

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

Dinamização do negócio *online* de uma leiloeira de obras de arte

Cristina Isabel Ferreira de Andrade

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Maria Gabriela Beirão dos Santos

Orientador na ARO, Lda.: Alexandre Rocha Oliveira



Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

2015-07-28

Ao Henrique

Resumo

O presente documento reflecte os factores que influenciam o sucesso de uma loja e leiloeira de obras de arte na implementação do negócio *online* e consequente internacionalização, de modo a aumentar o volume de vendas com eficiência.

Foi efetuada uma análise dos fatores externos que influenciam a indústria recorrendo à ferramenta PESTEL e uma análise da concorrência na indústria através do modelo das 5 forças de Porter, de forma a perceber o enquadramento da indústria de obras de arte e antiguidades no mercado global. De forma a aumentar o número de potenciais clientes, tornou-se crucial conhecer o mercado e as expectativas dos clientes, efetuando-se técnicas de *benchmarking* nas características mais relevantes para o negócio e estudo do mercado-alvo da indústria, sendo definida uma estratégia para o negócio e para as atividades de marketing, de acordo com a informação recolhida. Na estratégia é definida a proposta de valor para a empresa, a visão, missão e valores, bem como a identificação do mercado-alvo de maior potencial para o negócio *online*. Por fim é apresentado o protótipo do sistema de informação a implementar, de forma a fazer face às novas necessidades da empresa, englobando os testes efetuados para implementação do sistema e com realce nas estratégias de gestão de *leads* implementadas. De modo a difundir a mensagem sobre os serviços oferecidos pela leiloeira, é apresentado o plano de comunicação que inclui técnicas de *marketing* digital com base em referências, redes sociais, pesquisa orgânica e paga e *email marketing*.

Após análise de vários estudos estatísticos, conclui-se que os países de maior potencial de compra de obras de arte e antiguidades *online* para uma loja e leiloeira sediada em Portugal são a Alemanha, Austrália, Cazaquistão, China, Estados Unidos da América, França, Itália, Reino Unido, Rússia, Espanha e Portugal, considerando-se neste último a possibilidade de compras do tipo “*click and brick*”. Da análise da concorrência conclui-se que a qualidade do serviço é fundamental. Nesse sentido é necessário ouvir os clientes e responder rapidamente às suas questões de modo a aumentar a sua satisfação e lealdade, dar oportunidade do cliente se expressar, resolver eficientemente problemas ou pedidos e premiar clientes fiéis, são métodos efetivos para fidelizar e rentabilizar clientes e levar ao sucesso de uma leiloeira de obras de arte no negócio *online*.

Stimulation of the online business of an art auction house

Abstract

This document reflects the factors that influence the success of an art store and auction house in the implementation of online business and consequent internationalization, in order to increase sales volume efficiently.

It was made an analysis of external factors that influence the industry by applying the PESTEL tool and an analysis of the competition in the industry through the model of Porter's 5 forces, in order to understand the framing of art and antiques industry in the global market. In order to increase the number of potential customers, it has become crucial to know the market and customer expectations, making up benchmarking techniques in the most relevant features for the business and study of the target market industry, and then set a strategy to the business and marketing activities, according to the information collected. The strategy defines the value proposition for the company's vision, mission and values, and the identification of the target market with the greatest potential for online business. Finally it is presented the prototype of the information system to be implemented in order to meet the new business needs, encompassing the tests performed for the system implementation and enhancement for the lead management strategies implemented. In order to spread the message about the services offered by the auction house, it is showed the communication plan that includes digital marketing techniques based on referrals, social networks, organic and paid search and email marketing.

After analyzing various statistical studies, it is concluded that the greatest potential countries to purchase art and antiques online on a store and auction house based in Portugal are Germany, Australia, Kazakhstan, China, USA, France, Italy, UK, Russia, Spain and Portugal, giving to the Portuguese market the chance of purchases "click and brick". From the competitive analysis it was concluded that the quality of service is critical. In this sense it is necessary to listen to customers and respond quickly to their questions in order to increase their satisfaction and loyalty, giving the customer the opportunity to express themselves, solve problems or requests efficiently and reward loyal customers, are effective methods to retain and monetize clients and lead an auction house to success in the online business.

Agradecimentos

Agradeço ao Alexandre pela oportunidade que me proporcionou, num projeto estimulante e que foi de encontro às minhas ambições académicas e profissionais. Ao Aníbal, CEO da P55, agradeço a oportunidade de continuar no projeto e de ver implementada a estratégia que aqui proponho.

Agradeço à professora Gabriela Beirão pela paciência na leitura e todas as recomendações propostas que considere bastante adequadas.

Aos meus colegas de mestrado, amigos e familiares em geral, agradeço a força para acreditar e o incentivo para seguir em frente.

Saliento o papel crucial da minha irmã Cláudia que desde o início me deu força e confiança de que era capaz de assumir este tema e toda a disponibilidade que sempre demonstrou.

Aos meus pais que sempre entenderam o meu estado de espírito por vezes perdido no meio de tantas tarefas, compromissos e responsabilidades e me deram o máximo de apoio, físico, psicológico, paranormal e extraterrestre e que me possibilitaram terminar o mestrado com um mínimo de integridade física e mental.

Ao Helder, meu companheiro e à minha irmã Francisca, agradeço todo o apoio que me ofereceram.

Ao meu filho Henrique devo toda a motivação para concorrer, esforçar e terminar o mestrado, todos os períodos de reflexão no meio dos trabalhos, todos os períodos de alegria no meio do caos cerebral.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Apresentação do projeto	1
1.2	Metodologia.....	2
1.3	Principais resultados	3
1.4	Organização do relatório	4
2	Revisão de literatura	5
2.1	Estratégia	5
	Gestão Estratégica e de Marketing	5
	Crescimento orgânico.....	10
2.2	Análise da Concorrência	10
2.3	Mercado	12
	Customer Journey	12
	Caraterização	13
2.4	Conclusão	15
3	Análise da Organização e Ambiente Externo	17
3.1	PESTEL	17
3.2	Cinco Forças de <i>Porter</i>	18
3.3	Análise Interna	19
	Tecnologias de Informação	19
	Recursos	19
	Capacidades	19
3.4	<i>Canvas</i> Proposta de Valor atual.....	20
4	Estudo de Mercado	23
4.1	Análise da concorrência.....	23
	Seleção de concorrentes diretos	23
	Seleção de concorrentes indiretos	25
	Fatores de Comparação.....	25
	Benchmarking	25
4.2	Mercado Potencial	26
	Identificação	27
	Países	27
	Categorias de produtos	32
	Plataformas	33
	Fornecedores	35
4.3	Vantagens/desvantagens do mercado <i>online</i>	36
5	Estratégia	39
5.1	<i>Canvas</i> Proposta de Valor estratégica.....	39
5.2	Visão e Missão.....	40
5.3	Valores.....	40
5.4	Identificação do mercado-alvo	41
	Compradores.....	41
5.5	Identificação dos fornecedores	41
5.6	Estratégia de marketing	42

5.7	Posicionamento do Serviço.....	44
6	Sistema de Informação	45
6.1	Organograma Funcional.....	45
6.2	Processos do Negócio	46
	Gestão de leads	46
6.3	Tecnologia.....	47
6.4	Implementação.....	47
7	Plano de comunicação	49
7.1	Estratégia.....	49
7.2	Referências (boca-a-boca).....	51
7.3	Plataformas agregadoras de leilões.....	51
7.4	Redes Sociais	52
7.5	Search Engine Marketing (SEM).....	53
	Search Engine Optimization (SEO)	53
	Search Engine Advertisement (SEA).....	55
7.6	Email	56
7.7	Orçamento	56
7.8	Medição de resultados	57
8	Conclusões e perspetivas de trabalho futuro.....	59
8.1	Conclusões	59
8.2	Perspetivas de trabalho futuro	60
	Referências	61
ANEXO A:	Benchmarking.....	65
ANEXO B:	Mercado Potencial: Países	70
ANEXO C:	Mercado Potencial: Cálculo	75
ANEXO D:	Inquérito enviado para as plataformas	78
ANEXO E:	Nacionalidade dos utilizadores das plataformas de leilões.....	79
ANEXO F:	Processos Operacionais.....	81
ANEXO G:	Lista de testes ao sistema	85
ANEXO H:	Influência dos canais na decisão de compra.....	92
ANEXO I:	<i>Keywords</i> em inglês.....	94
ANEXO J:	<i>Keywords</i> em português	95
ANEXO K:	Newsletter	97

Índice de Figuras

Figura 1 – Perspetiva do contexto de marketing nos anos 70. Fonte: (Baker, 2003)	5
Figura 2 – Estratégia de marketing do triângulo dos 3Cs, adaptado de (Baker, 2003).....	6
Figura 3 - A máquina perpétua da promoção, fonte: (King, 2013)	8
Figura 4 – Ciclo de teste. Fonte: (Google, 2014a)	9
Figura 5 – Crescimento orgânico, adaptado de (Lehmann e Winer, 2009).....	10
Figura 6 – Funil da <i>Marketo</i> Fonte: (Connie, 2014)	13
Figura 7 – Enquadramento da licitação emocional. Fonte: (Adam et al., 2011).....	14
Figura 8 – Análise das 5 Forças de <i>Porter</i>	18
Figura 9 – Visão atual da proposta de valor da P55	20
Figura 10 – Receita em Leilão de arte contemporânea, adaptado de (Statista, 2014b)	23
Figura 11 – Venda de obras de arte em Leilão, adaptado de (Statista, 2013c)	23
Figura 12 – Crescimento de venda de obras de arte, adaptado de (Statista, 2013b).....	24
Figura 13 – Decréscimo de venda de obras de arte, adaptado de (Statista, 2013a)	24
Figura 14 - Receita de venda de obras de arte em leilão em 2014, por país. Fonte: (Statista, 2014a)	27
Figura 15 - Receita de venda de arte contemporânea em leilão em 2013/ 2014, por país. Fonte: (Statista, 2014c)	27
Figura 16 – Top 5 dos países com população de rendimento anual superior a US\$150.000 (em termos de PPC), em 2012 e 2020. Fonte: (Hodgson, 2013)	28
Figura 17 – Mercado de Obras de Arte e Antiguidades estimado.....	30
Figura 18 – Mercado <i>online</i> de Obras de Arte e Antiguidades estimado [nº de clientes].....	31
Figura 19 – Percentagem do mercado de Obras de Arte e Antiguidades que compra <i>online</i>	31
Figura 20 – Distribuição de vendas na <i>Christie's</i> e <i>Sotheby's</i> , por categorias, em 2012 e 2013, adaptado de (Statista, 2015).....	32
Figura 21 – Tipo de obras de arte comercializadas <i>online</i> , adaptado de (Hiscox & ArtTactic, 2014)	33
Figura 22 – Percentagem do mercado <i>online</i> que está registado em plataformas, por país	35
Figura 23 – Potencial de fornecimento de obras de arte e antiguidades no norte e centro-norte do país	36
Figura 24 – Gráfico de vantagens de comprar arte <i>online</i> , adaptado de (Hiscox & ArtTactic, 2014).....	37
Figura 25 – Fatores desencorajadores da compra de arte <i>online</i> . Fonte: (Hiscox & ArtTactic, 2014)	37
Figura 26 – Fatores encorajadores de compra de arte <i>online</i> . Fonte: (Hiscox & ArtTactic, 2014).....	38
Figura 27 –Proposta de Valor estratégica da P55	39
Figura 28 – Organograma Funcional da P55.....	45
Figura 29 – Esquema de processos do negócio.....	46
Figura 30 – <i>Printscreen</i> do <i>website</i> atual (p55.pt).....	48
Figura 31 – <i>Printscreen</i> do novo <i>website</i> (p55.com.pt).....	48
Figura 32 – Gráfico de canais de promoção <i>online</i> , adaptado de (Hiscox & ArtTactic, 2014)	50
Figura 33 – Orçamento proposto	57
Figura 34 – Fontes de tráfego para p55.pt a 18.05.2015, adaptado de (Similarweb, 2015)	58
Figura 35 – Gráfico de receita por utilizador único de companhias tecnológicas (Chaffey, 2014).....	65
Figura 36 – Fontes de tráfego da amazon.com. Fonte: (Similarweb, 2015)	65
Figura 37 – Fontes de tráfego da auctionata.com. Fonte: (Similarweb, 2015).....	66
Figura 38 – Fontes de tráfego da bonhams.com. Fonte: (Similarweb, 2015)	66
Figura 39 – Fontes de tráfego da cguardian.com. Fonte: (Similarweb, 2015)	67
Figura 40 – Fontes de tráfego da ha.com. Fonte: (Similarweb, 2015)	67
Figura 41 – Fontes de tráfego da kollerauktionen.ch. Fonte: (Similarweb, 2015)	68
Figura 42 – Fontes de tráfego da paddle8.com. Fonte: (Similarweb, 2015)	68
Figura 43 – Fontes de tráfego da sothebys.com. Fonte: (Similarweb, 2015).....	68
Figura 44 – Fontes de tráfego da p55.pt. Fonte: (Similarweb, 2015).....	69
Figura 45 – Nacionalidade dos utilizadores da <i>epailive.com</i>	79

Figura 46 – Nacionalidade dos utilizadores da <i>auction.fr</i>	79
Figura 47 – Nacionalidade dos utilizadores da <i>icollector.com</i>	79
Figura 48 – Nacionalidade dos utilizadores da <i>invaluable.com</i>	80
Figura 49 – Nacionalidade dos utilizadores da <i>auctionzip.com</i>	80
Figura 50 – Nacionalidade dos utilizadores da <i>liveauctioneers.com</i>	80
Figura 51 – Nacionalidade dos utilizadores da <i>the-saleroom.com</i>	80
Figura 52 – Processo de avaliar lote.....	81
Figura 53 – Processo de leiloar em tempo real.....	81
Figura 54 – Vender na loja.....	81
Figura 55 – Processo de registar utilizador.....	82
Figura 56 – Processo de registar fornecedor e peças	82
Figura 57 – Processo de disponibilizar lote para venda.....	82
Figura 58 – Processo de receber ordens de compra.....	82
Figura 59 – Processo de registo de pedido de contacto	83
Figura 60 – Processo de preparar leilão	83
Figura 61 – Processo de fechar leilão.....	83
Figura 62 – Processo de propor serviços de transporte e seguro.....	84
Figura 63 – Processo de faturar compra.....	84
Figura 64 – Processo de pagar a fornecedor.....	84
Figura 65 – Influência dos canais na decisão de compra da categoria casa e jardim na Alemanha. Fonte: (Google, 2014b).....	92
Figura 66 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria casa e jardim na Austrália. Fonte: (Google, 2014b).....	92
Figura 67 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria financeira na Austrália. Fonte: (Google, 2014b).....	92
Figura 68 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria casa e jardim nos EUA. Fonte: (Google, 2014b).....	92
Figura 69 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria financeira nos EUA. Fonte: (Google, 2014b).....	92
Figura 70 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria casa e jardim em França. Fonte: (Google, 2014b).....	93
Figura 71 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria financeira em França. Fonte: (Google, 2014b).....	93
Figura 72 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria casa e jardim no Reino Unido. Fonte: (Google, 2014b).....	93
Figura 73 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria financeira no Reino Unido. Fonte: (Google, 2014b).....	93
Figura 74 – <i>Newsletter</i> enviada a 13.03.2015	97
Figura 75 – <i>Newsletter</i> enviada a 14.03.2015	98
Figura 76 – <i>Newsletter</i> enviada a 23.06.2015	99
Figura 77 – <i>Newsletter</i> enviada a 27.06.2015	100

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Canais, KPI's e ferramentas de medição de campanhas. Fonte: (Google, 2014a)	7
Tabela 2 - Tipos de clientes (adaptado de (Eisenberg e Eisenberg, 2006)	13
Tabela 3 - Análise PESTEL	17
Tabela 4 - Classificação ACSI em páginas de e-commerce, adaptado de (ACSI, 2015).....	25
Tabela 5 – Tabela comparativa de concorrentes.....	26
Tabela 6 – Tabela comparativa de plataformas agregadoras de leilões.....	33
Tabela 7 – Número de licitadores nos Leilões da P55 na plataforma <i>Invaluable + Auctionzip</i>	34
Tabela 8 – Estimativa de licitadores das plataformas por nacionalidade.....	34
Tabela 9 – Público-alvo comprador	41
Tabela 10 – Potenciais fornecedores.....	42
Tabela 11 – Análise SWOT	43
Tabela 12 – Exemplo da lista de testes ao sistema	48
Tabela 13 – Comparação de motores de pesquisa, Fonte: (Demers, 2015)	53
Tabela 14 – Estimativa de utilizadores de internet.....	75
Tabela 15 – Estimativa de mercado de obras de arte e antiguidades em 2014	75
Tabela 16 – Estimativa de mercado de obras de arte e antiguidades em 2020	76
Tabela 17 – Estimativa de mercado de obras de arte e antiguidades <i>online</i> em 2020.....	77
Tabela 18 – Lista de testes ao sistema.....	85
Tabela 19 – <i>Keywords</i> em inglês com pesquisa elevada	94
Tabela 20 – <i>Keywords</i> em inglês com pesquisa média	94
Tabela 21 – <i>Keywords</i> em inglês com pesquisa baixa	94
Tabela 22 – <i>Keywords</i> em português com pesquisa elevada.....	95
Tabela 23 – <i>Keywords</i> em português com pesquisa média.....	95
Tabela 24 – <i>Keywords</i> em português com pesquisa baixa	96

1 Introdução

“Leiloeiras são fonte de muitos dos bens de luxo do mundo. Vendem antigas e novas pinturas selecionadas, jóias que anteriormente pertenceram a celebridades, carros vintage, antiguidades, moedas antigas, e outros artigos raros não comercializáveis noutros mercados.”(Corretti, 2014)

Hoje em dia, as empresas (pequenas, médias ou grandes) para difundir os seus produtos ou serviços têm de estar presentes na internet, quer seja sob a forma de *website*, *blog* ou redes sociais. A internet surge como uma plataforma *low cost* para as empresas darem a conhecer os seus produtos e serviços, permitindo-lhes angariar clientes em todo o mundo e ter uma loja aberta 24 horas por dia.

1.1 Apresentação do projeto

O projeto da ARO, Lda em estudo, baseia-se na dinamização do canal online de uma galeria de exposição, loja e leiloeira de obras de arte, situada na cidade de Matosinhos, P55 - Arte e Leilões.

As artes são transacionadas há muito tempo, mantendo-se o comportamento de mercado há três séculos, podendo distinguir-se dois mercados distintos para as obras de arte: o mercado primário em que artistas individuais fornecem diretamente obras de arte para galerias, exposições locais ou procuram diretamente clientes; e o mercado secundário designado como o mercado revendedor que envolve a procura e compra de obras de arte para venda (Gerard-Varet, 1995). É neste mercado secundário que se envolve o negócio de obras de arte proposto, baseado num contexto de galeria com exposição, venda em loja e em leilões realizados mensalmente com as peças novas, obtendo nos dois casos rendimentos baseados em comissões sobre vendedor e comprador.

Atualmente a P55 difunde os seus serviços de transação maioritariamente no canal offline, promovendo os seus serviços a potenciais clientes (maioritariamente nacionais) sobretudo através de ações nos media e networking.

As vendas nos leilões mensais baseiam-se em ordens de compra recebidas através de email, telefone, ou presencialmente nas instalações da P55 e licitações no leilão ao vivo com cerca de 50 participantes. Como forma de dinamizar os leilões, recorrem a plataformas de leilões externas, plataformas estas que aglomeram leilões de várias leiloeiras, sendo o meio preferencial atual para atingir mercado internacional. Em paralelo, possuem serviço de venda através de loja online e reservas de artigos por telefone ou por email disponibilizando um serviço de entrega ao domicílio após pagamento dos artigos.

O projeto compreende o impulso da internacionalização e conseqüente aumento do volume de vendas, bem como diminuição dos custos associados às vendas no leilão ao vivo no canal online. O objetivo do projeto é o de compreender o panorama de vendas de obras de arte online, criar estratégias de marketing digital assertivas, bem como identificar mudanças nos comportamentos e atitudes dos consumidores à medida que se movem através do funil de conversão.

Englobar e fortalecer o canal digital de um negócio de obras de arte, envolve a aplicação de técnicas de marketing digital que aumentem o número de transações de compra e venda garantindo um ROI (*return on investment*) e margem em linha com os objetivos da empresa. O negócio em análise tem dois objetivos principais que consistem na aquisição de fornecedores maioritariamente no mercado português e aquisição de compradores no mercado mundial, mantendo um equilíbrio entre os dois.

O Sistema de Informação atual da P55 apresenta várias limitações ao objetivo pretendido, forçando à implementação de um novo sistema. Atualmente não é possível realizar leilões ao vivo online. Não há um sistema de apoio à gestão de relacionamento com o cliente, e há várias tarefas que são executadas manualmente, sendo a sua automatização crucial para possibilitar o crescimento das vendas e tornar o negócio mais rentável.

É essencial transformar a P55 numa máquina de promoção automática e rentável, sendo para isso necessário responder às seguintes questões:

- Que mercados explorar?
- Como é que uma pequena empresa se pode destacar dos demais concorrentes no espaço digital?
- Como fidelizar e rentabilizar os clientes?

1.2 Metodologia

As etapas de desenvolvimento do projeto são apresentadas nos pontos seguintes:

1. **Análise e pesquisa de websites da concorrência e recolha de keywords pesquisadas no Google na indústria:** etapa fundamental para explorar o conhecimento da área de negócio, enriquecer o vocabulário e conhecer as ofertas existentes *online*;
2. **Inserção de conteúdo no website:** de acordo com as *keywords* selecionadas, bem como a definição dos e-mails automáticos necessários aquando da realização de tarefas quer por parte do utilizador do website, quer por parte do utilizador do sistema em Backoffice;
3. **Observação da situação corrente:** no que diz respeito a promoção e dinamização do negócio, informação recolhida da análise do website atual da P55 e de observações aquando da participação nos leilões mensais;
4. **Pesquisa bibliográfica:** recolha e tratamento de toda a informação considerada relevante para o projeto, centrada na gestão estratégica e estratégia de marketing, considerando análise da concorrência e informação sobre características e comportamentos do mercado em estudo;
5. **Análise da organização e ambiente externo:** Análise dos fatores externos e internos da indústria através das análises PESTEL e 5 forças de Porter e análise interna da organização;
6. **Estudo de Mercado:** Organização da informação recolhida sobre a concorrência, de acordo com os métodos recolhidos na pesquisa bibliográfica e estudo do

comportamento dos clientes nos países em que a indústria tem potencial de emergência;

7. **Desenvolvimento da estratégia:** definição da proposta de valor, e rumos da empresa, mercado-alvo, análise SWOT e definição do posicionamento do serviço em relação à concorrência;
8. **Levantamento dos processos funcionais da empresa:** de forma a verificar a adequabilidade do sistema de informação com implementação em curso às necessidades da empresa e dos clientes. Esta análise foi prosseguida pela definição de uma lista de testes a efetuar semanalmente, de modo a verificar as funcionalidades do sistema;
9. **Desenvolvimento do plano de comunicação:** De forma a aumentar o volume de vendas e direcionar mensagens específicas para a audiência, oportunidade, *lead* (utilizador registado no website) ou cliente, foram avaliados os canais de marketing *online* mais adequados para cada fase de compra, bem como a previsão de um orçamento e a meios de monitorização de resultados.

1.3 Principais resultados

Considerando o comportamento diferenciado dos consumidores nos vários países identificados como relevantes para o mercado de obras de arte e antiguidades, realizou-se uma análise ao comportamento de compra *online*. Após esta análise, selecionaram-se como países aparentemente rentáveis, aqueles em que os consumidores que pesquisam *online* antes de realizar a compra apresentam uma taxa de compra efetiva de valor superior, com base em estudos estatísticos existentes. Desta forma pretende minorizar-se o conjunto de interações que não originaram compras (um clique isolado pode não gerar uma venda, mas pode ser influenciador para uma visita/clique futura que gera um avenda).

Selecionaram-se como países potenciais para compra de obras de arte e antiguidades *online*, a Alemanha, Austrália, Cazaquistão, China, Estados Unidos da América, França, Itália, Reino Unido, Rússia e Espanha. Como forma de manter a possibilidade de compras do tipo “*click and brick*” foi do mesmo modo desenvolvida uma estratégia para o mercado português.

A forma como uma pequena empresa se pode destacar no espaço digital, passa obrigatoriamente pela constante atualização da tecnologia, adaptação contínua da estratégias de marketing às reações e respostas do consumidor e foco nos comportamentos menos massivos do consumidor, captando um número gradual de clientes ao invés de uma afluência massiva, para a qual não teria capacidade de resposta imediata. É deste modo crucial facilitar a pesquisa dentro o website, possibilitando a pesquisa por categoria de produtos; procurar domínios relevantes que direcionem para o website de modo a aumentar a sua credibilidade nos motores de busca e trabalhar a marca de modo a ser um nome de referência obtendo um crescente número de entradas diretas no *website*.

A qualidade do serviço é fundamental. Nesse sentido é necessário ouvir os clientes, perceber os problemas ou indefinições e responder rapidamente de modo a aumentar a sua satisfação e lealdade com a P55. Dar oportunidade do cliente se expressar, resolver eficientemente problemas ou pedidos e premiar clientes fiéis, são métodos efetivos para fidelizar e rentabilizar clientes.

1.4 Organização do relatório

O relatório inicia com uma revisão de literatura nos temas considerados relevantes, contemplando a gestão estratégica e a estratégia de marketing, metodologias para análise da concorrência e ainda informação relativa a *customer journey* no mercado digital e caracterização geral do mercado que se pretende alcançar.

Segue-se uma análise do ambiente externo da organização, bem como uma análise das 5 forças de *Porter* da indústria em análise e da capacidade atual interna da P55, bem como a definição da situação atual relativamente à proposta de valor oferecida.

O estudo de mercado contempla uma análise da concorrência e uma análise dos mercados potenciais para direcionamento das campanhas a propor, quer no que diz respeito a localização, quer relativamente a hábitos no percurso de compra. O estudo de mercado permite identificar quem são os concorrentes líderes do mercado, que fatores conduzem ao sucesso e a intensidade da concorrência, bem como a identificação dos clientes e o que procuram.

Na estratégia é definida a proposta de valor que a P55 deve oferecer aos seus clientes para aumentar a sua satisfação, são ainda definidos a missão, visão e valores de acordo com a proposta de valor, bem como a estratégia de segmentação do mercado e identificação do público-alvo, a definição da estratégia de marketing, e o posicionamento do serviço da P55. Tendo em conta a necessidade de implementação de um novo sistema de informação de modo a colocar em prática a estratégia definida, apresenta-se a reformulação do organograma funcional da P55, a análise de requisitos necessários para o novo sistema, com relevo da gestão de *leads* e ainda a definição da tecnologia, bem como a metodologia de implementação do sistema

O plano de comunicação apresenta os canais de marketing, as tendências culturais no que diz respeito a eficiência de ferramentas de marketing digital ao longo do funil de compra. Tendo em conta a constante atualização das tecnologias e dos negócios digitais, apresentam-se as tendências para o ano de 2015 relevantes para a área de negócio da P55, bem como a proposta de campanha de marketing digital e orçamento para os primeiros seis meses de funcionamento.

2 Revisão de literatura

2.1 Estratégia

“Leilões são uma instituição de mercado com um conjunto explícito de regras que determinam a alocação de recursos e preços com base em propostas” McAfee e McMillan (1987).

Gestão Estratégica e de Marketing

A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que empresas e clientes efetuam transações voluntárias destinadas a trazer benefícios para ambos (Kotler e Armstrong, 2012).

Desde os anos 60 a metade dos anos 80, a gestão estratégica parecia estar já inevitavelmente relacionada com questões de seleção de mercado de produto e portanto com a estratégia de marketing, sendo este período o ponto alto do impacto da análise de mercado, relacionada com competitividade, na prática da gestão estratégica (Baker, 2003).

O modelo representado na Figura 1 exhibe a estratégia de marketing dos anos 70, um modelo estático, baseado numa ideia do marketing não diretamente relacionado com o cliente e que demonstrava o conceito de que as ações da empresa geralmente não criariam reações equivalentes nos clientes, uma vez que estes seriam passivos, defendendo ainda que, em termos de efeitos de primeira ordem, as estratégias podem ser definidas com termos posicionais fixos (Baker, 2003).

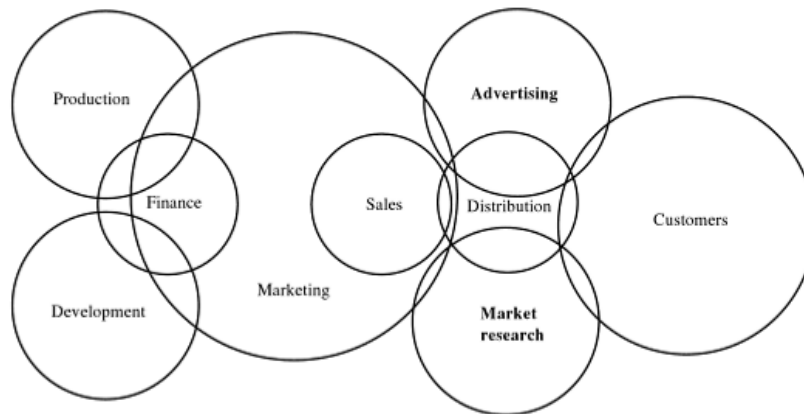


Figura 1 – Perspetiva do contexto de marketing nos anos 70. Fonte: (Baker, 2003)

Já nesta época, era referida a importância das estruturas de informação e da análise dos processos de negócio, bem como transferências de capacidades e interdependências tecnológicas no desenvolvimento de vantagem estratégica (Baker, 2003).

Por volta dos anos 2000, surge um modelo mais interativo e com perspectiva dinâmica para a estratégia de marketing, o triângulo dos 3 C's: clientes, concorrentes e canais, representado na Figura 2, tornando mais complexa a natureza da estratégia baseada no mercado (Baker, 2003).

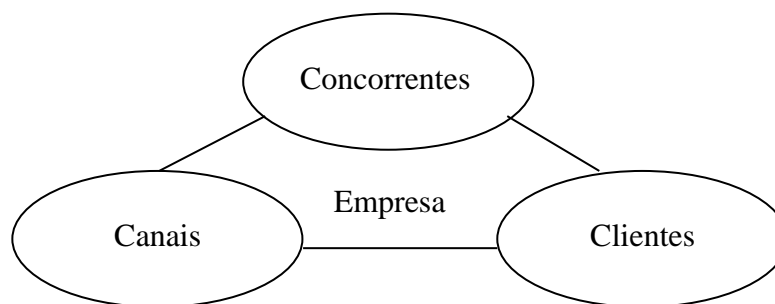


Figura 2 – Estratégia de marketing do triângulo dos 3Cs, adaptado de (Baker, 2003)

As estratégias e planos de marketing devem estar de acordo com o contexto do planeamento estratégico empresarial, de forma a serem desenvolvidas estratégias de longo prazo que se ajustem às alterações que vão sendo impostas pelo setor de atividade, mantendo a empresa competitiva no mercado (Kotler e Armstrong, 2012).

O estabelecimento de uma estratégia de marketing efetiva começa pela identificação de objetivos de marketing e a abordagem para os conseguir, sendo necessária uma análise detalhada das capacidades da empresa, a definição dos seus pontos fortes e pontos fracos em relação à concorrência e a descrição das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo (Baker, 2003). É necessário encontrar-se um equilíbrio entre as oportunidades de mercado a serem exploradas e os objetivos e capacidades da própria empresa, mesmo que para isso sejam necessárias adaptações na empresa de modo a conseguir obter vantagens das oportunidades existentes (Kotler e Armstrong, 2012). Feita esta análise, deverão ser identificados e selecionados os mercados-alvo, definindo-se a vantagem competitiva da empresa e o posicionamento da sua oferta no mercado.

O planeamento estratégico da empresa deve iniciar com a definição da sua missão, que deve estar de acordo com as oportunidades de mercado existentes. Esta missão induz a criação de objetivos para a empresa nas diversas áreas, incluindo o próprio negócio e marketing (Kotler e Armstrong, 2012). A gestão de marketing tem um papel cada vez mais importante ao gerir a interface entre a empresa e o seu ambiente externo, constituído quer pelos clientes e potenciais clientes, quer pelos seus concorrentes (Baker, 2003).

A estratégia de *e-commerce* orienta a empresa na adoção do *e-commerce* para a realização de negócios no longo prazo, de forma a ganhar vantagem competitiva num ambiente de mudança, através da configuração de recursos e competências para ir de encontro às expectativas de todas as partes interessadas no negócio (Chen et al., 2014). Salientam-se duas fases distintas na estratégia: o desenvolvimento e a implementação. No desenvolvimento da estratégia deve ter-se em conta o ambiente interno da empresa, que inclui a distribuição do poder de decisão, apoio e lógica de investimento estratégico de gestão e capacidade interna de coordenação; e o ambiente externo à empresa no qual se deve estudar os intervenientes no mercado, posicionamento da empresa na cadeia de valor do mercado e abordagens de envolvimento do cliente. Relativamente à fase de implementação, é referida a necessidade de gestão de mudanças organizacionais, englobando alterações ao nível tecnológico, processual e estrutura organizacional, salientando a necessidade de alteração de rotinas de trabalho nas empresas em que é implementada a nova estratégia de *e-commerce*.

O plano de marketing engloba ainda o *marketing mix* e a gestão do plano de *marketing*, bem como a avaliação do retorno de investimento do plano de marketing. O retorno do *marketing*,

mais do que criar entusiasmo e chamar a atenção de muita gente, deve focar-se no desenvolvimento de relacionamentos consistentes e duradouros, assentando nomeadamente em programas de fidelização de clientes (Kotler e Armstrong, 2012).



Kotler e Armstrong (2012) destacam seis princípios de marketing que devem ser seguidos: o princípio do Cliente que se refere à concentração nas atividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente; o princípio do Concorrente que se centra em oferecer um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência; o princípio Proactivo que se baseia em mudar o ambiente para melhorar as hipóteses de sucesso; o princípio Interfuncional que se baseia em equipas interfuncionais quando estas melhoram a eficiência e a eficácia das atividades de marketing; o princípio da Melhoria contínua que se concentra em melhorar continuamente o planeamento, a implementação e o controlo do *marketing*; e por último, o princípio do *Stakeholder* que se baseia em considerar o impacto das atividades de marketing sobre todas as partes interessadas na empresa.

Atualmente há muitos *touchpoints* (pontos de contacto com o cliente) de marketing, sendo crucial acompanhar os resultados de modo a otimizar a estratégia de marketing tirando partido da interconexão destes *touchpoints*. Desta forma, primeiro constrói-se a fundação de medições das estratégias de marketing pretendidas e alinhadas com os objetivos principais do negócio e só depois se mergulha no trabalho criativo de construção das campanhas (Google, 2014a).

Sempre que a organização se estiver a desviar do objetivo geral, é ocasião de perceber qual o real sector de atividade, quem são os clientes e o que cria valor para os clientes, entendendo qual a reformulação necessária na estratégia da empresa, tendo sempre presente que a missão de uma empresa não deve ser definida com base no aumento das vendas e dos lucros, sendo antes uma recompensa do aumento da criação de valor para os clientes (Kotler e Armstrong, 2012).

Como forma de implementar a estratégia e possibilitar a monitorização dos objetivos de marketing propostos, apresenta-se na Tabela 1 o resumo dos canais, KPI's (*Key performance indicators*) e ferramentas de medição de campanhas de marketing digital, de acordo com os objetivos de marketing definidos.

