio de alimentação, cujo valor diário foi definido em 4,50€ (ver Anexo 7 – Custos com pessoal).

11.6. Investimento em Fundo de Maneio Necessário

Para o apuramento do investimento em fundo de maneio necessário da Casa D'Antes (ver Tabela 8), considerou-se, em primeiro lugar, uma reserva de segurança de tesouraria correspondente a um fundo de caixa permanente no valor de 500€, para fazer face a necessidades de facultar troco aos clientes e também para efectuar pagamentos inesperados ou a fornecedores que utilizem o método de pagamento imediato.

Por outro lado, considerou-se também necessário assegurar o valor correspondente a 90 dias de compras de existências, uma vez que o prazo médio de *stockagem* foi definido com esse período. Desta forma, garante-se a manutenção do *stock* necessário

face aos objectivos de vendas definidos. Não foram previstas necessidades na rubrica dos clientes, por estar definido que todas as compras deverão ser pagas de imediato.

No que toca aos recursos de exploração, destaca-se a rubrica dos fornecedores (que inclui também os FSE), e definiu-se que os pagamentos seriam feitos a trinta dias, sendo este o valor necessário para assegurar esses mesmos pagamentos.

Investimento em fundo de maneo necessário	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	500	500	500	500	500	500
Clientes						
Existências	9.300	9.568	10.197	11.181	11.974	12.825
TOTAL	9.800	10.068	10.697	11.681	12.474	13.325
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	5.668	5.796	6.073	6.495	6.840	7.208
Estado	1.121	1.671	1.795	1.931	2.145	2.312
TOTAL	6.788	7.468	7.867	8.426	8.985	9.520
Fundo Maneio Necessário	3.012	2.600	2.829	3.254	3.490	3.805
Investimento em Fundo de Maneio	3.012	-412	229	425	236	315

Tabela 8 - Investimento em fundo de maneo necessário (em euros)

11.7. Decisões de investimento

De acordo com as informações recolhidas e os orçamentos obtidos, este projecto necessita dos investimentos que se seguem:

Investimento por ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Activos Intangíveis						
Despesas de Instalação	360					
Outros Activos Intangíveis	1.200					
Total Activos Intangíveis	1560					
Activos Fixos Tangíveis						
Equipamento Básico	8.519			1.000		
Total Activos Fixos Tangíveis	8.519			1.000		
Total Investimento	10.079			1.000		
IVA 23%	1.959			230		

Tabela 9 - Investimento por ano (em euros)

Estes valores contemplam, no que toca a activos intangíveis, o registo da empresa através da Empresa na Hora⁴ e a contratação da produção do *site* da Casa D'Antes, no valor de 1.200€.

Quanto a outras decisões de investimento, e sendo este um projecto comercial de venda de antiguidades, não existem necessidades de maior no arranque da empresa,

⁴ Serviço disponível em <http://www.empresanahora.pt/>.

tendo-se considerado dentro do equipamento básico o necessário a este tipo de espaços: equipamento informático; programa de facturação; mobiliário; entre outros (ver Anexo 6 – Decisões de investimento). Foi também previsto um investimento de 1.000€ para o ano de 2016, para a substituição do computador da empresa ao fim de três anos de uso.

Temos assim um montante inicial de investimento de 10.079€, e um investimento pontual em 2016 de 1.000€.

11.8. Financiamento

Com base nos dados anteriormente apresentados, apurou-se que o financiamento necessário para este projecto é o que se encontra no quadro que se segue (ver Tabela 9). Temos, assim, uma necessidade de financiamento no valor de 13.400€ para o ano de arranque do projecto. Para além do financiamento proveniente dos meios libertos brutos, e do capital social, será necessário também recorrer a um empréstimo bancário, no valor de 7.213, que será reembolsado ao longo de 10 anos, a uma taxa de juro de 7%.

