

DESAFIOS E OPORTUNIDADES ENCONTRADOS POR GALERIAS DE ARTE BRASILEIRAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Francisca Gallon Grostein

Juliana Favoretto Faustino

Mariana Clini Araújo

Ysis Caroline Dario

RESUMO

Diante da necessidade de se tornarem cada vez mais competitivas, especialmente neste momento de crise por que passa o mercado interno brasileiro, as empresas buscam a internacionalização de seus negócios como forma de ampliar seu mercado. As galerias de arte brasileiras têm tentado se internacionalizar, porém elas vêm encontrando algumas dificuldades nesse processo. Para entender um pouco mais sobre este assunto, o presente trabalho teve como objetivo conhecer os desafios e as oportunidades encontrados por galerias de arte brasileiras em seu processo de internacionalização. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, por meio de entrevistas junto aos gestores de galerias de arte e instituições apoiadoras brasileiras. Os dados obtidos foram analisados utilizando-se a técnica interpretativa de Análise de Conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin (2007), estabelecendo-se convergências e divergências entre eles. A pesquisa revelou que são diversos os motivos pelos quais este setor ainda é pouco internacionalizado. Entre eles, destaca-se o fato de o mercado de arte brasileiro ainda ser pouco explorado.

Palavras-chave: internacionalização, galerias de arte, desafios e oportunidades.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente no qual se inserem as organizações se caracteriza pela concorrência cada vez mais acirrada (DICKEN, 2010). Neste contexto, e diante da crise por que passa o mercado interno brasileiro desde 2016, as empresas buscam, incessantemente, ampliar seu mercado. E uma das formas de ampliá-lo é por meio da internacionalização de seus negócios.

Segundo a Fundação Dom Cabral (2002, p. 5), a internacionalização é definida, mais precisamente, como sendo “o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias”.

O presente estudo considerou como processo de internacionalização desde a motivação da empresa de entrar no mercado externo bem como todas as etapas envolvidas, até a sua inserção efetiva.

No processo de internacionalização as empresas esbarram em desafios e oportunidades. Alguns desses desafios poderão ser superados e outros podem se configurar como uma barreira à entrada no mercado externo.

Com as galerias de arte não é diferente. As galerias de arte, assim como as empresas que produzem bens e serviços, também experimentam uma competição acirrada para se diferenciarem dos seus concorrentes. Visando aumentar mercado e se tornarem mais fortes do que eles passam a explorar mercados externos optando pela internacionalização de seus negócios.

Por outro lado, o mercado de obras de arte vem crescendo muito nos últimos anos, tanto no mundo quanto no Brasil. De acordo com o levantamento realizado pela TEFAF- The European Fine Art Foundation, o mercado de arte movimentou em 2015 US\$ 63,8 bilhões (ANDREW, 2014)

Segundo Kinsella (2016), os países que lideraram o mercado de arte no ano de 2015 foram: Estados Unidos que movimentaram US\$ 27,3 bilhões, seguido da China com US\$ 11,8 bilhões e em terceiro lugar Reino Unido, movimentando US\$ 13,5 bilhões. Como destinos principais das exportações brasileiras, os Estados Unidos lideram, pois receberam US\$ 23,6 milhões de dólares em obras de arte brasileiras, seguido por Suíça e Reino Unido.

A literatura sobre internacionalização, tanto nacional quanto internacional, é vasta e aborda diversas dimensões desse processo vivenciado por empresas que se dedicam à produção e à comercialização de bens e serviços em geral. No entanto, são poucos os trabalhos que se dedicaram a abordar a internacionalização no mercado de arte.

Assim, a justificativa pela escolha do tema se apoia na importância econômica do mercado de arte – no Brasil e no mundo -, na contribuição para a internacionalização das galerias de arte brasileiras como forma de ampliar seu mercado, dada a crise no mercado interno brasileiro, bem como na lacuna encontrada na literatura nacional.

Diante deste cenário, este estudo se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: quais são os desafios e as oportunidades vivenciados por galerias de arte em seu processo de internacionalização?

Para os efeitos desta pesquisa, considerou-se como internacionalização não só a abertura de filial no exterior, mas também a exportação e a exportação em consignação, assim considerada como a participação e venda em feiras internacionais.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar o processo de internacionalização nas galerias de arte brasileiras identificando as motivações, os desafios e as oportunidades vivenciados neste processo. Para se atingir este propósito, foram estabelecidos alguns objetivos específicos, a saber:

- a) Conhecer as motivações que levam as galerias de arte a explorarem mercados externos;
- b) Analisar as estratégias de entrada no mercado internacional das galerias de arte brasileiras objeto desse estudo;
- c) Analisar as dificuldades e oportunidades vivenciadas neste processo de internacionalização.