Tabela 1 - Canais, KPI's e ferramentas de medição de campanhas. Fonte: (Google, 2014a)

Marketing Objective	 Create brand awareness	 Generate online leads	 Drive customers to store
Marketing Channels	TV Video Social Display/Rich media	Paid and organic search Display Online referrals Website content	Mobile web and apps Email Print Radio
KPIs (Key Performance Indicators)	GRPs Brand lift Video/Rich media engagement	Number of leads CPA ROAS	In-store visits Number of purchases Purchase value
Measurement Tools	TV viewership Consumer panels Web analytics Brand surveys	Conversion tracking Web analytics CRM	Mobile app analytics CRM Transaction data

Para iniciar um processo de campanhas, relativamente à página *web* de chegada, pode começar-se com considerações básicas sobre o tipo de cliente, conduzindo a decisões primárias de mensagens, mensagens estas que deverão ser otimizadas através do feedback recebido por visitantes contínuos ao *website*, bem como recorrendo a ferramentas do *Google Analytics* para perceber o tipo de cliente prevalente ou optando por adaptar várias modalidades de clientes no mesmo *website* (Fettman, 2013). Em relação à página de destino da hiperligação presente na campanha, o cliente espontâneo não necessita de muitos detalhes e especificações do produto, ao invés, esta página deverá ser um espaço para aumentar e manter as emoções que possivelmente o levarão a comprar rapidamente (Castro, 2013).

King (2013) realça a importância da consistência nos diferentes canais, por exemplo, se responde nas redes sociais, deve ter um serviço ao cliente a funcionar convenientemente; se produz conteúdo relevante nas redes sociais, deve ter uma cultura transparente e aberta. Quanto mais aberta e transparente for a empresa, mais confortáveis os clientes se sentirão e continuarão a comprar serviços/produtos e recomendar a amigos.

De forma a criar uma máquina perpétua de promoção (Figura 3), deve combinar-se os diversos canais com recurso a diferentes ferramentas, usando nomeadamente SEO (*Search Engine Optimization*), *social media* orgânico, publicidade de pesquisa, publicidade social e publicidade de *Google remarketing*, investindo continuamente para criar reconhecimento, de forma a manter a máquina em funcionamento (King, 2013).

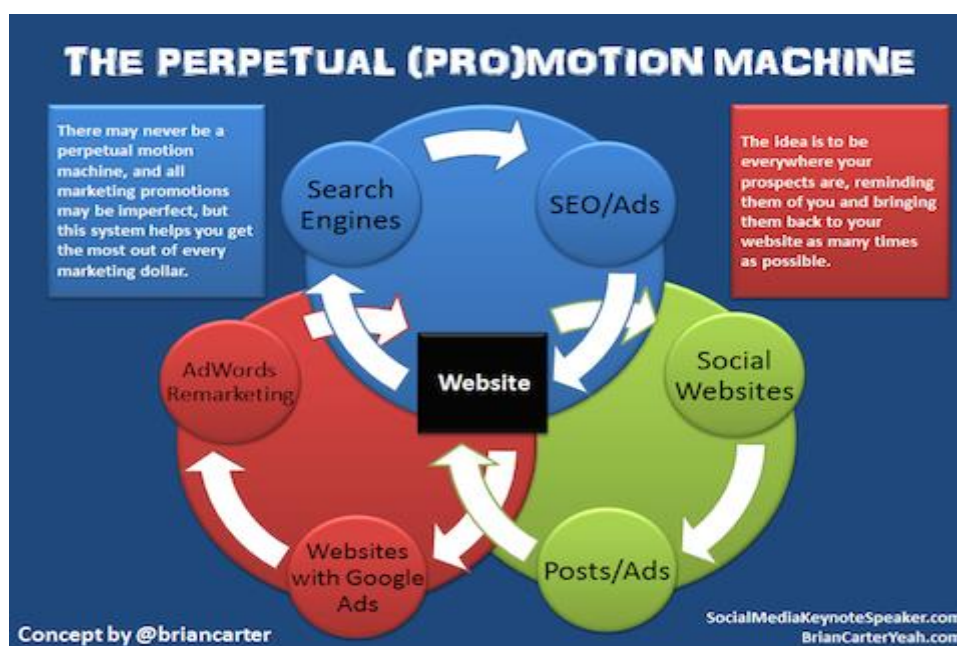


Figura 3 - A máquina perpétua da promoção, fonte: (King, 2013)

É ainda fundamental medir o impacto das campanhas, mostrar os efeitos incrementais dos investimentos em campanhas, entender o que aconteceu como consequência de um dado investimento em marketing. Para este fim, é necessário experimentar, planeando e controlando com um grupo de teste que vê o conteúdo criado e outro grupo que não vê. Esta técnica é possível realizando testes geográficos, por exemplo, considerando publicidade de display ativa numas regiões e desativada noutras. Mas a experimentação pode ainda ser utilizada para otimizar campanhas ou conteúdo de *websites*. Não interessa que tipo de teste se

faz, mas este deve ser contínuo e iterativo (Google, 2014a). A Figura 4 expõe a técnica de um ciclo de teste para experimentação.

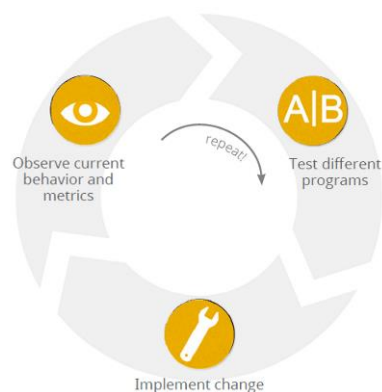


Figura 4 – Ciclo de teste. Fonte: (Google, 2014a)

Considerando a constante evolução do mercado digital, apresentam-se de seguida as tendências de promoção para o ano de 2015 (Kemper, 2015) no que concerne ao modelo de negócio em estudo, para além dos pontos anteriormente analisados:

- Aumento do conteúdo produzido pelos utilizadores que esperam contribuir para o diálogo da marca, quer elaborando conteúdo para o *blog* corporativo quer partilhando conteúdo no website através de um *hashtag* criado para o efeito;
- Necessidade de aumento de investimento nos *social media* sobretudo no conteúdo orgânico das redes sociais, sob pena de redução de visibilidade;
- Aumento da diversificação de ofertas nos *social media*, sendo possível por exemplo aceder a imagens gratuitas da *Shutterstock* e usá-las em publicidade e, surgimento do *autoplay* de comerciais em vídeo no *Facebook* e associação de uma aplicação mobile para o *Twitter*, bem como o crescimento da publicidade no *Instagram* e *Snapchat*;
- Em 2014 o tráfego *mobile* foi superior ao *desktop* (nos Estados Unidos da América), sendo 2015 um ano em que é obrigatório otimizar *websites* para *mobile*;
- Focar em marketing de conteúdo procurando novos canais de distribuição de qualidade para o conteúdo, havendo necessidade de pagar essa distribuição para aumentar o tráfego nos canais da empresa;
- Investimento em *marketing automation* com possibilidade de recurso a ferramentas de preço inferior aos até agora oferecidos;
- Recurso ao *micro-targeting* contruindo estratégias personalizadas e rentáveis, com campanhas através do *e-mail* e canais de distribuição de conteúdos pagos, onde o acesso é controlado;
- Exploração da *big data* criando campanhas pagas personalizadas e de *remarketing* baseadas na informação analisada sobre os utilizadores;
- SEO muito difícil, para ter destaque é necessário pagar anúncios, já não chega ser uma marca de referência nem criar conteúdos virais nas redes sociais, as empresas têm de se concentrar nos canais próprios de difusão de conteúdo. (Plot, 2014)

- Aumento na produção de vídeos, integrando-os no *marketing automation*, campanhas pagas e promoções mobile;
- Ênfase em teses A/B banindo profissionais que tomam decisões baseadas na intuição.

Crescimento orgânico

É possível obter crescimento orgânico de um negócio, através do aumento de potenciais clientes, para além da introdução de novos produtos. Na Figura 5 estão esquematicamente representadas as diferentes formas de crescimento orgânico, realçando-se que a maioria das investigações se centra na satisfação do cliente, concentrando-se em “Clientes Atuais”, a investigação em promoção de vendas pode centrar-se em qualquer um dos 4 tipos de potenciais clientes e a investigação sobre entrada em novos mercados dirá respeito a “Novos segmentos” (Lehmann & Winer, 2009).

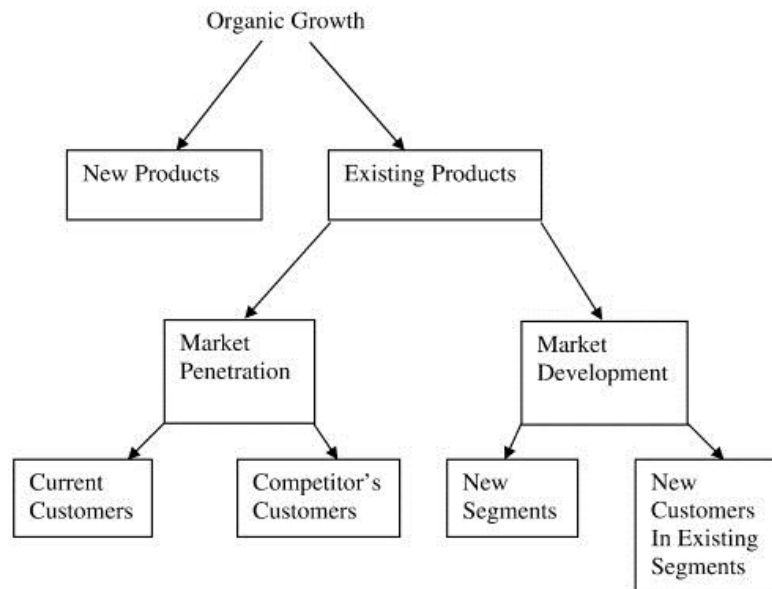


Figura 5 – Crescimento orgânico, adaptado de (Lehmann e Winer, 2009)

2.2 Análise da Concorrência

“Se conhece o seu inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se se conhece mas não conhece o seu inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.” Sun Tzu

A pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing por meio de informações. Muitas empresas procuram dados primários de forma a criar valor para o cliente, através de técnicas de *benchmarking*, ou seja, identificar uma ou mais organizações que se destaquem na execução de alguma função e posteriormente usar as suas práticas como fonte de ideias para melhorar o seu próprio desempenho (Kotler e Armstrong, 2012).

A maioria das empresas de sucesso constrói as suas estratégias baseadas numa vantagem de diferenciação que estas apresentam relativamente à concorrência. Esta vantagem deve ter em

conta as pretensões dos clientes-alvo e nunca se deve apoiar a estratégia na tentativa de construir pontos fortes nos pontos fracos atuais. Uma análise detalhada dos produtos e dos serviços dos concorrentes, especialmente pela visão dos clientes, pode ser usada para realçar os pontos fracos do concorrente (Lehmann e Winer, 2002).

O *benchmarking* tem como finalidade comparar as estratégias e operações das empresas que são consideradas melhores na área em análise. Hooley et al (2006) sugerem uma metodologia para a elaboração do *benchmarking*, distinguindo 4 fases:

- Identificação das empresas em análise: empresas para as quais são facilmente identificáveis os motivos óbvios de sucesso, o que fazem de diferente das outras, que as torna mais eficientes e competitivas, não sendo necessariamente empresas concorrentes, podendo exercer a mesma atividade noutro setor, devendo sempre incluir-se empresas rivais na análise;
- Identificação dos processos do negócio que deverão ser analisados: todos são relevantes, mas devido a restrições de tempo, é crucial efetuar uma seleção cuidadosa dos processos relevantes, selecionando as dimensões de análise da concorrência;
- Recolha de informação sobre processos e operações: três fontes principais de informação, pública, pedido de dados e entrevistas, realçando a importância das origens da informação coletada;
- Comparação dos resultados com os próprios processos da empresa em estudo: identificação e monitorização de ações de melhoria.

Lehmann e Winer (2002) sugerem quatro estágios principais na análise da concorrência:

- Avaliação dos objetivos atuais e futuros da concorrência: compreender as metas e os objetivos da concorrência pode proporcionar uma orientação para o desenvolvimento da estratégia. As metas podem indicar onde a empresa pretende desenvolver-se, e em que mercados se podem esperar as suas iniciativas. As áreas de expansão podem indicar mercados que poderão tornar-se especialmente competitivos, mas podem, ao mesmo tempo, significar empresas não tão comprometidas. As metas também podem servir de orientação quanto à intensidade da atividade e da rivalidade do concorrente.
- Avaliação das estratégias atuais da concorrência: perceber os objetivos atuais e que técnicas estão a usar, a par dos resultados que vão sendo obtidos é uma importante ferramenta de comparação.
- Avaliação dos recursos da concorrência: avaliar os meios utilizados pela concorrência para conseguir desenvolver as estratégias possibilita uma melhor avaliação da possibilidade da empresa seguir estratégias semelhantes.
- Previsão das estratégias futuras da concorrência: desenvolver uma estratégia de longo prazo deve considerar a estratégia da concorrência a longo prazo, uma vez que é esta a estratégia que estará na base da competição.

2.3 Mercado

"É provável que a participação num leilão requiera um maior envolvimento do consumidor do que uma compra do mesmo artigo num mercado de preço fixo." Adam et al. (2011)

Customer Journey

O comportamento do consumidor são os pensamentos, sentimentos e ações dos consumidores e as influências sobre eles que determinam mudanças. O processo de compra do consumidor inclui cinco etapas: reconhecimento da necessidade, procura de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e avaliação após a compra. A motivação começa quando os consumidores percebem que têm uma necessidade, quando têm um impulso interior para atendê-la. Podem distinguir-se dois tipos de necessidades: necessidades utilitárias, relacionadas com funções básicas e benefícios materiais e necessidades hedónicas, relacionadas com o desejo de prazer e autoexpressão. Quando o mesmo produto pode satisfazer necessidades utilitárias e hedónicas, os consumidores podem reagir a tais produtos tanto racionalmente como emocionalmente (Kotler e Armstrong, 2012).

Dependendo do nível de experiência que um consumidor tem em satisfazer um determinado tipo de necessidade, a sua procura por informações pode ocorrer em cinco fontes básicas: fontes internas (memória da pessoa), fontes de grupos (dicas de amigos), fontes de marketing (publicidade e afins), fontes públicas (classificações feitas por organizações independentes) e fontes de experimentação (através de *test drive*) (Kotler e Armstrong, 2012).

A *customer journey* nos negócios *online* pode abranger vários canais de marketing e um sem fim de *touchpoints* para conexão a um cliente, para encontrar um *lead* ou fazer uma venda, sendo crucial definir a mensagem certa a passar em cada ponto do percurso do cliente (Muret, 2013). Antes de realizar uma compra num *website* um utilizador pode ver uma publicidade de display, clicar numa hiperligação partilhada por um amigo ou fazer uma pesquisa, e todas estas interações podem ser decisivas na venda final (Muret, 2013). Podem ser definidos três tipos e tomada de decisão (Kotler e Armstrong, 2012):

- Rotineira: geralmente na compra de produtos simples, baratos e conhecidos, pois os consumidores não se envolvem pois não consideram este tipo de compra importante;
- Limitada: segue um percurso moderado, são consideradas várias marcas e lojas e comparadas algumas características dos produtos, estão dispostos a gastar algum tempo à procura de valor, mas manterão baixo o seu custo de tempo e esforço;
- Extensiva: geralmente utilizada no caso de produtos complexos, caros, pouco conhecidos, ou muito significativos para os consumidores. Este tipo de tomada de decisão envolve a comparação de várias alternativas que são avaliadas de acordo com muitas características, requerendo um investimento significativo de tempo e esforço.

O funil de *Marketo* (ver Figura 6) fornece um bom enquadramento para a *customer journey* em negócios *online*, representando seis estágios chave: Consciência (universo de pessoas que conhece a empresa), Inquérito (quando a empresa tem alguma informação sobre o utilizador), Pretendente (quando o utilizador toma algum tipo de ação), *Lead* (quando o utilizador é tratado como uma vantagem e partilhado com a equipa de vendas), Oportunidade (quando o utilizador é aceite pela equipa de vendas) e Cliente (o utilizador torna-se cliente e passa a fazer parte da lista de novos lucros para *upselling* e retenção) (Connie, 2014).



Figura 6 – Funil da *Marketo* Fonte: (Connie, 2014)

Identificar o papel de cada *touchpoint* ao longo da *customer journey* permite distribuir o valor de uma venda *online* (ou conversão) pelos diversos *touchpoints*, desde um *display* visto no mês passado ao *display* clicado no dia da venda, ajudando na otimização das campanhas digitais que devem integrar ferramentas de marketing flexíveis e que incorporem ainda canais offline através da modelação do *marketing mix*, de forma a obter mais dados sobre o comportamento dos clientes. Esta técnica auxilia no ajuste de investimentos e mensagens para melhor conectar com os consumidores (Google, 2014a).

Caraterização

Para a otimização de resultados das campanhas de marketing, é crucial identificar o tipo de cliente para o qual se realiza a campanha. Os clientes podem ser segmentados em quatro tipos: competitivo, metódico, humanístico e espontâneo, equilibrando lógica e emoções por um lado e rapidez por outro, como mostra a Tabela 2 (Eisenberg e Eisenberg, 2006).

Tabela 2 - Tipos de clientes (adaptado de (Eisenberg e Eisenberg, 2006)

	Lógica	Emoções
Rápido	Competitivo (o quê)	Espontâneo (porquê)
Lento	Metódico (como)	Humanístico (quem)

Quando se pensa em arte, a espontaneidade e o comportamento frequentemente relacionado com prazer e imaginação são as características mais fortes (Gerard-Varet, 1995). O cliente espontâneo tende a tomar decisões rápidas e enquanto influenciado por variadas emoções, envolvendo impulsos emocionais que incluem frustração, constrangimento, esperança, entusiasmo e validação (importância), sendo crucial realçar a proposta de valor do produto ou serviço oferecido e entregar o produto rapidamente, previamente a uma possível ponderação da decisão de compra. Esta ponderação pode ser efetuada recorrendo a opiniões externas de familiares, amigos (Eisenberg e Eisenberg, 2006) ou de boca a boca nas redes sociais. Este cliente compra rapidamente porque quer uma solução para o seu problema, ou progredir no seu sonho, logo que possível, sem ter de decidir entre inúmeras opções oferecidas (Castro, 2013).

Leilões são frequentemente reconhecidos como instituições de mercado que facilitam a dinâmica de preços. A popularidade dos leilões *online* surge da perspectiva do consumidor que

muitas vezes acaba por oferecer valores mais elevados do que os que pagaria em lojas de preço fixo. Os consumidores têm de decidir se preferem comprar a um preço fixo ou se consideram o ato desinteressante e preferem experimentar o ambiente competitivo de um leilão (Adam et al, 2011). No entanto, estudos revelam que o consumidor fica frequentemente com dúvidas em relação à escolha efetuada na compra de artigos raros, para os quais é difícil ou impossível examinar a fundo todas as alternativas possíveis, provocando uma instabilidade cognitiva (Kotler e Armstrong, 2012).

Os modelos teóricos de jogo assumem que os licitadores são racionais, pelo contrário, Adam et al. (2011) defende a relevância do fator emocional na decisão de compra, denominando o fenómeno de licitação como Febre de Leilão, que representa o impacto do aumento de adrenalina e as emoções a bloquear a capacidade de raciocínio, provocando o desvio da estratégia de licitação inicialmente planeada pelo licitador. Existem três fases decisivas durante o leilão (Adam et al., 2011):

- 1) Estratégia de licitação antes do leilão, que pode ser influenciada pelo ambiente económico e afetar o nível de competição percebida pelo licitador;
- 2) Durante o leilão, os eventos do leilão podem causar ramificações no estado emocional do licitador, devido a investimentos anteriores ou percepção de posse;
- 3) Resultado em leilões passados pode influenciar o comportamento futuro de licitação através de emoções como alegria de ganhar ou arrependimento de perder.

Cada licitador escolhe uma estratégia que especifica a sua ação durante qualquer fase do leilão, e a combinação das estratégias de todos os licitadores determina o resultado do leilão, assim como possibilita certos eventos durante o processo de leilão. A Figura 7 representa o modelo conceptual das emoções no ambiente económico de um leilão, distinguindo-se entre emoções que são diretamente desencadeadas por estímulos emocionais (emoções imediatas) e emoções esperadas que influenciam tomadas de decisão mais indiretamente. O modelo apresenta como elemento central o estado emocional, uma vez que este canaliza a influência das reações emocionais no decorrer do leilão (Adam et al., 2011).

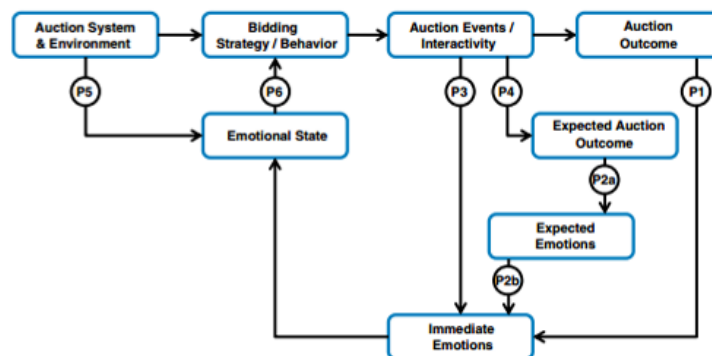


Figura 7 – Enquadramento da licitação emocional. Fonte: (Adam et al., 2011)

A proposição 1 (P1) prevê que o resultado do leilão atual induz emoções imediatas e a proposição 2 (P2) complementa que o resultado esperado do leilão pode induzir os licitadores a antecipar emoções esperadas (P2a) o que pode desencadear emoções imediatas (P2b).

Nestas duas proposições sobressaem as emoções de arrependimento de ganhar ou perder que balanceia os fatores monetário e de competição social, e a emoção da alegria de vencer. A proposição 3 (P3) supõe que os eventos do leilão podem estimular diretamente emoções imediatas e a proposição 4 (P4) prevê que os eventos do leilão podem influenciar a percepção do licitador sobre o resultado esperado do leilão, e assim seguindo pela proposição 2, induzir indiretamente emoções imediatas (antecipatórias). Realçam-se a importância dos investimentos anteriores e da percepção de posse que surge da sensação de vitória enquanto tem a licitação mais alta. A proposição 5 (P5) mostra que o sistema do leilão e o ambiente pode influenciar diretamente o estado emocional de um licitador, que varia com a pressão do tempo, efeito de centro das atenções com a percepção da atenção dada pela audiência e a rivalidade. Finalizando, a proposição 6 (P6) demonstra que o estado emocional corrente de um licitador pode influenciar o comportamento de licitação.

Não obstante a importância que deve ser dada ao conhecimento do comportamento predominante de um cliente, de forma a conseguir alcançá-lo e aumentar o número de transações, é necessário estar consciente de que nem sempre o aumento do número de transações significa aumentar o lucro, sendo crucial modelar o *lifetime value* do cliente (previsão do lucro atribuído a todo o futuro relacionamento com o cliente) e provavelmente descobrir que 20% dos clientes geram 80% dos lucros, identificando e direcionando as campanhas aos segmentos de mercado mais lucrativos (Google, 2014a).

2.4 Conclusão

As estratégias e planos de marketing devem estar de acordo com o contexto do planeamento estratégico empresarial, de forma a serem desenvolvidas estratégias de longo prazo que se ajustam às alterações que vão sendo impostas pelo setor de atividade, mantendo a empresa competitiva no mercado. O estabelecimento de uma estratégia de marketing efetiva começa pela identificação de objetivos de *marketing* e a abordagem para os conseguir, sendo necessária uma análise detalhada das capacidades da empresa, a definição dos seus pontos fortes e pontos fracos em relação à concorrência e a descrição das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo, encontrando-se um equilíbrio entre as oportunidades de mercado a serem exploradas e os objetivos e capacidades da própria empresa, mesmo que para isso sejam necessárias adaptações na empresa de modo a conseguir obter vantagens das oportunidades existentes. Feita esta análise, deverão ser identificados e selecionados os mercados-alvo, definindo-se a vantagem competitiva da empresa e o posicionamento da sua oferta no mercado. É também importante analisar os competidores e o seu poder para determinar as oportunidades e ameaças e definir as estratégias adequadas.

As técnicas de marketing digital associadas a um sistema integrado de gestão permitem medições exatas do retorno das campanhas, permitindo aplicar uma estratégia de *marketing* mensurável e de forma a otimizar a promoção do serviço junto dos potenciais clientes.

A informação sobre o comportamento e necessidades dos clientes de obras de arte, quer no mercado português quer internacional é escassa, sendo crucial criar um esforço fundamental nesta tarefa, quer de forma a identificar detalhes da *customer journey* do mercado específico, quer o tipo de linguagem dos potenciais clientes de forma a construir mensagens de promoção adequadas a cada fase e personalizadas para cada segmento de clientes. Uma outra lacuna relacionada com estudos de comportamento e necessidades, diz respeito aos fornecedores de

obras de arte, é necessário um estudo para se perceber as motivações da venda para cada segmento, bem como a forma como se identificariam para se sentirem motivados a vender.

Tendo em conta a constante atualização do mercado digital é importante estar atento às tendências e principais alterações quer na regulamentação quer na aceitabilidade dos utilizadores no que diz respeito a publicidade, devendo integrar-se as ferramentas de marketing digital emergentes com as ferramentas estabilizadas e seguir um ciclo contínuo de testes e otimizações de campanha com vista a conseguir um maior retorno do investimento.

3 Análise da Organização e Ambiente Externo

De acordo com as classificações apresentadas pelo Euromonitor International (2015), a indústria dos artigos de luxo, inclui a transação de acessórios de luxo, joalheria de luxo e relógios, vinhos finos, porcelana fina chinesa de luxo e loiça de cristal, que fazem parte do catálogo habitual da P55. A P55 transaciona ainda, significativamente, antiguidades como mobiliário de luxo, pintura e escultura, peças em marfim, pratas e colecionáveis. Consta-se que a P55 engloba parte da indústria de artigos de luxo e ainda as indústrias de antiguidades, obras de arte e colecionáveis.

A análise apresentada foi efetuada, sempre que possível, para um cenário mundial.

3.1 PESTEL

A análise PESTEL apresentada na Tabela 3 sintetiza os fatores externos que influenciam a indústria da P55.

Tabela 3 - Análise PESTEL

<p>Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ânسيا por democracia e reformas nos países do ASEAN¹ - Aumento de assertividade popular e ao nível local nos países do ASEAN + Maior responsabilidade pública nos países do ASEAN - Redefinição dos conceitos de poder e política nos países do ASEAN - Falta Regularização do <i>e-commerce</i> nalguns países - Risco de ataques terroristas 	<p>Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> + Crescimento económico nos países BRIC², México e ASEAN + Aumento do risco de aplicações bancárias + Aumento global do volume de negócios de produtos de luxo desde 2010
<p>Sociais/Culturais</p> <ul style="list-style-type: none"> + Florescimento da sociedade civil nos países do ASEAN + Aumento de regras de intelectuais nos países do ASEAN + Alteração das preferências dos consumidores de bens de luxo acessível para luxo <i>premium</i> + Aumento do mercado jovem comprador de artigos de luxo nos mercados emergentes 	<p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> + Aumento da população com ligação à internet, nomeadamente o aumento das ligações mobile à internet; - Desenvolvimentos e transformações rápidas da tecnologia.
<p>Ambientais</p> <ul style="list-style-type: none"> + Aumento da sensibilização para a sustentabilidade quebra barreiras em relação às compras em segunda mão - Pegada de carbono relativa aos gastos energéticos na galeria física e transporte dos artigos até ao cliente 	<p>Legais</p> <ul style="list-style-type: none"> + Novo tratado de aplicação da propriedade intelectual do Acordo de Comércio Anti-pirataria (ACTA³)

¹ Estados membros da ASEAN: Tailândia, Filipinas, Malásia, Singapura, Indonésia, Brunei, Vietnam, Myanmar, Laos e Camboja

² Países BRIC: Brasil, Rússia, Índia, China

³ ACTA: *Anti Counterfeiting Trade Agreement*, realizada entre EUA, União Europeia, Suíça e Japão

Da análise PESTEL retiram-se vários fatores do ambiente macroeconómico que favorecem a transação de obras de arte, quer ao nível de reformas políticas e sociais nos países do Sudoeste Asiático, quer ao nível económico, no que diz respeito a aumento do poder de compra nos países emergentes. É ainda de realçar, a nível Legal, a implementação do Acordo de Comércio Anti Pirataria que veio fortalecer a transação de obras originais.

As forças externas à indústria são importantes, mas em termos relativos, porque afetam todas as empresas na indústria/sector, deste modo torna-se relevante analisar a competitividade interna da indústria.

3.2 Cinco Forças de Porter

A análise das cinco forças de *Porter* apresentada na Figura 8, oferece uma visão da dinâmica competitiva da indústria e ajuda a identificar onde os lucros estão a ser aplicados. Auxilia ainda na perceção do impacto do ambiente macroeconómico na estratégia, bem como as interações das empresas no interior da indústria.

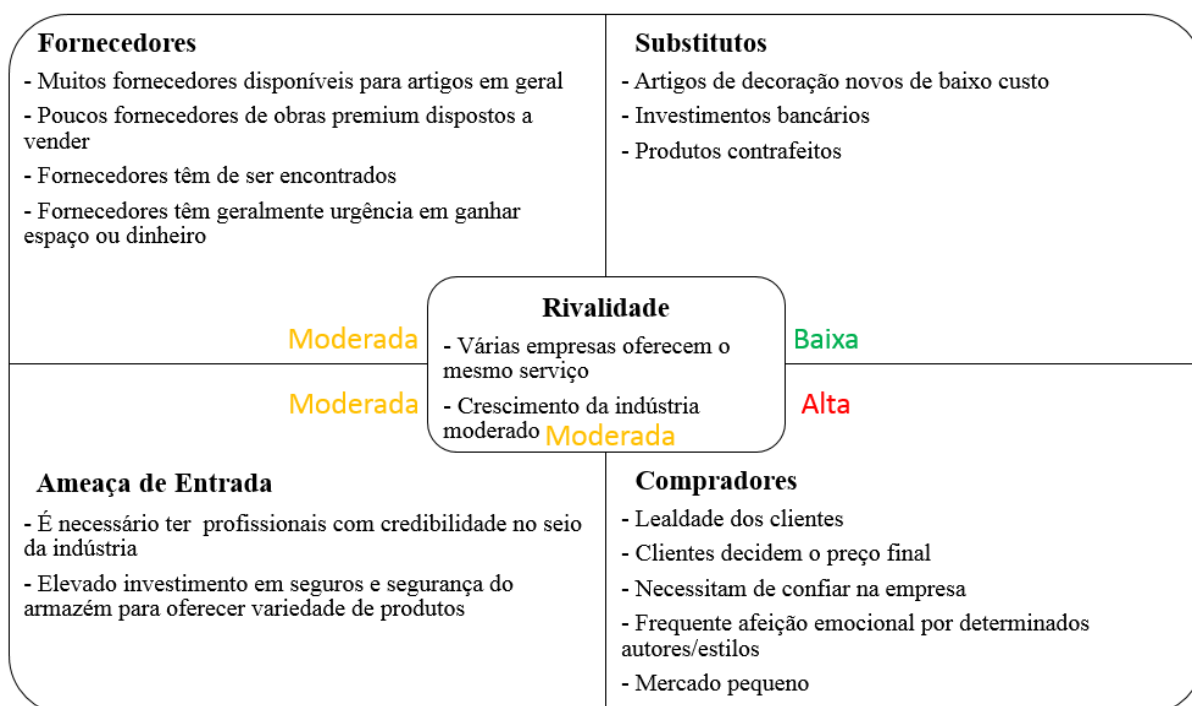


Figura 8 – Análise das 5 Forças de Porter

Apesar de serem escassos os fornecedores de obras *Premium* Existe uma quantidade significativa de fornecedores de obras de arte, no entanto, preferem, por vezes, oferecer os artigos do que procurar um local para as vender, a não ser que a motivação para a entrega dos artigos seja de ordem financeira. O poder de negociação dos fornecedores é considerado moderado. Os clientes são poucos e precisam de ser cativados para confiarem na empresa, mas enquanto estiverem satisfeitos, continuam a comprar e geralmente com elevada frequência, considerando-se que têm alto poder de negociação, pela sua escassez. Há vários substitutos, quer ao nível decorativo, quer ao nível financeiro, a não ser que se trate de uma compra de ordem emocional, relacionada com um autor ou um colecionável desejado. Tendo em conta a autenticidade e raridade das peças transacionadas, esta ameaça é considerada baixa. As novas entradas têm obrigatoriamente de ter influências na indústria de modo a

conquistar credibilidade no meio dos compradores habituais, bem como demonstrar domínio de história de arte, no entanto, não há limitações legais nem temporais, considerando-se uma ameaça moderada. Há várias empresas a oferecerem o mesmo tipo de serviço, apesar dos artigos serem distintos, no entanto, o crescimento do mercado é moderado, considerando-se a rivalidade entre concorrentes de nível moderado.

3.3 Análise Interna

Tecnologias de Informação

Os sistemas de *backoffice* baseiam-se num programa desenvolvido em *Microsoft Access* para leiloeiras, que permite gerir pagamentos de fornecedores e clientes, artigos vendidos e disponíveis e promove o *slideshow* do leilão ao vivo. Utiliza-se complementarmente pastas de partilha em disco e na *Dropbox*. Na contabilidade é usada a aplicação Sage-Contabilidade.

Em *frontoffice* é oferecido um *website* criado em *joomla*, que fornece o catálogo de leilão e possibilidade de deixar ordens de compra, catálogo e possibilidade de compra de artigos disponíveis na loja *online*. É ainda oferecida interatividade com clientes e potenciais clientes no *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Pinterest* e *Google+*.

Os sistemas de *frontoffice* e *backoffice* não são integrados, obrigando a tarefas manuais de passagem de informação. O aplicativo em *Microsoft Access* é usado por várias leiloeiras.

Recursos

Relativamente aos recursos tangíveis, podem identificar-se:

- Recursos financeiros: Usados para manutenção da segurança das instalações físicas e taxas aplicadas aos Sistemas de *Frontoffice* e *Backoffice* atualmente utilizados;
- Recursos Organizacionais: Necessários para as operações diárias, salientando-se o plano mensal de visitas a potenciais fornecedores;
- Recursos Físicos: Instalações da P55 na zona nobre de Matosinhos, com *design* adequado ao tipo de negócio, armazém acoplado e carrinha para transporte de artigos de porte médio-grande;
- Recursos Tecnológicos: equipamento informático, leitor de código de barras, programa em Access, domínio do *website* e aplicação Sage-contabilidade.

De recursos intangíveis, destacam-se:

- Recursos Humanos: CEO jovem e dinâmico, colaboradores com grande *know-how* sobre a indústria, técnico de reabilitação e limpeza de obras de arte e equipa de assessoria de imprensa e comunicação;
- Recursos Reputacionais: Cerca de 50 clientes fiéis que realizam compras de elevado valor frequentemente.

Capacidades

A P55 - Arte e Leilões apresenta capacidade de execução dos seguintes serviços:

- Avaliação de obras de arte;
- Reabilitação e limpeza de obras de arte;

- Transporte de artigos de porte médio-grande;
- Exposição e venda de artigos em loja *online* e física;
- Disponibilização de um catálogo variado e atrativo;
- Realização de leilões rápidos e com descrição histórica de alguns lotes.

3.4 Canvas Proposta de Valor atual

A Figura 9 apresenta o *Canvas* para a proposta de valor atual. Este auxilia na esquematização da visão atual dos clientes sobre o serviço oferecido atualmente pela P55, tendo sido executado com base em observações de reações de clientes em leilões ou visitas às instalações da P55 para levantamento ou compra de artigos, bem como princípios de *e-commerce* gerais e informação recolhida em bibliografia (Hiscox & ArtTactic, 2014).



Figura 9 – Visão atual da proposta de valor da P55

Tratando-se de um serviço realizado para clientes que geralmente têm, ou tiveram, um estatuto social elevado, as comunicações e contactos com o cliente devem ser estruturados no sentido de não ofender fornecedores ou subestimar o poder de racionalidade no investimento dos compradores, bem como a necessidade de respostas rápidas, respeitando o tempo de todos. Verifica-se, por vezes, demora na venda de artigos de fornecedores, e a devolução do artigo ao fornecedor acarreta quer custos fixos de contrato já taxados, quer custos de transporte se for o caso, causando insatisfação. Outro motivo de insatisfação relevante é a burocracia observada durante o registo em leilão, com preenchimento manual de uma folha de presença de cada vez que o cliente pretende estar presente em leilão.