Necessidades de Financiamento	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Investimento = Capital Fixo + FMN	13.091	-412	229	1.425	236	315
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	13.400	-400	200	1.500	200	300
Fontes de Financiamento	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meios Libertos	1.187	993	2.624	5.331	7.457	9.751
Capital Social	5.000					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	7.213					
TOTAL	13.400	993	2.624	5.331	7.457	9.751

Tabela 10 - Financiamento (em euros)

11.9. Demonstração de Resultados Previsional

A análise da demonstração de resultados previsional (ver Tabela 10) permite verificar que existe uma evolução favorável ao longo do período analisado, que surge devido ao incremento do volume de negócios projectado.

É de destacar que o resultado líquido é positivo para todo os anos em análise, mas que se torna mais expressivo a partir do terceiro ano, momento a partir do qual se espera que o volume de vendas aumente mais significativamente, face aos custos existentes.

Assim, temos que para 2018, o último ano contemplado neste plano de negócios, a Casa D'Antes apresentará um resultado líquido de 9.530€.

Demonstração de Resultados Previsional	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas	69.600	71.500	76.201	83.555	89.487	95.840
Volume de Negócios	69.600	71.500	76.201	83.555	89.487	95.840
CMVMC	37.200	38.270	40.786	44.722	47.897	51.298
Outros Gastos Variáveis (FSE)	20.436	20.640	20.847	21.055	21.266	21.479
Margem Bruta de Contribuição	11.964	12.590	14.568	17.777	20.324	23.064
% Margem Bruta/VN	17%	18%	19%	21%	23%	24%
Resultado Económico	11.964	12.590	14.568	17.777	20.324	23.064
Gastos com o Pessoal	10.625	11.472	11.586	11.702	11.819	11.937
% de Vendas	15%	16%	15%	14%	13%	12%
EBITDA	1.339	1.118	2.982	6.075	8.504	11.127
Amortizações	120	120	120	125	125	125
EBIT	1.219	998	2.862	5.950	8.379	11.002
Gastos e Perdas de Financiamento	530	525	473	420	368	315
Juros e Outros Rendimentos Similares		1	16	49	115	205
RESULTADO FINANCEIRO	-530	-524	-456	-371	-253	-110
RAI	690	474	2.406	5.579	8.127	10.891
Impostos Sobre os Rendimentos	86	59	301	697	1.016	1.361
RESULTADO LÍQUIDO	603	415	2.105	4.886	7.111	9.530
% DOS GASTOS DE ESTRUTURA S/ VN	15 %	16 %	15 %	14 %	13 %	13 %
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/ VN	1 %	1 %	3 %	6 %	8 %	10 %

Tabela 11 - Demonstração de Resultados Previsional

11.10. Mapa de Cash Flows Operacionais

Mapa de Cash Flows Operacionais	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	1.067	873	2.504	5.206	7.332	9.626
Amortizações do exercício	120	120	120	125	125	125
	1.187	993	2.624	5.331	7.457	9.751
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-3.012	412	-229	-425	-236	-315
CASH FLOW de Exploração	-1.825	1.405	2.395	4.906	7.221	9.436
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-10.079			-1.000		
Free cash-flow	-11.904	1.405	2.395	3.906	7.221	9.436
CASH FLOW acumulado	-11.904	-10.499	-8.104	-4.198	3.024	12.460

Tabela 12 - Mapa de Cash Flows Operacionais

Através da análise do mapa de *cash flows* operacionais (ver Tabela 11) podemos ter uma melhor leitura dos fluxos financeiros gerados pelo projecto Casa D'Antes. Assim, e apesar de se apresentarem *cash flows* positivos a partir de 2014, o segundo ano de actividade, só em 2017 será positivo o *cash flow* acumulado, quando o aumento significativo das vendas, e ausência de mais investimentos, conseguirem permitirem reverter a situação.

11.11. Balanço Previsional

O quadro de Balanço Previsional que se apresenta em seguida permite concluir que existe uma evolução positiva na actividade desta empresa, que permite que os activos sejam sempre superiores ao passivo, garantindo-se a liquidez do projecto. É também de assinalar que há uma crescente evolução dos capitais próprios da empresa, fruto do crescimento do volume de negócios da mesma, que leva a que em 2017 o capital próprio seja já superior ao passivo.