2. PANORAMA DO SETOR

O mercado de arte é composto por esculturas, pinturas, filmes, fotografias e artefato decorativo. Quando se fala em mercado de arte segmenta-se em duas principais modalidades, tendo a arte contemporânea como a maior do setor e, em seguida a arte moderna (KINSELLA, 2016).

Em 2014 o mercado pôde contar com, pelo menos, 180 feiras prestigiadas, no Brasil e no mundo, as quais foram responsáveis por 40% do volume de vendas, perdendo apenas para as galerias de arte que ainda se constituem no canal mais importante dessas transações.

Segundo Nascimento e Rodrigues (2014), o fato de a arte estar tão globalizada, se deve ao desenvolvimento da tecnologia e dos meios de comunicação. Esta evolução propiciou a facilidade de acesso a informações globais e também as compras de arte de outros países de forma online e em poucos minutos. Com a evolução da tecnologia, o mercado de arte também foi atingido pelas vendas mundiais via internet, que movimentaram em 2015, US\$ 4,7 bilhões.

Os valores negociados variam em função do *status*, tanto do artista quanto da galeria. No registro das obras mais caras já vendidas até os dias de hoje, encontra-se “Os Jogadores de Carta”, do artista francês Paul Cézanne, a qual foi adquirida pela família real do Qatar em 2011 por US\$ 250 milhões. Outra obra considerada de alto valor é “La Rêve”, do espanhol Pablo Picasso, vendida para o famoso milionário de Wall Street Steven A. Cohen por US\$ 155 milhões (SOARES, 2013).

Sendo estas obras objetos valiosos, infelizmente não se pode deixar de lado a questão do “mercado negro” da arte. Segundo Cosomano (2010) este é o terceiro maior mercado ilegal do mundo, liderado apenas por armas e drogas, pois o roubo é fácil, a compra é garantida e a fiscalização é frouxa. Só no catálogo da Interpol, são mais de 34 mil obras de arte roubadas em todo o planeta, onde apenas 10% serão um dia recuperadas.

No que diz respeito ao mercado brasileiro, ele vem surpreendendo no mercado de arte, pois entre 2007 e 2012 teve um aumento de 403% nas exportações de obras brasileiras, saltando de US\$ 9,2 milhões, para US\$ 46,3 milhões. O setor tem crescimento médio anual de 51,2% (FIALHO, 2015).

Segundo levantamento de Fialho (2014), os principais destinos das exportações tiveram como líder os Estados Unidos com 63,2% , seguido pela Suíça com 14,3% e Reino Unido com 13,4%. Este *ranking* se mantém o mesmo desde 2012.

Ainda de acordo com os levantamentos de Tardáguila (2013), no cenário das importações, o aumento também foi bastante significativo: o país recebia US\$ 15,2 milhões em 2007 e saltou para US\$ 38,5 milhões em 2012. Ainda nas importações, os tipos de obra que lideram com percentual de 66,9% são as esculturas e estátuas, ficando assim o restante com as pinturas, quadros e desenhos à mão (TARDÁGUILA, 2013).

A internacionalização do mercado brasileiro de arte vem sendo fortalecida graças à união da ABACT (Associação Brasileira de Arte Contemporânea) com a Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), criando assim um projeto chamado Latitude. Esse projeto tem como principal objetivo fomentar negócios e criar oportunidades para artistas e galerias de arte brasileiras no exterior (TARDÁGUILA, 2013).

Na visão de Fialho (2014), o Brasil está se tornando um *player* reconhecido na arte contemporânea e, por conta disso, as feiras estão cada vez mais internacionalizadas e está aumentando a quantidade de agentes vindos do exterior. Segundo a autora, o que acelerou bastante a visibilidade da arte brasileira foi o interesse e as aquisições de obras por parte de instituições como o MoMa de Nova York, a Tate de Londres e o Reina Sofia de Madrid, interesse este também refletido nos colecionadores internacionais.

De acordo com Nascimento e Rodrigues (2014), a presença de galerias de arte e de obras brasileiras já é relevante em feiras extremamente consagradas como a Art Basel em Miami e a Arco Madrid, onde 95% das exportações são negociadas.

Ainda segundo Nascimento e Rodrigues (2014), os principais polos de produção de arte no Brasil são São Paulo, Rio de Janeiro e Recife, onde se encontram artistas em diferentes níveis de desenvolvimento de carreira. Existem os artistas já consagrados, os jovens artistas e até os que estão em meio de carreira.

Desses polos surgiu a ideia de se criar mais duas feiras: a PARTE, em São Paulo e a ARTIGO, no Rio de Janeiro. O intuito é que as galerias jovens que ainda não têm acesso às feiras mais consolidadas como a SP-Arte e a ArtRio, possam ter um espaço para exposição e divulgação de suas obras. Isso gera

um ponto bastante positivo, pois são obras com valor de negociação mais acessível e que atingem uma nova geração de colecionadores (NASCIMENTO E RODRIGUES, 2015).