4 Estudo de Mercado

Tendo em conta o mercado de obras de arte e antiguidades, a P55 não está entre as dez mais procuradas do mundo, quer fisicamente quer *online*, deste facto surge a necessidade de identificar os factores que a P55 deverá melhorar de forma a ser mais procurada.

4.1 Análise da concorrência

Seleção de concorrentes diretos

Nesta secção é efetuada uma análise da performance da concorrência direta, leiloeiras de obras de arte e colecionáveis, com interface de possibilidade de licitação ou compra no canal digital.

Apresenta-se na Figura 10 o ranking de vendas de arte contemporânea em leilão em 2014 e na Figura 11 o ranking de vendas de obras de arte em leilão no ano de 2013.

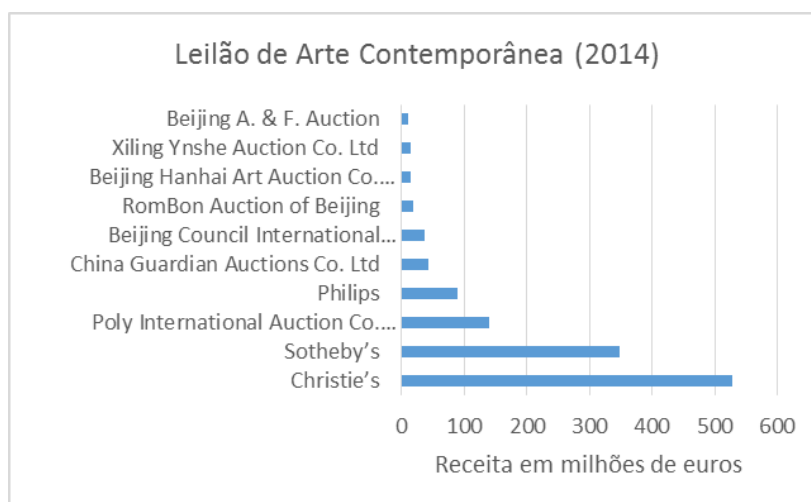


Figura 10 – Receita em Leilão de arte contemporânea, adaptado de (Statista, 2014b)

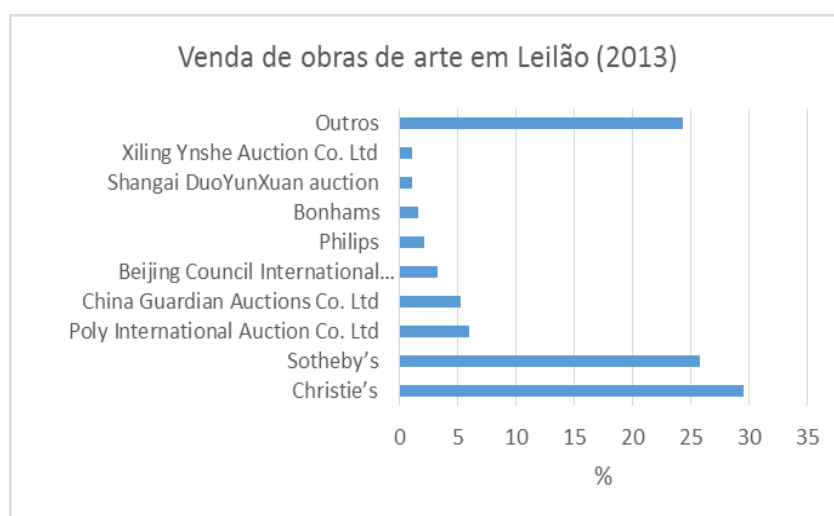


Figura 11 – Venda de obras de arte em Leilão, adaptado de (Statista, 2013c)

Da análise dos gráficos, constata-se que a *Christie's* e a *Sotheby's* são as maiores leiloeiras de arte do mundo, sendo, numa primeira análise, bons exemplos de comparação. Sobressai-se ainda a *Bonhams*, uma vez que se encontra em 7º lugar no ranking de arte em geral, apesar de não estar entre as 10 leiloeiras que mais vendem arte contemporânea (categoria de arte mais vendida). Além da análise estáticas de vendas, é importante analisar a evolução do crescimento, sendo apresentadas nas Figura 12 e Figura 13 as leiloeiras com maior aumento de vendas e maior declínio de vendas, respetivamente, entre os anos de 2007 e 2013.

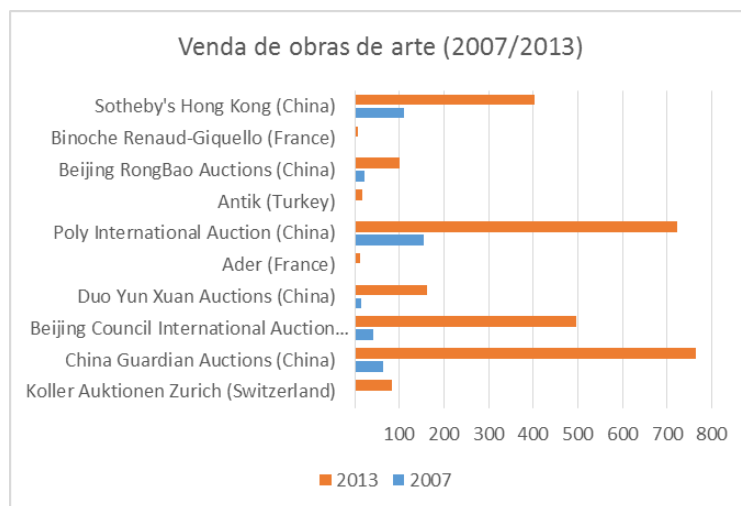


Figura 12 – Crescimento de venda de obras de arte, adaptado de (Statista, 2013b)

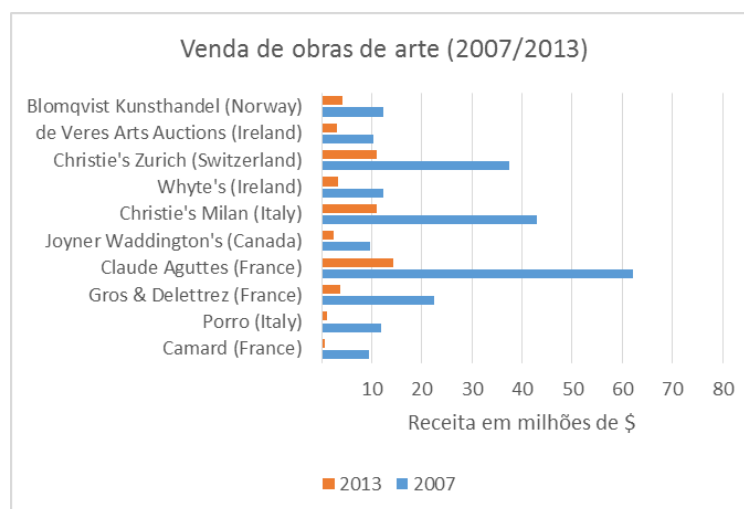


Figura 13 – Decréscimo de venda de obras de arte, adaptado de (Statista, 2013a)

Constata-se a relevância do crescimento de vendas da *Koller Auction* fundada em 1960 em Zurique, com um aumento percentual de 5035%, de 1.61M\$ em 2007 para 83M\$ em 2013 e a *China Guardian Auctions* com uma subida na ordem dos 1119%. Na situação oposta, salienta-se a *Joyner Waddington's*, no Canada e *Blomqvist Kunsthandel*, na Noruega, com decréscimos de vendas acentuados e importa ainda realçar a ausência da *Christie's* no ranking de aumento. As duas leiloeiras da nova geração, *Paddle 8* e *Auctionata* realçam-se no crescimento de vendas *online*, apresentando subidas de 146% e 148% no ano de 2014, respetivamente (Decaux, 2015). Desta análise destacam-se como concorrentes diretos

pertinentes de comparação: *Sotheby's*, *Bonhams*, *Koller Auction*, *China Guardian Auctions*, *Paddle 8* e *Auctionata*.

Seleção de concorrentes indiretos

A *Heritage Auctions* é a maior vendedora de colecionáveis do mundo, com ganhos em 2013 na casa dos \$917M, situando-se em 3º lugar no ranking das leiloeiras de artigos de luxo (Corretti, 2014). Uma particularidade relevante é o facto do volume de vendas *online* se aproximar de metade do total das vendas efetuadas pela leiloeira, apesar de ter filiais pelo mundo, conseguindo três vezes mais visitantes ao website do que a *Christie's* e treze vezes mais visitantes do que a *Sotheby's*.

A *Amazon* é sem dúvida a plataforma de transações e *e-commerce* de maior reconhecimento mundial. De acordo com os dados da Tabela 4, é a empresa de comércio eletrónico que oferece maior índice de satisfação as clientes, de acordo com o *American Customer Satisfaction Index*.

Tabela 4 - Classificação ACSI em páginas de e-commerce, adaptado de (ACSI, 2015)

Empresa	2013	2014	% Mudança
<i>E-commerce</i>	78	82	5.1%
<i>Amazon</i>	88	86	-2%
<i>ebay</i>	80	79	-1%
<i>Netflix</i>	79	81	3%

Fatores de Comparação

Os aspetos mais pertinentes para o sucesso da dinamização do negócio *online*, englobam a reputação internacional, maiores e mais valiosos inventários, publicação das suas coleções em publicações de interesse para museus e galerias profissionais, artistas e historiadores de arte, bem como o envolvimento com o ensino superior (Corretti, 2014). A reputação será quantificada em anos de existência e sempre que possível, com rendimento anual médio por cliente; a qualidade dos inventários será quantificada pelo número de categorias disponibilizado para consulta, se não houver informação mais relevante e as publicações serão englobadas nos pontos fortes destacados. Realça-se ainda a relevância das estratégias de *marketing* digital e de *user experience* relativamente ao *website*.

Benchmarking

Na Tabela 5 apresenta-se um resumo comparativo dos fatores quantificáveis relevantes para a dinamização de um negócio *online*. No ANEXO A: Benchmarking, é apresentada uma análise mais extensa dos pontos relevantes das empresas concorrentes, nomeadamente tipo de categorias comercializadas, pontos fortes, estratégia de *marketing* e de *user experience* e estratégia futura divulgada.

Tabela 5 – Tabela comparativa de concorrentes

<i>Empresa Concorrente</i>	<i>Ano de Fundação</i>	<i>Ranking global do website¹</i>	<i>Fonte de tráfego mais relevante</i>	<i>Google Page Rank²</i>	<i>Referring Domains²</i>	<i># Categorias</i>
<i>Amazon.com</i>	1995	7	Direto	8	1 864 395	37
<i>Auctionata</i>	2012	118 875	Direto	4	1 523	26
<i>Bonhams</i>	1793	34 921	Pesquisa	6	15 117	78
<i>China Guardian</i>	1993	1 001 411	Pesquisa	5	1 513	7
<i>Heritage Auctions</i>	1976	26 183	Direto	5	9 256	48
<i>Koller Auction</i>	1958	567 788	Pesquisa	4	1 718	25
<i>Paddle 8</i>	2011	96 626	Direto	5	4 393	15
<i>Sotheby's</i>	1744	24 304	Pesquisa	6	19 899	69
<i>P55 – Arte e Leilões</i>	2012	1 071 231	Links	1	16	1

¹ Valores calculados usando a combinação de visitantes diários médios e vista de página ao longo dos últimos 3 meses. Dados recolhidos de (Alexa, 2015),

² Dados recolhidos de (Rank, 2015), quanto maior o valor de *Google Page Rank* (0 a 10), maior a importância da página e mais rapidamente aparece no topo do *Google Search*. A classificação está relacionada com a qualidade dos *backlinks*, *links* noutras páginas que direcionam para o *website*. *Referring domains* representa o número de domínios que têm *links* a direcionar para o *website*.

A *Amazon* destaca o serviço ao cliente como o seu fator de diferenciação, estratégia seguida pela *Heritage Auctions* e pela *Auctionata*, que são, juntamente com a *Paddle 8*, as empresas concorrentes com a fonte de tráfego para o *website* maioritariamente de forma direta. A estratégia de atendimento ao cliente atencioso e personalizado no mercado *online*, surge efeitos ao nível de lealdade do cliente, uma vez que este fixa o *website* para voltar a visitar. Esta estratégia é ainda justificada pela aposta destas 4 empresas no mercado *online* e a presença de publicidade online nas fontes de tráfego das 4 concorrentes.

Analisando a concorrência direta, verifica-se que a *Bonhams* e a *Sotheby's*, as que apresentam uma maior variedade/especificidade de categorias e cuja fonte principal de tráfego é pesquisa em motores de busca, são as que apresentam melhor ranking global e o melhor *Google Page Rank*, significando que, apesar da estratégia maioritariamente *offline*, a credibilidade ganha quer pela longevidade quer pelo *branding* não lhes tira o lugar de relevo no canal digital.

Relativamente à comparação de *referring domains*, *Google page rank* e *ranking* global, conforme já referido, o *Google Page Rank* melhora com a quantidade e qualidade dos links externos que direcionam para a página, significa que provavelmente os links que direcionam para a *Koller* ou a *Auctionata* têm menor classificação ponderada no *Google Page Rank* do que os links que direcionam para a *China Guardian*. A *China Guardian* apresenta um *Google Page Rank* superior mas no entanto o ranking global do *website* é bastante inferior, bem próximo do lugar no ranking da P55. Os aspetos em comum das duas concorrentes com menor ranking global são, quer a quantidade de categorias, quer o facto de não se localizarem numa capital central europeia ou nos Estados Unidos da América.

4.2 Mercado Potencial

No presente subcapítulo são analisados os mercados de obras de arte e antiguidades potenciais. É efetuada uma identificação dos potenciais clientes da P55, fornecedores e compradores, seguida de uma análise das vendas por país no ano de 2014 e as tendências para os anos seguintes, crucial para a definição de uma estratégia a médio prazo, assim como as vendas por categorias de produtos.

Identificação

Os clientes individuais compradores de arte, antiguidades ou colecionismo procuram satisfazer uma necessidade hedónica, isto é, relacionada com o desejo de prazer e autoexpressão. Pode ser colecionador por diversão, investidor ou decorador ocasional. Como clientes coletivos identificam-se museus, antiquários e outros vendedores de arte.

Os clientes vendedores procuram satisfazer uma necessidade utilitária, relacionada com benefício material, geralmente monetário, mas também pode ser por falta de espaço para os artigos, ou ainda estar relacionado com necessidade hedónica de foro emocional. Podem ser pessoas endividadas, recentemente divorciadas, recentemente herdeiros, um colecionador/investidor que pretende vender peças para comprar outras ou um cliente pontual que está a reformular a decoração de casa. Atualmente a P55 procura vendedores nos concelhos da Feira, Vizela, Paços de Ferreira, Felgueiras, Braga, Guimarães, Porto, Matosinhos, Vila Real, Viseu e Guarda, aceitando artigos de todo o mundo, à responsabilidade do vendedor.

Países

As Figura 15 e Figura 14 representam o top de países na venda de obras de arte em leilão no ano de 2014 e de venda de arte contemporânea também em leilão mas para os anos de 2013/2014.

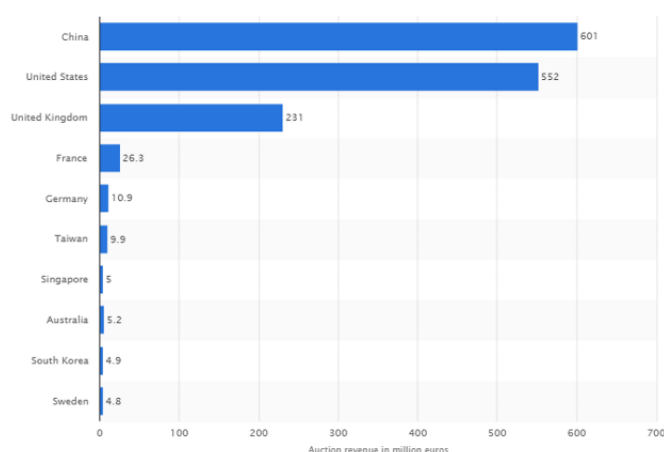


Figura 14 - Receita de venda de obras de arte em leilão em 2014, por país. Fonte: (Statista, 2014a)

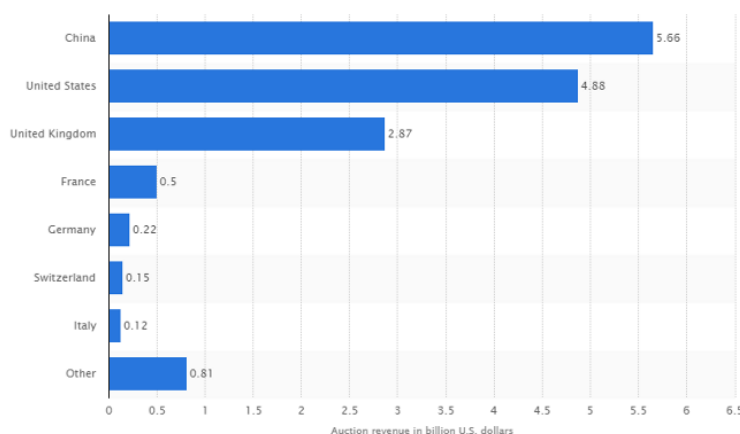


Figura 15 - Receita de venda de arte contemporânea em leilão em 2013/ 2014, por país. Fonte: (Statista, 2014c)

A partir dos dados da Figura 14, determina-se que a China contemplou 37,2% das receitas de venda de obras de arte em leilão no ano de 2014, seguida dos Estados Unidos com 32,1% e do Reino Unido com 18,9%, salientando-se ainda a relevância das vendas realizadas em França, na Alemanha, Suíça e Itália, bem como Taiwan, Singapura e Austrália, na venda de arte contemporânea com valores superiores a 5 milhões de euros.

De 2007 a 2012 os mercados de luxo na Índia e na China registaram crescimentos de 270% e 129%, respetivamente (Hodgson, 2013). Na Figura 16 observa-se as tendências previstas para a evolução da população com rendimento superior a US\$150.000 (PPC⁴) nos 5 países com maior poder de compra de 2012 a 2020.

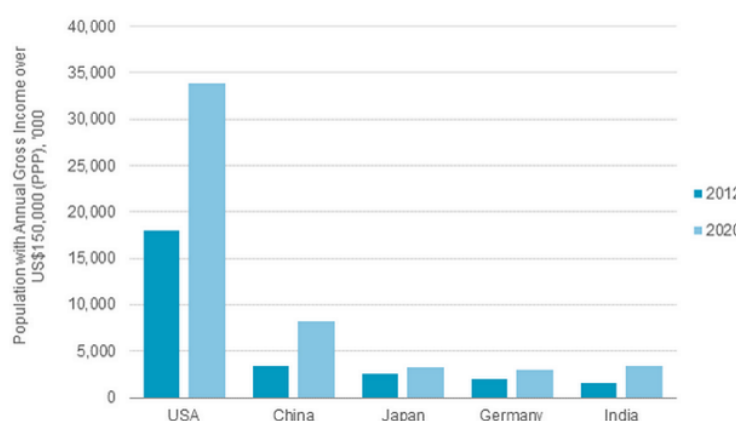


Figura 16 – Top 5 dos países com população de rendimento anual superior a US\$150.000 (em termos de PPC), em 2012 e 2020. Fonte: (Hodgson, 2013)

Realça-se o crescimento estimado para a Índia e a China de 150% e 135%, coincidentemente os mesmos países que anteriormente verificaram crescimento das vendas nos produtos de luxo. Verifica-se também que o menor crescimento da população de rendimento elevado ocorre no Japão e na Alemanha, de 35% e 50% respetivamente.

Estima-se que no período 2013-2020 o top 5 dos países com mais rápido crescimento da população com rendimentos superiores a US \$ 150.000 (PPC) sejam o Cazaquistão (172%), Nigéria (148%), Arábia Saudita (140%), Qatar (139%) e Vietnam (130%), identificando-se como os mercados que oferecem as maiores oportunidades para oferta de produtos e serviços de qualidade superior (Hodgson, 2013). Dados sobre o perfil e hábitos de consumo de pessoas com elevados rendimentos podem ajudar as empresas a planear estrategicamente, porque este é o grupo de consumidores com elevado poder de compra, podendo conduzir a despesas dos consumidores em muitas categorias, incluindo viagens, serviços financeiros e de bens de luxo.

É importante compreender as tendências de mercado tendo sido realizado um enquadramento destas tendências (apresentado no ANEXO B: Mercado Potencial: Países), bem como comportamentos e hábitos genéricos dos consumidores nos países realçados no presente estudo, e também Portugal e Espanha, de modo a incluir o mercado geograficamente próximo,

⁴ PPC, paridade de poder de compra: método para medir o poder de compra relativo das diferentes moedas, auxiliando na comparação mais precisa do padrão de vida entre países

onde as entregas dos artigos são facilitadas. No sentido de auxiliar a definição dos mercados mais atrativos foram realizadas estimativas do mercado potencial (apresentadas no ANEXO C: Mercado Potencial: Cálculo).

O mercado foi estimado com base num inquérito realizado a 1000 pessoas de cada país, em modo *offline* e *online*, das quais se apura as que têm rendimento elevado e, destes, a percentagem que usa computador, *smartphone* e *tablet*. Complementarmente, tirou-se ainda partido de estatísticas de inquéritos a internautas (entre 3000 e 4000, dependendo do país), revelando-se mais uma vez destes os que têm rendimento elevado e os que recentemente tomaram consciência da existência de um produto *online*, a percentagem dos que efetivamente compraram *online* e a percentagem dos que procuraram informação para compra *online* (Google, 2014). Tendo em conta o cruzamento de dados de diferentes inquéritos da mesma fonte, considera-se população *online* com rendimento elevado o menor dos valores apurados entre o questionário *online* e *offline* e o questionário apenas para cibernautas. No questionário *online* e *offline* considera-se que tem acesso à internet toda a população que usa computador. O rendimento elevado foi apurado numa base de baixo, médio e elevado.

Os dados estimados para 2014 foram retificados para a indústria em análise com base na informação de que apenas 2% da população compra obras de arte (Aljena, 2013), estimando-se que 24% da população com rendimento elevado e acesso à internet, dos países em estudo, compra obras de arte e/ou antiguidades. Na definição das taxas de crescimento de mercado considerou-se uma avaliação qualitativa na escala: muito pouco, pouco, algum, bastante, muito e elevado, interpretado da informação anteriormente coletada sobre o comportamento do mercado em cada país, tendo sido posteriormente definidas taxas para cada um dos valores considerados variáveis de 10 a 70%.

De acordo com informação de FindtheData (2015), o Qatar e os Estados Árabes Unidos são culturalmente semelhantes e têm uma percentagem similar de utilizadores de internet, apenas 3 pontos percentuais inferior no Qatar, considerando-se os dados de utilização de internet e de comportamento de compra *online* idênticos nos 2 países por falta de dados do Qatar. Relativamente ao Cazaquistão devido à falta de elementos, considera-se que os valores relacionados com utilização de internet são equivalentes à média dos valores verificados na Rússia e na China e os valores relacionados com percentagem da população com rendimento elevado e o comportamento de compra *online* (FindtheData, 2015), tendo em conta semelhanças culturais acentuadas, considera-se idênticas às da Rússia.

Na estimativa do mercado potencial considerou-se que a população se mantém constante desde 2014; utilizadores de *internet* com idade superior a 14 anos; crescimento proporcional do mercado de produtos de luxo nos canais *offline* e *online* e crescimento do mercado de arte e antiguidades proporcional ao crescimento do mercado de produtos de luxo em geral.

Na Figura 17 apresenta-se o mercado estimado para o negócio de venda de obras de arte e antiguidades para a população com rendimento elevado e com acesso à internet, nos anos de 2014 e 2020.

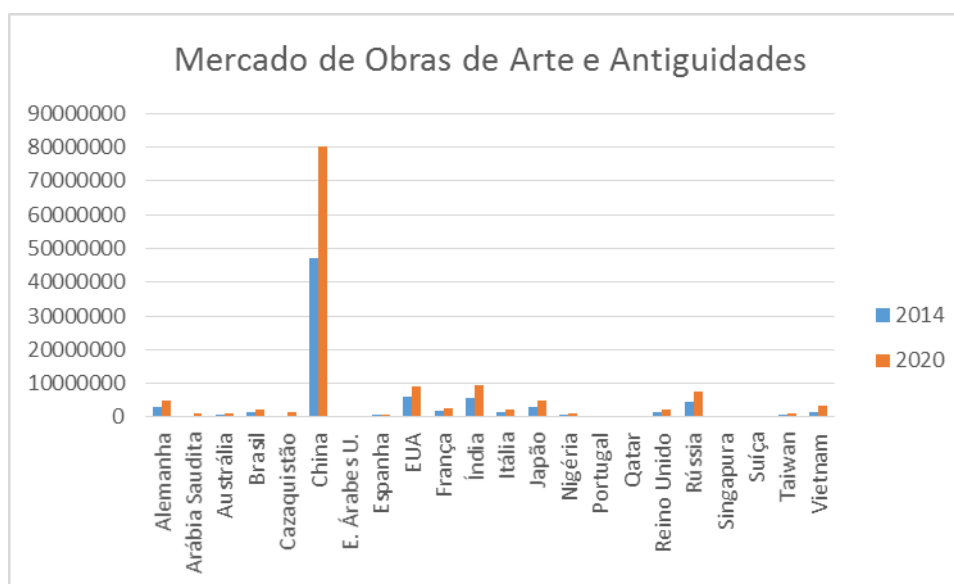


Figura 17 – Mercado de Obras de Arte e Antiguidades estimado

A China demonstra-se como um mercado de elevado potencial, destacando-se em número estimado de compradores, seguida da Índia, Estados Unidos da América e Rússia, no entanto, o maior crescimento de mercado verifica-se no Cazaquistão, Nigéria, Arábia Saudita, Qatar e Vietnã, com taxas de crescimento estimadas entre 147% e 111%, respetivamente.

Na definição das taxas de compra de Obras de Arte e Antiguidades Online relativamente às compras *online* genéricas, considerou-se uma avaliação qualitativa na escala: muito pouco, pouco, algum, bastante, muito e elevado, interpretado da informação anteriormente coletada sobre o comportamento do mercado em cada país, tendo sido posteriormente definidas taxas para cada um dos valores considerados variáveis de 1 a 24%. A estimativa do mercado *online* teve em conta que as vendas online de arte e antiguidades atingiram 6% do total das vendas em 2014 (Oje/Lusa, 2015), considerando-se a mesma percentagem em número de potenciais compradores online relativamente ao total de compradores da indústria e a manutenção desta percentagem até 2020.

Tendo em conta as similaridades geográficas e económicas, a evolução do mercado e o comportamento do consumidor na compra *online* de artigos de luxo é considerada similar em Portugal e Espanha, devido à falta de dados para Portugal. Tendo em conta similaridade geográfica e cultural, o comportamento de compra dos produtos de luxo da Arábia Saudita será considerado idêntico ao dos Estudos Árabes Unidos, o comportamento do Vietnã será identificado com a Tailândia que em Euromonitor International (2015) se estima que terá um crescimento moderado, equivalente à taxa “muito”. No caso da Nigéria, relativamente ao mesmo comportamento do consumidor, será considerado por segurança a menor percentagem considerada, devido à falta completa de elementos.

Na Figura 18 apresenta-se o mercado *online* estimado para o negócio de venda de obras de arte e antiguidades no ano de 2020.

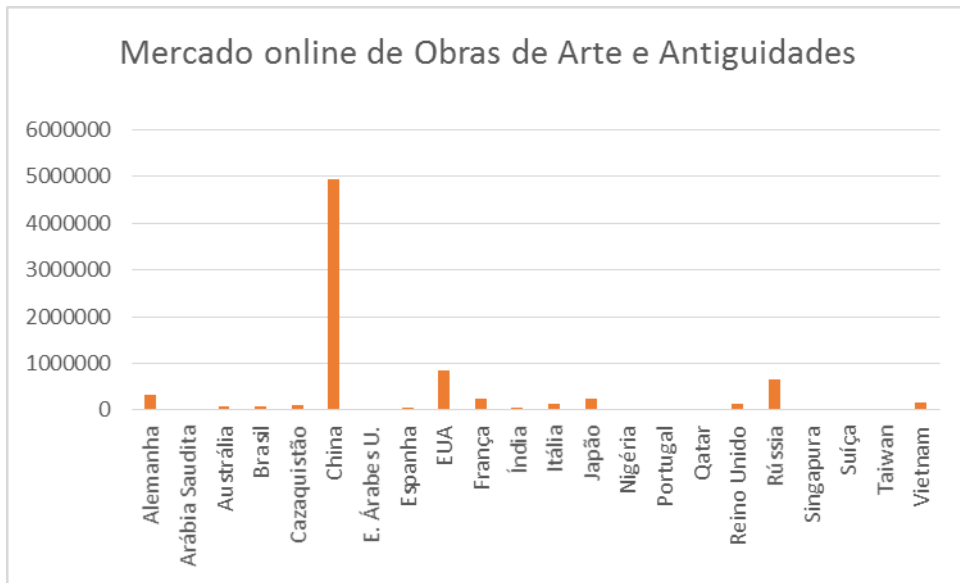


Figura 18 – Mercado *online* de Obras de Arte e Antiguidades estimado [nº de clientes]

No mercado *online*, o mercado chinês continua promissor, seguido dos Estados Unidos da América e Rússia, bem como a Alemanha, Japão e França que ainda se destacam dos restantes, deixando de lado a Índia que se tornou menos relevante neste canal.

A pesquisa de informação *online* foi considerada na mesma percentagem para todo o tipo de produtos, com o objetivo de perceber a quantidade de vezes que um artigo poderá ser procurado sem intenção de compra. Apresenta-se na Figura 19 o rácio comparativo entre o mercado *online* e o mercado total de obras de arte e antiguidades, bem como o rácio relacionado com comportamento de compra que relaciona a compra *online* efetiva com a pesquisa *online* antes da compra, em termos de utilizador único que efetivamente comprou *online* após pesquisa, não excluindo que este utilizador tenha pesquisado várias vezes antes de comprar.

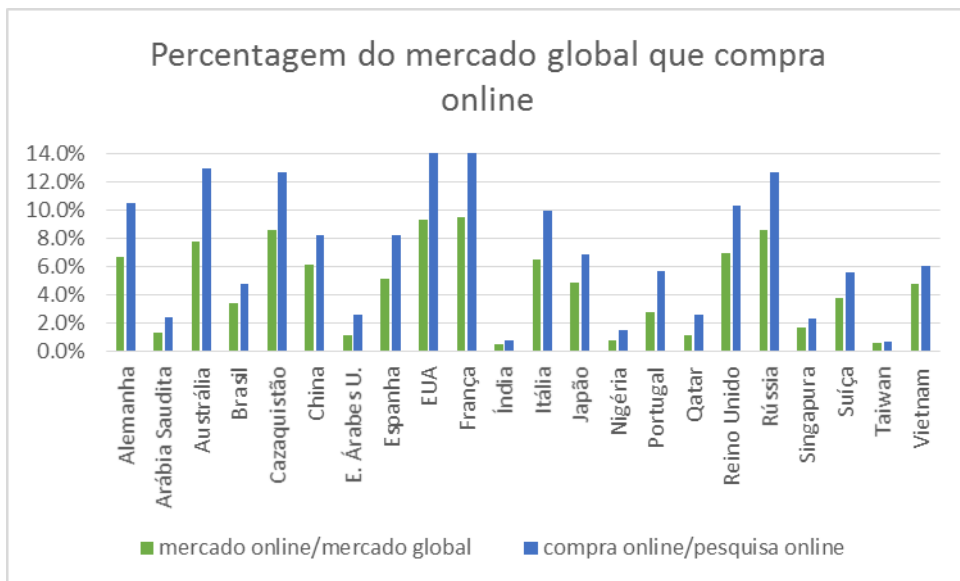


Figura 19 – Percentagem do mercado de Obras de Arte e Antiguidades que compra *online*

Observa-se que os mercados Alemão, Australiano, Cazaquistão, Chinês, Norte-Americano, Francês, Italiano, Britânico e Russo têm taxas de venda *online* superiores a 6%, adivinhando-se como mercados maduros e sem os receios de credibilidade de outros países.

Do mesmo modo, são estes mesmos países e a Espanha que apresentam taxas de compra por pesquisa efetuada estimada de valores superiores a 8%.

Categorias de produtos

O CEO da *Heritage Auctions* sugere os artigos em que o investimento é mais favorável, nomeadamente acessórios de luxo, como carteiras de mão *Hermès* e minerais finos, como quartzo rosa (Art+Auction, 2013). Por outro lado o presidente do *China Guardian* recomenda que os colecionadores apreciem a arte que compram, que as entendam como um estilo de vida e que sintam carinho quando colecionam arte. Enquanto artigos de luxo, como moda, joias, veículos e iates podem ser marcadores de *status* e sucesso, as aquisições de arte, antiguidades, vinhos finos, e outros colecionáveis podem ainda ser um bom investimento (Hodgson, 2013).

Na Figura 20 apresenta-se a distribuição de vendas nas duas maiores leiloeiras mundiais por categoria.

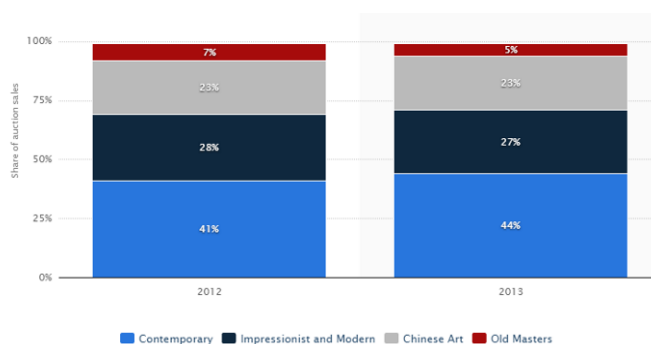


Figura 20 – Distribuição de vendas na *Christie's* e *Sotheby's*, por categorias, em 2012 e 2013, adaptado de (Statista, 2015)

A arte contemporânea predomina relativamente às outras categorias disponíveis, podendo ainda apreciar-se um aumento de vendas de 41% para 44% de 2012 para 2013, respetivamente. A segunda categoria mais procurada é a arte impressionista e moderna, com 28% em 2012 e 27% em 2013, seguida da arte chinesa com uma percentagem de 23%. É ainda relevante a venda de *Old Masters* nestas duas leiloeiras, com uma percentagem de 7% e 5% em 2012 e 2013 respetivamente. Por outro lado, o CEO da *Auctionata*, Zucke, revela que “Uma das questões que as leiloeiras de topo têm é que concentram maior esforço nalgumas áreas do mercado, nomeadamente arte contemporânea, deixando de lado o mercado de carros clássicos ou dos vinhos ou relógios” (Auctionata, 2014).

É relevante analisar o tipo de artigos mais comercializados *online*, de modo a direcionar os potenciais clientes para as obras de arte que provavelmente procuram. Apresenta-se na Figura 21 o tipo de obras de arte mais frequentemente comercializadas *online*.

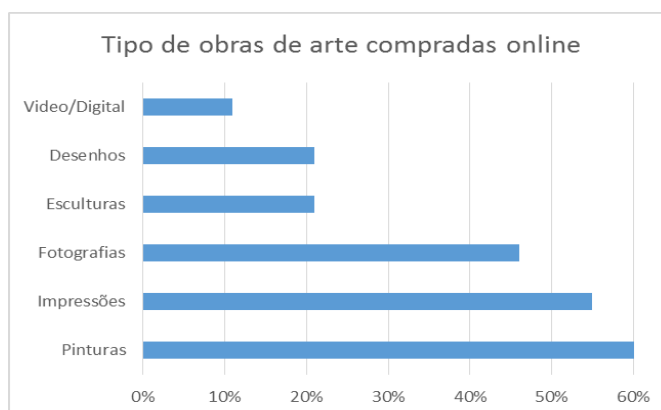


Figura 21 – Tipo de obras de arte comercializadas *online*, adaptado de (Hiscox & ArtTactic, 2014)

Verifica-se uma preferência por artigos de arte únicos, tais como pinturas, que 61% dos compradores de arte inquiridos dizem ter comprado nos últimos 12 meses, realçando que 45% comprou obras de valores compreendidos entre £1 000 e £10 000. Já as impressões limitadas parecem ser populares entre os colecionadores mais novatos, com 40% das compras de valor inferior a £500. Ainda de relevância para o negócio da P55, esculturas foram compradas por 21% dos inquiridos, com valores entre £1 000 e £10 000.