Balanço Previsional	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO						
Activos						
Activos Intangíveis	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Activos Fixos Tangíveis	8.519	8.519	8.519	9.519	9.519	9.519
Amortizações Acumuladas	120	240	360	485	610	735
Inventários						
Mercadorias	9.300	9.568	10.197	11.181	11.974	12.825
Caixa e Depósitos Bancários	500	630	2.146	5.403	12.000	20.964
TOTAL DO ACTIVO	19.759	20.037	22.062	27.177	34.444	44.133
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Realizado	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Reservas e Resultados Transitados		603	1.018	3.123	8.005	15.116
Resultados Líquidos	603	415	2.105	4.882	7.111	9.530
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	5.603	6.018	8.123	13.005	20.116	29.645
PASSIVO						
Passivo não Corrente						
Financiamentos Obtidos	7.213	6.492	5.770	5.049	4.328	3.607
Passivo Corrente						
Financiamentos Obtidos	68					
Dívidas a Fornecedores	5.668	5.796	6.073	6.495	6.840	7.208
Estado e Outros Entes Públicos	1.207	1.731	2.095	2.629	3.161	3.673
TOTAL DO PASSIVO	14.156	14.019	13.939	14.173	14.328	14.488

TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	19.759	20.037	22.062	27.177	34.444	44.133

Tabela 13 - Balanço Previsional

11.12. Avaliação do Projecto

Na perspectiva do Projecto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Free Cash Flow to Firm	-11.904	1.405	2.395	3.906	7.221	9.436
WACC	6,99%	7,09%	7,31%	7,60%	7,83%	8,18%
Factor de actualização	1	1,071	1,149	1,237	1,333	1,442
Fluxos actualizados	-11.904	1.312	2.084	3.159	5.416	6.542
Fluxos actualizados acumulados	-11.904	-10.592	-8.508	-5.349	67	6.609
Valor Actual Líquido (VAL)	80.580					
Taxa Interna de Rentabilidade	59,28%					
Payback Period	4 Anos					

Tabela 14 - Avaliação do projecto na perspectiva do projecto

A avaliação do projecto é bastante positiva, uma vez que o mesmo apresenta um *payback period* de 4 anos, possui uma TIR de 59,28%, e o seu valor actual líquido corresponde a 80.580€. A acrescentar a isto, a actualização dos fluxos acumulados, aponta para um valor de 6.609€ em 2018, o que indica que a Casa D'Antes será economicamente viável e permitirá recuperar o investimento inicial necessário, criando ainda excedentes (outros indicadores podem ser consultados no Anexo 8 – Principais Indicadores).

12. Conclusão

Todos os indicadores apontam para o contínuo crescimento do mercado da arte, mesmo perante a actual conjuntura económica e a recente crise financeira que afectou a economia global. O mercado nacional não é excepção e está também a regressar aos valores que antecederam a crise e, agora, com novos compradores no mercado, que vêem na arte uma alternativa válida de investimento.

Assim, a investigação levada a cabo para este projecto permitiu verificar a efectiva existência de uma oportunidade de negócio. É perante este contexto que se pretende implementar a Casa D'Antes, para dar resposta às necessidades do mercado, e para chegar não só ao comprador tradicional, mas também aos novos interessados por arte, que procuram um mercado mais transparente, mais acessível e mais informado.

Através de uma estratégia de comunicação activa, de canais de distribuição alternativos, e de um enfoque muito grande na excelência do serviço ao cliente, a Casa D'Antes pretende fazer chegar mais arte a mais pessoas, ampliando o mercado nacional da arte antiga.

Para terminar, importa ainda relevar que a análise deste projecto, e do respectivo plano financeiro, permitem constatar a sua viabilidade económica e financeira. Desta forma, concluiu-se que seria necessário um investimento inicial de 13.400€, sendo o *payback period* de 4 anos, e a TIR de 59%, o que representa uma boa oportunidade de negócio.

13. Bibliografia

Monografias:

Belk, R. 1995. *Collecting in a consumer society*. London: Routledge.

Chong, D. 2002. *Arts Management*. Londres: Routledge.

Costa, H. & Ribeiro, P. 2007. *Criação e gestão de micro-empresas e pequenos negócios* (5ª ed.). Lisboa: Lidel.