Com base em pesquisa elaborada pelo Projeto LATITUDE junto a colecionadores internacionais, a arte brasileira apresenta uma alta qualidade e isso justifica o crescimento de sua comercialização (FIALHO, 2014).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do estudo são apresentadas as teorias que serviram de base para a realização desta pesquisa.

3.1. Motivações para a internacionalização

Para Czinkota (2002), a internacionalização de uma empresa é um indicador de que está ocorrendo uma mudança estratégica de grande relevância por parte da organização. Algumas motivações impulsionam esta nova etapa, que o autor classifica em reativas quando a empresa reage a algum estímulo que a força a ir para o mercado externo e proativas quando as mudanças estratégicas são iniciadas dentro da própria organização. O autor cita como exemplo de uma motivação reativa a existência de um mercado interno saturado. O excesso de concorrentes, queda por parte das vendas no mercado interno são razões que impulsionam as organizações a buscar novos mercados.

“A ameaça de ver decair sua competitividade é a razão principal que leva a maioria das grandes empresas a adotar uma estratégia de globalização agressiva” (DERESKY, 2004, p.157). Assim como Czinkota (2001), Deresky (2004) também classifica as razões pelas quais as empresas se internacionalizam em reativas e proativas.

Sobre as razões reativas, Deresky (2004) afirma:

- a) A globalização dos concorrentes: algumas organizações precisam enfrentar os concorrentes, pois alguns já mantêm suas operações adaptadas no exterior, dificultando a entrada de novas empresas no mercado.
- b) Regulamentações e restrições: buscam-se cenários menos reativos no exterior diante de impostos cobrados por países sedes serem extremamente caros.

Dentre as razões proativas citadas por Deresky (2004), está a oportunidade de crescimento, pois quando se está dentro de um mercado interno concentrado, o qual não se expande de forma satisfatória, opta-se pela busca de novos mercados. “Um produto ou serviço maduro com crescimento limitado em seu mercado doméstico muitas vezes ganha ‘nova vida’ em países nos quais estiver em estágio primário de seu ciclo de vida” (DERESKY, 2004, p.158). Alguns países proporcionam incentivos, tais como isenção de impostos, incentivos fiscais, subsídios de uma forma a atrair empresas estrangeiras, assim sendo uma outra forma de motivação reativa citada.

Por outro lado, Keegan (2013) ressalta que as motivações que levam uma empresa à internacionalização são caracterizadas como forças motrizes, que impulsionam uma organização a buscar o mercado internacional e forças restritivas que fazem com que este processo seja mais lento.

Segundo o autor as forças motrizes são:

- a) Tecnologia: a partir do seu desenvolvimento ela é rapidamente absorvida pelo mundo inteiro, não havendo barreiras culturais para a sua implementação.
- b) Acordos econômicos regionais: o crescente aumento dos acordos comerciais acelera o ritmo das relações globais.

- c) Desejos e necessidades de mercado: a importância de se criar novos mercados globais e atendê-los através de iniciativas de marketing.
- d) Melhorias em transporte e comunicações: através das novas tecnologias de comunicação, iniciadas a partir da década de 90, associadas a melhorias no transporte diminuiram as barreiras de custo e tempo.
- e) Custo de desenvolvimento de produto: a necessidade de se internacionalizar se torna importante quando novos produtos requerem importantes e longos períodos de desenvolvimento, como uma forma de recuperar estes investimentos.
- f) Qualidade: com a forte concorrência entre os setores, quando uma organização estabelece uma referência em qualidade, conseqüentemente, obriga as outras a se igualarem como uma forma de se manterem competitivas.
- g) Tendências econômicas mundiais: o incentivo econômico e mercado interno lento são fatores importantes para as empresas se expandirem.

Segundo Keegan (2013), apesar da existência dessas forças que impulsionam as empresas a entrar no mercado externo, muitas forças restritivas podem fazer com que esse processo ocorra de forma mais lenta.

As barreiras não tarifárias dificultam o êxito das empresas em certos mercados, sendo elas as medidas *antidumping*, medidas compensatórias, procedimentos alfandegários e restrições quantitativas. O autor explica também que a miopia gerencial e a cultura organizacional são fatores restritivos, fazendo com que a organização não se desenvolva de forma satisfatória, pois elas não enxergam as oportunidades de mercado. Mantém-se então mesma rotina de suas atividades sem ter a iniciativa de buscar novas oportunidades e a utilização de novas ferramentas, deixando de lado as possibilidades de inovação e crescimento que proporcionariam à organização sua expansão, devido a uma cultura organizacional mais conservadora (KEEGAN, 2013).

Deresky (2004) e Keegan (2013) citam a economia de escala como um ponto importante quando nos referimos às motivações que levam uma empresa buscar o mercado externo. “A empresa global pode tirar vantagem de seu maior volume de produção para obter vantagens tradicionais de escala em uma única fábrica” (KEEGAN, 2013, p.18). Esse tipo de economia é realizado, quando se consegue reduzir o custo por unidade, dividindo-se os custos fixos pelas unidades produzidas.