Plataformas

De forma a perceber o enquadramento das plataformas aglomeradoras de leilões, foi enviado a 7.05.2015 um questionário (apresentado no ANEXO D: Inquérito enviado para as plataformas) para 7 plataformas aglomeradoras de leilões de várias leiloeiras de Obras de Arte e Antiguidades, obtendo-se 4 respostas. A informação foi complementada com informação relevante disponível em (Alexa, 2015 e Rank, 2015) e nos *websites* das próprias plataformas. Na Tabela 6 é apresentado um resumo das características funcionais das 7 plataformas analisadas, salientando-se que, ao nível de *Backoffice*, a *auctionzip.com* e o *invaluable.com* são a mesma entidade.

Tabela 6 – Tabela comparativa de plataformas agregadoras de leilões

Plataforma	Google Page Rank	Ranking Global	# registos	# Leiloeiras	Taxa	Categorias Principais
<i>auction.fr</i>	4	73 860	40 000	250	350€	Pinturas e Artes Gráficas, Arte Decorativa, Jóias, Colecionáveis e Antiguidades, Arte Asiática e Africana 41% Antiguidades chinesas, 20% artigos de luxo (especialmente jóias e relógios de pulso),
<i>epailive</i>	5	496 896	100 000	4000	3%	18% Antiguidades Ocidentais (pratas, mobiliário antigo e relógios de pulso), 11% Arte Moderna Chinesa e 8% Arte Moderna Ocidental
<i>icollector</i>	5	77 311	-	-	-	-
<i>invaluable+</i> <i>auctionzip</i>	5 + 6	20 278 + 15 705	60 000	1000	\$300 + 3%	Colecionáveis (militária, joalheria, relógios, brinquedos)
<i>liveauctioneers</i>	5	13 133	-	2699	\$650 + 3%	-
<i>the-saleroom</i>	4	30 242	160 000	807	€500 + 3%	Colecionáveis, Artes finas, Artes decorativas, Joalheria e Antiguidades

Todas as plataformas apresentam uma *Google Page Rank* satisfatória, significa que uma ligação para a P55 traz vantagens à classificação da P55, realçando-se ainda o *ranking global* da *liveauctioneers*, *auctionzip*, *invaluable*, e *the-saleroom*, que se posicionam no top 50 000 nos *websites*, significando que são visitados com frequência. O *ranking* do *epailive* demonstra o seu direcionamento para o mercado chinês, não deixando de ser uma boa aposta para a categoria de antiguidades chinesas.

De forma a entender a abrangência das plataformas ao nível de nacionalidades envolvidas, no ANEXO E: Nacionalidade dos utilizadores das plataformas de leilões apresenta-se a relação das percentagens de utilizadores por país para cada uma das plataformas.

Para a estimativa da percentagem de utilizadores que usam a interface do *auctionzip.com* e do *invaluable.com*, foram usadas as estatísticas de licitadores aprovados pela P55 nos leilões de Março, Abril e Maio, apresentadas na Tabela 7.

Tabela 7 – Número de licitadores nos Leilões da P55 na plataforma *Invaluable + Auctionzip*

<i>Data do Leilão</i>	<i>Invaluable</i>	<i>Auctionzip</i>
31.03.2015	83	17
23.04.2015	101	20
26.05.2015	114	23
TOTAL	298	60

Verifica-se que o número de licitadores do *Auctionzip* representa cerca de 17% do total de licitadores da plataforma conjunta.

Vejamos de que forma cada uma das plataformas em análise pode dar acesso a compradores estrangeiros, com os dados da Tabela 8 que demonstra a estimativa de utilizadores de cada nacionalidade. Considerou-se no cálculo que os utilizadores de diferentes nacionalidades registados na plataforma interagem com o *website* do mesmo modo, em questões de número de visitas e tempo de permanência. Relativamente à plataforma *epailive*, por interferência tecnológica não está a ser discriminado o mercado chinês que é o seu foco de atuação, sendo feita equiparação ao comportamento da *auction.fr* que também se dedica maioritariamente ao mercado francês e desta forma considerando-se uma percentagem de 74% para a China nesta plataforma.

Tabela 8 – Estimativa de licitadores das plataformas por nacionalidade

<i>Plataforma</i>	<i>Austrália</i>	<i>Canadá</i>	<i>China</i>	<i>Dinamarca</i>	<i>EUA</i>	<i>França</i>	<i>Itália</i>	<i>Japão</i>	<i>Reino Unido</i>	<i>Outros</i>
<i>auction.fr</i>					2 080	29 680	1 120	1 040	1 120	4 960
<i>epailive</i>			74000		7800					18 200
<i>invaluable+</i>		70 +			26					12 386 +
<i>auctionzip</i>	2 048	2 098			470 +	1 798			5 144	362
<i>the-saleroom</i>				5 760	9 120	7 680	6 880		93 920	36 640

Verifica-se que para atingir mercado norte-americano, a junção das plataformas *invaluable* + *auctionzip* são as mais indicadas, a *the-saleroom*, visivelmente direcionada para o mercado europeu, é a melhor aposta para o mercado do Reino Unido e Itália, no entanto se o mercado alvo for o francês, a plataforma *auction.fr* apresenta-se como mais vantajosa. A *epailive*, como plataforma mais acessível, é considerada uma boa aposta para o mercado norte-americano e sem dúvida a melhor aposta para o mercado chinês.

Considerando-se que os utilizadores estão registados em mais do que uma plataforma, apresenta-se na Figura 22 a estimativa de mercado *online* que pode ser abordada através das plataformas específicas em estudo, considerando o valor mais elevado de utilizador para cada país.

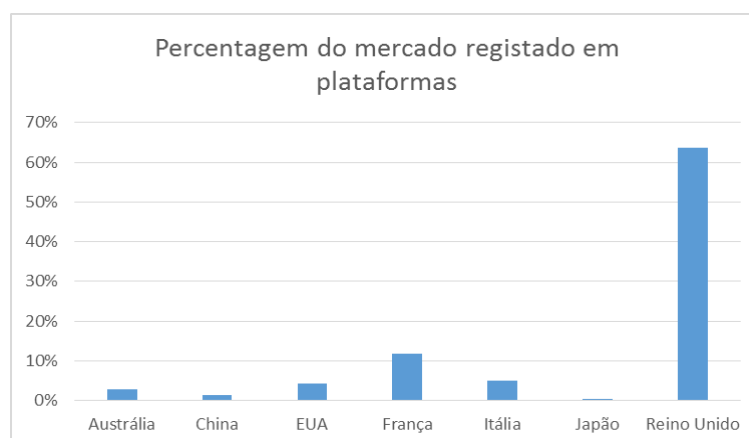


Figura 22 – Percentagem do mercado *online* que está registado em plataformas, por país

O Reino Unido, com a plataforma britânica *the-saleroom* apresenta uma taxa estimada de 60% de cobertura do mercado britânico, seguida da França, com uma plataforma dedicada e provavelmente o desejo de obter artigos inacessíveis no mercado *offline*, surge como o segundo mercado de maior abrangência nas plataformas aglomeradoras analisadas, demonstrando a credibilidade da população na plataforma e nas leiloeiras selecionadas pela mesma, sendo a forma mais indicada para entrar no mercado ultrapassando desta forma as barreiras de confiança no mercado de Obras de Arte e Antiguidades.

Fornecedores

Considerando limitações geográficas que permitam uma avaliação presencial dos artigos viável, serão analisadas as potencialidades de mercado nos concelhos das entidades intermunicipais (NUTS 3): Minho-Lima, Cávado, Ave, Grande Porto, Tâmega, Entre Douro e Veiga, Douro e Baixo Vouga. Foram consideradas as situações de óbito como eventos que potenciam a necessidade ou o desejo de venda de obras de arte. As situações de divórcio apresentam também potenciais fornecedores, tendo sido considerado apenas o caso do conjugue masculino ter idade superior a 50 anos, tendo em conta as alterações sócio culturais da sociedade portuguesa, referidas na descrição do mercado em Portugal. Foi escolhido o conjugue masculino por ser habitualmente o conjugue mais velho. Recorreu-se a informação estatística do INE para estes dados (INE, 2013a e INE, 2013b).

Considerando a subjetividade, quer do valor dos artigos em herança ou partilha, quer da sua quantidade nos diversos agregados familiares, considera-se um óbito ou um divórcio

equivalente a um potencial cliente, ou evento que potencia a necessidade de mostrar a existência da P55. De forma a inserir um fator de possível valorização do inventário disponível, os valores de óbitos e divórcios serão afetados de uma taxa que representa o interesse em arte dos habitantes do município, que poderá subir o valor estimado até 25% para municípios com a média de visitantes de galerias de arte por habitante igual a quinze, considerando-se a média de 2005 e 2011. Informação de visitantes de galerias de Obras de arte recolhida de INE (2012).

Foram analisados os dados estatísticos de 88 concelhos, apresentando-se no gráfico da Figura 23 os vinte concelhos considerados de maior potencial para o mercado de fornecimento de obras de arte e antiguidades para venda, com valor estimado superior a 500.

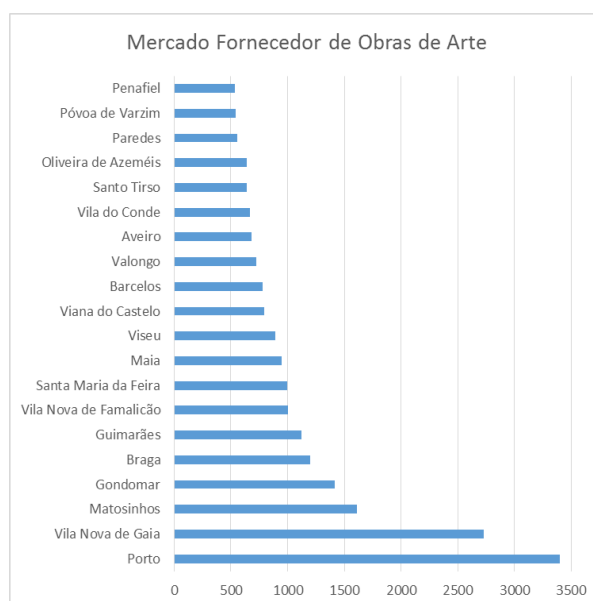


Figura 23 – Potencial de fornecimento de obras de arte e antiguidades no norte e centro-norte do país

Os potenciais vendedores/fornecedores de Obras de Arte, não sendo considerados fornecedores da P55, uma vez que efetivamente não vendem os artigos à P55, são os fornecedores efetivos das peças que são vendidas aos compradores finais. Destacam-se potenciais fornecedores nos concelhos do Porto e Vila Nova de Gaia que representam 17% dos valores apurados no total das regiões analisadas.

4.3 Vantagens/desvantagens do mercado *online*

A Figura 24 mostra os fatores apontados pelos clientes como vantagens de compra *online* (Hiscox & ArtTactic, 2014). Observa-se que 75% dos inquiridos que compraram *online* referem como vantagem a facilidade de procurar e encontrar arte e colecionáveis que de outra forma não encontrariam; 74% refere a facilidade com que encontram e pesquisam os artigos; 65% apontam a variedade de oferta e diversidade de arte e colecionáveis em oferta; 63% referem que a conveniência de comprar *online*, sendo ainda referido o preço mais baixo e ainda a maior facilidade de adquirir arte *online*, tendo em conta muitas vezes fatores discriminatórios, por ser uma indústria frequentemente percecionada como apenas acessível para alguns.

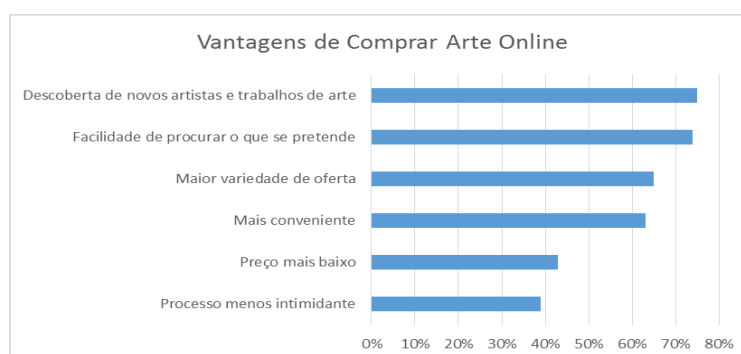


Figura 24 – Gráfico de vantagens de comprar arte *online*, adaptado de (Hiscox & ArtTactic, 2014)

Os fatores que desencorajam e são considerados desvantagens da compra de arte *online* são apresentados na Figura 25. Impossibilidade de inspeção física do artigo é apontada por 82% dos inquiridos que responderam como fator desencorajador para a compra *online*, já 94% referem que relatórios de condição iriam facilitar a decisão de compra, documento já frequentemente disponível para artigos de preço elevado; 67% sentem-se preocupados com a aparência diferente da obra de arte *online* e ao vivo. Relatórios de condição e certificados de autenticidade ajudariam nos problemas de inspeção física, bem como imagens dos artigos em 3D.

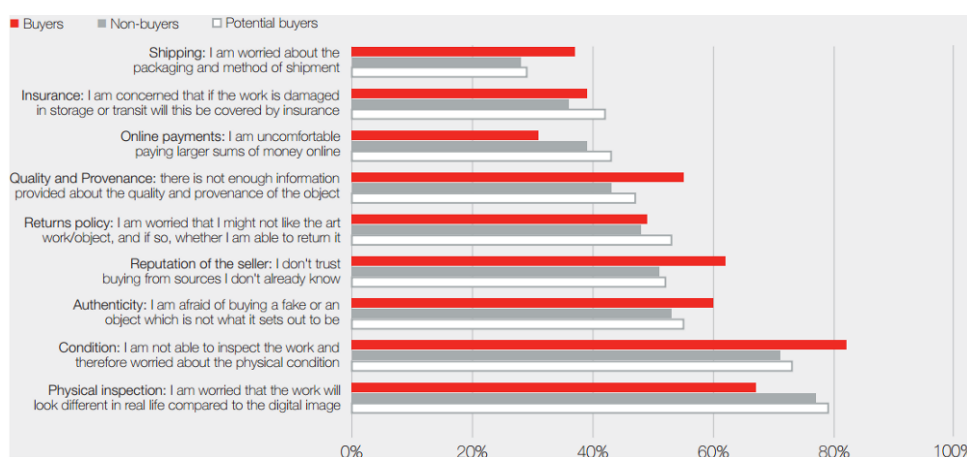


Figura 25 – Fatores desencorajadores da compra de arte *online*. Fonte: (Hiscox & ArtTactic, 2014)

A reputação do vendedor é ainda um fator relevante, sendo apontado por 62% dos respondentes e que pode ser vista como vantagem para as leiloeiras tradicionais com vários anos de atividade. Autenticidade do artigo é apontada como desvantagem, sendo apontado por 83% a solução do certificado de autenticidade como uma solução para este problema. Com o crescimento das vendas *online*, este fator vai tornar-se cada vez mais relevante, uma vez que poderá incentivar comportamento criminal.

Informação do artigo e do autor são relevantes para a decisão de compra de 77% dos inquiridos, sendo referido como atenuantes para este problema uma avaliação independente e 63% referem comentários de outros clientes como um incentivo para comprar. A possibilidade de devolução, apesar de não ser prática nas vendas em leilão, é apontada como uma mais-valia por 77% dos respondentes, bem como a possibilidade de efetuar seguro da obra de arte, que é apontada por 68% dos respondentes.

Os fatores que encorajariam as vendas *online* são apresentados na Figura 26. O certificado de autenticidade (COA) é apresentado por 83% dos respondentes como o fator mais relevante na compra de arte *online*. Já 77% dos compradores diz que mais informação sobre o artista e a obra de arte trariam mais confiança à sua compra. A possibilidade de comparação do histórico de preços de venda de artigos similares, quer em venda no mercado primário, quer em leilão é referido por 69% dos compradores *online*, como uma mais-valia.

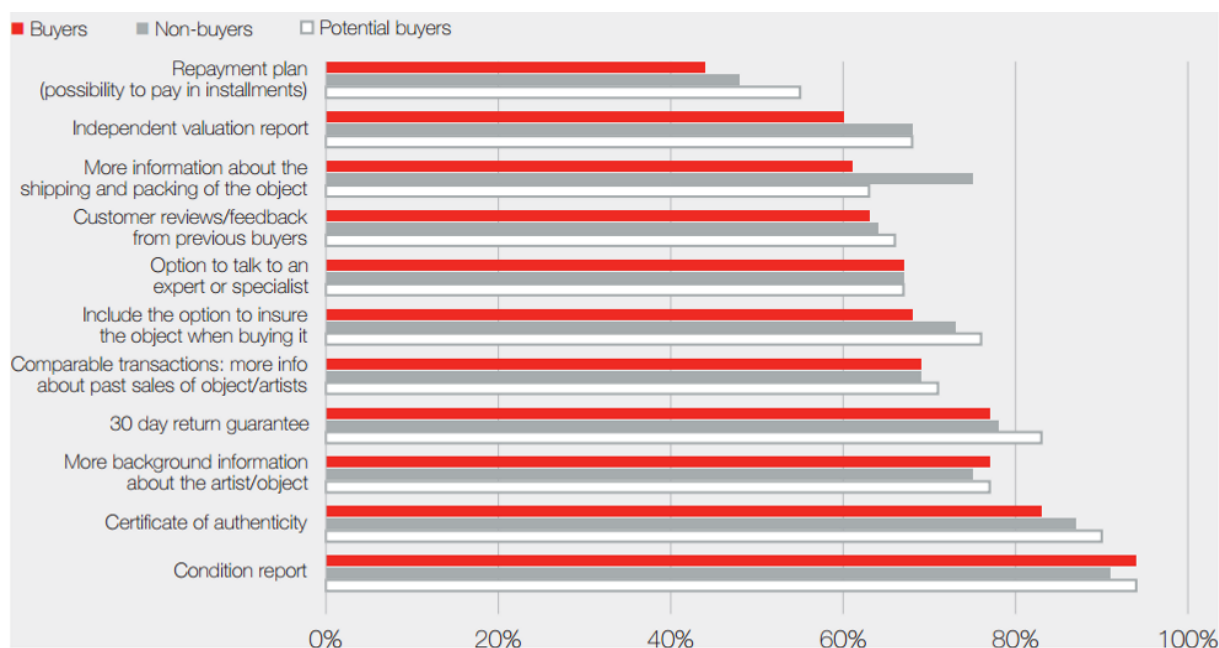


Figura 26 – Fatores encorajadores de compra de arte *online*. Fonte: (Hiscox & ArtTactic, 2014)

Um meio de ganhar mais confiança no processo de compra *online* sugerido por 63% dos compradores seria a presença de comentários e sistema de pontuação de vendedores e compradores. A introdução de um sistema de classificação de reputação para vendedores e compradores seria um fator bem-vindo por compradores atuais e potenciais. Mais informação sobre o envio e forma de empacotamento da embalagem traria mais confiança a 75% dos inquiridos. Também o pagamento em prestações é apontado por 63% dos potenciais compradores como fator encorajador e 83% dos potenciais compradores aponta a existência de política de devolução como o fator encorajador.

5 Estratégia

“Há uma razão para o aparecimento de start-ups de venda de arte online, a TEFAF estima que as vendas online no mercado de Arte podem subir para €10 milhões em 2020, crescendo 25% anualmente. Em 2012 as vendas online apenas representavam 5% do total das vendas no mercado de Arte, isto é cerca de €2.5 milhões” (Forbes, 2014b).

5.1 Canvas Proposta de Valor estratégica

Considerando a estratégia e comportamento da concorrência, bem como as necessidades dos clientes anteriormente identificadas, apresenta-se na Figura 27 a proposta de valor estratégica da P55, com as alterações necessárias de forma a enfrentar a concorrência e corresponder às especificidades do mercado das obras de arte e antiguidades.

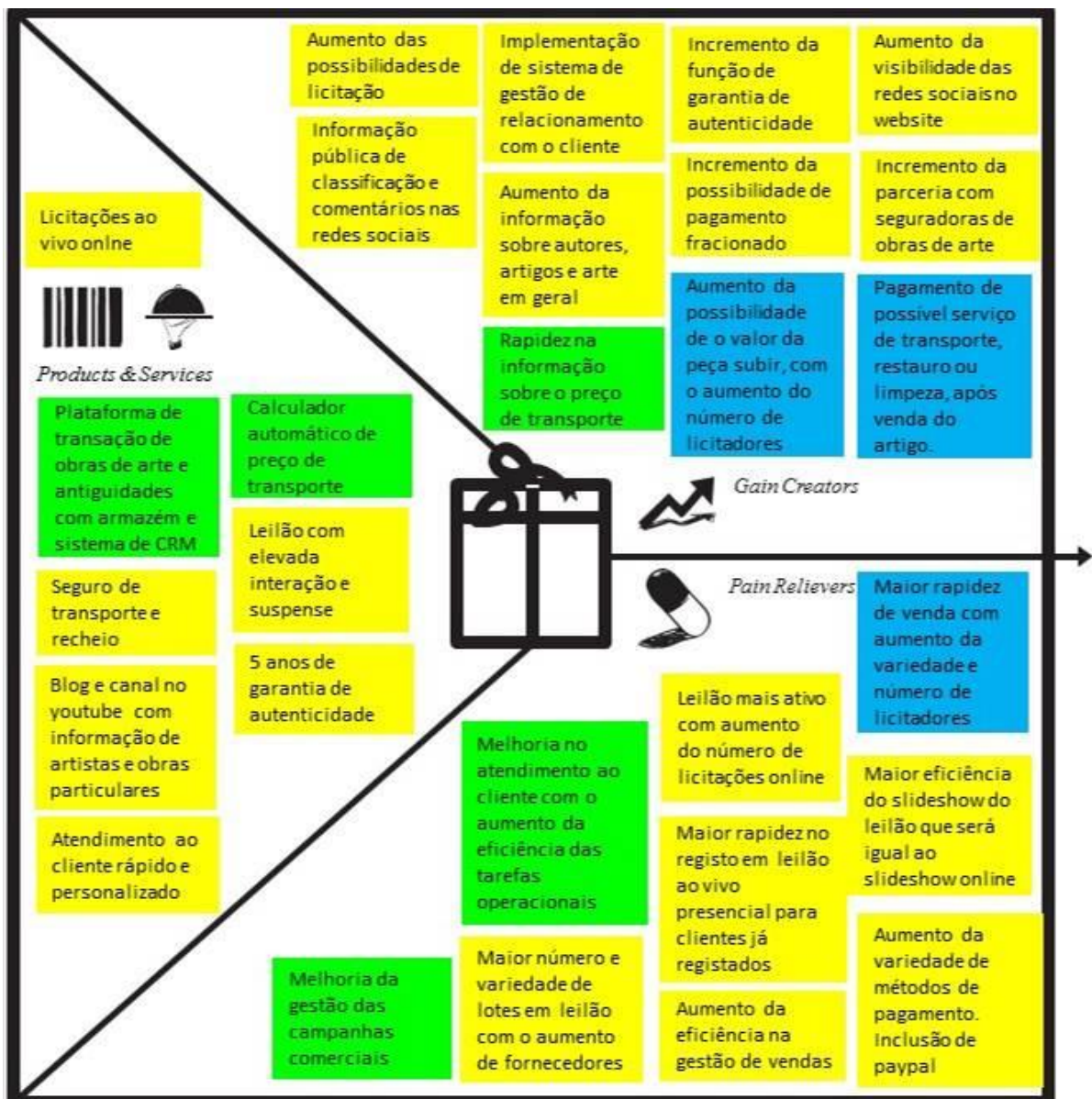


Figura 27 –Proposta de Valor estratégica da P55

De modo a melhorar questões relacionadas com relacionamento com o cliente e eficiência da organização em geral, prevê-se a implementação de um novo sistema de informação com ERP e CRM integrados com o *website*. Prevê-se ainda a disponibilização de cálculo automático do transporte no *website* e um *link* para o *calculador* em *BackOffice* para facilitar as vendas *offline* e evitar períodos longos de espera por orçamento de transporte. Todas as funções que facilitam as operações em venda *offline* e tratamento de dados automatizados permitem um atendimento ao cliente mais rápido e personalizado. Adicionalmente, considera-se que uma parceria com seguradora de obras de arte seria crucial para o negócio.

A implementação da função de licitações *online* ao vivo facilitaria a interação de clientes estrangeiros que desta forma não se sentem constrangidos à possibilidade de realizar ordens de compra no período anterior ao leilão ao vivo, bem como de clientes nacionais que preferam a interação digital em relação à licitação por telefone. No *website* e redes sociais está prevista a partilha de informação de interesse para os clientes, quer relacionada com as obras quer com os autores e arte em geral.

5.2 Visão e Missão

A P55 avalia, gratuitamente, os artigos que considera no mercado de obras de arte e antiguidades. Desta forma, nivela a venda e a compra de obras de arte, evitando desequilíbrios e desilusões futuras de compradores que têm a possibilidade de comprar o artigo pelo seu custo justo, o que noutras situações não acontece e novos colecionadores pagam muitas vezes acima do preço por inexperiência; e de vendedores que do mesmo modo recebem o valor justamente avaliado, ultrapassando as dificuldades de herdeiros ou proprietários inexperientes que não sabem avaliar o que possuem e acabam por receber muito pouco, noutras situações de venda. Se juntarmos à perícia e transparência, um atendimento ao cliente personalizado, eficaz e eficiente, de modo a englobar quer clientes quer fornecedores numa experiência única de satisfação mútua, pode-se propor, respetivamente a seguinte visão e missão para a P55:

Ser a plataforma de transação de obras de arte e antiguidades de maior lealdade dos clientes.

Promover a transação de obras de arte e antiguidades, com venda em loja ou em leilão, com transparência e atendimento personalizado, garantindo máxima satisfação de comprador e fornecedor.

5.3 Valores

De forma a alcançar estes objetivos, a P55 deve seguir os seguintes valores:

- **Transparência:** Disponibilização aos clientes de toda a informação detida sobre os artigos, bem como certificação das obras de arte disponíveis;
- **Integridade:** Promover transações justas e honestas;
- **Sabedoria:** Ter a capacidade de reconhecer com clareza a autenticidade dos artigos em avaliação e conhecer o inventário de forma a aconselhar devidamente os clientes;
- **Eficiência:** Automatização dos processos internos de forma a servir melhor o cliente.

5.4 Identificação do mercado-alvo

Compradores

Os compradores de obras de arte podem ser investidores, colecionadores ou decoradores, considerando-se na estratégia uma maior relevância no mercado de investidores e colecionadores nos países identificados no estudo de mercado.

A definição do público-alvo caracteriza-se por uma segmentação geográfica, selecionando-se os países que apresentam maior potencial de compra de obras de arte e antiguidades *online*, tendo em conta uma segmentação comportamental prévia que teve em conta os hábitos de compra online e o interesse por obras de arte, bem como uma segmentação sociodemográfica, considerando-se apenas a população com capacidade económica para compra de obras de arte de elevado valor e com idade superior a 24 anos de forma a estimar possibilidade de decisão de compra. O mercado português é considerado tendo em conta a localização geográfica da P55 e a possibilidade de intervir em compras do tipo “*click and brick*”.

Tabela 9 – Público-alvo comprador

País	Pop > 24 anos, rendimento elevado, internet e interesse por obras de arte (2014)	Pop > 24 anos, rendimento elevado, internet e interesse por obras de arte (2020)	Mercado potencial: compra de obras de arte online (2020)
Alemanha	3 162 935	4 744 403	318 824
Austrália	559 437	951 043	74 086
Cazaquistão	534 754	1 320 841	114 121
China	47 271 306	80 361 220	4 950 251
Espanha	597 889	777 256	40 262
EUA	6 106 269	9 159 403	857 320
França	2 038 699	2 650 309	251 779
Itália	1 332 957	2 132 732	137 774
Portugal	415 511	540 164	15 125
Reino Unido	1 405 288	2 107 933	147 555
Rússia	4 440 024	7 548 041	652 151

Nos EUA, em 2012, a faixa etária dos 50 a 59 anos representavam 29,1% do total da população com um rendimento anual superior a US \$ 150.000 (PPP). Noutros países, como Japão e China, a população na faixa dos 40 normalmente constitui a maior proporção de pessoas de altos rendimentos. (Hodgson, 2013)

5.5 Identificação dos fornecedores

Os fornecedores de obras de arte, podem ser pessoas endividadas, que mudaram de estilo de vida para uma casa mais pequena ou que receberam uma herança e não dão valor aos objetos, concentrando-se a estratégia neste último segmento nos concelhos identificados no estudo de mercado. Foram selecionados nos concelhos de maior potencial e tendo em conta a população

de idade superior a 50 anos com óbitos e divórcios associados. No caso dos óbitos, o alvo são os herdeiros que se estima terem idade superior a 25 anos.

Tabela 10 – Potenciais fornecedores

Concelho	Pop > 25 anos, com óbito de progenitor (2014)	Pop > 50 anos, recém divorciados (2013)
Porto	2 946	198
Vila Nova de Gaia	2 511	204
Matosinhos	1 478	129
Gondomar	1 324	88
Braga	1 073	118
Guimarães	1 038	78
Vila Nova de Famalicão	932	70
Santa Maria da Feira	935	63
Maia	856	88
Viseu	832	55
Viana do Castelo	731	51
Barcelos	737	41
Valongo	665	59
Aveiro	629	50
Vila do Conde	518	46
Santo Tirso	596	44
Oliveira de Azeméis	588	53
Paredes	523	36
Póvoa de Varzim	497	41
Penafiel	503	34

5.6 Estratégia de marketing

A análise SWOT, apresentada na Tabela 11, revela os fatores críticos de sucesso e as competências core da empresa, através da análise da capacidade interna (Forças e Fraquezas) e dos fatores externos à empresa (Oportunidades e Ameaças) de modo a orientar na definição da estratégia. Foram considerados os fatores de melhoria identificados no *Canvas* Proposta de Valor estratégica, incluindo, desta forma, a implementação do novo sistema de informação.

Tabela 11 – Análise SWOT

<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Equipa de peritos experientes e com conhecimento do negócio; –CEO jovem e dinâmico, incentivando inovação e tecnologia; –Equipa de assessoria de imprensa e comunicação; –Técnicas de restauro e limpeza de obras de arte; –SI eficiente e que permite uma boa GRC. 	<p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Processos internos não são monitorizados; –Armazém sem organização eficiente; –Sem protocolos com transportadoras; –Centralização do negócio nas competências dos peritos. –Falta de nome conhecido no mercado.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Novos mercados emergentes em expansão; –Aumento da população com ligação à internet; –Acordo de Comércio Anti Pirataria; –Comportamento do consumidor no que diz respeito à confiança no mercado eletrónico. 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Competição desleal nalguns países sem regulamentação; –Desenvolvimentos e transformações rápidas da tecnologia; –Escasseio de Fornecedores de obras <i>Premium</i> em Portugal; –Crescimento de mercado paralelo ilegal; –Proliferação do negócio <i>online</i> e aumento da concorrência criminosa.

Da análise SWOT, identificam-se como oportunidades para a empresa a expansão do negócio *online* de produtos autênticos, sustentada no incentivo da gestão de topo da empresa, no sistema de informação com CRM (gestão de relacionamento com o cliente – GRC) e possível geração de conteúdos quer pela equipa de comunicação, quer pela equipa de peritos, no sentido de melhorar a promoção da P55. Revela-se a necessidade de neutralização de ameaças, relacionadas com falta de regulamentação e mercados ilegais e criminosas que podem provocar competição desleal ou descrédito da indústria e ainda a necessidade de não parar a inovação do negócio *online*, bem como a necessidade emergente de captar fornecedores de países estrangeiros.

Com a organização atual, a P55 está a perder para os concorrentes a oportunidade de expansão de modo a cobrir a máxima percentagem dos mercados estrangeiros emergentes, bem como o mercado *online* por natureza mais desconfiado e que procura instituições com mais anos de existência que acreditam simbolizar credibilidade. Assim, a P55 deve direcionar a sua atenção para o aumento da reputação da empresa, bem como a necessidade de se tornar mais eficiente, quer progredindo tecnologicamente, quer trabalhando processos e logística em geral, que permitirão mais disponibilidade no atendimento ao cliente e disponibilização do catálogo com mais antecedência permitindo mais interação de licitadores e melhoria do serviço prestado.

5.7 Posicionamento do Serviço

São identificadas dez propostas de valor para a P55 no negócio *online* no *Canvas* Proposta de Valor estratégica, entre os quais se distinguem 4 pontos de diferença:

- Atendimento ao cliente rápido e personalizado;
- Licitações ao vivo *online*;
- Seguro de transporte e recheio;
- Possibilidade de compra em loja *online*.

Relativamente aos pontos de paridade, identificam-se 2 pontos de paridade competitivos:

- Qualidade e autenticidade dos artigos em leilão;
- 5 Anos de garantia de autenticidade;

Pontos de paridade de categoria:

- Mais de 100 lotes em leilão;
- Evento do leilão com suspense e emoção;
- Artigos entregues conforme fotografias;
- Vários métodos de pagamento.

6 Sistema de Informação

A P55 é atualmente uma plataforma de transação de obras de arte e antiguidades que opera com um ERP executado em Access e que apresenta várias limitações quer ao nível de gestão de clientes, quer ao nível de gestão financeira, exigindo várias tarefas manuais executadas fora do sistema, como é o caso da contabilidade e gestão de compras de clientes. A implementação de um novo sistema de informação que integre *ERP* e *CRM* é crucial para aumentar a eficiência quer ao nível de gestão, quer ao nível de relacionamento com o cliente, que sairá beneficiado com a possibilidade de segmentar os clientes por volume de faturação, atribuindo uma distinção “*VIP*” para clientes especiais e a melhoria das comunicações com os clientes, que poderão ser segmentadas de acordo com as categorias de interesse identificadas no registo, bem como a possibilidade de enviar as comunicações de promoção de um leilão de forma mais eficiente, não enchendo as caixas de *email* dos clientes que já visitaram o website ou fizeram licitações no leilão, essencial para manter um bom relacionamento ao invés de afugentar os clientes e desta forma a promover uma relação mais próxima entre a P55 e os seus clientes.

6.1 Organograma Funcional

O organograma proposto para a P55 tem em consideração a introdução de uma nova função, *Business Information Manager*, que terá a responsabilidade de gerir o modelo de governação e prever as atualizações necessárias no sistema de informação.