Eco, U. 2010. *Como se faz uma tese em ciências humanas* (10ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Esperança, J. & Matias, F. 2009. *Finanças empresariais*. Lisboa: Texto Editora.

King, R. 2005. *The ugly truth about small business*. Illinois: Sourcebooks, Inc.

Menezes, H. 2001. *Princípios de gestão financeira* (8ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Robertson, I., & Chong, D. (Eds). 2008. *The art business*. Oxon: Routledge.

Thompson, D. 2008. *The \$12 million stuffed shark*. New York: Palgrave Macmillan.

Thornton, S. 2010. *Sete dias no mundo da arte*. Lisboa: Arcádia.

Capítulos de Livros:

Robertson, I., & Chong, D. 2008. Introduction to studies in art business. In Robertson, I., & Chong, D. (Eds), *The art business*: 1-25. Oxon: Routledge.

Robertson, I. 2008. Price before value. In Robertson, I., & Chong, D. (Eds), *The art business*: 29-54. Oxon: Routledge.

Referências não publicadas:

Afonso, L. U. 2012. *Colóquio «os leilões e o mercado da arte»*. Comunicação apresentada no ISCTE-IUL, Lisboa.

Retiradas da internet:

AKI. www.aki.pt. 09/06/2012.

Banco de Portugal. www.bportugal.pt. 10/07/2012.

Corbett, R.; *How big is the global art market?*.

<http://www.artnet.com/magazineus/news/artnetnews/china-the-worlds-top-art-and-antique-market.asp>. 05/04/2012.

Deloitte & ArtTactic. *Art & Finance Report 2011*.

<http://www.deloitte.com/lu/artandfinance/report2011>. 11/12/2011.

Empresa na hora. <http://www.empresanahora.pt/>. 03/04/2012.

IAPMEI; *A análise SWOT*. <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2344>.

03/04/2012.

IAPMEI; *Como elaborar um plano de negócios*.

<http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>.

03/04/2012.

IKEA. www.ikea.pt. 09/06/2012.

INE – Instituto Nacional de Estatística; *Inquérito à Situação Financeira das Famílias - 2010*;

http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=140541268&att_display=n&att_download=y. 03/04/2012

Melo, C.; *Saiba porque há mais investidores a olhar para a arte*.

http://economico.sapo.pt/noticias/saiba-porque-ha-mais-investidores-a-olhar-para-a-arte_148758.html. 05/08/2012.

Sage – Software de Gestão. www.lojasage.com. 09/06/2012.

Staples. www.staples.pt. 09/06/2012.

Worten. www.worten.pt. 09/06/2012.

14. Anexos

Anexo 1 – Pressupostos Gerais

Pressupostos Gerais		
Nome do Projecto	Casa D´Antes	
Unidade monetária		Euros
1º Ano actividade		2013
Número de Meses de Actividade no 1º Ano		12
Prazo médio de Recebimento (dias)		0
Prazo médio de Pagamento (dias)		30
Prazo médio de Stockagem (dias)		90
Provisões Cobranças Duvidosa		0%
Fundo de Caixa Permanente (euros)		500
Taxa de IVA - Vendas		23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços		23%
Taxa de IVA - CMVMC		23%
Taxa de IVA - FSE		23%
Taxa de IVA - Investimento		23%
Taxa média de IRS		0,00%
Taxa de IRC		1º Escl 12,50%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo		1,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo		6,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo		7,00%
Taxa de juro de activos sem risco - Rf		2,00%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº		6,00%
Beta empresas equivalentes		100,00%
Taxa de variação dos cash flows na perpetuidade		0,00%

Anexo 2 – Boletim Económico - Verão 2012, do Banco de Portugal
(www.bportugal.pt).