De acordo com Cavusgil, Knight e Riesenber (2010) as organizações decidem pela internacionalização por motivos que são definidos como estratégicos por natureza ou reativos. Segundo os autores, os motivos estratégicos são caracterizados pela busca de novos conhecimentos e oportunidades de crescimento apresentadas no mercado internacional e os reativos pela intenção de se atender de forma particular um cliente importante que já realiza suas atividades no exterior.

3.2 Análise do Macro Ambiente

Para estruturar um projeto de inserção ou expansão de uma empresa no mercado internacional, é de extrema importância o entendimento do macro ambiente do país alvo em que ela estará envolvida. Segundo Kotler e Keller (2011), este entendimento facilita a visão das forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõem ameaças ou desafios.

Essas forças são conhecidas como ‘fatores incontrolláveis’, pois atuam no ambiente externo da organização, cabendo à empresa monitorá-lo e, eventualmente, reagir a um determinado fator (KOTLER; KELLER, 2011).

No estudo do macro ambiente, devem ser considerados os ambientes econômico, político-legal, cultural e tecnológico.

3.2.1 Ambiente Econômico

O ambiente econômico refere-se ao estudo sobre todos os aspectos econômicos que caracterizam aquele mercado, seja ele ligado ao governo, como por exemplo, a definição da política econômica, ou diretamente à população (KEEGAN, 2013).

Os gestores das empresas deverão sempre estar atentos às mudanças de distribuição de renda de forma global, pois há países em que os níveis de riqueza vêm aumentando, podendo assim gerar oportunidade de mercado. Para Keegan (2013) este ambiente se caracteriza como o mais importante, pois sem dinheiro, muitas coisas são impossíveis.

Para que existam mercados, Kotler e Keller (2011) afirma que é necessário que haja pessoas com poder de compra, e elenca cinco fatores que podem influenciar o nível desse poder de compra:

Poupança, Endividamento e Disponibilidade de Crédito – são os fatores diretos que influenciam os gastos do indivíduo, não dando poder de compra adicional a itens mais caros.

Terceirização e Livre Comércio – uma questão de bastante relevância é a migração de empregos na manufatura e nos serviços para o exterior. As empresas estão optando pela terceirização como estratégia competitiva de preços, assim tendo como consequência redução das oportunidades de emprego para os trabalhadores locais.

Os países foram agrupados por Keegan (2013) em estágios de desenvolvimento de mercado, sendo assim estabelecidos de acordo com o PIB (Produto Interno Bruto):

Países de Baixa Renda – São os países pré-industriais, cujo PIB per capita é menor que US\$ 786.00. Representam 57% da população do mundo e são responsáveis por apenas 3% do PIB mundial.

Países de Renda Média Alta – São os países industrializados, cujo PIB per capita está entre US\$ 3.126 e US\$ 9.655. Representam 7% da população mundial e quase 7% do PIB do mundo.

Países de Alta Renda – São os países avançados, pós-industriais, cujo PIB per capita está acima de US\$ 9.655. Representam 16% da população mundial, porém 82% do PIB mundial.

Um outro fator que pode ser incluído no ambiente econômico do país alvo é a taxa de câmbio cuja flutuação pode ser decisiva para o sucesso ou insucesso da entrada da empresa naquele mercado.

3.2.2 Ambiente Cultural

De acordo com as preferências e os gostos das pessoas, o poder de compra é direcionado para determinados bens e serviços em detrimento de outros. A sociedade molda crenças, valores e normas que definem, em grande parte, esses gostos e preferências. As pessoas absorvem, quase que inconscientemente, a visão de mundo que define seu relacionamento consigo mesmas, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo (KOTLER; KELLER, 2011).

Ainda segundo Kotler e Keller (2011), as pessoas vivem em determinada sociedade e tendem a manter os valores centrais, assim como suas crenças, que normalmente são transmitidas de pais para filhos, nas escolas, igrejas, governos.

Os valores centrais são seguidos pela existência de subculturas, pertencentes a toda sociedade. São grupos que se reúnem por características em comum, como a moda, a música, ideias e atitudes.

As empresas interessadas em atuar em mercados externos precisam não só conhecer como compreender a cultura de seus clientes.

Seguindo a visão de Keegan (2013), os dois pontos cruciais para uma adaptação cultural são: Negociação e Comunicação, que diz respeito ao domínio do idioma do seu cliente. O segundo ponto é o Comportamento Social, que se refere não só aos comportamentos do país de forma geral, mas também se há algum comportamento natural do país do vendedor, que gerará um desrespeito ao cliente.