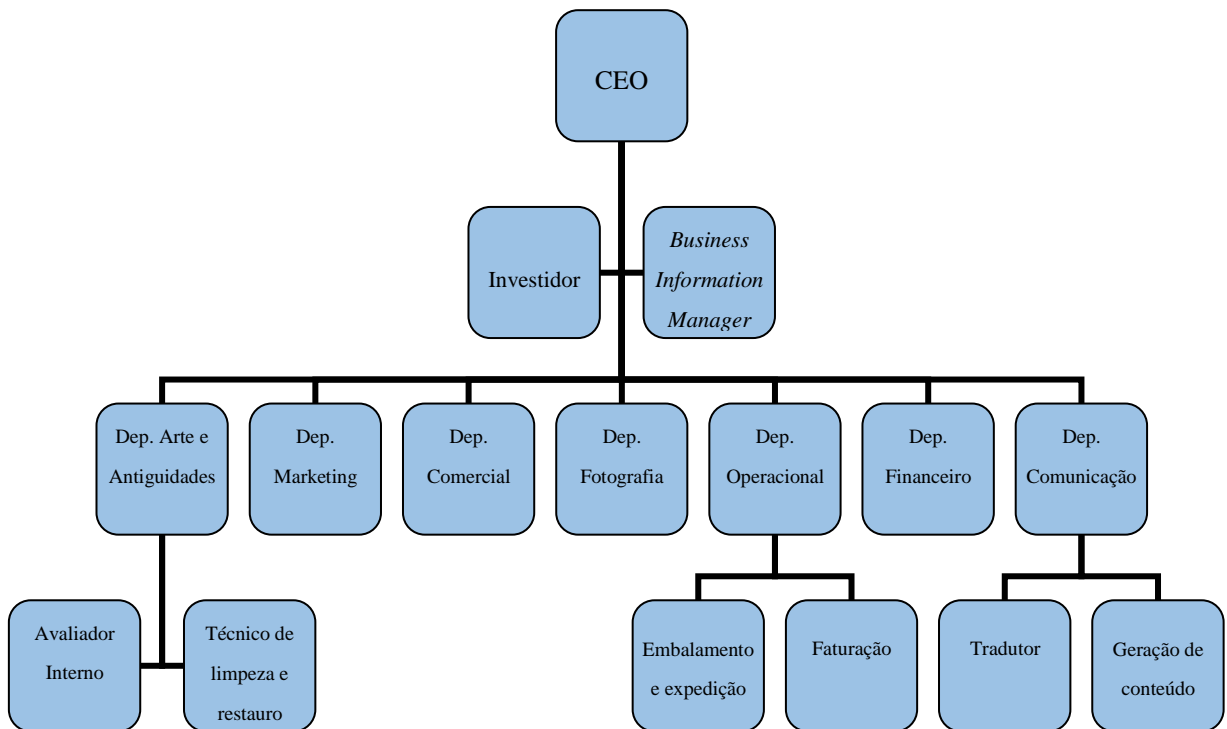


Figura 28 – Organograma Funcional da P55

6.2 Processos do Negócio

Após uma análise da situação atual e das necessidades internas da P55, através de reuniões multidisciplinares, bem como introduzindo boas práticas de gestão de *leads*, foram desenhados os processos operacionais que interagem com o sistema de informação e que se apresentam esquematizados na Figura 29. No ANEXO F: Processos Operacionais apresenta-se a modelação dos processos operacionais do negócio da P55.

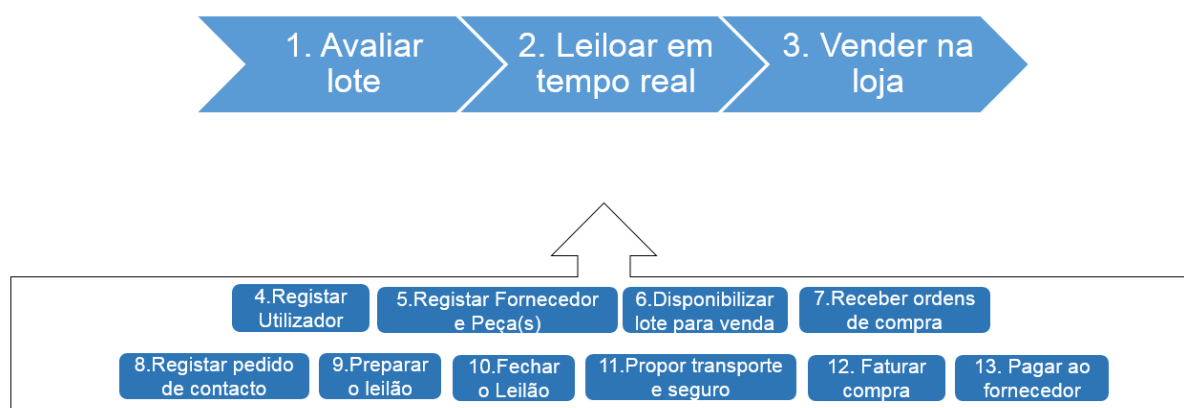


Figura 29 – Esquema de processos do negócio

Gestão de leads

As técnicas de gestão de leads utilizadas têm como principal objetivo incentivar os utilizadores registados a comprar. Deste modo, listam-se de seguidas as técnicas previstas no sistema de informação:

- Categorização dos produtos, de modo a ser mais fácil a sua visualização e escolha;
- Possível seleção de categorias de interesse no registo do cliente;
- Envio de *email marketing* com novidades e artigos de interesse geral ou segmentado por interesses;
- Promoção dos leilões via *email* e *sms*, com definição de campanhas. É enviado primeiramente um *email*, seguido de envio de *sms* para os utilizadores que não tiverem aberto o *email* nas 24h seguintes e reenvio do *email* para os utilizadores que não tiverem fornecido telemóvel;
- Após 2 envios de *sms* sem compras, o contacto continua apenas por *email*;
- Envio de *email* a lembrar que o utilizador tem o cesto de compras cheio e a convidar para concluir a compra;
- Display de artigos semelhantes e complementares durante a navegação nos produtos do *website*;
- Distinção de clientes *VIP*, com elevado volume de faturação. Estes são convidados para vendas privadas.

6.3 Tecnologia

Considerando os requisitos anteriormente identificados, propõe-se a implementação da seguinte tecnologia:

- Sistema Odoo, ERP e CRM *open source* (SaaS), incluindo os módulos:
 - *Website e e-commerce*: construtor de páginas, *blogs*, adaptação mobile, SEO, editor html e portal do cliente – 20€/mês/utilizador;
 - *Marketing: Lead Automation*, campanhas de marketing, eventos para a gestão dos leilões, envios de *mass mailings* e relatórios de campanhas – 20€/mês/utilizador;
 - CRM e vendas: Leads, visualização das conversões ao longo funil de conversão, registo de pedidos de avaliação, registo de pedidos de venda, portal do cliente e calendário interno da empresa – 20€/mês/utilizador;
 - Faturação e contabilidade: faturação com base em cotações ou ordens de venda e contabilidade total – 20€/mês/utilizador;
 - Armazém: para controlo de inventário, programação de compras e gestão do armazém – 20€/mês/utilizador;
 - Recursos humanos: gestão de colaboradores, processos de recrutamento, despesas, avaliações e equipa – 20€/mês/utilizador;
 - Possibilidade de integração com sistemas externos.

Prevendo-se a necessidade de 7 utilizadores para as 6 aplicações previstas, de acordo com o preço estimado na página oficial odoo, prevê-se uma mensalidade de 260€/mês ou 2600€/ano.

- Dropbox (SaaS): Pasta para colocação das fotografias pelo fotógrafo e passagem para o sistema de informação de forma automática através de um *script* - Gratuito.
- *Amazon simple email service* (SES): ferramenta de gestão de newsletter e envios de email com rastreamento, integrada no odoo – \$0.10/1000 e-mails.
- e-goi: Para gestão de envio de campanhas *sms* - 0,05€/sms; funciona ainda como sistema de envio de *email* de segurança, uma vez que a *amazon ses* é bastante rígida no que diz respeito a *bounces* e denúncias de spam, podendo cancelar o serviço sem aviso prévio – 0.0002€/e-mail.

6.4 Implementação

De modo a verificar a execução das funcionalidades, foram realizados testes semanais baseados nas atividades dos processos e organizados numa folha de cálculo do *googledrive* com a inclusão de semáforos distintos para a equipa de execução e para a equipa de testes, com a cor vermelha quando a funcionalidade ainda não está executada e verde quando está a funcionar, de acordo com o exemplo da Tabela 12. A lista de testes completa encontra no ANEXO G: Lista de testes ao sistema.

Tabela 12 – Exemplo da lista de testes ao sistema

#	Descrição	Semáforo OC	Semáforo ARO
1	Avaliações		
1.1	Formulário de pedido de avaliação		
1.1.1	Validar automaticamente campos (telefone e email) e mensagens de erro		
1.1.2	Preencher campos (texto inserido fica ok?)		

Observa-se que o ponto 1.1.1 já está executado e validado, enquanto o ponto 1.1.2, apesar de já dado como executado pela equipa de programação, ainda não está validado pela equipa de testes. Após 90% dos testes estarem validados, realizou-se a primeira sessão de formação, de modo a obter dados mais concretos das pretensões da equipa. Após esta sessão realizaram-se sessões de formação individuais de modo a colmatar as dúvidas e necessidades exequíveis de todos os colaboradores da P55. De modo a ultrapassar dúvidas pós formação, foi executado um manual prático do sistema de informação, com indicação dos passos a seguir de modo a realizar cada uma das tarefas identificadas como necessárias em *BackOffice*.

A implementação do novo *website*, como *touchpoint* de extrema relevância para o contacto com o cliente, teve em consideração melhorias ao nível design, de usabilidade e de enquadramento na área de negócio. As mudanças podem ser observadas nas Figuras 30 e 31.

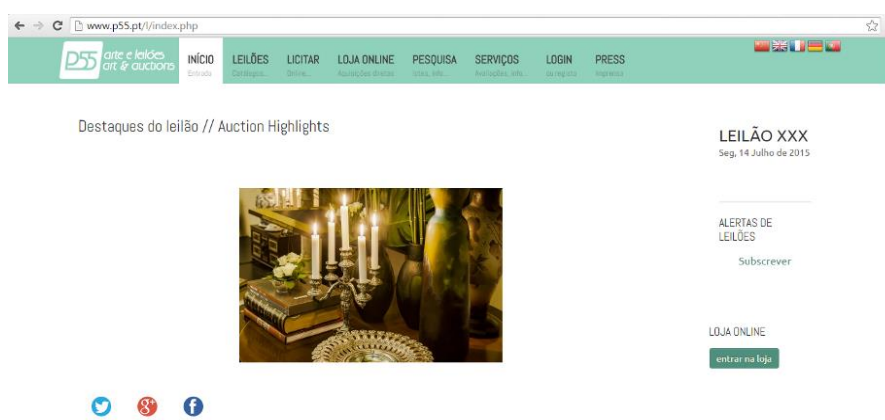


Figura 30 – *Printscreen* do *website* atual (p55.pt)



Figura 31 – *Printscreen* do novo *website* (p55.com.pt)

7 Plano de comunicação

“Oferecer valor ao cliente pode ser fruto das características intrínsecas e extrínsecas dos produtos e/ou serviços ou do valor agregado percebido pelo cliente. O cliente percebe valor, ainda que a sentimento, e valor é diferente de preço. O valor é formado pelo que o cliente entende que vale o produto (qualidade)” (Kotler e Armstrong, 2012).

A comunicação é transmitida através da promoção que representa um conjunto de ações que a empresa desenvolve para publicitar ao cliente o posicionamento do seu serviço e a sua necessidade de uso, englobando um *mix* de promoções, gestão de comerciais (seleção, formação e incentivos), tipos de publicidade, promoções de vendas e estratégia digital, de forma a informar, persuadir e relembrar a existência do serviço. É através da promoção que o serviço ganha visibilidade e conseqüentemente reputação e credibilidade. A comunicação envolve a definição das audiências alvo, objetivos, mensagens e meios de comunicação que devem ser planeados através de ações integradas e não apenas atos isolados.

7.1 Estratégia

A estratégia de comunicação será focada nos dois tipos de potenciais e atuais clientes, são eles compradores de arte e antiguidades: decoradores, colecionadores e investidores; e fornecedores de arte e antiguidades: população endividada, herdeiros e/ou que receberam bens em partilhas. De modo a criar uma máquina de promoção, aliadas às campanhas de gestão de leads trabalhadas no sistema de informação, é necessário prever campanhas de *brand awareness*, aumentando consciência da marca e criando maior audiência, bem como campanhas de *brand attitude* que vão difundir os pontos de diferenciação da marca e persuadir os potenciais clientes e gerar *leads*, de modo a criar uma estratégia autossustentável.

Definidos os objetivos da campanha, é necessário identificar a mensagem de comunicação. Esta pretenderá, por um lado informar, a área de atuação: Arte e Antiguidades e por outro lado justificar quer a compra, quer a venda, bem como o que o cliente ganha em fazer negócio com a P55. Está prevista uma mensagem base idêntica para todos os segmentos de mercado identificados de modo a preservar a consistência da mensagem, que poderá ser interpretada de acordo com a percepção e necessidade do cliente, tendo sido definida como: **“Arte e antiguidade a criar o seu valor”**.

Mensagens derivadas:

- O negócio com a P55 é eficaz, rápido e transparente, criando valor ao tempo e à sua integridade como cliente;
- Ao comprar arte e antiguidades em leilão na P55, usufrua de diversão e animação;
- Ao comprar arte na P55, aceite o prazer e deixe-se transportar para o mundo de satisfação proporcionado;
- Aproveite o leilão ao vivo *online* e aceite a valorização do seu tempo e espaço;
- Ao vender a arte que já não o cativa, criamos valor transferindo-a para alguém que a irá desfrutar;
- Ao vender arte e antiguidades na P55 receba rapidamente o seu valor;
- Arte e antiguidades demonstram-se ótimos investimentos ao aumentar de valor.

De forma a definir os canais para comunicação da mensagem, é relevante perceber que tipo de canais os clientes usam em determinada fase do funil de vendas. Na Figura 32 apresenta-se um gráfico que evidencia os canais utilizados pelos compradores de obras de arte na fase de descoberta da venda *online*, no início do funil de conversão.

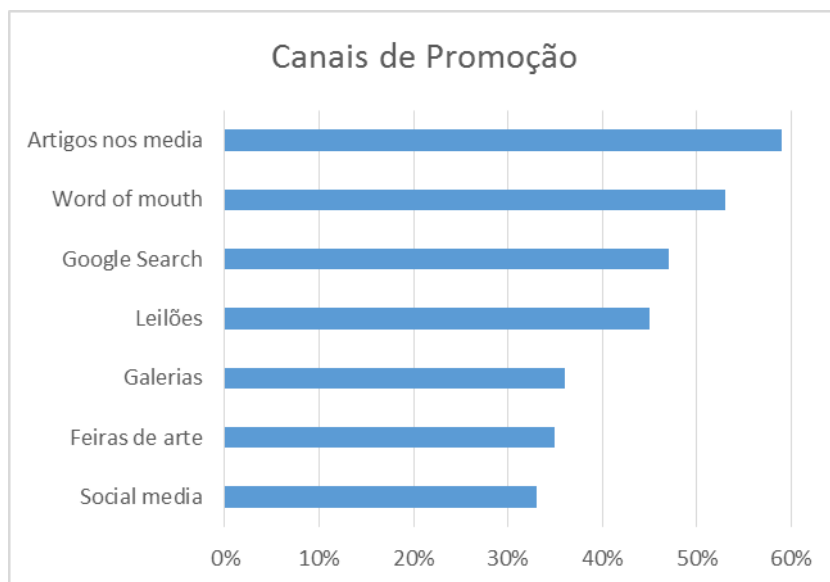


Figura 32 – Gráfico de canais de promoção *online*, adaptado de (Hiscox & ArtTactic, 2014)

Observa-se que 59% dos respondentes descobriram a venda através dos media e artigos de notícias; recomendações através de boca-a-boca são apontadas em segundo lugar como o meio mais relevante, com 53% das respostas, seguido da pesquisa no *Google*, com 47% e do website das próprias leiloeiras, com 45%. Social media tem uma relevância de apenas 33%, no entanto é provável que parte das referências de boca-a-boca tenham sido geradas através de redes sociais.

A análise dos canais que influenciam o funil de vendas por país, são apresentados no ANEXO H: Influência dos canais na decisão de compra, incluindo gráficos de estatísticas sobre “Influência dos canais na decisão de compra”, representando um estudo de (Google, 2014b) efetuado através de uma compilação de dados do *Google Analytics*, baseado em cliques, para um negócio de e-commerce que efetua um volume de 500 a 100000 transações em 45 dias. Devido à inexistência de dados específicos para a indústria das obras de arte e antiguidades, são exibidos os dados disponíveis para a indústria de casa e jardim considerando compradores de obras de arte como decoração e paixão e da indústria financeira de forma a representar os compradores de obras de arte puramente investidores.

Observa-se que, relativamente à indústria de casa e jardim, são maioritariamente usadas referências (*referrals*), pesquisa orgânica e pesquisa paga na fase inicial da decisão de venda e os mesmos canais, mais *email*, campanhas de impressões-*click* e redes sociais na fase de geração de *leads*. Relativamente à indústria financeira, as campanhas de impressões-*click* realçam-se na fase inicial, bem como referências e pesquisa paga. Na fase de consideração, ganham relevo as campanhas de *email*, redes sociais e mantêm-se referências e pesquisa paga.

Com base nos dados apresentados, considera-se apropriado efetuar campanhas de *branding awareness* através de boca-a-boca (referências), pesquisa orgânica e paga e impressões-*click*. Relativamente às campanhas de geração de *leads*, são importantes as campanhas de email e

nas redes sociais, mantendo-se relevantes os canais de boca-a-boca, pesquisa orgânica e paga e impressões-*click* identificados na fase inicial da decisão de compra.

De seguida é identificada a forma como os canais podem ser trabalhados de forma a conduzirem a retorno do investimento.

7.2 Referências (boca-a-boca)

Como um fator decisivo para a confiança na venda *online* de obras de arte e antiguidades, o aumento da reputação da marca e a difusão de opiniões, bem como o incentivo à partilha da experiência nos negócios com a P55 é o objetivo fundamental na base da promoção, de forma a que a P55 seja considerada uma empresa sustentável e com fundações credíveis e robustas. O boca-a-boca é um dos mais poderosos meios de disseminação de um serviço, uma vez que é bastante efetivo e tira vantagem da satisfação do cliente criando uma difusão automática de recomendações.

De forma a recolher comentários e classificação de clientes, procedeu-se ao registo da P55 no *Yelp* (gratuito) e *Foursquare* (gratuito), bem como a continuação da gestão de comentários no *Google+*, *Facebook* e *Twitter* (gratuitos) e registo no *google places*, O *Trustpilot* não será considerado, tendo em conta a necessidade de investimento de cerca de 100€ mensais. Como forma de divulgação do conteúdo do *website*, nomeadamente artigos do blog e artigos da loja *online*, prevê-se a introdução de botões de partilha no *facebook*, *twitter*, *linkedin* e no *google+*, bem como partilha via *email*.

7.3 Plataformas agregadoras de leilões

A publicação dos catálogos dos leilões nas plataformas agregadoras de leilões, para além da possibilidade de venda diretamente no leilão *online* ao vivo na plataforma, gera afluência de visitas e registo de *leads* no sistema, considerando-se uma forma estratégica de adquirir clientes internacionais numa primeira fase da atividade *online*. Analisando os dados sobre as plataformas, prevê-se a conveniência de publicação do catálogo alternadamente na *invaluable* e na *the-saleroom* durante seis meses de experiência, mantendo por tempo indefinido na plataforma que se demonstrar mais vantajosa em relação custo/benefício. O *invaluable* apresenta 60000 registos, maioritariamente no mercado norte-americano e custa 300€/catálogo. O *the-saleroom* apresenta 160000 utilizadores únicos semanalmente, com relevância no mercado europeu e custa 750€ por 3 catálogos, custando posteriormente 500€/catálogo.

O *epailive* é a plataforma de entrada para o mercado chinês, propondo-se o pagamento de promoção do catálogo do leilão no primeiro, terceiro e sexto mês de teste, com um custo de 200€/catálogo. Se passados os seis meses de teste se verificar pouca relevância na afluência do mercado francês, propõem-se a publicação do catálogo no *auction.fr* com o custo de 300€/catálogo. A plataforma *Barnebys* aglomera leilões por um preço de 0.49€/click, demonstrando-se uma boa aposta para gerar *leads* de qualidade. A plataforma tem 500000 utilizadores mensais limitando-se a um investimento de 100€/catálogo nesta fase experimental, cerca de 200 clicks, previstos nos meses 2 e 5. A plataforma *artcyclopedia* permite a inclusão de catálogos de leilão e loja segmentados por artista, funcionando de forma gratuita. A contrapartida é colocar o logotipo da *artcyclopedia* com link no *website* da P55.

7.4 Redes Sociais

Indicações usadas na implementação e gestão de marketing digital nas redes sociais podem ser aplicadas à indústria de obras de arte e antiguidades (King, 2013):

- Atrair leads de qualidade através de *sponsored updates*: publicidade no *feed* de notícias consegue seis vezes mais compromisso do que na coluna direita lateral do *facebook*, podendo ser otimizado recorrendo a “*hyper-targeting*” – marcar com *cookies* visitas ao website e criar campanhas de display a estes utilizadores no *facebook*, integrar a lista de emails da base de dados da P55 nas mesmas campanhas e gerar audiências semelhantes ao público-alvo anteriormente identificado, de modo a aumentar a geração de leads e visitas ao website. Para o público fornecedor, é ainda proposta a segmentação por alteração de estado “perda de parente” ou “divorciado” para utilizadores de idade superior a 25 e 50 anos respetivamente;
- Usar as redes sociais para criar aproximação com as bases de dados de *email*: Criar uma autorresposta convidando os novos subscritores a seguir no *Pinterest*, no *twitter*, ou a gostar da página da empresa no *facebook*, explicando que as novidades dos catálogos são reveladas em primeira mão nestes meios;
- Tornar-se na *wikipedia* da própria indústria: Ter no *website* a resposta às perguntas que os clientes fizeram outrora, mantendo sempre um crescimento contínuo do conteúdo criando lealdade do cliente – aumento do conteúdo do *blog* de modo a fazer sentir que o *website* é uma fonte de informação convidando a lá retornar várias vezes, com conteúdo sobre autores e obras, bem como respostas a perguntas como: “qual a obra de arte que foi vendida por preço mais elevado?”;
- Perguntar à audiência o que mudaria em determinada obra de modo a torná-la perfeita, perguntar qual a cor da farda dos funcionários da P55, com oferta de prémio à primeira resposta. Dar permissão para falar envolve e motiva a audiência, permite conhecer quem é a audiência, o que gosta e não gosta e a linguagem que fala. A partir deste ponto é possível criar um relacionamento mais profundo com a audiência. Partilhar conteúdo que impulse a audiência a pensar se concorda ou se discorda totalmente, puxando a paixão;
- Fazer *like*, ler e responder às interações dos clientes ao invés de pedir que gostem da página da empresa. O *facebook*, mais do que publicidade serve para a criação e estimulação de proximidade com os potenciais clientes e aumentar o conhecimento da empresa sobre o que os clientes realmente procuram;
- Proteger a marca e o nome dos produtos: usar a mesma denominação em todas as redes sociais. Inserir o logotipo, *website* e informação biográfica consistente em todos os canais. Serviços como *KnowEm* são úteis para pesquisar em 550 redes sociais;
- Distribuir o conteúdo do *blog* nos grupos mais populares do *LinkedIn*: como forma de ganhar exposição em alguns dos grupos mais populares, da seguinte forma: procurar o botão de partilha do *LinkedIn* em artigos ou publicações na web; cortar e colar o conteúdo selecionado sobre *Post to Updates* e selecionar a caixa *Post to Groups*, selecionando os grupos onde se quer submeter a publicação, nomeadamente “*Period Art and Antiques*” e “*Arts, Antiques & Aficionados*”.

É ainda de referir a rede do *youtube*, com a possibilidade de promover vídeos antes de vídeos de interesse para compradores de obras de arte, no modo *trueview* de forma a serem apenas pagas as visualizações integrais do vídeo. O utilizador que não fizer *skip*, considera-se que tem interesse e que podem ser leads de qualidade, promovendo-se posteriormente através de *remarketing* com display em CPM (*cost per mille* impressões).

7.5 Search Engine Marketing (SEM)

Tratando-se de uma leiloeira em fase de introdução a nível internacional, nesta fase há necessidade de investir, desenvolver e promover os serviços, para que os potenciais clientes possam estar cientes da disponibilidade do serviço. O canal de promoção de serviços disponibilizado pelas ferramentas de marketing digital que possibilita a promoção dos serviços a potenciais clientes de elevado rendimento são os motores de busca. Na Tabela 13, apresenta-se os dados relativos à percentagem de utilização de cada um dos motores de busca atualmente existentes: *Google, Microsoft, Yahoo, Ask e AOL*.

Tabela 13 – Comparação de motores de pesquisa, Fonte: (Demers, 2015)

Core Search Entity	Share (%) Jan-15	Share (%) Feb-15	Point Change
Total Explicit Core Search	100.0%	100.0%	0
Google Sites	64.4%	64.5%	0.1
Microsoft Sites	19.7%	19.8%	0.1
Yahoo Sites	13.0%	12.8%	-0.2
Ask Network	1.8%	1.8%	0.0
AOL, Inc.	1.1%	1.1%	0.0

Conclui-se que o *Google* é o motor de busca mais relevante, realizando-se a proposta de SEM otimizada para *Google search*. No entanto a inscrição do *website* no *bing/Yahoo* revela-se vantajosa.

Search Engine Optimization (SEO)

SEO é uma técnica de marketing obrigatória de forma a promover o aparecimento do *website* nos primeiros lugares dos motores de busca, nomeadamente do *Google*, através de pesquisa não paga. O desafio do SEO passa por perceber a forma como se pode direcionar tráfego relevante para o *website*, que traga vendas, receita e lucro para o negócio. O *Google* procura páginas de alta qualidade e que contenham informação relevante sobre a pesquisa do utilizador, mas também considera a qualidade das ligações que direcionam para a página e que vão auxiliar na credibilidade do *website*. É ainda relevante a velocidade de carregamento e compatibilização com *mobile*, considerando centenas de fatores para a determinação do ranking, definindo-se nos pontos seguintes os fatores não tecnológicos mais relevantes para a página *web* da P55.

KEYWORDS

Para a definição das palavras-chave a promover em SEO, efetuou-se uma pesquisa das categorias relevantes presentes no *Google Adwords* (API, 2015):

- Apparel/Jewelry/Antique Jewelry
- Hobbies & Leisure/Antiques & Collectibles
- Hobbies & Leisure/Antiques & Collectibles
- Home & Garden/Home Furniture/Antique Furniture

Exportaram-se da aplicação *Keyword Planner* do *Google Adwords*, as *keywords* mais procuradas para as categorias selecionadas, aplicando uma segmentação geográfica de modo a obter as palavras com maior pesquisa do público-alvo definido e assim obter um maior retorno das pesquisas efetuadas, considerando-se o comportamento de compra versus pesquisa do mercado Alemão, Australiano, Cazaquistânês, Chinês, Norte-Americano, Francês, Italiano, Britânico, Russo e Espanhol como representativo dos potenciais clientes mais lucrativos na língua inglesa e Portugal na língua portuguesa.

A estas *keyword* juntaram-se as *keyword* sugeridas pela pesquisa dos temas: *art and antiques*, *auction*, *auctions*, *art*, *antiques*, *art store*, *art shop* e pelas *keywords* sugeridas para o *website* da p55 e da concorrência anteriormente identificada em inglês. Para a comparação das *keyword* em português, foram usados os *websites* das principais leiloeiras portuguesas: Cabral moncada leilões (cml.pt) leiloeira S. Domingos (leiloeirasaodomingos.pt), leiloeira corte real (leiloeiracortereal.pt) e *artbid* (artbid.pt).

A relevância das *keywords* foi confirmada através de pesquisas *Google* de modo a verificar se são relevantes para entradas nos *websites* da concorrência. Após esta análise e de modo a incluir expressões de pesquisa mais específicas e que deste modo se traduzam em maiores retornos, cruzaram-se as palavras de ação, estilo e peças de arte encontradas. Com as expressões que apresentaram pesquisas, foram ainda efetuadas combinações com a palavra *online* de modo a promover a venda especificamente no canal *online*.

No *website* há 4 páginas gerais que carecem de promoção em SEO: *Homepage*, *Vender*, *Leilão* e *Loja online*, para além das páginas específicas de blog e de leilões, lotes em leilão e artigos da loja *online*. Uma vez que as 4 páginas gerais identificam a P55 de uma forma mais abrangente, tornam-se cruciais para cativar registos de longa data e deste modo carecem de maior esforço em SEO. Da lista de 2444 *keywords* foram distinguidas as *keywords* genéricas das *keywords* relacionadas com artigos ou autores para pesquisa pontual e promoção da página de artigos.

Considerando a necessidade de promover o *website* com um *mix* de *keywords* muito, mediantemente ou pouco procuradas, de modo a estar presente em várias situações de pesquisa distintas, quer em pesquisas mais abrangentes como “leilões” em que o utilizador poderá procurar uma maior variedade de escolha, quer com *keywords* mais específicas como “comprar arte *online*”.

Da lista organizada por nível de competição, selecionaram-se em 3 fases as *keywords* relevantes com valores de até 0.2 (nível reduzido), 0.4 (nível médio) e 0.6 (nível elevado) de nível de competição, de modo a que as 4 páginas em análise contenham cerca de 13 *keywords*

de cada nível de competição. No ANEXO I: *Keywords* em inglês apresentam-se as *keywords* selecionadas para a promoção em inglês.

Após a seleção das *keywords*, é necessário implementá-las no conteúdo do *website*. Cada página do *website* deve ter um termo principal e restantes termos relacionados, sendo específica para um determinado assunto. Deste modo, efetuou-se uma divisão das *keywords* por nível de pesquisa para serem aplicadas nos *headers* principais (h1 e h2) se o nível de pesquisa for elevado e com menor relevância se o nível de pesquisa for médio ou reduzido, respetivamente, definindo um *ranking* dentro de cada categoria de acordo com o valor da concorrência. É de notar que nas páginas de loja *online* e de promoção do leilão, as *keywords* mais relevantes são as que contém uma ação de compra e que a aplicação das *keywords* deve estar de acordo com o teor dos artigos da loja ou do próprio leilão.

O mesmo processo foi realizado para as *keywords* em português, para o mercado português em geral. As *keywords* selecionadas para venda de artigos foram segmentadas de acordo com os 10 concelhos potenciais identificados anteriormente. No ANEXO J encontra-se a lista de *keywords* selecionadas para promoção em português.

É importante referir que a otimização de SEO deve ser contínua, com especial relevância para as grandes atualizações do algoritmo da *Google*, esperando-se uma grande atualização para as próximas semanas, de acordo com informação de (Schwartz, 2015).

Search Engine Advertisement (SEA)

Criar uma campanha em *Google Adwords* pode ser muito complexo, devendo seguir-se o mesmo princípio que se segue na definição de SEO que vai influenciar a relevância da página e consequentemente o valor pago por clique Existem indicações que permitem poupar tempo e problemas (Jacobson, 2009):

- Separar *Google*, parceiros de pesquisa e tráfego de redes de display em campanhas diferentes, para permitir uma monitorização independente;
- Separar tipo de especificação de palavras-chave distintos em campanhas independentes: abrangente, de frase e correspondência exata, para verificar de que forma cada tipo de correspondência se comporta;
- Criar grupos de anúncios focados com palavra-chave estritamente relacionadas, evitando ser-se vago e enviando cada grupo para uma página de destino própria;
- Colocar as palavras-chave de baixo desempenho em novos grupos e otimizar os anúncios para estas palavras-chave;
- Construir grupos de anúncios com tráfego suficiente de forma a ser exequível fazer um *split-test* em tempo útil;
- De forma a diminuir o CPC (“*cost per click*”) e aumentar o tráfego, considerar palavras-chave longas que representem tráfego de compradores ao invés de espetadores;
- Antes de gerir ou otimizar a conta, classificar as campanhas, grupos de anúncios e listas de palavras-chave por impressões, começando por onde há mais tráfego.

Em *Google Adwords*, palavras-chave genéricas ajudam a comprometer mais clientes do que palavras-chave relacionadas com a marca que são direcionadas a converter mais clientes atuais (Google, 2014a).

7.6 Email

As campanhas de *email* são cruciais para amadurecer uma relação com os utilizadores que se registam para newsletter e com os *leads* registados no sistema. A P55 possui uma base de dados de *emails* recolhidos no sistema antigo, tendo sido efetuadas campanhas de *email* de promoção de leilões para esta base de dados.

Em *email marketing* o maior desafio é ultrapassar as barreiras de spam, e chegar à caixa de entrada do destinatário. Para conseguir este objetivo há várias normas a ter em conta:

- Enviar *emails* só para as pessoas que deram autorização para os receber;
- *Email* de envio ser empresarial e estar autenticado pelo sistema de envio;
- Assunto que identifique o conteúdo e com dimensão de até 50 caracteres, sendo aconselhável utilizar a palavra Newsletter se se tratar de envios em massa;
- Verificar o código *html* num *spam tester*, (ex: www.mail-tester.com) de modo a filtrar todas as palavras que podem ser identificadas como spam e detetar erros no código;
- Imagens leves, com máximo 200 kb;
- Obter a certificação *Return Path*, que assegura aos que os envios são de confiança e aumenta a taxa de entrega em média 27%.

Desde março de 2015 foram enviadas onze campanhas de *email* para a base de dados da P55. No primeiro *upload* da base de dados no *ego*, foram detetados vários emails inválidos e abandonados, descendo a reputação para o nível “péssimo”, o nível mais baixo de reputação no *ego* e detetou-se posteriormente que o *email* ficou listado na lista negra “*SpamCannibal*”. A autenticação do domínio p55.pt só é possível após a ativação do novo *website* no domínio p55.pt, por motivos burocráticos. Deste modo, os envios de *email* de um endereço não autenticado, não têm revelado taxas de abertura satisfatórias, tendo-se verificado taxas entre 5% e 12%, com melhoria gradual de campanha para campanha. É importante referir o primeiro *upload* da base de dados continha 8358 contactos e após o último envio efetuado a 27 de junho, excluídos gradualmente todos os emails inválidos ou não entregues, a base de dados ficou com 6265 contactos de *email*. Esta redução também impulsiona a melhoria da taxa de abertura. No ANEXO K: Newsletter, apresenta-se os *templates* das duas primeiras e das duas últimas *newsletter* enviadas, com melhorias quer nos intervalos de envio, quer ao nível de texto inserido para justificar a necessidade de comprar arte.

7.7 Orçamento

Com a necessidade de implementar uma fase experimental de modo a definir os melhores canais de marketing digital para a indústria de obras de arte e antiguidades, define-se de seguida o *mix* de comunicação proposto par aos primeiros 6 meses de promoção *online* (ver Figura 33). Considera-se uma flutuação gradual nos valores de investimento, de modo a ser possível estudar tendências e no final do período definir com mais exatidão os tipos de investimento.



Figura 33 – Orçamento proposto

O plano proposto deve ser complementado pelas ferramentas gratuitas de reputação, *Yelp*, *Foursquare*, *Google+*, *Facebook* e *Twitter*, bem como a gestão de interação nas redes sociais: *Facebook*, *Twitter*, *Pinterest*, *Linkedin* e *Instagram* e a otimização contínua do SEO do *website*. O carregamento de lotes na *artcyclopedia*, deve ser efetuado sempre que se considerar eficiente, dependendo do número de lotes/artigos disponíveis de determinado artista.

7.8 Medição de resultados

É importante medir os resultados das medidas propostas. O aumento da reputação poderá ser medido com a percentagem de clientes fiéis que voltam a comprar, bem como com o aumento das vendas *online* derivadas da difusão da reputação. O número de leads originados e vendas diretas na plataforma permite verificar o benefício das plataformas agregadoras de leilões.

As campanhas de *remarketing* e de *search* deverão ser monitorizadas medindo a quantidade de *leads*/cliques, monitorizando o CPA (*cost per acquisition*) de cada um dos canais. É fundamental a medida do ROAS (*return on ad spend*) de modo a averiguar se ao longo dos meses as campanhas se tornam estáveis e se os investimentos geram progressivamente mais lucro no negócio.

Como forma de medir a performance do SEO e como coeficiente objetivo de qualidade, o *Google page rank*⁵ deve ser monitorizado mensalmente. Atualmente a página da P55 apresenta um *Google page rank* de 1/10, demonstrando várias possibilidades de melhoria. O *woorank* apresenta ainda uma plataforma bastante objetiva nas melhorias possíveis para o SEO, devendo ser consultado previamente às melhorias semanais previstas para este canal de promoção. A página atual da P55 apresenta um *woorank* de 47.8%, o novo sistema, sem otimização ao nível de SEO não técnico e sem estar disponível *online* apresentava uma percentagem de 48.3%, subindo para 54% após esta otimização.

Os canais geradores de tráfego são ainda um fator relevante para a análise do comportamento do plano de comunicação, sendo o objetivo primordial o aumento do tráfego direto para a página da P55, sendo útil a ferramenta do *Google analytics*, bem como o *similarweb*.

⁵ Método usado pela Google para determinar a relevância ou importância de uma página, com classificação de 0 a 10. Páginas com valor elevado têm mais probabilidade de aparecer no topo da pesquisa. É um método que varia com a qualidade dos backlinks, isto é, com a qualidade dos websites que direcionam um link para aquela página.