Quadro 1

PROJEÇÕES DO BANCO DE PORTUGAL: 2012-2013 TAXA DE VARIAÇÃO ANUAL, EM PORCENTAGEM							
	Pesos 2011	BE Verão 2012			BE Primavera 2012		
		2011	2012 ^(p)	2013 ^(p)	2011	2012 ^(p)	2013 ^(p)
Produto interno bruto	100.0	-1.6	-3.0	0.0	-1.6	-3.4	0.0
Consumo privado	66.3	-4.0	-5.6	-1.3	-3.9	-7.3	-1.9
Consumo público	20.1	-3.8	-3.8	-1.6	-3.9	-1.7	-1.2
Formação Bruta de Capital Fixo	18.1	-11.3	-12.7	-2.6	-11.4	-12.0	-1.7
Procura interna	103.9	-5.7	-6.4	-1.4	-5.7	-6.2	-1.6
Exportações	35.5	7.6	3.5	5.2	7.4	2.7	4.4
Importações	39.4	-5.3	-6.2	1.5	-5.5	-5.6	0.0
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p.)							
Exportações líquidas		4.6	3.6	1.4	4.6	3.1	1.6
Procura interna		-6.2	-6.6	-1.4	-6.2	-6.5	-1.7
da qual: Variação de existências		-0.5	0.1	0.2	-0.5	0.8	0.1
Balança corrente e de capital (% PIB)		-5.2	-1.7	0.8	-5.2	-2.8	-0.4
Balança de bens e serviços (% PIB)		-3.2	0.4	2.5	-3.2	-1.0	1.0
Índice harmonizado de preços no consumidor		3.6	2.6	1.0	3.6	3.2	0.9

Fonte: Banco de Portugal.

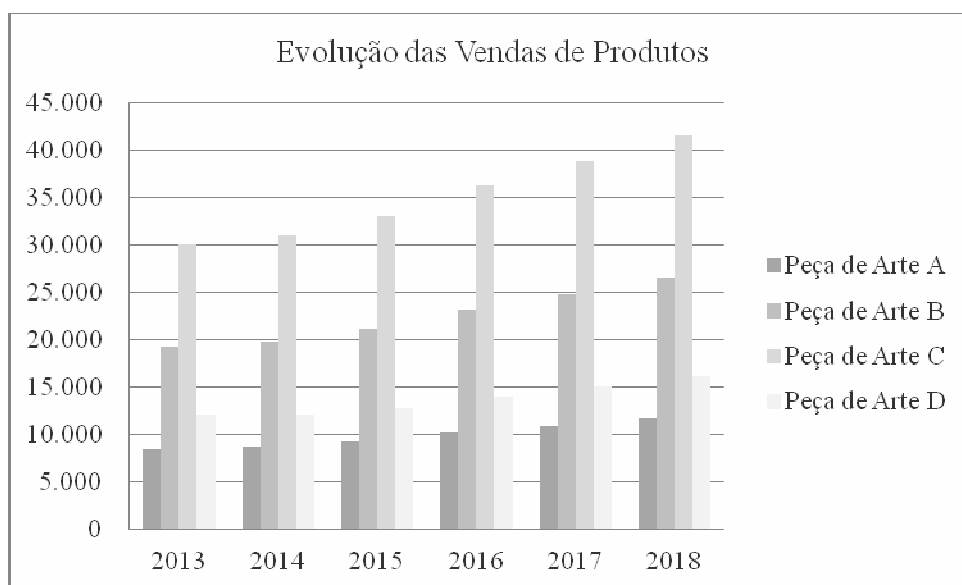
Notas: (p) - projetado. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas.

- 1** A projeção para a evolução da economia portuguesa considera a informação disponível até meados de junho de 2012.

Anexo 3 – Volume de Negócios

Volume de negócios		Unidade: Euros				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de variação dos preços		1,00%	1,50%	2,00%	2,00%	2,00%

Evolução das Vendas de Produtos		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Peça de Arte A		8.400	8.700	9.272	10.167	10.889	11.662
Peça de Arte B		19.200	19.800	21.102	23.138	24.781	26.540
Peça de Arte C		30.000	31.000	33.038	36.226	38.799	41.553
Peça de Arte D		12.000	12.000	12.789	14.023	15.019	16.085