3.2.3 Ambiente Político Legal

Na esfera internacional, uma empresa que busca estabelecer negócios em outros países pode enfrentar vasta série de regulamentos, procedimentos e pressões políticas governamentais complexas e incômodas, as quais podem transformar até o mais simples dos acordos de distribuição em algo difícil e complicado. Exemplos desses regulamentos podem ser as tarifas e outras restrições à importação, burocracia, quotas e outros regulamentos do governo que impedem ou dificultam a entrada de produtos estrangeiros no mercado alvo (ROSENBLOON, 2008).

Segundo Keegan (2013), uma empresa que vá atuar em algum mercado fora de seu país, deve estudar a estrutura de governo e analisar as questões no ambiente político como, por exemplo, o comportamento de quem está no poder, impostos, riscos de diluição de capital investido, expropriações. O aprofundamento de informações dependerá do grau de investimento que a empresa fará no país e do seu ramo de atividade.

3.3 Estratégias de internacionalização

As teorias sobre internacionalização apresentam duas abordagens:

a) Abordagem Econômica

Esta abordagem diz respeito ao Paradigma de Oli (ou Teoria Eclética), desenvolvido por Dunning (1976) para explicar o processo de internacionalização das empresas. Segundo este paradigma, existem três fatores que influenciam a entrada de uma empresa no mercado internacional. São eles: vantagens da propriedade da empresa (*Ownership*), na qual a empresa tem vantagens que podem superar possíveis custos adicionais no exterior. Vantagens da localização da empresa (*Location*), na qual a empresa opta por localizar suas atividades no exterior, ou seja, obtém vantagem com mão e obra e matérias-primas daquele país no qual se instalou. E vantagens de internacionalização de onde a empresa se instala (*Internalization*), ou seja, a empresa se internacionaliza para não ter que dividir os resultados com terceiros.

b) Abordagem Comportamental

Esta abordagem diz respeito ao modelo de internacionalização Sueco desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) que explica os estudos que foram criados pela Escola de Uppsala. Segundo esse modelo, as empresas iniciam seu ingresso internacional por países logística e culturalmente mais próximos e, normalmente, por meio de exportação. Esse estudo afirma que as empresas se internacionalizam aos poucos ao invés de fazerem grandes investimentos logo de início.

Este modelo de Uppsala acabou gerando o termo “distância psíquica” que significa que essa distância (entre dois países) é medida por diferenças culturais e econômicas, entre outras (GUEDES, 2007).

3.3.1 Exportação Direta e Indireta

Empresas industriais dão início a sua expansão internacional exportando produtos ou serviços para outros países. Normalmente as empresas exportadoras desenvolvem um contrato de distribuição com a empresa do país anfitrião. Uma das desvantagens encontradas neste tipo de exportação são os altos custos com transporte e algumas barreiras tarifárias e não tarifárias nas mercadorias que entram no país importador (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Kotler e Keller (2006) explicam que na exportação indireta, as empresas têm por hábito começarem a exportar contando com um intermediário independente para fazer a exportação de seus produtos. O exportador estabelecido no próprio país compra dos fabricantes os produtos que serão vendidos no mercado internacional. Uma das vantagens da exportação indireta é que ela requer menos investimentos, ou seja, a empresa fabricante ou produtora não necessita desenvolver um departamento de exportação nem formar equipes de venda ou contatos no mercado internacional. A outra vantagem é que esses intermediários, mais experientes, agregam serviços ao relacionamento, o que faz com que a empresa vendedora cometa menos erros (KOTLER; KELLER, 2006).

Os mesmos autores afirmam que para a empresa realizar a exportação direta ela pode se utilizar de departamento ou divisão interna de exportação, filial ou subsidiária de vendas no exterior, representantes de vendas de exportação que viajam para o exterior e agentes ou distribuidores estabelecidos no exterior.

3.3.2 *Licenciamento*

Um acordo de licenciamento permite a uma empresa estrangeira adquirir o direito de fabricar e vender seus produtos dentro do país anfitrião ou em um grupo de países. O licenciado normalmente paga um *royalty* sobre cada unidade produzida e vendida, assume os riscos e realiza os investimentos monetários em instalações para fins de manufatura, marketing e distribuição das mercadorias e dos serviços. Como resultado, o licenciamento é, possivelmente, a forma menos dispendiosa de expansão internacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.224).