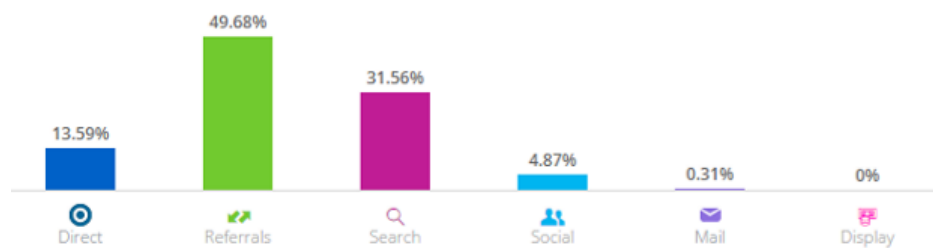


Figura 34 – Fontes de tráfego para p55.pt a 18.05.2015, adaptado de (Similarweb, 2015)

O ranking do *Alexa.com* pode ainda ajudar a perceber a lealdade e afluência dos clientes, sendo também um bom indicador de controlo. A P55 apresenta a 18.05.2015 a posição 1 029 324 no ranking global.

8 Conclusões e perspectivas de trabalho futuro

8.1 Conclusões

A análise dos mercados efetuada revelou um mercado promissor, com vários mercados emergentes, legislação e tecnologia em desenvolvimento a favor do mercado de obras de arte *online*. Relativamente à análise da indústria, verifica-se uma competitividade moderada, os fornecedores são escassos e há vários *players* no mesmo mercado. O rigor nas avaliações efetuadas pelos peritos é fundamental para o sucesso de uma empresa desta indústria. Este rigor vai aumentar a reputação da empresa ou destruí-la por completo na falta dele.

O relacionamento com o cliente e um serviço atendimento eficazes e eficientes tornam-se num ponto de diferenciação relevante no meio, estar disponível 24h/7 dias por semana e mostrar que o objetivo é sempre auxiliar o cliente a tomar a melhor decisão. Dar ao cliente a possibilidade de se exprimir e registar as suas opiniões de forma a otimizar gradualmente o serviço prestado é o ponto de partida para o êxito.

Selecionaram-se como países potenciais para compra online, a Alemanha, Austrália, Cazaquistão, China, Estados Unidos da América, França, Itália, Reino Unido, Rússia e Espanha. Estes países foram selecionados com base no comportamento de compra *online* de artigos de luxo, selecionando-se aqueles que demonstram ter potencial para serem mais lucrativos, tendo em conta a relação compra/pesquisa *online* antes da compra. Como forma de manter a possibilidade de compras do tipo “*click and brick*” foi do mesmo modo desenvolvida uma estratégia para o mercado português.

Os fornecedores foram selecionados considerando o fenómeno de boca-a-boca nos concelhos em que a probabilidade de angariar fornecedores é maior, tendo em conta a possibilidade de direcionar comunicação promocional a todos os potenciais fornecedores, uma vez que nem todos darão os sinais pretendidos nas redes sociais.

A forma como uma pequena empresa se pode destacar no espaço digital, passa obrigatoriamente pela constante atualização da tecnologia, adaptação contínua das estratégias de marketing às reações e respostas do consumidor e foco nos comportamentos menos massivos do consumidor, captando um número gradual de clientes ao invés de uma afluência massiva, para a qual não teria capacidade de resposta imediata. É deste modo crucial facilitar a pesquisa dentro do website, possibilitando a pesquisa por categoria de produtos; procurar domínios relevantes que direcionem para o website de modo a aumentar a sua credibilidade nos motores de busca e trabalhar a marca de modo a ser um nome de referência obtendo um crescente número de entradas diretas no *website*. A implementação do novo sistema de informação, ainda em fase de otimização, irá proporcionar uma grande melhoria nos métodos de trabalho da P55 e no relacionamento com o cliente, permitindo segmentações e análises de vendas individuais que atualmente não são possíveis.

A estratégia de comunicação pretende criar uma mensagem única de forma a manter consistência de comunicação, uma vez que não é objetivo conseguir comunicar com um segmento que aparentemente tem potencial de fornecedor e pode tornar-se em comprador, por exemplo, um herdeiro, pode não querer vender e pretender aumentar a coleção de obras recebida, assim como alguém de estatuto elevado que seria um potencial comprador, se

pretender mudar de estilo de vida e por este motivo ter de vender obras de arte, era um potencial comprador que acabou por se tornar fornecedor.

Os canais selecionados, juntamente com as funcionalidades de gestão de *leads* previstas no sistema, pretendem criar um ciclo de promoção autossustentável e de crescimento gradual de modo a possibilitar à P55 a adaptação dos meios à procura do serviço.

O novo sistema encontra-se em fase de testes finais, no último leilão de 29.06.2015 já estiveram os dois sistemas em funcionamento paralelo, tendo-se identificado necessidades de melhoria ao nível de velocidade de resposta do novo sistema e de correção de templates de email automáticos que não estão a ser enviados, trata-se portanto de melhorias ao nível técnico. O sistema vai começar com a primeira fase de funcionalidades, estando previsto durante o período de verão o desenvolvimento da segunda fase que colmatará todas as funcionalidades previstas nos processos desenhados.

A estratégia online é crucial para o negócio, de modo a angariar fornecedores com maior facilidade, proporcionando um serviço rápido, uma fonte de financiamento seguro, e uma ótima oportunidade de investimento para compradores.

O objetivo primordial é o de promover a transação de obras de arte e antiguidades com menos elitismo, mais democracia e transparência, com uma estratégia de proximidade e confiança.

8.2 Perspetivas de trabalho futuro

Ao nível de comunicação, foi já implementada a primeira proposta de SEO, estando neste momento a ser efetuada a coleta de dados para uma nova proposta otimizada. As campanhas de email marketing aguardam a autenticação do domínio para demonstrarem melhores resultados ao nível de taxa de abertura e prevê-se o início das campanhas de *Adwords* para o mês de setembro.

De forma a otimizar a estratégia de marketing da P55, é necessário melhorar a gestão de *leads*, de forma a criar um ranking por *scores*, quer de volume de vendas, quer de reclamações ou pedidos de informação antes de possível venda, com o objetivo de se concentrar apenas nos clientes rentáveis. O plano de SEO apresentado deve ser conjugado com testes A/B em *landing pages* distintas, de modo a otimizar progressivamente esta técnica e tirar o melhor partido das ferramentas de marketing digital gratuitas.

De modo a tornar a empresa mais eficiente, os processos devem ser pormenorizados ao nível de funções internas da P55, de modo a serem impostos prazos nas atividades e agilizando a preparação dos catálogos, de modo a estarem disponíveis com maior antecedência.

A P55 deve ainda investir em logística, organizando o armazém de forma eficiente e avaliando parcerias com transportadoras nacionais e internacionais, de forma a viabilizar o aumento de fluxo de negócio estimado.

Referências

- ACSI. (2015). ACSI Retail Report 2014. <http://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/reports-2014/acsi-retail-report-2014/acsi-retail-report-2014-download>
- Adam, M. T. P., Kramer, J., Jahnig, C., Seifert, S., & Weinhardt, C. (2011). Understanding auction fever: a framework for emotional bidding. *Electronic Markets*, 21(3), 197-207. doi: DOI 10.1007/s12525-011-0068-9
- Adesioye, L. (2011). State of the Art. Retrieved from Arise Live website: <http://www.ariselive.com/articles/state-of-the-art/87395/>
- Alexa. (2015). Retrieved 03-06-2015, 2015, from <http://www.alexa.com/>
- Aljena, A. (2013). 13 reasons why people buy art. Retrieved from Art beyond the canvas website: <http://www.artbeyondcanvas.com/13-reasons-why-people-buy-art/>
- API, A. (2015). Products & Services Categories. Retrieved 13.06.2015, from <https://developers.google.com/adwords/api/docs/appendix/productsservices>
- Art+Auction. (2013). The World's Top Auction Houses. Retrieved 16-05-2015, 2015, from <http://www.blouinartinfo.com/special-coverages/5/250-BEST-AUCTION-HOUSES/1>
- Auctionata. (2014). Auctionata Expands to New York, Furthers Its Global Reach. Retrieved from Blouin Artinfo website: <http://www.blouinartinfo.com/news/story/1059116/auctionata-expands-to-new-york-furthers-its-global-reach>
- Baker, M. (2003). *The Marketing Book* (Butterworth-Heinemann Ed. 5^a ed.).
- Bodick, N. (2015). Auctionata Lays Off Half of New York Staff. Retrieved from Blouin Artinfo Blog website: <http://blogs.artinfo.com/artintheair/2015/04/21/auctionata-lays-off-half-of-new-york-staff/>
- Burgess, K. (2014). Bonhams whittles down suitors to five. Retrieved from Financial Times website: <http://www.ft.com/cms/s/0/3831a400-0110-11e4-a938-00144feab7de.html#axzz3cBfqVQks>
- Castro, J. (2013). The Spontaneous Persona. Retrieved from Lander Blog website: <http://blog.landerapp.com/customer-personas-101-the-spontaneous-persona/>
- Chaffey, D. (2014). Amazon.com case study. Retrieved from Smart Insights website: <http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-business-revenue-models/amazon-case-study/>
- Chen, J., Pan, S., & Ouyang, T. (2014). Routine reconfiguration in traditional companies' e-commerce strategy implementation: A trajectory perspective. *Information & Management*, 51, 270–282.
- Connie. (2014). Long Live the Funnel. from <https://reachingmbs.wordpress.com/tag/social-media/>
- Corretti, C. (2014). Hammering Out The Top 5 Luxury Auction Houses. Retrieved from The Richest website: <http://www.therichest.com/luxury/the-worlds-top-5-luxury-auction-houses>
- Decaux, A.-H. (2015). HISCOX REPORT: A NECESSARY EVOLUTION IN THE ART MARKET. Retrieved from Artviatic website: <http://newsofheartworld.com/the-hiscox-released-a-necessary-evolution-in-the-art-market/?lang=en>
- Demers, T. (2015). SEO Basics: Complete Beginner's Guide to Search Engine Optimization. Retrieved from Word Stream website: <http://www.wordstream.com/blog/ws/2015/04/30/seo-basics>

- Duspulova, D. (2013). Why the Kazakhstan Art Market is Sick? http://kzartinvest.com/index.php?option=com_content&view=article&id=33:pochemu-boleet-kazah-art-rinok&catid=5:art-invest&Itemid=33&lang=en
- Duspulova, D. (2014). Who is he, a today's art investor? http://kzartinvest.com/index.php?option=com_content&view=article&id=30%3AAtto-on-sovremenniy-art-investor&catid=5%3AArt-invest&Itemid=33&lang=en
- Eisenberg, R., & Eisenberg, J. (2006). *Waiting for Your Cat to Bark? - Persuading Customers When They Ignore Marketing* (N. Business Ed.).
- Elkamel, S. (2011). Qatar becomes world's biggest buyer of contemporary art. Retrieved from the guardian website: <http://www.theguardian.com/artanddesign/2011/jul/13/qatar-world-biggest-art-buyer>
- Euromonitor International. (2015). from <http://www.euromonitor.com/>
- Fettman, E. (2013). Identify Your Eisenberg Customer Modality: Competitive, Methodical, Spontaneous, or Humanistic. Retrieved from Google Analytics - tip of the day website: <http://gatipoftheday.com/identify-your-eisenberg-customer-modality-competitive-methodical-spontaneous-or-humanistic/>
- FindtheData. (2015). from <http://country-facts.findthedata.com/compare/>
- Forbes, A. (2014a). Europe's 10 Most Important Auction Houses. Retrieved from artnet news website: <https://news.artnet.com/market/europes-10-most-important-auction-houses-18978>
- Forbes, A. (2014b). TEFAF Art Market Report Says 2013 Best Year on Record Since 2007, With Market Outlook Bullish. Retrieved from artnet news website: <https://news.artnet.com/market/tefaf-art-market-report-says-2013-best-year-on-record-since-2007-with-market-outlook-bullish-5358>
- Gerard-Varet, L.-A. (1995). On pricing the priceless: Comments on the economics of the visual art market. *European Economic Review*, 39, 509-518.
- Google. (2014). Consumer Barometer with Google. from <https://www.consumerbarometer.com/en/graph-builder/?question=S23>
- Google. (2014a). Measure What Matters Most. Retrieved from think with google website: <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/measure-what-matters-most.html>
- Google. (2014b). The Customer Journey to Online Purchase. from <https://www.thinkwithgoogle.com/tools/customer-journey-to-online-purchase.html#!/germany/shopping/medium/generic-paid-search>
- Hiscox, & ArtTactic. (2014). The Hiscox Online Art Trade Report 2014. Retrieved from Hiscox website: http://www.hiscox.es/shared-documents/estudio_arte_online_2014.pdf
- Hodgson, A. (2013). Growing High Income Earners in Emerging Markets Will Offer Greatest Opportunities. Retrieved from Euromonitor International website: <http://blog.euromonitor.com/2013/10/growing-high-income-earners-in-emerging-markets-will-offer-greatest-opportunities.html>
- Hooley, G., Saunders, J., & Piercy, N. (2006). *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo* (P. Hall Ed. 4ª ed.).
- INE. (2012). Visitantes de galerias de arte e outros espaços de exposições temporárias por habitante (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2002). Retrieved 12.06.2015, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0002410&contexto=bd&selTab=tab2
- INE. (2013a). Casamentos dissolvidos por divórcio (entre pessoas de sexo oposto - N.º) por Local de última residência da família (NUTS - 2002), Grupo etário do cônjuge masculino e Duração do casamento anterior. Retrieved 12.06.2015, from

- https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005144&contexto=bd&selTab=tab2
- INE. (2013b). Óbitos (N.º) por Local de residência (NUTS - 2013), Sexo, Idade (Falecido) e Estado civil. Retrieved 12.06.2015, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008172&contexto=bd&selTab=tab2
- Jacobson, H. (2009). *Google AdWords for Dummies* (2nd ed.): Wiley Publishing, Inc.
- Kemper, A. (2015). 15 tendências de marketing online para ficar de olho em 2015. Retrieved from blog Brasil website: <http://www.shutterstock.com/pt/blog/15-tendencias-de-marketing-online-para-ficar-de-olho-em-2015>
- King, C. (2013). 21 Social Media Marketing Tips From the Pros. Retrieved from Social Media Examiner website: <http://www.socialmediaexaminer.com/21-social-media-marketing-tips-from-the-pros/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (P. Education Ed. 14ª ed.): Prentice Hall.
- Lehmann, D., & Winer, R. (2002). *Analysis for Marketing Planning*: McGraw-Hill Irwin.
- Lehmann, D., & Winer, R. (2009). Introduction. *International Journal of Research in Marketing*, 26, 261–262.
- Luís, R. (2013). Marketing digital e o segmento de dispositivos móveis. Retrieved from Mkt Dig website: <https://tresdomarketing.wordpress.com/2013/04/17/marketing-digital-e-o-segmento-de-dispositivos-moveis/#more-59>
- Luke. (2015). Luxury Brands in Translation: Focus on China, Russia & Saudi Arabia. Retrieved from Creative Translation website: <http://creativetranslation.com/luxury-brands-in-translation-china-russia-saudi-arabia/>
- Marques, R. (2014). Como investir em arte? Retrieved from Saldo Positivo website: <http://saldopositivo.cgd.pt/como-investir-em-arte/>
- McAfee, R. & MCMillan, J. (1987). Auctions and Bidding. *Journal of Economic Literature*, 25, 699-738.
- Muret, P. (2013). Introducing “The Customer Journey to Online Purchase” — interactive insights on multi-channel marketing. Retrieved from Google Analytics blog website: <http://analytics.blogspot.pt/2013/04/introducing-customer-journey-to-online.html>
- Oje/Lusa. (2015). Fim da estagnação? Mercado de arte e antiguidades regista recorde de vendas. Retrieved from aicep Portugal Global website: <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7BC9D7AECD-2932-4CAB-9113-BE7A1D271BDE%7D>
- Plot. (2014). Tendências de marketing para 2015. Retrieved from Plot website: <http://www.plotcontent.com/tendencias-de-marketing-2015/>
- Rank, C. P. (2015). Retrieved 03-06-2015, 2015, from <http://checkpagerank.net/index.php>
- Ravanêda, R. (2014). Publicidade Nativa: L Multiplique seus Resultados com Anúncios. Retrieved from Empreendedor Cibernético website: http://empreendedorcibernetico.com/blog/publicidade-nativa/#disqus_thread
- Schwartz, B. (2015). Google Panda Update Coming In Upcoming Weeks. Retrieved from Search Engine Land website: <http://searchengineland.com/google-panda-update-coming-in-upcoming-weeks-222243>
- Similarweb. (2015). Retrieved 04-06-2015, 2015, from <http://www.similarweb.com/>
- Statista. (2013a). Selected auction houses with the largest decline in art sales worldwide between 2007 and 2013 (in million U.S. dollars). Retrieved 12-05-2015, 2015, from <http://www.statista.com/statistics/320865/decline-global-art-sales-auction-houses/>

- Statista. (2013b). Selected auction houses with the largest increase in global sales between 2007 and 2013 (in million U.S. dollars). Retrieved 12-05-2015, 2015, from <http://www.statista.com/statistics/320884/increase-global-art-sales-auction-houses/>
- Statista. (2013c). Share of fine art auction revenue worldwide by auction house in 2013. Retrieved 12-05-2015, 2015, from <http://www.statista.com/statistics/272983/market-share-of-art-auction-revenue-and-lots-sold-by-auction-house/>
- Statista. (2014a). Auction revenue of the fine art market worldwide in 2014, by country (in billion U.S. dollars). from <http://www.statista.com/statistics/268921/art-market-worldwide-based-on-revenue-from-art-auctions-in-2009/>
- Statista. (2014b). Leading auction houses worldwide as of July 2014, by contemporary art auction revenue (in million euros). Retrieved 12-05-2015, 2015, from <http://www.statista.com/statistics/269069/top-10-auction-houses-for-contemporary-art/>
- Statista. (2014c). Leading countries in contemporary art auction sales in 2013/2014 (in million euros). from <http://www.statista.com/statistics/269072/contemporary-art-auction-revenue-by-country/>
- Statista. (2015). Distribution of Christie's and Sotheby's auction sales worldwide in 2012 and 2013, by category. Retrieved 08.06.2015, 2015, from <http://www.statista.com/statistics/325747/distribution-of-christies-and-sothebys-auction-sales-by-category/>
- Tarmy, J. (2014). More Than Half of Top-Grossing Art Auction Houses Are Now Based in China. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-05-13/more-than-half-of-top-grossing-art-auction-houses-are-now-based-in-china>
- TUOITRENEWS. (2015). Experts discuss ways to touch up Vietnam art market. Retrieved from TUOI TRE NEWS website: <http://tuoitrenews.vn/lifestyle/28112/experts-discuss-ways-to-touch-up-vietnam-art-market>

ANEXO A: Benchmarking

AMAZON (www.amazon.com)

A visão que a *amazon* apresenta é “Maior seleção da Terra e visão de ser a empresa da terra mais centrada no cliente.” Revela que não é suficiente ganhar a consciência da empresa, mas também a lealdade, trabalham para conseguir compras repetidas, providenciando funcionalidades *easy-to-use*, preenchimento rápido e fiável, serviço ao cliente oportuno, conteúdo rico, ambiente de operação fiável.

De acordo com o gráfico da Figura 35, a *Amazon* é a empresa tecnológica que obtém maior receita média por utilizador único, representando grande lealdade dos clientes. A informação relevante é a de comparação entre *Amazon* e *ebay*, uma vez que as restantes têm um modelo de negócio diferente.

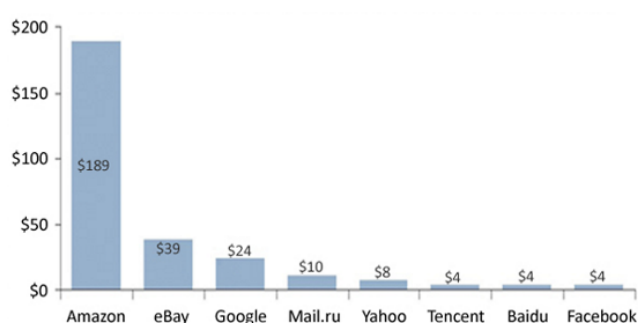


Figura 35 – Gráfico de receita por utilizador único de companhias tecnológicas (Chaffey, 2014)

O *website* inclui *rankings* e opiniões dos clientes, página web personalizada com as preferências pessoais, tais como recomendações e notificações, tecnologia 1-click®, vários sistemas de pagamento seguro disponíveis, possibilidade de *upload* de imagens, pesquisa para navegação, clientes online criam conteúdo de interesse, quer ao nível de análise de produtos, listas de recomendação online, lista de desejos, listas de casamento e de registos de bebé, bem como guias de compra. Apresentam também estimativa de prazo de entrega, para vários modos de entrega,

Relativamente à estratégia de Marketing, segundo (Chaffey, 2014), a *Amazon* emprega um enquadramento de plano de marketing do tipo “RACE”: Alcançar (*Reach*), com um crescimento de negócio inicial baseado em técnicas de SEO e *AdWords*, promovendo-se em milhões de *keywords*; Atuar (*Act*), criando experiências claras e simples através de testes e aprendizagens; Conversão (*Convert*) através de personalização de perfil de forma a fazer recomendações relevantes e um processo de checkout claro e efetivo; comprometimento (*Engage*) focando-se na experiência do cliente e criando relações de lealdade sólidas.

A *amazon* direciona os clientes para o *website* primeiramente através de um número de canais online, tais como programas de associados, pesquisa paga, publicidade em portais, campanhas de *email* marketing e outras iniciativas. Na Figura 36 apresenta-se as fontes de tráfego de maior relevância para o *website* de forma decrescente: entrada direta no *website*, links externos que redirecionam para o *website* e motores de pesquisa.

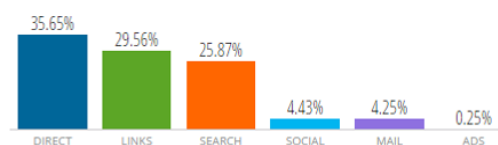


Figura 36 – Fontes de tráfego da amazon.com. Fonte: (Similarweb, 2015)

A *amazon* define as métricas para os objetivos através de brainstorming de *customer-centric metrics*, de forma a conseguir a melhor forma de conseguir medir objetivamente factos aparentemente subjetivos, como por exemplo satisfação do cliente.

AUCTIONATA (auctionata.com)

Realiza leilões ao vivo exclusivamente *online*, filmados em estúdio e venda em loja *online*.

Possibilidade de licitar e vender em qualquer lugar. As avaliações de valor baixo são efetuadas via internet, as avaliações de valores elevados são efetuadas no local, dispondo de 256 peritos avaliadores em todo o mundo. *Auctionata* prevê uma garantia de 25 anos para a avaliação, podendo ser refutada a autenticidade da peça, com provas e direito a devolução do valor pago.

Diferencia-se pela rapidez em relação às leiloeiras clássicas, desde a avaliação ao recibo de pagamento demora menos de 60 dias. Os compradores podem pedir adiantamento do pagamento com uma perda de 20%.

Como estratégia, a empresa mudou-se de Berlim para Nova Iorque em 2014, tendo já realizado a primeira venda em Outubro do mesmo ano, referindo que está a mudar a sua estratégia de negócio com um foco em maximizar a relação custo eficácia (Bodick, 2015).

As fontes de tráfego para o *website*, representadas na Figura 37 revelam lealdade de clientes, uma vez que na sua maioria entram diretamente no website, seguido da entrada por links presentes noutros domínios.

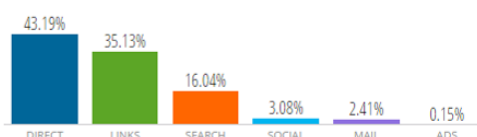


Figura 37 – Fontes de tráfego da auctionata.com. Fonte: (Similarweb, 2015)

Num leilão, tipicamente, interagem utilizadores de 40 a 50 países, chegando até 85 nacionalidades diferentes num mesmo leilão. Contando com cerca de 160.000 clientes, compradores e vendedores, devido à grande variedade de produtos disponíveis, com preço alvo entre 5.000€ e 100.000€. (Auctionata, 2014) Refere na mesma fonte que a grande maioria das 650.000 avaliações efetuadas pela *Auctionata* foram finalizadas através de *software*, sem presença física, sendo a determinação de autenticidade efetuada presencialmente.

BONHAMS (www.bonhams.com)

Bonhams tem investido em tecnologia para construir o negócio *online*, contando atualmente com cerca de um quarto das licitações via internet (Burgess, 2014).

Como estratégia de curto prazo pretendem abrir uma nova filial em Londres. Relativamente a categorias mais vendidas destacam a arte asiática, chinesa e japonesa, mas apontam como arte emergente e em crescimento, a arte africana (Art+Auction, 2013).

As fontes de tráfego para o *website*, representadas na Figura 38 revelam que a maior fonte de tráfego surge da pesquisa em motores de busca, adivinhando-se que têm conteúdo e categorias de produtos relevantes.

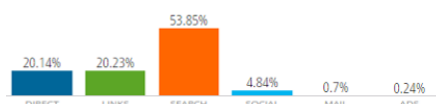


Figura 38 – Fontes de tráfego da bonhams.com. Fonte: (Similarweb, 2015)

CHINA GUARDIAN (www.cguardian.com)

Corretti (2014) revela as categorias de maior procura na *China Guardian*: pinturas a óleo chinesas, esculturas e caligrafia, bem como mobiliário asiático e artes decorativas: porcelana, jade e telas de seda. O restante inventário são maioritariamente moedas, manuscritos raros e relógios de pulso.

A estratégia futura, baseia-se em atrair mais colecionadores de arte, museus e negociantes por todo o mundo. Estão a construir o centro de Arte *Guardian*, que contemplará exposições de arte, diálogos culturais, restauração de obras de arte e publicações (Art+Auction, 2013).

As fontes de tráfego para o *website*, representadas na Figura 39 revelam que a maior fonte de tráfego surge da pesquisa em motores de busca, adivinhando-se que têm conteúdo e categorias de produtos relevantes.

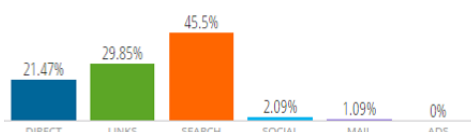


Figura 39 – Fontes de tráfego da *cguardian.com*. Fonte: (Similarweb, 2015)

HERITAGE AUCTIONS (www.ha.com)

Em (Corretti, 2014) são destacados como pontos fortes da *Heritage Auctions* o Serviço ao Cliente e a Transparência, a estratégia futura revelada na mesma fonte baseia-se em aumentar espaço de armazenamento. Em ambiente expansão, revelam que esperam o momento certo para avançar com os melhores talentos, sem pressa, e depois aceleram para moldar o mercado.

De acordo com a mesma fonte, as categorias mais relevantes são: moedas americanas e mundiais, arte ocidental, livros cómicos *vintage* e arte cómica, joalheria e relógios, livros raros e manuscritos, *memorabilia* da guerra civil americana e *memorabilia* espacial.

As fontes de tráfego para o *website*, representadas na Figura 40 revelam lealdade de clientes, uma vez que na sua maioria entram diretamente no website, seguido da entrada por links presentes noutros domínios.

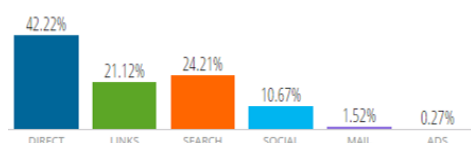


Figura 40 – Fontes de tráfego da *ha.com*. Fonte: (Similarweb, 2015)

KOLLER (www.kollerauktionen.ch)

Koller é uma das leiloeiras europeias mais reconhecidas na venda de *Old Masters*⁶, do século XIX, arte impressionista e arte moderna. Os seus clientes são cada vez mais internacionais, vendendo atualmente cerca de 80% para fora da Suíça (Forbes, 2014a).

A leiloeira oferece a possibilidade de receber e vender artigos de qualquer parte do mundo, sendo a avaliação feita na residência do potencial fornecedor, se necessário.

⁶ Pintores Europeus mais reconhecidos, maioritariamente por pinturas anteriores ao ano 1800, tais como Leonardo da Vinci, Michelangelo, Albrecht Dürer, Caravaggio, Rembrandt e Jacques-Louis David.

As fontes de tráfego para o *website*, representadas na Figura 41 revelam que a maior fonte de tráfego surge da pesquisa em motores de busca, adivinhando-se que têm conteúdo e categorias de produtos relevantes e uma presença maioritariamente *offline*.

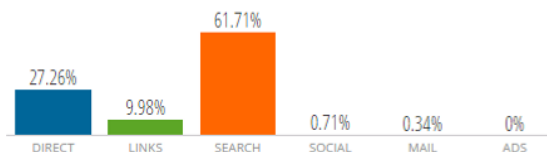


Figura 41 – Fontes de tráfego da kollerauktionen.ch. Fonte: (Similarweb, 2015)

PADDLE 8 (www.paddle8.com)

Paddle 8 realiza leilões temporais, com duração aproximada de 15 dias, exclusivamente online, motivados pela perceção da necessidade dos colecionadores de puderem comprar 24 horas por dia, 7 dias por semana.

A nível tecnológico permite *zoom* da imagem até 2500 pixéis. Ao nível de segurança interna obriga ao registo de cartão de crédito para validar licitações. Relativamente à estratégia de marketing *online*, realça-se pelas campanhas de *remarketing*⁷ massivas.

As fontes de tráfego para o *website*, representadas na Figura 42 revelam lealdade de clientes, uma vez que na sua maioria entram diretamente no *website*, seguido da pesquisa em motores de busca.

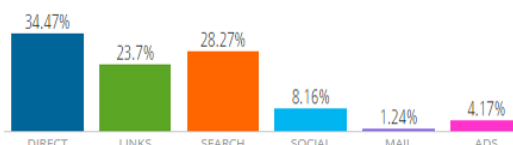


Figura 42 – Fontes de tráfego da paddle8.com. Fonte: (Similarweb, 2015)

SOTHEBY'S (www.sothebys.com/)

O Instituto de Arte da *Sotheby's*, fundado pela própria leiloeira, oferece mestrados que preparam os alunos para carreiras no mundo da arte internacional (Corretti, 2014).

Relativamente à segurança no registo, a *Sotheby's* solicita informação do cartão de crédito para registo de cliente, demonstrando que seleciona os clientes com potencial de pagamento e logo no registo.

As fontes de tráfego para o *website*, representadas na Figura 43 revelam que a maior fonte de tráfego surge da pesquisa em motores de busca, adivinhando-se que têm conteúdo e categorias de produtos relevantes e uma presença maioritariamente *offline*.

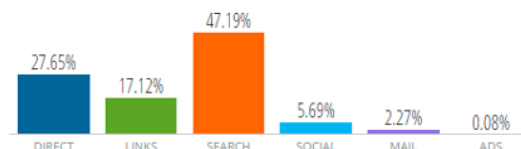


Figura 43 – Fontes de tráfego da sothebys.com. Fonte: (Similarweb, 2015)

⁷ Campanhas de *remarketing* são campanhas direcionadas a utilizadores que visitam o *website*; estes utilizadores ficam marcados como *leads* e quando navegam em *websites* da rede de display da *Google* ou pesquisam palavras relacionadas no *Google* é-lhes direcionada publicidade indicada pelo primeiro *website* visitado.

P55 – ARTE E LEILÕES (www.p55.pt)

Conta com colaboradores especialistas em História de Arte, restauro e limpeza de obras de arte. Promove leilões em espaço físico e possibilita ainda a venda de artigos na loja *online* e na loja física. A loja física funciona também como galeria de arte.

Como estratégia, pretende continuar a usufruir da vantagem da atmosfera criada durante o leilão ao vivo e proporcionar entretenimento aos licitadores.

As fontes de tráfego para o *website*, representadas na Figura 44 revelam que a maior fonte de tráfego surge de links externos que redirecionam para o website, seguido de pesquisa em motores de busca, transparecendo uma boa aposta em parceiros externos e adivinhando-se conteúdo e categorias de produtos relevantes e uma presença maioritariamente *offline*.

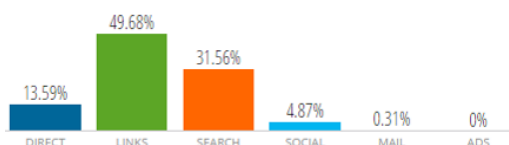


Figura 44 – Fontes de tráfego da p55.pt. Fonte: (Similarweb, 2015)

ANEXO B: Mercado Potencial: Países

ALEMANHA

As lojas físicas continuavam a ser o local de compra preferencial para os bens de luxo em 2014, no entanto, as vendas *online* continuam a aumentar e mesmo para compradores de loja física, a interação *online* com a marca alterou a forma como abordam a compra. Os principais motivadores do e-commerce incluem a procura por valor e conveniência, aumento do acesso e uso da internet, velocidades de *download* mais rápidas, melhoria de entrega e métodos de pagamento online e a mudança para dispositivos móveis como *smartphones* e *tablets* ("Euromonitor International," 2015).

Até 2019 é esperado que as vendas de produtos de luxo verifiquem um pequeno aumento anual para preços constantes de 2014, podendo mesmo verificar-se uma necessidade de diminuição de preços. No entanto, em tempo de taxas de juro baixas e imóveis caros, produtos como joias de luxo e relógios, por exemplo, tornaram-se cada vez mais interessante como meios alternativos de investimento ("Euromonitor International," 2015).

ARÁBIA SAUDITA

A Arábia Saudita é identificada em (Luke, 2015) como uma das três mais rápidas economias para produtos de luxo.

Relativamente às ações de promoção, na mesma fonte é aconselhada modéstia, tendo em conta a cultura conservadora e tradicional.

AUSTRÁLIA

A compra de artigos de luxo *online* está a aumentar, uma vez que os consumidores estão a optar pela possibilidade de compra dos produtos a menor preço, por conveniência e grande disponibilidade de oferta de produtos. A última loja *online* a alcançar consumidores Australianos apostou em esforços de marketing e relações públicas ("Euromonitor International," 2015).

Estima-se que o mercado dos bens de luxo cresça significativamente até 2019, uma vez que se estima que os consumidores estejam dispostos a investir bastante nestes produtos ("Euromonitor International," 2015).

BRASIL

As lojas físicas continuam a ser o canal preferencial para artigos de luxo, no entanto, o canal *online* tem vindo a ganhar visibilidade estimando-se que seja a fonte de potencial de crescimento de vendas para os líderes de mercado até 2019 ("Euromonitor International," 2015).

Estima-se que o mercado dos produtos de luxo tenha um crescimento moderado até 2019, nomeadamente joias de luxo e relógios, suportado pelo fortalecimento do real em relação ao dólar e ao euro ("Euromonitor International," 2015).

CAZAQUISTÃO

Duspulova (2013) Explica que o Cazaquistão se tornou num país fechado em 2000, quando começou a repressão interna e a censura foi imposta, tendo-se refletido na arte que é um meio de comunicação social e de diálogo.

A mesma autora revela em (Duspulova, 2014) que há uma nova geração de potenciais compradores de arte no Cazaquistão, população que estudou no estrangeiro e que entendem que a arte contemporânea é um investimento promissor e que os artistas reconhecidos não aparecem por si mesmos, necessitam de uma comunidade de colecionadores de arte deve estar lá para alimentar eles.

CHINA

Os consumidores chineses apreciam o serviço ao cliente. As empresas de bens de luxo desaceleraram a expansão física devido ao aumento dos custos operacionais e as mudanças de estilo de vida para hábitos mais agitados predisuseram o consumidor a comprar de forma mais conveniente, impulsionando as compras via comércio eletrónico ("Euromonitor International," 2015).

Em 2004 as vendas de obras de arte em leiloeiras chinesas representaram 0.7% do total global, em 2013 representou 28.8%, contemplando neste ano 11 das 20 leiloeiras no top mundial (Tarmy, 2014).

EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

A crescente cultura de *shopping* torna as vendas de artigos de luxo mais orientadas para o canal físico ("Euromonitor International," 2015).

Até 2019, é esperado que o futuro económico próspero crie um desenvolvimento igualmente próspero no mercado de artigos de luxo, no entanto esta melhoria só se sentirá após 2015/2016, devido a instabilidade na região ("Euromonitor International," 2015).