Anexo 4 – Lista de peças disponíveis para aquisição no mercado

Produto A	Fornecedor	Custo de Aquisição	Margem Bruta em %	Preço de Venda
Par de argolas de guardanapo EPNS	Ebay	23,58 €	30,00%	33,69 €
6 Colheres de Café em Prata Inglesa - anos 20	Ebay	30,71 €	30,00%	43,87 €
Molheira Vista Alegre séc. XIX	Míau	30,00 €	30,00%	42,86 €
Cristo em Madeira	Aqueduto	43,75 €	30,00%	62,50 €
Quatro gravuras com vistas de Espanha	Aqueduto	31,25 €	30,00%	44,64 €
Par de brincos em prata dourada	CML	34,43 €	30,00%	49,18 €
Jarra em vidro séc. XVIII	CML	34,43 €	30,00%	49,18 €
Onze azulejos	CML	34,43 €	30,00%	49,18 €
Escultura Casal de Figuras em porcelana	CML	34,43 €	30,00%	49,18 €
Anel em ouro	CML	34,43 €	30,00%	49,18 €
Escultura de galgo em vidro	CML	34,43 €	30,00%	49,18 €
Alfinete de gravata em ouro e pérola	CML	34,43 €	30,00%	49,18 €
Pintura a óleo representando flores	Aqueduto	37,50 €	30,00%	53,57 €
Prato grande em faiança Italiana	Aqueduto	31,25 €	30,00%	44,64 €
Carrinho de chá em mogno com tabuleiro	Aqueduto	25,00 €	30,00%	35,71 €
Par de mísulas em madeira entalhada e dourada	Aqueduto	31,25 €	30,00%	44,64 €
Frasco de perfume em cristal e prata, 1923	Ebay	27,47 €	30,00%	39,24 €
Escova de fato em prata	Ebay	28,02 €	30,00%	40,03 €

Produto C	Fornecedor	Custo de Aquisição	Margem Bruta em %	Preço de Venda
Secretária de Senhora Napoleão III	Aqueduto	250,00 €	50,00%	500,00 €
Prato coberto em porcelana da China, decoração Cantão	Aqueduto	275,00 €	50,00%	550,00 €
Jarra em prata Javali, 316grs	CML	206,57 €	50,00%	413,14 €
Caixa em prata águia, 404grs	CML	206,57 €	50,00%	413,14 €
Prato raso Companhia das Índias	CML	229,52 €	50,00%	459,04 €
Santa em madeira	CML	286,90 €	50,00%	573,80 €
Cadeira de braços em mogno	CML	229,52 €	50,00%	459,04 €
Par de candeeiros em alabastro	CML	206,57 €	50,00%	413,14 €
Pintura sobre marfim, figura feminina	CML	206,57 €	50,00%	413,14 €
Bule com tampa em porcelana oriental	CML	252,47 €	50,00%	504,94 €

Esta listagem contempla exemplos de peças disponíveis em diferentes fornecedores, a que cujo valor de aquisição foi acrescida a margem bruta média definida para as duas classes de produto que servem de exemplo (Produto A e Produto C). Em todos os casos,

os valores definidos para venda estão de acordo com os preços praticados pelos espaços que representam a concorrência da Casa D'Antes para peças semelhantes.

Anexo 5 – Orçamentos



Fidelidade Mundial
Seguros

Simulação de Multirriscos Negócios

Sexta-feira, 03 de Junho de 2011

Simulação n.º 16865651

Dados do Risco

Actividade	Quadros e Estampas (estab)	Ano de Construção/ Reconstrução total	1999
Grupo de Actividade	Comércio não Alimentar	Tipo de Cobertura do Telhado	Outros
Local de Risco	1069-013 LISBOA	Meios de Prevenção e Protecção contra Incêndio	Sem Protecção
Tipo de Construção Exterior	Materiais incombustíveis	Valor de Substituição (Equipamento Industrial)	Não
Meios de Prevenção e Protecção contra Intrusão	Fechadura de Segurança Protecção Metálica Alarme total		
Actualização Convencionada de Capitais	Sim (2,00%)		