Uma outra forma de definir licenciamento, refere-se ao licenciador como uma empresa proprietária da propriedade intelectual e o licenciado como o usuário, ou seja, através de um contrato de licenciamento, o licenciador permite que o licenciado produza e comercialize produtos semelhantes com ao que já é produzido pelo licenciador em seu país de origem (CAVULSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Nesta estratégia de internacionalização, é possível ressaltar algumas vantagens e desvantagens para a licenciadora. As vantagens são: não necessitar de capital próprio e nem da presença física da licenciadora no mercado externo; ser capaz de gerar *royalties* a partir da propriedade intelectual existente; torna-se útil quando as barreiras comerciais reduzem a viabilidade da exportação, ou quando o governo do país alvo restringe a propriedade de operações locais por parte de empresas estrangeiras. É uma estratégia interessante para entrar no mercado antes que a concorrência. Por outro lado, as desvantagens são vistas como: as receitas são normalmente inferiores comparadas receitas de outras estratégias de entrada; não há garantia de uma base para futura expansão no mercado; há riscos de perder o controle sobre a propriedade intelectual (CAVULSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

3.3.3 *Franquias*

“A franquia (*franchising*) é uma forma avançada de licenciamento em que a empresa focal (o franqueador) permite que o franqueado utilize seu modelo de negócio completo em troca de compensações” (CAVULSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 344).

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) ressaltam que para o franqueador, esta estratégia é vantajosa, pois, não há necessidade de investir muito em capital; uma marca bem estabelecida incentiva as vendas atuais e as vendas futuras no exterior, e é possível ingressar em vários mercados estrangeiros rapidamente e com custo baixo. Já para o franqueado as vantagens são: o uso de uma marca já conhecida e estabelecida; pode operar um negócio independente e aumentar a probabilidade para o sucesso no negócio.

Mas as desvantagens também estão presentes para ambos os acordantes. O franqueado precisa preservar a imagem do franqueador no mercado externo. Outra desvantagem para o franqueador é que os franqueados podem usar os conhecimentos adquiridos para se tornarem concorrentes no futuro e é possível que haja conflitos com o franqueado principalmente em questões judiciais. E para o franqueado, o valor do pagamento de *royalties* pode ser alto. Além disso, o franqueado pode ser obrigado a comprar materiais, produtos e equipamentos do franqueador, e outras lojas do franqueador podem proliferar na região, criando concorrência para o franqueado (CAVULSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

3.3.4 Joint-Venture

Nesta estratégia é possível que o investidor estrangeiro se una com o investidor local a fim de dividir o controle da propriedade. Esta formação pode se dar a partir de razões econômicas ou políticas. Pode haver exigência do Governo do país alvo para que seja feita uma *joint-venture* como condição de entrada no país de empresa estrangeira. Este tipo de estratégia pode gerar alguns conflitos entre as partes envolvidas, como por exemplo, discordância entre os sócios a respeito de investimentos ou da forma de gerir a empresa (KOTLER; KELLER, 2006).

3.3.5 Investimento Direto Externo

“Uma outra forma de atuar no mercado internacional é a propriedade direta de instalações de fabricação ou montagem no exterior. A empresa estrangeira pode comprar uma parte ou o todo de uma empresa local ou construir suas próprias instalações” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 680)

Se o mercado em questão for grande, a fabricação de produtos neste país pode apresentar diversas vantagens. Uma delas é o acesso a mão-de-obra e matéria prima mais barata, garantindo para a empresa economia nos custos. Essa forma de internacionalização gera empregos no país em que se hospeda, e por consequência, fortalece sua imagem, cria uma relação mais aprofundada com o governo local, os fornecedores locais, distribuidores e clientes, o que facilita a adaptação da empresa e do produto no ambiente local. Além disso, garante sua entrada no mercado caso o país no qual se hospedou adote políticas protecionistas à importação de seus produtos (KOTLER; KELLER, 2006).

Porém a principal desvantagem do investimento direto é que a empresa está sujeita a riscos, como por exemplo, expropriações, mercados desfavoráveis, bloqueio ou desvalorização da moeda – o que afetaria a remessa dos lucros para a matriz -, além do alto custo de investimento (KOTLER; KELLER, 2006).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tipo de pesquisa adotado no presente estudo foi o exploratório, pois assim como afirma Gil (1999) este tipo de pesquisa tem como objetivo principal aprofundar o conhecimento acerca de um fenômeno ou realidade, que neste estudo refere-se ao processo de internacionalização de Galerias de Arte Brasileira.

A natureza do problema de pesquisa indica qual será o método a ser adotado. Neste estudo, dado que o problema de pesquisa proposto é conhecer quais são os desafios e oportunidades encontrados por Galerias de Arte Brasileiras no processo de internacionalização, o método de pesquisa qualitativa apresentou-se como sendo o mais adequado. A abordagem qualitativa se caracteriza como uma pesquisa que busca compreender o significado que os acontecimentos apresentam para as pessoas comuns, em situações particulares, destacando-se a importância da interação simbólica e da cultura para compreensão do todo. Busca-se a perspectiva integrada, onde o pesquisador vai a campo com o objetivo de captar o fenômeno a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas (GODOY, 1995; GIBSS; FLICK, 2011).