ESPAÑA

As lojas físicas continuam a efetivar mais vendas no Mercado de bens de luxo ("Euromonitor International," 2015).

Na verdade, não se espera que os consumidores espanhóis voltem nos próximos anos aos "tempos de despesa felizes" observados antes da recessão económica. O fosso entre aqueles com um alto e um baixo rendimento disponível deverá continuar a aumentar e será o crescente número de visitantes no país, juntamente com o crescente número de milionários, que serão os principais compradores de bens de luxo até 2019 ("Euromonitor International," 2015).

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

O comércio eletrónico mostrou o crescimento mais rápido nos canais de distribuição de produtos de luxo em 2014. No entanto, estima-se a tendência para alguns consumidores optarem por mercado de bens de luxo mais extravagantes como carros, aviões, barcos, entre outros ("Euromonitor International," 2015).

FRANÇA

As lojas físicas continuam a ser o canal preferencial de venda de artigos de luxo, no entanto, a venda através da internet está a aumentar apesar de alguma cautela contínua entre os consumidores franceses a comprar este tipo de produtos *online* ("Euromonitor International," 2015).

Uma recuperação económica lenta é esperada até 2019, no entanto, é de esperar que os consumidores continuem receosos quanto a gastar dinheiro, uma vez que irá continuar pressão fiscal pelo menos até 2016 ("Euromonitor International," 2015).

ÍNDIA

Os indianos em geral gostam de sentir e ver um produto antes de fazer uma compra. Este comportamento é mais proeminente quando se trata de compras de bens de luxo. Além disso, a quantidade de dinheiro gasto em bens de luxo é visto como um investimento e os consumidores continuam a comprar em lojas de luxo em vez de encomendar esses produtos *online*. A incerteza da autenticidade e da garantia de produtos de luxo disponíveis *online* também é outro fator que faz com que os consumidores comprem em lojas físicas ("Euromonitor International," 2015).

A economia Indiana mostrou uma boa recuperação e é esperado que a economia continue a crescer rapidamente até 2019. Ainda, a rápida urbanização, aumento da disposição monetária, aumento de lojas de luxo, entre outros aspetos, espera-se que impulse ainda mais o mercado ("Euromonitor International," 2015).

ITÁLIA

A venda de produtos de luxo via internet continuou a crescer no ano de 2014 ("Euromonitor International," 2015).

Espera-se que a recuperação económica prevista para 2015 impulse os consumidores a comprar de forma mais confiante. Estima-se que, com o aumento do turismo previsto até 2019, os produtos de luxo tenham um aumento maior nas vendas para preços constantes de 2014 ("Euromonitor International," 2015).

JAPÃO

As vendas nas lojas físicas apresentaram um aumento no ano de 2014 devido ao aumento do turismo e à grande variedade de escolha ("Euromonitor International," 2015).

A população japonesa está em decréscimo e os rendimentos estão a aumentar a um ritmo muito lento e os preços de bens essenciais estão mais caros, prevendo-se um impacto na compra de bens de luxo, apesar de se estimar um crescimento moderado até 2019 ("Euromonitor International," 2015).

NIGÉRIA

Peter Areh, proprietário da *Pendulum Art Gallery* em Lagos, refere que antigamente as pessoas olhavam para ações como formas de investimento, mas quando começaram a perceber que podiam comprar arte por 1 naira e vender depois por 3 nairas, o mercado expandiu (Adesioye, 2011).

Tradicionalmente, a forma mais comum de transação de obras de arte tem sido com negociantes (muitas vezes com negócios feitos na traseira dos carros) ou em galerias. Os negociantes continuam a desempenhar um papel crucial na venda de obras de arte nigeriana moderna e como os valores de venda são acordados entre comprador e vendedor, nestes casos, é impossível para o artista fixar um preço para as suas obras, dificultando a competição no mercado nacional e global (Adesioye, 2011).

PORTUGAL

O mercado de arte em Portugal não tem conseguido acompanhar a recuperação mundial pós crise económica, provavelmente devido à redução de apoios públicos à aquisição de obras de arte por parte de instituições, causando uma redução geral dos preços, mas também devido à mudança de paradigmas e mentalidades que se reflete numa mudança sociocultural: As casas

são mais pequenas e práticas e há mais pessoas a quererem vender do que a comprar (Marques, 2014).

QATAR

O Qatar tornou-se o maior comprador de arte do mundo depois dos gastos da família real para aprimorar seu portfólio cultural antes do Mundial de Futebol de 2022. Uma pesquisa feita pelo Art Newspaper revelou que o Qatar tem sido responsável pela maior parte das compras de arte contemporânea e moderna ao longo dos últimos seis anos (Elkamel, 2011).

REINO UNIDO

A venda de produtos de luxo via internet continuava a aumentar lentamente em 2014, tendo beneficiado dos estilos de vida agitados e proliferação do uso de *smartphones* e *tablets* encorajando os consumidores a comprar mais *online*. Apesar de, para alguns, a compra de produtos de luxo ainda continuar a ser uma atividade de lazer, grande parte das vendas nas lojas físicas demonstra ser efetuada por turistas ("Euromonitor International," 2015).

Prevê-se a continuação de um crescimento de vendas lento até 2019, apesar da estimativa de uma melhoria do desempenho económico em comparação com a situação em 2014, uma vez que se espera a afluência de menos compradores asiáticos, tendo em conta o aumento do desempenho das vendas de artigos de luxo na Ásia ("Euromonitor International," 2015).

RÚSSIA

O número de utilizadores de internet está a aumentar na Rússia, maioritariamente entre população de rendimento elevado, desencadeando um crescimento acelerado das vendas via internet. A compra *online* possibilita a aquisição de produtos que não estão disponíveis nas lojas físicas, no entanto a venda de produtos feitos de metais e pedras preciosas foi banida na Rússia, retirando esta possibilidade. Em 2014, com o aumento dos preços e incerteza económica, muitos indivíduos de elevado rendimento tentaram proteger os seus ativos de uma situação de inflação, tendo optado por investir em arte, automóveis e imobiliário considerando como investimentos seguros ("Euromonitor International," 2015).

Produtos de luxo artesanais, únicos ou parte de uma coleção limitada, efetuado por artistas conhecidos e feitos de materiais preciosos e únicos foram considerados investimentos seguros e demonstraram elevada procura, aumentando nomeadamente a procura por joias de luxo e relógios, impulsionando igualmente a venda de produtos *vintage* ("Euromonitor International," 2015).

SINGAPURA

As vendas no Mercado *offline* continua a ser preferencial para os produtos de luxo, uma vez que a população não está habituada a comprar produtos de luxo online uma vez que gostam de ver e testar os produtos antes de compra, acreditando que os ajuda a detetar possibilidades de contrafação. A venda a turistas também constitui uma grande fatia de mercado, considerando-se a venda nas lojas físicas mais conveniente e pessoal ("Euromonitor International," 2015).

Estima-se que o mercado cresça de forma acentuada até 2019, tendo em conta a melhoria do desempenho económico e afluência constante de turistas ("Euromonitor International," 2015).

SUIÇA

Os compradores de artigos de luxo são geralmente menos sensíveis ao preço, optando por lojas físicas conceituadas ("Euromonitor International," 2015).

Estima-se que até 2019 o mercado dos produtos de luxo aumente consistentemente, de forma moderada, dada a diminuição dos turistas chineses, que habitualmente eram os maiores compradores de produtos de luxo na Suíça e se tornaram mais seletivos e experientes nos hábitos de compra ("Euromonitor International," 2015).

TAIWAN

Em 2014 continuava a tendência de preferência de compra nas lojas físicas, prevendo-se novas aberturas de centros comerciais para 2014 e 2016 ("Euromonitor International," 2015).

Estima-se um crescimento acentuado no mercado de produtos de luxo até 2019, com o aumento da confiança dos consumidores ("Euromonitor International," 2015).

VIETNAM

Tendência para comprar arte com base em flutuações de mercado, ao invés do valor genuíno dos artistas, uma vez que a arte é apenas entendida como um investimento. Poucos estão dispostos a gastar milhares de US\$ numa grandiosa obra de arte, mas, no entanto, estão dispostos a gastar essa quantia numa pintura de pedras preciosas, que se acredita ser auspicioso em termos de Feng Shui. Tendem a comprar quadros copiados, gastando apenas algumas dezenas de dólares em cada obra (TUOITRENEWS, 2015).

ANEXO C: Mercado Potencial: Cálculo

Tabela 14 – Estimativa de utilizadores de internet

<i>País</i>	<i>População total 2014</i>	<i>População > 24 anos</i>	<i>População 14<anos<25</i>	<i>Utilizadores de internet</i>		
				<i>total</i>	<i>> 24 anos</i>	
Alemanha	80996685	76%	61881467	11%	65125000	58221750
Arábia Saudita	27345986	72%	19745716	19%	9774000	7887618
Austrália	22507617	69%	15462733	13%	15810000	13707270
Brasil	202656788	60%	120986102	17%	75982000	63444970
Cazaquistão	17948816	59%	10553904	16%	5299000	4445861
China	1355692576	68%	924582337	15%	389000000	331817000
E. Árabes U.	5628805	66%	3692496	14%	3449000	2976487
Espanha	47737941	75%	35803456	10%	28119000	25419576
EUA	318892103	67%	213338817	14%	245000000	211435000
França	66259012	69%	45983754	12%	44625000	39314625
Índia	1236344631	53%	660208033	18%	61338000	50235822
Itália	61680122	76%	47123613	10%	29235000	26369970
Japão	127103388	77%	97996712	10%	99182000	89561346
Nigéria	177155754	38%	66433408	19%	43989000	35499123
Portugal	10813834	73%	7861657	11%	5168000	4578848
Qatar	2123160	74%	1573262	13%	563800	488250.8
Reino Unido	63742977	70%	44683827	13%	51444000	44962056
Rússia	142470272	73%	103860828	11%	40853000	36481729
Singapura	5567301	69%	3830303	18%	3235000	2659170
Suíça	8061516	74%	5925214	11%	6152000	5450672
Taiwan	23359928	73%	16959308	13%	16147000	13983302
Vietnam	93421835	58%	54091242	18%	23382000	19220004

Tabela 15 – Estimativa de mercado de obras de arte e antiguidades em 2014

<i>País</i>	<i>Pop online com rendimento elevado</i>						<i>Mercado de arte e antiguidades estimado 2014</i>
	<i>% pop total rendimento elevado</i>	<i>% pop total com computador</i>	<i>População de rendimento elevado com acesso à internet (alt 1)</i>	<i>% pop online com rendimento elevado</i>	<i>População de rendimento elevado com acesso à internet (alt 2)</i>	<i>Menor valor alt 1 e alt 2</i>	
Alemanha	23%	0.93	13178896	23%	13646597	13178896	3162935
Arábia Saudita	29%	0.48	2777038	25%	1968300	1968300	472392
Austrália	22%	0.9	3089454	17%	2330988	2330988	559437
Brasil	28%	0.18	6184810	71%	45198960	6184810	1484354
Cazaquistão	23%	0.91	2228140	60%	2688255	2228140	534754
China	26%	0.81	196963775	70%	233009714	196963775	47271306
E. Árabes U.	15%	0.91	490585	55%	1646324	490585	117740
Espanha	7%	0.98	2491204	14%	3548466	2491204	597889

País	Pop online com rendimento elevado						Mercado de arte e antiguidades
	% pop total	% pop total	População	% pop	População	Menor	
EUA	13%	0.89	25442787	16%	34718757	25442787	6106269
França	20%	0.91	8494579	27%	10514376	8494579	2038699
Índia	14%	0.29	27749895	46%	23048109	23048109	5531546
Itália	14%	0.83	5553989	30%	8023059	5553989	1332957
Japão	15%	0.88	12763092	21%	18665804	12763092	3063142
Nigéria	9%	0.42	2399575	31%	10951009	2399575	575898
Portugal	24%	0.91	1731294	44%	2018120	1731294	415511
Qatar	15%	0.91	209024	55%	270056	209024	50166
Reino Unido	14%	0.91	5855369	16%	7199712	5855369	1405288
Rússia	23%	0.91	21927098	51%	18500102	18500102	4440024
Singapura	29%	0.8	897823	25%	662027	662027	158886
Suíça	23%	0.96	1285534	23%	1229021	1229021	294965
Taiwan	17%	0.89	2535756	22%	3118935	2535756	608581
Vietnam	18%	0.72	6854442	42%	8028893	6854442	1645066

Tabela 16 – Estimativa de mercado de obras de arte e antiguidades em 2020

País	% estimada da população total que compra arte, antiguidades ou colecionismo	Mercado de arte e antiguidades de população com acesso à internet em 2020		
		classificação	taxa crescimento 2014-2020	Mercado estimado 2020
Alemanha	4%	bastante	50%	4744403
Arábia Saudita	2%		120%	1039262
Austrália	2%	elevado	70%	951043
Brasil	1%	muito	60%	2374967
Cazaquistão	3%		147%	1320841
China	3%	elevado	70%	80361220
E. Árabes U.	2%	elevado	70%	200159
Espanha	1%	algum	30%	777256
EUA	2%	bastante	50%	9159403
França	3%	algum	30%	2650309
Índia	0%	elevado	70%	9403628
Itália	2%	muito	60%	2132732
Japão	2%	muito	60%	4901027
Nigéria	0%		127%	1306466
Portugal	4%		30%	540164
Qatar	2%		119%	109934
Reino Unido	2%	bastante	50%	2107933
Rússia	3%	elevado	70%	7548041
Singapura	3%	elevado	70%	270107
Suíça	4%	muito	60%	471944
Taiwan	3%	elevado	70%	1034588
Vietnam	2%		111%	3478140

Tabela 17 – Estimativa de mercado de obras de arte e antiguidades *online* em 2020

<i>País</i>	<i>% população online de elevado rendimento que comprou recentemente online, qualquer produto, desde maquilhagem a estadias e viagens</i>	<i>Comportamento na compra online de produtos de luxo</i>	<i>classificação taxa</i>	Mercado Potencial	<i>Mercado potencial/ Mercado estimado em 2020</i>	<i>% população online de elevado rendimento que procurou informação online</i>	<i>População que se estima antes de pesquisar e comprar</i>	<i>Rácio compra/procura online</i>
Alemanha	48%	bastante	14%	318824	7%	64%	3036418	11%
Arábia Saudita	14%		9%	13095	1%	53%	550809	2%
Austrália	41%	muito	19%	74086	8%	60%	570626	13%
Brasil	24%	bastante	14%	79799	3%	71%	1686226	5%
Cazaquistão	36%		24%	114121	9%	68%	898172	13%
China	44%	bastante	14%	4950251	6%	75%	60270915	8%
E. Árabes U.	12%	algum	9%	2162	1%	42%	84067	3%
Espanha	37%	bastante	14%	40262	5%	63%	489671	8%
EUA	39%	elevado	24%	857320	9%	65%	5953612	14%
França	50%	muito	19%	251779	10%	67%	1775707	14%
Índia	11%	pouco	4%	41376	0%	59%	5548141	1%
Itália	34%	muito	19%	137774	6%	65%	1386276	10%
Japão	54%	algum	9%	238190	5%	71%	3479729	7%
Nigéria	8%		10%	10452	1%	54%	705491	1%
Portugal	20%		14%	15125	3%	49%	264680	6%
Qatar	12%		9%	1187	1%	42%	46172	3%
Reino Unido	50%	bastante	14%	147555	7%	68%	1433394	10%
Rússia	36%	elevado	24%	652151	9%	68%	5132668	13%
Singapura	42%	pouco	4%	4538	2%	73%	197178	2%
Suíça	42%	algum	9%	17839	4%	68%	320922	6%
Taiwan	58%	muito pouco	1%	6001	1%	87%	900092	1%
Vietnam	25%		19%	165212	5%	79%	2747730	6%

ANEXO D: Inquérito enviado para as plataformas

QUESTIONÁRIO

- 1) Is it advantageous and possible to us to upload the catalogue and if so, what is the cost structure of absentee bidding + live auction?
- 2) Do you have different pricing for just live bidding or just absentee bidding?
- 3) Do you have a % commission? Is so, can it be added to our buyer's premium or it have to be discounted on ours?
- 4) How many members have your platform?
- 5) How many auction houses are partnering with you?
- 6) What categories are more demanded by you members? Porcelains, paintings, jewelry, ...) do you have any available statistic?
- 7) Do your members accept that we ship the lots after we get the payment?
- 8) Do you have any special offer for shipping?
- 9) Any observation that can be important for me?

ANEXO E: Nacionalidade dos utilizadores das plataformas de leilões

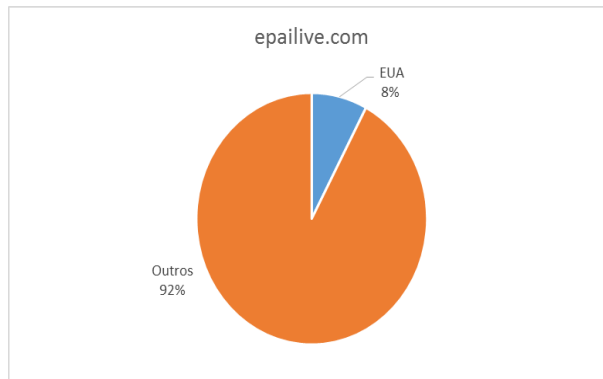


Figura 45 – Nacionalidade dos utilizadores da *epailive.com*

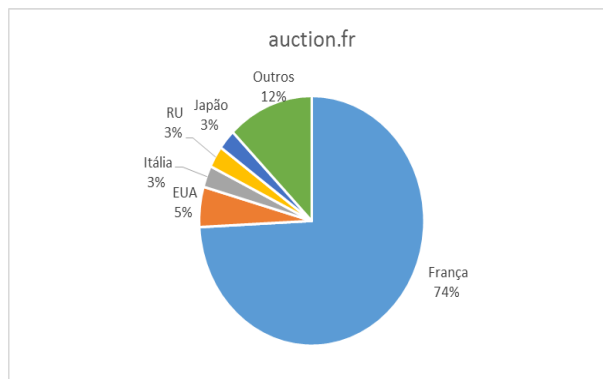


Figura 46 – Nacionalidade dos utilizadores da *auction.fr*

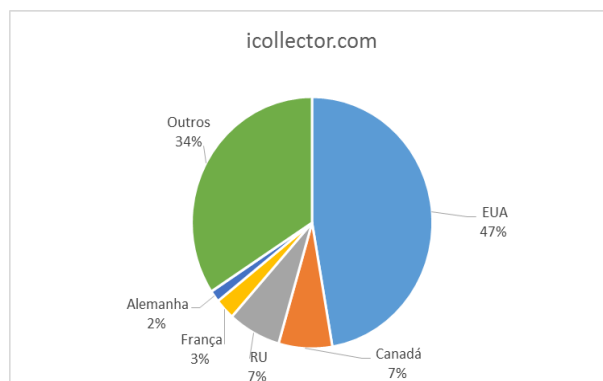


Figura 47 – Nacionalidade dos utilizadores da *icollector.com*

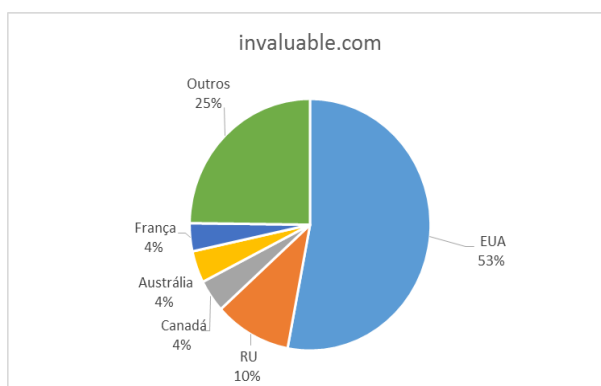


Figura 48 – Nacionalidade dos utilizadores da *invaluable.com*

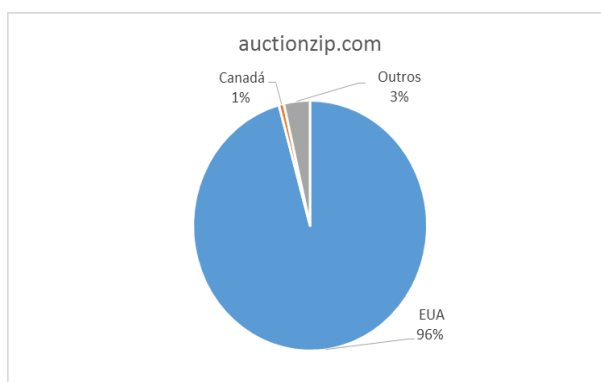


Figura 49 – Nacionalidade dos utilizadores da *auctionzip.com*

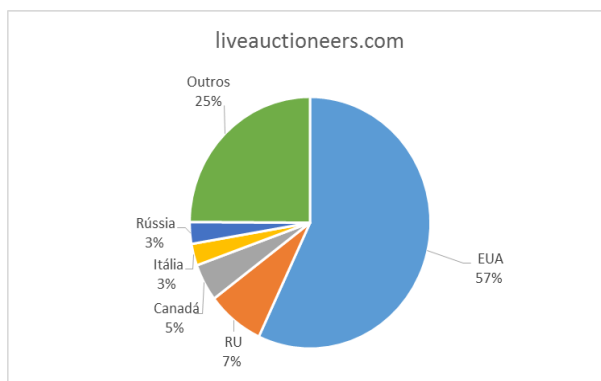


Figura 50 – Nacionalidade dos utilizadores da *liveauctioneers.com*

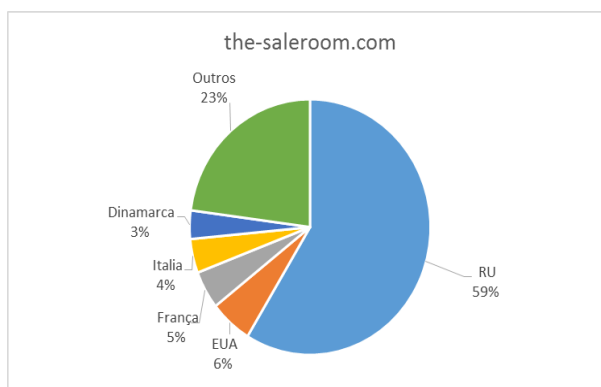


Figura 51 – Nacionalidade dos utilizadores da *the-saleroom.com*

ANEXO F: Processos Operacionais

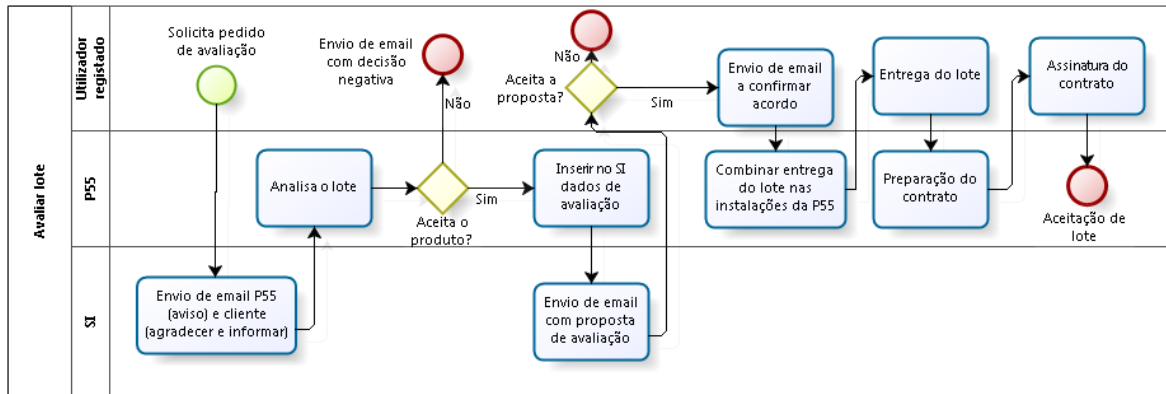


Figura 52 – Processo de avaliar lote

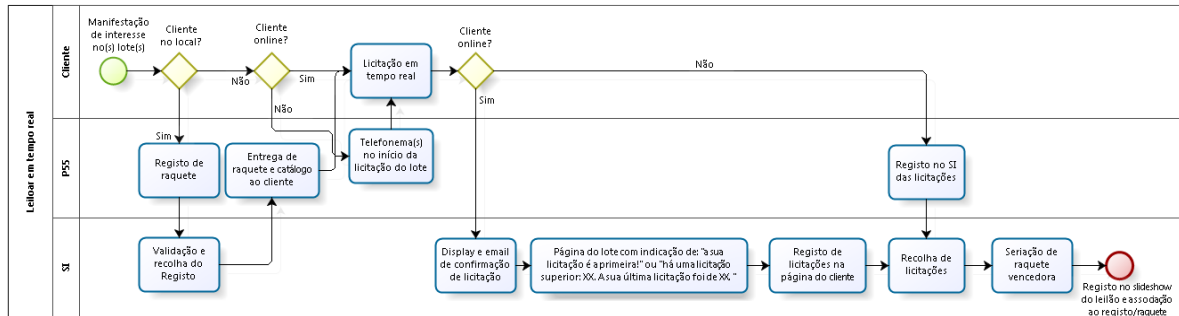


Figura 53 – Processo de leilão em tempo real

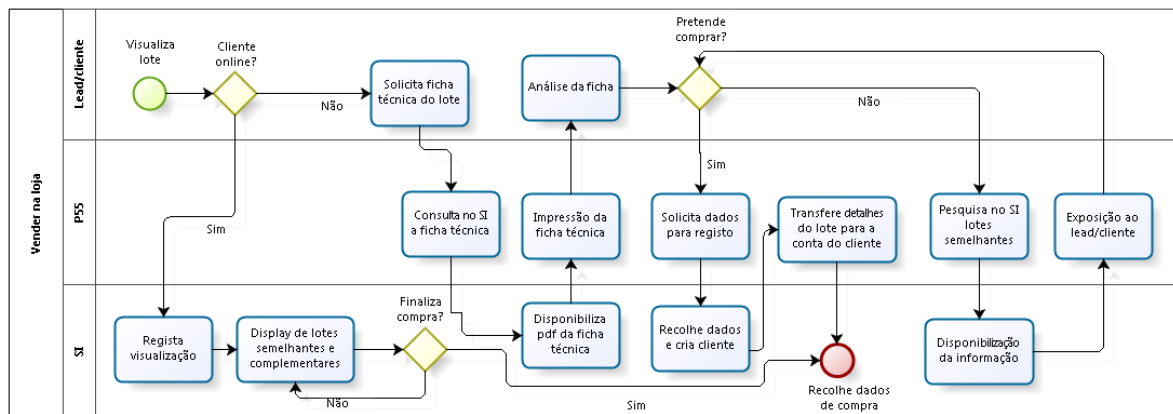


Figura 54 – Vender na loja

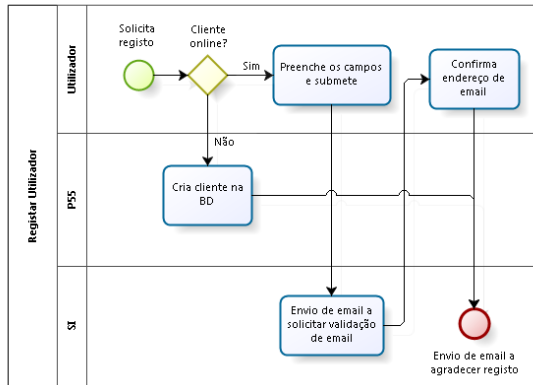


Figura 55 – Processo de registar utilizador

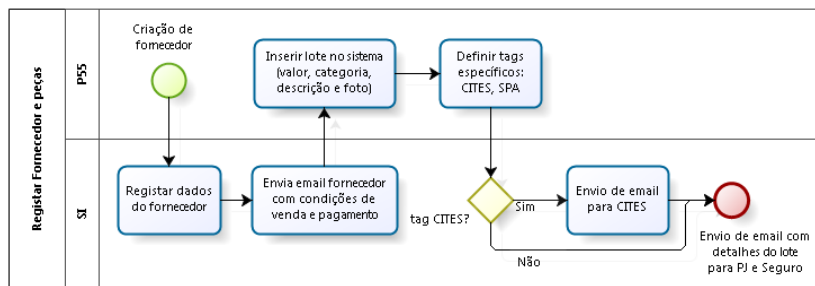


Figura 56 – Processo de registar fornecedor e peças

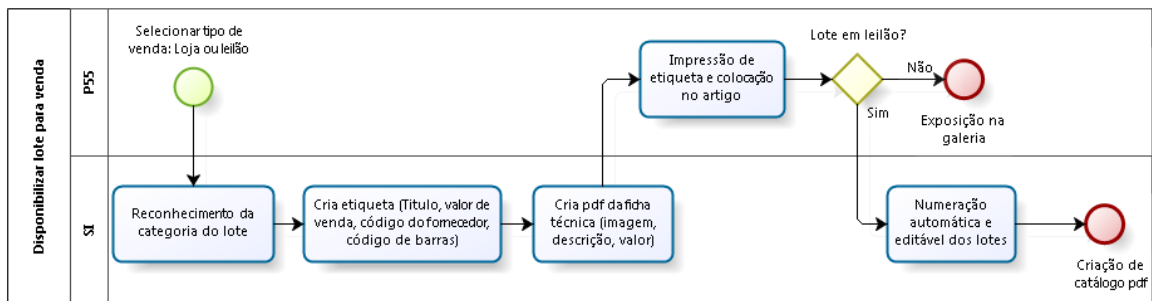


Figura 57 – Processo de disponibilizar lote para venda

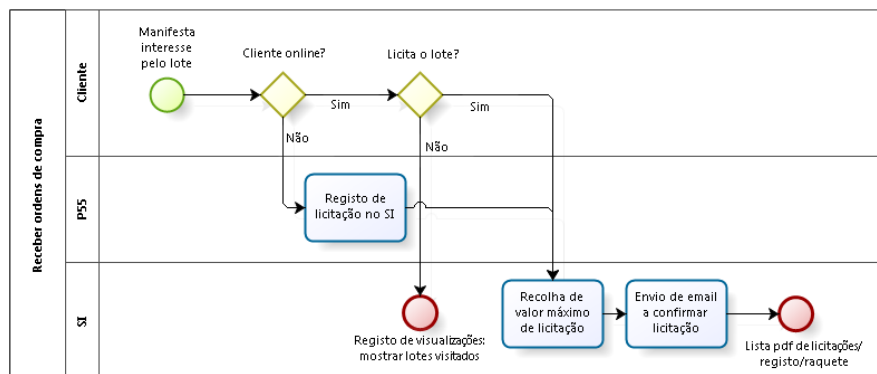


Figura 58 – Processo de receber ordens de compra

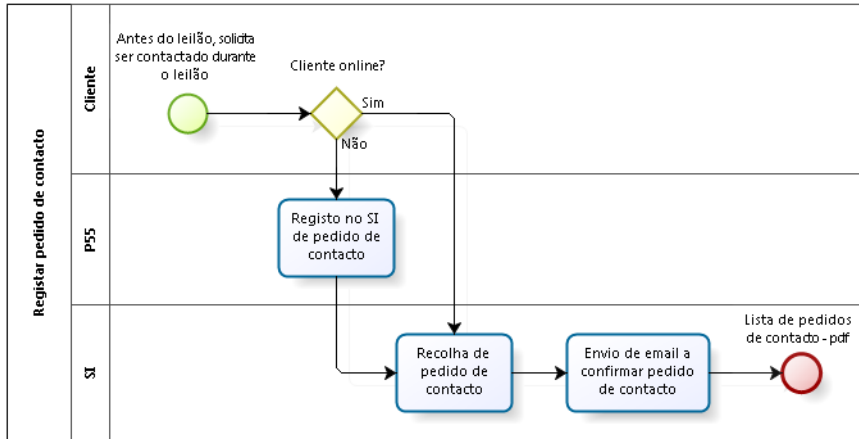


Figura 59 – Processo de registo de pedido de contacto

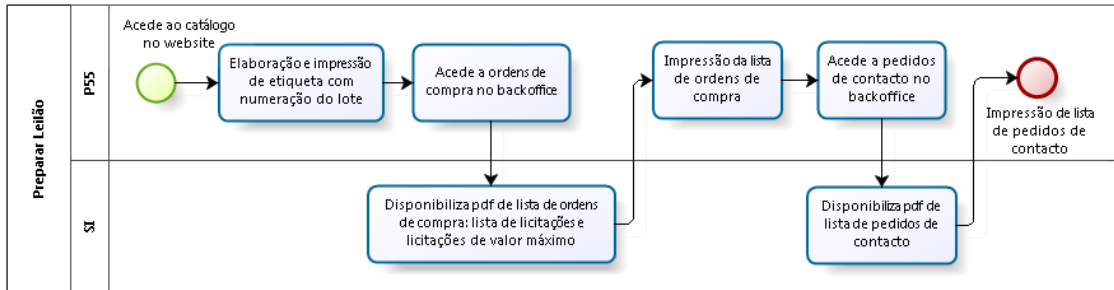


Figura 60 – Processo de preparar leilão

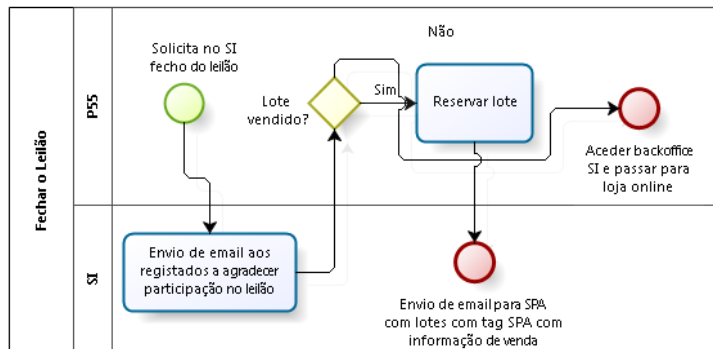


Figura 61 – Processo de fechar leilão

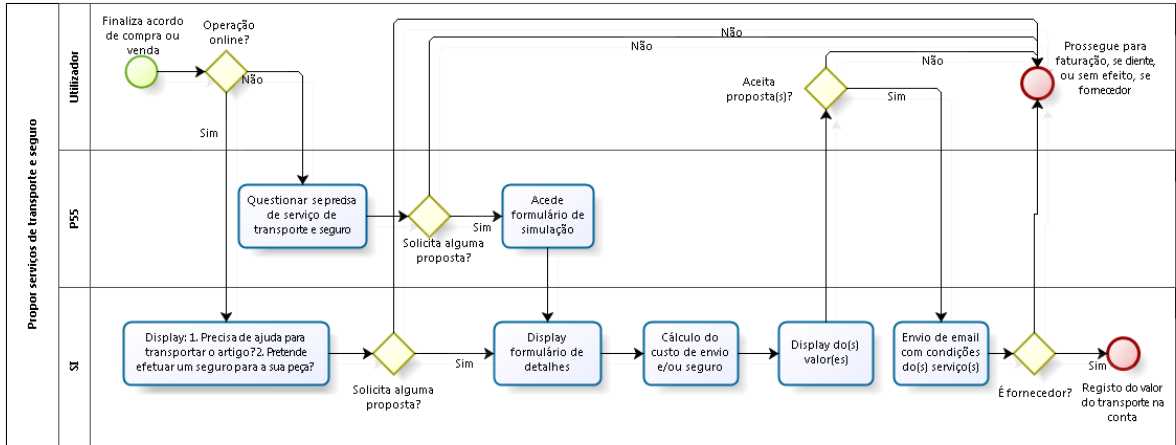


Figura 62 – Processo de propor serviços de transporte e seguro

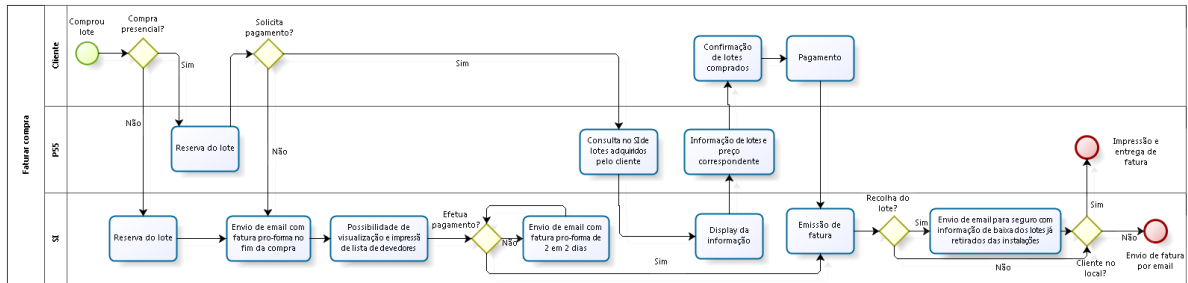


Figura 63 – Processo de faturar compra

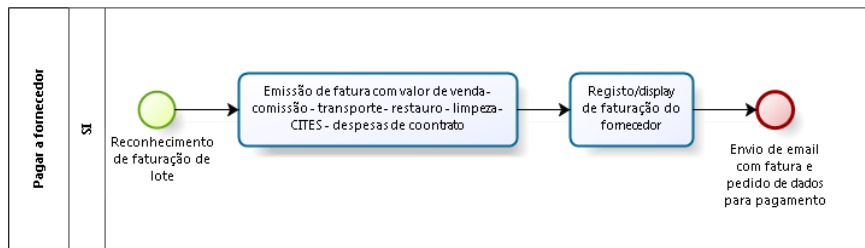


Figura 64 – Processo de pagar a fornecedor

ANEXO G: Lista de testes ao sistema

Tabela 18 – Lista de testes ao sistema

#	Descrição	Semáforo OC	Semáforo ARO
1	Avaliações		
1.1	Formulário de pedido de avaliação		
1.1.1	Validar automaticamente campos (telefone e email) e mensagens de erro		
1.1.1'	Preenchimento dos campos para utilizadores autenticados		
1.1.1"	Validar o número de contacto		
1.1.1'''	Validar o email		
1.1.2	Preencher campos		
1.1.3	Fazer Upload de fotos		
1.1.4	Submeter formulário (tem que aparecer modal)		
1.1.4'	Mensagem de aviso de que o sistema está a carregar a informação		
1.1.5	Enviar automaticamente email para utilizador que fez pedido de avaliação		
1.1.6	Enviar automaticamente email para P55 em CC do utilizador		
1.1.6'	Enviar manualmente email para o perito		
1.1.6"	Inserir nome do fornecedor		
1.1.7	Aceder no backoffice aos pedidos de avaliação e fotos		
1.1.8	Enviar automaticamente email para Perito Interno		
1.1.9	Converter em Oportunidade		
1.1.10	Atualizar campos no backoffice para cada pedido de avaliação com campos idênticos a		
1.1.11	Definir cada artigo em backoffice: com título, descrição		
1.1.12	Associar fotos a cada artigo		
1.1.13	Testar escolher peritos diferentes para cada artigo		
1.1.14	Envio de email para diferentes peritos		
1.1.15	Disparar email quando oportunidade perdida: envio de email negativo P55		
1.1.16	Perito interno tem acesso a lista de emails de peritos externos - reencaminha pedido de		
1.1.17	Inserir valor base e valor máximo (estimativa) na proposta de avaliação		
1.1.18	Disparar email com proposta de avaliação (despoletado manualmente em cada pedido)		
1.1.19	Disparar email quando oportunidade perdida: envio de email negativo por parte		
1.1.20	Se "fornecedor" responder sim, recebe email de confirmação		
1.1.21	Adicionar a mailing list 'pedidos de avaliação'		
1.1.22	Eliminar contatos da mailing list 'pedidos de avaliação' e adicionar a 'fornecedores'		
2	Fornecedores		
2.1	Alteração de estado dos pedidos de avaliação		
2.1.1	Marcar 'pedido de avaliação' como 'fornecedor'		
2.1.2	Alerta de fornecedor existente e apresentar código do mesmo (valida telefone e email)		
2.1.3	Aceder a ficha de fornecedor (confirmar campos manuais e automáticos)		
2.1.3	Enviar automaticamente email 'termos e condições' (apenas para novos fornecedores)		
2.2	Criação manual de fornecedores		
2.2.1	Preencher campos manuais e automáticos		
2.2.2	Gravar e verificar numero de fornecedor inserido		