Bens/Capitais Seguros

Conteúdo(s)	50.000 €
Mercadorias	50.000 €

Coberturas

Coberturas	Simulação A		Simulação B	
	Edifício	Conteúdos	Edifício	Conteúdos
Incêndio, queda de raio e explosão	-	✓	-	✓
Tempestades	-	-	-	-
Inundações	-	-	-	-
Danos por água	-	-	-	-
Furto ou roubo	-	-	-	-
Responsabilidade civil extracontratual	-	-	-	-
Assistência ao Negócio	-	-	-	-
Aluimento de terras	-	✓	-	✓
Actos de vandalismo	-	-	-	-
Greves, tumultos e alterações da ordem pública	-	-	-	-
Demolição e remoção de escombros	-	-	-	-
Danos em bens do senhorio	-	-	-	-
Valores em caixa, cofre e em trânsito	-	-	-	-
Fenómenos Sísmicos	-	-	-	✓
Riscos eléctricos	-	-	-	Capital Seguro: 100%
Quebra de vidros, espelhos, letreiros e anúncios luminosos	-	✓	-	Franquia: 5%
Interrupção da Actividade	-	-	-	✓
Custos de reabertura	-	-	-	-

Projecto de Criação de um Antiquário



Simulação de Multirriscos Negócios

Sexta-feira, 03 de Junho de 2011
Simulação n.º 16865651

Prémios Totais (€)		Simulação A	Simulação B
Pagamento por Débito em conta			
Mensal	1ª fracção (a)		22,77 €
	Fracções seguintes		17,12 €
Trimestral	1ª fracção (a)	53,65 €	57,01 €
	Fracções seguintes	48,00 €	51,36 €
Semestral	1ª fracção (a)	101,64 €	108,37 €
	Fracções seguintes	95,99 €	102,72 €
Anual		192,83 €	205,97 €
Outras modalidades de pagamento			
Trimestral	1ª fracção (a)	56,05 €	59,58 €
	Fracções seguintes	50,40 €	53,93 €
Semestral	1ª fracção (a)	104,52 €	111,45 €
	Fracções seguintes	98,87 €	105,80 €
Anual		197,64 €	211,10 €

(a) Inclui o custo de apólice, no valor de 5,65 €.

Esta simulação não dispensa a leitura atenta das Informações Pré-Contratuais e bem assim das Condições Gerais do produto, n.º 200 (FM120), que devem ser obtidas junto da entidade que efectua a simulação ou em qualquer Agência da Fidelidade Mundial ou ainda em <http://www.fidelidademundial.pt> por forma a ficar devidamente esclarecido sobre as condições do contrato. A aceitação do prémio desta simulação bem como dos dados que o determinaram estão sujeitos a confirmação por parte da Fidelidade Mundial.

Esta simulação tem a validade de 30 dias a contar da data da sua realização.

Para esclarecimentos adicionais, queira contactar o seu Mediador, qualquer Agência da Fidelidade Mundial ou marque o número de telefone: 808 29 39 49.

Conta do Mediador: 84689

Grupo Caixa Geral de Depósitos

MEDINET/A84689100+000+00016865651

Companhia de Seguros Fidelidade-Mundial, S.A. • NIPC e Matrícula 500 918 880, na CRC Lisboa • Sede: Largo do Calhariz, 30 1249-001 Lisboa - Portugal • Capital Social € 400.000.000 • www.fidelidademundial.pt

2 / 2

Linha de Apoio ao Cliente: Tel. 808 29 39 49 • Fax 21 323 78 44 • E-mail: apoiocliente@fidelidademundial.pt • Atendimento telefónico personalizado nos dias úteis das 8h30 às 20h.

Anexo 6 –Decisões de investimento

Decisões de Investimento		
Activos Intangíveis		
Registo da empresa	360 €	www.empresanahora.pt
Site	1.200€	Orçamento de webdesigner
Activos Fixos Tangíveis - Equipamento Básico		
Computador	999 €	www.worten.pt
Programa de facturação	600 €	www.lojasage.com
Mobiliário	5.500 €	www.ikea.pt
Office	400 €	www.staples.pt
Impressora multifunções	300 €	www.staples.pt
Iluminação	720 €	www.aki.pt
Total Equipamento Básico	8.519 €	