A pesquisa de campo foi realizada junto a galerias de arte brasileiras. As galerias foram selecionadas por meio de uma amostra não-probabilística, utilizando-se o critério de acessibilidade e conveniência já que uma das autoras trabalha numa importante galeria de arte em São Paulo. A amostra foi constituída por 22 galerias do Brasil, sendo 12 de São Paulo, cinco do Rio de Janeiro, duas do Espírito Santo, uma de Porto Alegre, uma de Curitiba e uma de Minas Gerais. Das 22 galerias contatadas, 12 se prontificaram a fornecer alguns dados e três delas responderam fielmente ao questionário elaborado. Das demais galerias contatadas cinco não responderam a nenhum tipo de contato e as duas restantes responderam que estão focadas no mercado interno sem nenhum desejo no momento de se inserir no mercado internacional.

A estratégia de coleta dos dados baseou-se em entrevistas que aconteceram, principalmente, durante o evento SP ARTE 2017 realizado no Parque Ibirapuera no período referente aos dias 6 a 9 de abril de 2017. Durante o evento foi possível a realização de entrevistas pessoalmente com oito galerias de arte brasileiras. Também integrou a amostra a APEX- Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos que nos concedeu entrevista pelo aplicativo Whatsapp.

Como instrumento de coleta de dados qualitativos foi elaborado um roteiro de entrevista com seis perguntas abertas, as quais estavam associadas aos objetivos do estudo e à literatura que serviu de base para este estudo. Os aspectos abordados no roteiro de entrevista dizem respeito às motivações que levam uma empresa a se internacionalizar, às diferentes estratégias de entrada no mercado internacional e o estudo do macroambiente internacional que pode oferecer tanto desafios como oportunidades no processo de internacionalização da empresa.

Os dados qualitativos obtidos por meio das entrevistas foram analisados utilizando-se a técnica interpretativa de Análise de Conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin (2007). Trata-se de uma técnica que permite a classificação dos dados em categorias permitindo, assim, um melhor entendimento do significado da mensagem.

Assim, a análise dos dados obedeceu às seguintes etapas. Após a realização das entrevistas, procedeu-se à sua transcrição fiel. Em seguida, foram identificados os temas relacionados aos objetivos da pesquisa e que ajudam responder o problema de pesquisa. Esses temas foram classificados em categorias e foram analisados estabelecendo-se convergências e divergências entre os entrevistados e, quando possível, foram feitas associações com a literatura que serviu de base para a realização deste estudo.

Como forma de garantir a privacidade dos entrevistados, optou-se por identificá-los como Entrevistado A, B, etc.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados que emergiram da pesquisa de campo foram agrupados e resultaram nas categorias apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1- Categorias

Categorias	Descrição das Unidades de Significado
Motivações/Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Alavancagem da carreira do artista; - Redução de custos, novos clientes; - Ganho de visibilidade; - Valorização do artista;
(Des) Motivação	- Mercado não saturado;
Desafios	<ul style="list-style-type: none"> - Diferença cultural; - Logística; - Variação Cambial; - Encargos Tributários; - Falta de estrutura administrativa; - Falta de uma instituição fomentadora; - Trazer o artista para o Brasil; - Investimentos em pesquisas; - Troca de experiências entre os galeristas;
Estratégias de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Exportação; - Abertura de filial fora do país;

Fonte: As autoras

5.1. Motivações/Oportunidades

Nesta categoria foram explorados os motivos que levam uma galeria de arte a se internacionalizar quer seja através de exportação, participação em feiras internacionais ou através de abertura de filiais no exterior.

Todas as galerias de arte que cederam entrevistas foram unânimes em dizer que a participação em feiras fora do país proporciona uma maior valorização do artista e de suas obras. Com isto, a galeria ganha visibilidade e conseqüentemente a possibilidade de alavancar a carreira do artista. Cavusgil, Knight e Riesenberg (2010) abordam em sua teoria que a busca de novos mercados, conhecimentos e oportunidades apresentadas no mercado internacional são motivações para as organizações buscarem se inserir neste tipo de mercado. Os dados do setor apresentados por meio do projeto Latitude mostram que as feiras de arte representam a segunda maior plataforma de vendas, sendo de grande representatividade e seguidas, apenas, das vendas realizadas nas próprias galerias de arte.

Segundo o entrevistado B, “Em feiras internacionais de renome o currículo do artista vai ganhando força, tornando-se um artista com mais estrada”. Sendo o mercado de arte muito dinâmico, impõe-se que para se atingir um estágio diferenciado na carreira do artista ele precisa vivenciar estas experiências. Existem as feiras maiores mais consolidadas e de renome tais como: Art Basel e Art Frieze. Elas eventualmente proporcionam programas para galerias menores, chamadas de emergentes, para apoiar as galerias em sua promoção.

“A participação inicialmente em feiras menores você vai galgando a possibilidade de ser aceito em feiras maiores, e nas feiras maiores, às vezes, tem programas para galerias menores que motivam e geram oportunidades, sendo um principal canal para iniciar no mercado externo” (Entrevistado B).