#	Descrição	Semáforo OC	Semáforo ARO
2.2.3	Alerta de fornecedor existente (valida NIF)		
2.2.4	Aceder a ficha de fornecedor (confirmar campos manuais e automáticos)		
2.2.5	Enviar automaticamente email 'termos e condições' (apenas para novos fornecedores)		
2.2.6	Alterar vendedor para fornecedor, sempre que não for um vendedor de um artigo		
2.2.7	Ser possível pesquisar fornecedor por NIF, etc, por qualquer elemento		
2.2.8	onchange no produto ao criar produto na linha de fatura		
2.2.10	vista de lista - cliente		
2.2.12	dar o lote como nao vendido ao criar nota de credito		
3	Artigos		
3.1	Criação de um novo artigo		
3.1.1	Introduzir informação que consta da folha de consignação + título		
3.1.1''''	Tradução do nome e descrição		
3.1.1'	Upload de fotografias		
3.1.1'''	Script de importação de lotes e fotos em massa, enviar para o falcão para ele usar.		
3.1.1''''	CITES e SPA fica com uma checkbox		
3.1.1''''	Campos para as despesas com o artigo para venda: Transporte, limpeza, restauro +		
3.1.1''''	Na pesquisa de clientes e fornecedores ter a opção de pesquisar por email, codigo, nif		
3.1.1''''	Colocar obrigatoriedade de indicar fornecedor do lote		
3.1.2	Validar campo automático de geração de referências		
3.1.3	Confirmar existência dos campos do sistema antigo		
3.1.4	Associar categoria e subcategoria		
3.1.4'	Etiqueta com QRcode		
3.1.5	Imprimir etiqueta		
3.1.6	Imprimir pdf ficha técnica		
3.1.6'	Adicionar pesquisa por codigo na lista de lotes		
3.1.7	Artigos em destaque na homepage devem ser lotes em leilão, quando há leilão activo e		
3.1.8	Alterar vendedor para fornecedor, sempre que nao for um vendedor de um artigo		
3.1.9	Quando é criado um fornecedor dentro do lote, por defeito assinalar a checkbox de		
3.1.10	FICHA TECNICA - ALTERAR NOME PARA TITULO		
3.1.11	Não deixar associar lote a fornecedor, se este nao tiver NIF definido		
3.1.12	CRIAR CAMPO VENDEDOR NO LOTE - UTILIZADORES		
3.1.13	PESO DO ARTIGOS - GRAMAS POR DEFEITO		
3.1.14	traduzir inventário para inventário		
3.1.15	ao criar lote trazer o fornecedor se tiver no filtro. - para ser mais rápido. pelo context.		
3.1.16	ao criar fornecedor no leilao vir com o visto em fornecedor		
3.1.19	Adicionar a lista de lotes - titulo, codigo, vendedor, base de licitacao, - ver relatorio		
3.1.20	confirmar gravar foto de capa no multi-foto		
3.1.21	Na seleção do vendedor, aparecer código e NIF nas colunas		
3.1.22	Relatório: Leilões/lotos por vendedor, é fornecedor		
3.1.23	Colocar comissão de comprador 13% na criação do lote para aparecer na fatura		
4	Venda em loja		
4.1	Loja online		
4.1.1	Disponibilizar artigo (testar disponível e não disponível para compra; publicado e não		

#	Descrição	Semáforo OC	Semáforo ARO
4.1.1"	Imagens em lightbox terem setas para se poder ver a anterior e a seguinte		
4.1.1"	thumbnails aparecem sobrepostos em mobile		
4.1.1""	Na pagina da loja imagens aparecem com a barra por cima		
4.1.1'	Organização das categorias		
4.1.2	Adicionar artigos a carrinho		
4.1.2'	Clicar em produtos na ficha do mesmo, no website, devia ir para a loja online e nao		
4.1.2""	Destaques em mobile sobrepostos		
4.1.2""	Estão a aparecer destaques de leilão sem nenhum leilão aberto, como aparecem		
4.1.2"	apresentar na loja apenas as categorias com artigos, as vazias desaparecem		
4.1.3	Adicionar 30 artigos ao carrinho - verificar que o espaço abaixo aumenta		
4.1.4	Verificar valor da comissão, testar adicionar e retirar produtos		
4.1.4'	Testar retirar produtos do carrinho		
4.1.5	Ecrã de dados para faturação - campos + validação automática (email, telefone)		
4.1.5"	Campo de NIF incorreto: dar erro especifico e não aceitar qualquer NIF		
4.1.5""	Permitir desconto = 100% nas faturas manuais		
4.1.5""	a partir de fatura de 1000€, validar checkout só possível com NIF correto		
4.1.5""	Reformulações de textos enviadas por email		
4.1.5""	Destaques = proposta ricardo fernandes + homepage =email		
4.1.5'	Validar o número de contacto		
4.1.5"	Testar preenchimento do formulário com login		
4.1.6	Mensagem de campos obrigatórios quando não são preenchidos		
4.1.7	Testar no backoffice quando endereço de entrega é diferente de endereço de faturação		
4.1.8	Ecrã de confirmação de dados		
4.1.9	Simular custos de entrega com diferentes endereços		
4.1.10	Simular custos de entrega com diferentes pesos (maior e menor que 2kg)		
4.1.11	Avançar para 'pagar agora'		
4.1.11'	testar com diferentes métodos de entrega		
4.1.11"	testar com diferentes métodos de pagamento		
4.1.12	Display de confirmação de encomenda		
4.1.13	Confirmar que o artigo deixou de estar disponível para venda na loja online e mudar o		
4.1.13'	Confirmar que artigo em destaque deixou de estar em destaque na homepage		
4.1.14	Envio automático de email com referência para pagamento e fatura pró-forma, se		
4.1.14"	colocar dados da empresa nos layout - ver fatura do anibal		
4.1.14'	Pagamento com referencia bancaria disponível no email		
4.1.15	Envio automático de email com referência para pagamento e fatura pró-forma, de 2 em		
4.1.15'	no-followup no cliente para parar de enviar avisos		
4.1.16	Confirmar que artigo volta a estar disponível na loja online ao fim de 6 dias sem fatura		
4.1.17	Registado na conta do cliente a fatura pro forma		
4.1.17'	Fatura pro forma em contabilidade		
4.1.18	Receber email de paypal, confirmar pagamento em backoffice e emissão de fatura		
4.1.19	Envio de email no menu de fatura, com fatura, após pagamento		
4.1.19'	Criar fatura		
4.1.19"	Verificar que artigo passou de vendido a pago		

#	Descrição	Semáforo OC	Semáforo ARO
4.1.20	Registo de compra na conta do cliente		
4.1.22	Registo de artigo vendido na conta do fornecedor		
4.1.23	Emissão de fatura para fornecedor		
4.1.23'	Despesas de contrato na fatura do fornecedor automático		
4.1.23"	Despesas de Transporte, limpeza, restauro + valor do CITES para artigos com tag		
4.1.24	Envio de email com fatura, condições de pagamento e pedido de dados para		
4.1.25	Automatizar email enviado ao fornecedor após a venda - quando pagina do utilizador		
4.1.26	Configurar confirmação de pagamento		
4.1.27	Filtro por fornecedor quando se adiciona lote a leilão		
4.1.28	No menu ordens de venda, retirar o "My" por defeito		
4.1.29	traduzir adquirente de pagamento - modo de pagamento - SO em baixo		
4.1.30	colocar a fatura em anexo - template de fatura		
4.1.31	Deixar registar pagamento sem especificar o diário (banco, caixa, pagamento) porque		
4.1.32	Ter por defeito filtro de todos os estados dos lotes em leilão/lotes		
4.1.33	Colocar por defeito filtro para não aparecerem leilões retirados das instalações		
4.1.34	Na fatura o TOTAL com letra mais pequena e sem bold e o Saldo passa a "Valor a		
5	Venda antes do Leilão		
5.1	Registo de licitação de valor máximo online		
5.1.1'	Criar leilão		
5.1.1"	Alterar hora e publicar leilão sem ter de ir a marketing/eventos		
5.1.1"	Atualizar calendario da homepage automaticamente		
5.1.1	Disponibilizar artigo num leilão específico (testar publicado e não publicado)		
5.1.1'	No menu do leilão, funcionalidade de associar artigos ao leilão		
5.1.1"	verificar apagar lote de catalogo e reordenar		
5.1.2	Verificar aviso de leilão sem stock, na página de eventos, se não tiver artigos		
5.1.3	Confirmar pedido de registo de cliente para poder licitar		
5.1.4	Formulário online de licitação de valor máximo		
5.1.4"	Tradução de "licitar", Deixe aqui a sua licitação e licitação telefónica		
5.1.4'	precem s fotos tos o lote		
5.1.5	Confirmar que não permite licitar valor inferior ao base		
5.1.5'	Licitação de valor máximo: quando a licitação do lote é iniciada, já tem de aparecer		
5.1.6	Display de confirmação de licitação de valor máximo		
5.1.7	Registo de licitação em backoffice associado ao cliente		
5.1.8	Associação de raquete ao cliente que licitou, se ainda não tiver raquete		
5.1.9	Envio de email automático com confirmação de licitação de valor máximo (lote e		
5.1.10	Registo automático de licitação em backoffice associado ao lote com nº de raquete		
5.1.11	No menu leilão/leilões - catálogo: mostrar código do artigo		
5.2	Registo de licitação de valor máximo em backoffice		
5.2.1	Preencher campos de registo de licitação de valor máximo em backoffice		
5.2.2	Associação de raquete ao cliente que licitou, se ainda não tiver raquete		
5.2.3	Envio de email automático com confirmação de licitação de valor máximo e nº raquete		
5.2.4	Registo de licitação em backoffice associado ao lote com nº de raquete		
5.2.5	Ao inserir licitação dentro do menu "licitadores", se for "Fora da praça" conderar por		

#	Descrição	Semáforo OC	Semáforo ARO
5.3	Registo de pedido de contacto online		
5.3.1	Confirmar pedido de registo de cliente para solicitar contacto		
5.3.2	Formulário online de pedido de contacto		
5.3.3	Display de confirmação de pedido de contacto		
5.3.4	Registo de pedido de contacto em backoffice associado ao cliente		
5.3.5	Associação de raquete ao cliente que solicitou contacto, se ainda não tiver raquete		
5.3.6	Envio de email automático para cliente com confirmação de pedido de contacto e nº		
5.3.7	Registo automático de pedido de contacto em backoffice associado ao lote com nº de		
5.4	Registo de pedido de contacto em backoffice		
5.4.1	Preencher campos de pedido de contacto em backoffice		
5.4.2	Associação de raquete ao cliente que pediu para ser contactado, se ainda não tiver		
5.4.3	Envio de email automático com confirmação de pedido de contacto e nº raquete		
5.4.4	Registo automático de pedido de contacto em backoffice associado ao lote com nº de		
5.4.5	No menu leilão, organizar a adjudicação total com valor total por categorias		
5.4.6	No dia do leilão desativa-se o acesso aos lotes a partir das 19h30		
6	Venda em Leilão ao vivo		
6.1	Na Loja		
6.1.1	Impressão de documento pdf com lista de licitações de valor máximo por lote e		
6.1.2	Impressão de documento pdf com lista de pedidos de contacto por lote e raquete		
6.1.2'	Com a funcionalidade de iniciar leilão ativar o link do leilão, antes disso não da para		
6.1.3	Dividir lista de telefonemas por telefonista. Se não for o mesmo número de telefone,		
6.1.4	Impressão de catálogo do leilão		
6.1.4'	Rever lotes ao vivo - não aparece na homepage a mensagem de estamos em leilao ao		
6.1.4'	Possibilidade de imprimir catalogo com ou sem fotografia		
6.1.4'''	base de licitacao no catalogo do leilao		
6.1.4'''	retirar coluna medidas do catalogo		
6.1.5	Associar cliente existente a registo em leilão: Procurar por nome		
6.1.6	Inserir cartão de fidelização: entrar no leilao e fica registado automaticamente com		
6.1.7	Associar raquete ao cliente		
6.1.8	Testar colocar 3 lotes consecutivos em leilão ao vivo		
6.1.9	Inserir manualmente licitações do leilão ao vivo e raquete associada		
6.1.10	Registo automático em backoffice das licitações associadas a raquetes e registos de		
6.1.11	Display de slideshow com feed de licitações		
6.1.12	Layout com próxima licitação mais visível de acordo do Ricardo Fernandes com		
6.1.13	Aceita 2 licitações com o mesmo valor e considera ganhador o licitador que licitou		
6.1.14	Possibilidade de calcular automaticamente valor do transporte na loja		
6.2	Online		
6.2.1	Confirmar pedido de registo de cliente para licitar		
6.2.1'	Mensagem de aviso do navegador		
6.2.2	Formulário de licitação online		
6.2.3	Confirmar que não permite licitar valor inferior à última licitação		
6.2.4	Display de confirmação de licitação online		
6.2.5	Informação ao cliente online de "a sua licitação é a primeira!" ou "há uma licitação		

#	Descrição	Semáforo OC	Semáforo ARO
6.2.5'	Informação de licitação de lote a terminar		
6.2.6	Confirmar atualização de licitações com refresh automático		
6.2.7	Registo automático em backoffice das licitações associadas a raquetes e registos de		
6.2.8	Slideshow , imagem do lote e formulário de licitação online		
6.2.8'	Feed de licitações no slideshow		
6.2.9	Página para livestream		
6.2.10	Validar no BackOffice se o lote que se mete ao vivo tem um leilão associado		
6.3	Fechar o Leilão		
6.3.1	Testar fecho do leilão em backoffice		
6.3.2	Verificar se sai da homepage informação de leilão ao vivo a decorrer		
6.3.3	Envio automático de email às raquetes que licitaram e não ganharam		
6.3.4	Email para quem requisitou raquete e não licitou		
6.3.5	Envio automático de email com referência para pagamento e fatura pró-forma, para as		
6.3.5'	Criar template dos emails 6.3.3, 6.3.4 e 6.3.5		
6.3.6	Consulta de lotes adquiridos por uma raquete e valor a pagar		
6.3.6'	Deixar que o preço de martelo seja igual ao valor base		
6.3.7	Envio automático de email com referência para pagamento e fatura pró-forma, de 2 em		
6.3.8	Impressão de lista de devedores		
6.3.9	Emissão de fatura pelo nº de raquete		
6.3.10	Registo de compra na conta do cliente		
6.3.11	Envio de email com fatura após pagamento		
6.3.12	Registo de artigo vendido na conta do fornecedor		
6.3.12'	Quando backoffice de cliente estiver ok, envio de email com informação da venda e a		
6.3.12"	Consulta de artigos vendidos pelo fornecedor		
6.3.13	Emissão de fatura para fornecedor		
6.3.13'	Calculador de transporte com ou sem seguro - formulário de morada e cálculo do valor		
6.3.13"	Despesas de contrato na fatura do fornecedor		
6.3.13""	Despesas de Transporte, limpeza, restauro + valor do CITES para artigos com tag		
6.3.14	Envio de email com fatura ao fornecedor		
6.3.15	Automatizar email enviado ao fornecedor após a venda		
6.3.16	Mensagem de final de leilão ao vivo: corrigir palavra participação		
7	Registrar Utilizador		
7.1	Online		
7.1.1	Verificar que aparece modal de registo se utilizador não registado		
7.1.1'	Corrigir formulário de registo		
7.1.2	Formulário de registo		
7.1.3	Validar automaticamente campos obrigatórios (telefone e email) e mensagens de erro		
7.1.3'	Testar registrar utilizador já registado		
7.1.3"	link na expressão "reset password" da mensagem "O seu email já está registado, por		
7.1.3' "	Adiciona indicativo ao número?		
7.1.4	Preencher campos (texto inserido fica ok?)		
7.1.5	Validar obrigatoriedade de assinalar termos e condições		
7.1.6	Submeter formulário (tem que aparecer modal)		

#	Descrição	Semáforo OC	Semáforo ARO
7.1.7	Enviar automaticamente email a agradecer registo		
7.1.8	Verificar informação de cliente registada em backoffice		
7.1.9	Verificar que botão de "registar" desaparece da homepage quando utilizador tem login		
7.1.10	Verificar redirecionamento de utilizador para website após registo (e não para "a		
7.1.10'	Verificar se o cliente recebe tag sms ao indicar o número de telemóvel		
7.1.10"	Link para "website" mais visível quando está na "minha conta"		
7.1.11	Testar login		
7.1.11'	Verificar redirecionamento de utilizador para website após login (e não para "a minha		
7.1.12	Solicitar recuperação de password		
7.1.13	Enviar automaticamente email de recuperação de password		
7.2	Na loja		
7.2.1	Criar cliente em backoffice		
7.2.2	Enviar automaticamente email a informar da inscrição no website ao criar cliente		
7.2.3	Form do signup - melhorar mobile		
7.2.4	Possibilitar alteração de categorias de interesse em backoffice		
7.2.5	Traduzir na ficha do cliente: balancete para parceiro		
2.2.7	Ser possível pesquisar cliente por código, etc, por qualquer elemento		
8	Reports		
8.1	Fornecedores		
8.1.1	Conta corrente por intervalo de data, pesquisa por código de fornecedor ou nome		
8.2	Artigos		
8.2.1	Consulta (estado, ano, leilão, fornecedor, categoria, ...)		
8.3	Clientes		
8.3.1	Conta corrente por intervalo de data - Consulta por código ou nome		
8.3.2	Impressão de lista de devedores		
8.3.3	Consulta de faturas por data		
9	Marketing		
9.1	Excluir das campanhas os números de telefone e emails de clientes que já tenham feito		
9.2	Enviar sms para clientes estrangeiros		
9.3	Colocar optout automáticos quando o utilizador não deseja receber newsletter		
9.4	Apagar templates de email não utilizados		
9.5	Imprimir excel com nome, descrição, dimensões, preço de martelo, mínimo e máximo		
9.10	Tradução de emails de faturação		
9.12	Enviar email para clientes com tag específicos		
9.13	Distinguir no formulário de registo a aceitação dos termos e condições: x Sim, quero		
9.14	Melhorar versão mobile - os formularios saem fora do camno mobile		
9.16	Reenviar email para utilizadores que nao abriam o primeiro envio		
9.18	Envio de emails de confirmação de reuniao		
9.19	email a avisar que tem artigos no carrinho.		
9.20	Erros de código / velocidade - SEO		

ANEXO H: Influência dos canais na decisão de compra

Legenda dos gráficos de “Influência dos canais na decisão de compra” apresentados nas figuras seguintes:

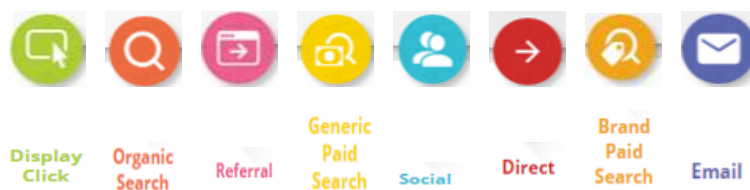


Figura 65 – Influência dos canais na decisão de compra da categoria casa e jardim na Alemanha. Fonte: (Google, 2014b)



Figura 66 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria casa e jardim na Austrália. Fonte: (Google, 2014b)

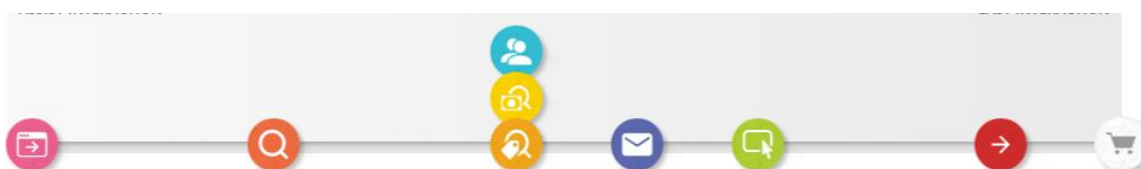


Figura 67 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria financeira na Austrália. Fonte: (Google, 2014b)

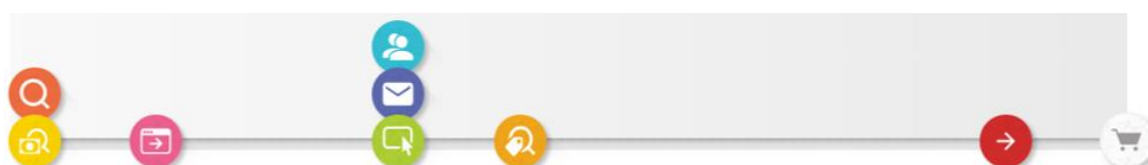


Figura 68 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria casa e jardim nos EUA. Fonte: (Google, 2014b)

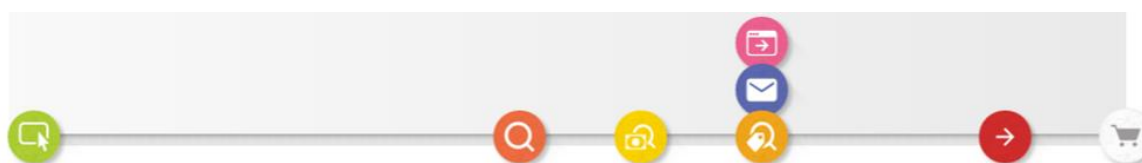


Figura 69 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria financeira nos EUA. Fonte: (Google, 2014b)



Figura 70 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria casa e jardim em França. Fonte: (Google, 2014b)



Figura 71 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria financeira em França. Fonte: (Google, 2014b)

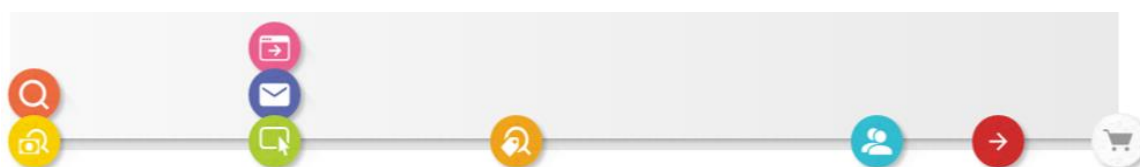


Figura 72 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria casa e jardim no Reino Unido. Fonte: (Google, 2014b)

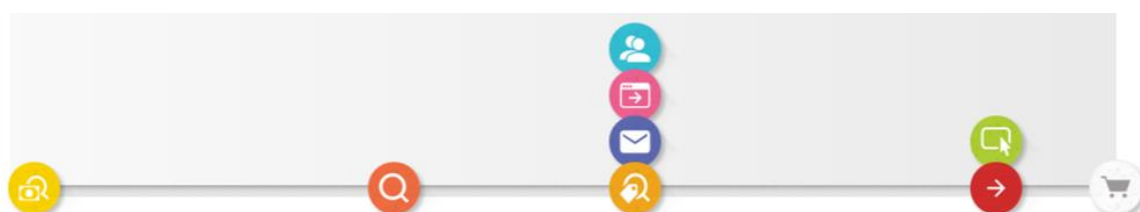


Figura 73 – Influência dos canais na decisão de compra na indústria financeira no Reino Unido. Fonte: (Google, 2014b)

Os canais da esquerda tendem a ter um papel precoce na venda típica aumentando a percepção da marca, os do meio criam desejo e aumento de interesse (consideração), aumentando a criação de *leads* e os canais de direita tendem a ser a última interação antes da compra (intenção e decisão).

ANEXO I: Keywords em inglêsTabela 19 – *Keywords* em inglês com pesquisa elevada

<i>Keyword</i>	<i>Avg. Monthly Searches (exact match only)</i>	<i>Competition</i>
Antiquity	22200	0
collection	33100	0.03
memorabilia	33100	0.06
Antique	40500	0.1
Faience	12100	0.23
Antiques	49500	0.38
auction house	33100	0.4

Tabela 20 – *Keywords* em inglês com pesquisa média

<i>Keyword</i>	<i>Avg. Monthly Searches (exact match only)</i>	<i>Competition</i>
antiquities	3600	0.07
collectable	3600	0.08
auctioneer	9900	0.09
collectible	6600	0.13
vintage style	6600	0.14
art deco design	2400	0.14
antique shop	2900	0.15
collectibles	9900	0.3
art auction	2900	0.6

Tabela 21 – *Keywords* em inglês com pesquisa baixa

<i>Keyword</i>	<i>Avg. Monthly Searches (exact match only)</i>	<i>Competition</i>
antiques shop	260	0.15
modern art auction	70	0.4
contemporary art auction	140	0.44
african art auction	50	0.54
buy contemporary art online	70	0.63
modern art sale	70	0.97
auction modern art	10	0
antique fine art auction	10	0
contemporary art buy online	10	0.09
auction chinese art	10	0.48

ANEXO J: Keywords em português

Tabela 22 – Keywords em português com pesquisa elevada

<i>Keyword</i>	<i>Avg. Monthly Searches (exact match only)</i>	<i>Competition</i>
leiloes	22200	0.39
vintage	3600	0.01
leilões	2900	0.36
antiguidades	1900	0.39
leiloeiras	1300	0.13
alfarrabistas	1300	0.2
leilões online	1000	0.53
catálogo	880	0
leiloeira	880	0.02
leiloes antiguidades	880	0.25
leilao online	480	0.51
antiguidades e velharias	390	0.39
leiloeiras porto	320	0.23
leiloes de antiguidades	320	0.32
coleccionadores	210	0.08
antiguidades leiloes	210	0.29
sites de leiloes	210	0.55
p55 leiloes	170	0.03
antiguidade	170	0.04
site de leiloes	170	0.53
leilão online	170	0.58
art déco	110	0.02

Tabela 23 – Keywords em português com pesquisa média

<i>Keyword</i>	<i>Avg. Monthly Searches (exact match only)</i>	<i>Competition</i>
leiloeiros	90	0.16
leilões de antiguidades	90	0.34
Leilões de antiguidades	90	0.34
leiloes de arte	70	0.44
oportunidades leilões	70	0.48
leiloes on line	70	0.51
objetos antigos	50	0.01
leilao antiguidades	50	0.18
leiloes a decorrer	50	0.27
sites leiloes	50	0.41
Venda de antiguidades	50	0.59
oportunidade leiloes	40	0.27
site de leiloes online	40	0.37
Leilão de antiguidades	40	0.37

<i>Keyword</i>	<i>Avg. Monthly Searches (exact match only)</i>	<i>Competition</i>
leiloes na net	40	0.51
Compra de antiguidades	40	0.54
casa de antiguidades	30	0.43
Venda de quadros	30	0.45
venda de moveis antigos	30	0.61
Vender antiguidades	30	0.61
antiquários online	30	0.62
sites de leilões	30	0.65
Vender quadros	20	0.52
site de leilões	20	0.59
Leilões de arte	20	0.59
leiloes de moveis	20	0.81

Tabela 24 – Keywords em português com pesquisa baixa

<i>Keyword</i>	<i>Avg. Monthly Searches (exact match only)</i>	<i>Competition</i>
Compra de objetos de decoração	10	0
Leilões de objetos de decoração	10	0
Leilão de pinturas	10	0
Vender esculturas	10	0
como vender móveis	10	0
objectos antigos	10	0.03
Investir em arte	10	0.25
ver antiguidades	10	0.3
Venda de arte	10	0.31
Compra de arte	10	0.36
Vender arte	10	0.36
vender recheio de casa	10	0.4
como vender antiguidades	10	0.45
Vender serigrafia	10	0.48
Leilão de arte	10	0.53
Vender móveis	10	0.54
venda de quadros antigos	10	0.55
onde posso vender antiguidades	10	0.55
Vender pinturas	10	0.58
avaliação de antiguidades	10	0.62

ANEXO K: Newsletter



Próximo Leilão | Next Auction 18.03.2015 - 21h

Lotes em destaque | Featured lots

 <p>DELEVAL, Jean-Jacques</p> <p>Tinta celulósica sobre tela Cellulosic paint on canvas</p> <p>Ver Lote</p>	 <p>LUÍS XIV (RELIGIEUSE)</p> <p>Relógio de mesa francês French table clock</p> <p>Ver Lote</p>	 <p>ALMADA NEGREIROS</p> <p>Tinta da China sobre papel India ink on paper</p> <p>Ver Lote</p>
---	---	---

Não Perca nada. Registe-se já!

[Registe-se Já! | Register Now!](#)

Já conhece as novas instalações da P55?

Have you met P55 new facilities?



P55
(+351) 226 108 309 /310 /311
info@p55.pt
Rua Brito Capelo, nº 1147 
4450-078 Matosinhos
Portugal



Não Perca pitada do que se passa na P55

[Visite Já! | Visit Now!](#)

[unsubscribe](#)

Figura 74 –Newsletter enviada a 13.03.2015



Próximo Leilão | Next Auction 18.03.2015 - 21h

Veja em destaque os melhores lotes da P55

See the selection of the best lots at P55

Pinturas e Esculturas | Paintings and Sculptures



PALOLO,
João António



ERRÓ, G.
Guðmundsson



LUIS DEMÉE



ALMADA
NEGREIOS



DELEVAL,
Jean-Jacques

Porcelana | Porcelain



ÉMILE
GALLÉ



MANUEL
CARGALEIRO



Terrina
C. das Índias

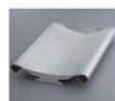


GRAÇA
MORAIS



JORGE
BARRADAS

Prata | Silver



Pousa Talheres
925 assinada



Paliteiro pert. a
A.B.FERREIRA



Salva em Prata



Serviço de Chá
D. João V



Candelabros
D. João V

Mobiliário | Furniture



Sofá
Chesterfield



Alta Nobreza
séc. XV



Sideboard
Art Deco



Contador
séc. XVII



Franceses,
Império

Outros | Others



Gargantilha
séc. XIX



Relógio
LUÍS XIV



Relógio
Geo Maxim



Candeeiro
Art Deco



Candeeiros
Fontana Arte

Não Perca Nada! | Don't Miss Anything!

Registe-se Já! | Register Now!

Figura 75 – Newsletter enviada a 14.03.2015



Próximo Leilão | Next Auction 29.06.2015 - 21h

Lotes em destaque | Featured lots



Jarro em Cristal e Prata

Crystal and Silver
séc. XIX

[Ver Lote](#)



Escola Francesa
(séc. XVIII)

Óleo sobre tela
French oil on canvas

[Ver Lote](#)



Sofás
"Art Deco"

Francês
French

[Ver Lote](#)

Possuir uma obra de arte é um sonho, poder admirá-la um privilégio e presenciar a sua valorização é uma merecida gratificação. Não perca esta oportunidade.

Owning a work of art is a dream, admire it a privilege and observe its valuation is a deserved reward. Don't miss the opportunity.

[Licite Aqui | Bid Here](#)

Em exposição das 10h às 21h, quinta-feira e sexta-feira

P55

(+351) 226 108 309 /310 /311

info@p55.pt

Rua Brito Capelo, nº 1147



4450-078 Matosinhos
Portugal



Parceiros:



casa comigo



[unsubscribe](#)

Figura 76 –Newsletter enviada a 23.06.2015



"A arte existe porque a vida não basta" (Ferreira Gullar)

"Art exists because life is not enough" (Ferreira Gullar)

Próximo Leilão | Next Auction 29.06.2015 - 21h

Prata, Pintura e Mobiliário em destaque | Silver, Paintings and Furniture



Castiçais invulgares

Prata / Silver / VB: 1500€

[Ver Lote](#)



Luís Ferreira

Prata / Silver / VB: 200€

[Ver Lote](#)



George III séc. XVIII

Prata / Silver / VB: 400€

[Ver Lote](#)



CARGALEIRO

Guache sobre cartão

[Ver Lote](#)



MALANGATANA

Óleo sobre tela / Oil canvas

[Ver Lote](#)



HOGAN

Óleo sobre tela / Oil canvas

[Ver Lote](#)



Anglo-Indiano

séc. XIX

[Ver Lote](#)



MATHSSON

"Pernilla 60" / VB: 380€

[Ver Lote](#)



Contador

séc. XVII

[Ver Lote](#)

Não Perca Nada | Don't Miss Anything

[Licite Aqui](#) | [Bid Here](#)

Parceiros:



casa comigo



Figura 77 – Newsletter enviada a 27.06.2015