Anexo 7 – Custos com pessoal

Custos com Pessoal						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº Meses	13	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

Quadro de Pessoal						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administração / Direcção Financeira	1	1	1	1	1	1
TOTAL	1	1	1	1	1	1

Remuneração Base Mensal						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administração / Direcção Financeira	600	606	612	618	624	631

Remuneração Base Anual - Total Colaboradores						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administração / Direcção Financeira	7.800	8.484	8.569	8.655	8.741	8.828
TOTAL	7.800	8.484	8.569	8.655	8.741	8.828

Outros Custos						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Segurança Social						
Gerência / Administração - 21,25%	1.658	1.803	1.821	1.839	1.857	1.876
Seguros Acidentes de Trabalho - 1,00%	78	85	86	87	87	88
Subsídio Alimentação - 99,00	1.089	1.100	1.111	1.122	1.133	1.145
TOTAL OUTROS CUSTOS	2.825	2.988	3.017	3.048	3.078	3.109
TOTAL CUSTOS PESSOAL	10.625	11.472	11.586	11.702	11.819	11.937

QUADRO RESUMO						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vencimentos						
Gerência/Administração	7.800	8.484	8.569	8.655	8.741	8.828
Pessoal						
Encargos	1.658	1.803	1.821	1.839	1.857	1.876
Seguros Acidentes de Trabalho	78	85	86	87	87	88
Sub. Alimentação	1.089	1.100	1.111	1.122	1.133	1.145
TOTAL CUSTOS PESSOAL	10.625	11.472	11.586	11.702	11.819	11.937

Anexo 8 – Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de Crescimento do Negócio		3%	7%	10%	7%	7%
Eficiência Operacional		2%	4%	8%	11%	13%
Margem Operacional das Vendas		1%	4%	7%	9%	11%
Rentabilidade Líquida das Vendas		1%	3%	6%	8%	10%
Peso dos Gastoss c/Pessoal nos PO		16%	15%	14%	13%	12%

INDICADORES ECONÓMICOS – FINANCEIROS						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Return On Investment (ROI)		2%	10%	18%	21%	22%
Rendibilidade do Activo		5%	13%	22%	24%	25%
Rotação do Activo		357%	345%	307%	260%	217%
Rotação do Imobilizado		727%	784%	789%	855%	927%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		7%	26%	38%	35%	32%
Rotação dos Capitais Próprios		1188%	938%	642%	445%	323%

INDICADORES FINANCEIROS						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Autonomia Financeira		30%	37%	48%	58%	67%
Solvabilidade Total		43%	58%	92%	140%	205%
Endividamento Total		70%	63%	52%	42%	33%
Endividamento ML Prazo		32%	26%	19%	13%	8%

INDICADORES DE LIQUIDEZ						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez Geral		135%	151%	182%	240%	311%
Liquidez Reduzida		8%	26%	59%	120%	193%

ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Capitais Permanentes		12.510	13.894	18.054	24.443	33.252
Activo Fixo		9.839	9.719	10.594	10.469	10.344
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO		2.671	4.175	7.460	13.974	22.908
Necessidades Cíclicas		9.568	10.197	11.181	11.974	12.825
Recursos Cíclicos		5.796	6.073	6.495	6.840	7.208
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO		3.771	4.124	4.685	5.135	5.617
Tesouraria Activa		630	2.146	5.403	12.000	20.964
Tesouraria Passiva		1.731	2.095	2.629	3.161	3.673
TESOURARIA LÍQUIDA		-1.100	51	2.774	8.840	17.291
CONTROLO : TRL = FML - NFM		-1.100	51	2.774	8.840	17.291
Variação do FML			1.504	3.285	6.515	8.933

Projecto de Criação de um Antiquário

Variação das NFM			352	562	449	482
Variação da TRL			1.151	2.724	6.066	8.451

**INDICADORES DE RISCO
NEGÓCIO**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Margem Bruta		12.590	14.568	17.777	20.324	23.064
Grau de Alavanca Operacional		1262%	509%	299%	243%	210%
Ponto Crítico		65.832	61.232	55.589	52.591	50.124
Margem de Segurança		9%	24%	50%	70%	91%