A galeria A inaugurou em abril de 2017 uma filial em Bruxelas e já possui outra filial sediada em Nova York, inaugurada em setembro de 2016 (Entrevistado A).

O entrevistado A responsável pelo cargo de novos negócios relatou que a maior motivação para se internacionalizar foram os clientes. Através de participação em feiras internacionais a galeria ganhou

reconhecimento pelos seus artistas e, com isto, o perfil dos clientes mudou surgindo uma nova demanda.

Os custos de se exportar uma obra são altíssimos, levar o artista para fora também exige mais gastos e a abertura de filial fora do país permitiu que as transações e contatos com novos clientes ocorressem de forma mais fácil e barata (Entrevistado B).

Importante ressaltar que o número de galerias que possuem filial fora do país é muito pequeno.

Em abril de 2017 foi realizado um encontro denominado “Galerias em Debate: mudanças e oportunidades”. Primeiro encontro realizado em São Paulo, no espaço Itaú Cultural, com profissionais da área. Esse evento é voltado exclusivamente para o mercado de arte com o objetivo de discutir novas perspectivas com convidados brasileiros e internacionais através de workshops e mesa redonda o que trouxe grandes perspectivas de inovações para o setor (Entrevistado C).

Czinkota (2002) aborda como uma das motivações que impulsionam uma organização a buscar o mercado internacional é a existência de um mercado interno saturado. Porém, um dado relevante que a pesquisa revelou foi que para algumas galerias há uma desmotivação em relação ao mercado externo porque o mercado de arte brasileiro ainda não está saturado.

Os entrevistados mostram que o mercado de arte brasileiro é um dos maiores e mais reconhecidos tanto na América do Sul quanto em Miami e em partes da Europa, por ser um grande mercado consumidor e, também, pelo fato de sua produção interna ser vasta.

Tal reconhecimento se dá tanto por parte dos colecionadores de obras de arte, como artistas e pelas galerias situadas principalmente no eixo Rio-São Paulo. Uma galeria localizada em São Paulo foi a mais explícita em mencionar em entrevista na SP ARTE 2017 que: “Não temos interesse em abrir uma filial fora do Brasil. Trabalhamos com alguns artistas “gringos”, porém o Brasil é um grande mercado de arte”.

Sendo assim, evidencia-se com base nestas entrevistas que a maior motivação, por parte das galerias, de buscar a internacionalização, seja por meio de exportação, participação em feiras internacionais ou abertura de filial fora do país, está no reconhecimento e alavancagem de seus artistas e conseqüentemente da galeria.

5.2 (Des)Motivação

Nesta categoria, os entrevistados foram unânimes em afirmar que, de modo geral, a falta de motivação das galerias de arte brasileiras pela internacionalização de seus negócios se dá, principalmente, pelo fato de o mercado de arte brasileiro não estar ainda completamente explorado e, portanto, ainda não se encontra saturado. Este dado está de acordo com o que afirma Czinkota (2002), ou seja, que uma das razões que leva as empresas a se internacionalizarem é a saturação do mercado doméstico.

5.3 Desafios

Nesta categoria serão abordados os desafios encontrados por galerias de arte brasileiras no seu processo de internacionalização.

De acordo com o entrevistado B, o ambiente cultural é um desafio bastante delicado, pois a variação pode ser sutil ou muito grande de um país para o outro, assim sendo apoiado pelas teorias de Kotler e Keller (2011), que dizem que a sociedade molda as crenças, e as pessoas tendem a manter seus valores centrais baseadas nisso, assim tendo essa variação de cultura e comportamentos de um país para o outro.

Essa diferenciação cultural poderá fazer com que as obras de arte que são reconhecidas e admiradas em um local, não seja tão admirada no outro, assim não tendo espaço no mercado desejado.

O entrevistado B, exemplifica em sua entrevista como barreira cultural da seguinte forma: “Não dá para colocar esta questão de forma genérica. Se um artista com uma obra muito provocadora no sentido político, para vender para um mercado mais conservador como o árabe e o asiático, isso pode configurar uma barreira cultural”.

Outro fator desafiante citado pelos entrevistados A e B seria referente à falta de preparo logístico por parte das empresas de transporte brasileiras. Poucas são as empresas de logística capacitadas para realizar esse serviço específico, além da documentação necessária.

A entrevistada C, diretora de uma galeria localizada no Espírito Santo, cita que um outro desafio vivenciado nesse processo de internacionalização seria a falta de integração e troca de experiências entre galeristas: “É preciso trocar experiências com outros galeristas e investir num plano de negócios estruturado para as galerias, e, principalmente investir em pesquisa, dados e estudos que embasem decisões estratégicas”.

A relação com outras galerias, principalmente com as que já abriram filial fora, seria uma forma de viabilizar a produção dos artistas naquele local e uma forma de evitar a alta tributação incidente na importação de obras de arte em diversos países.

Um outro ponto citado pelos entrevistados A e B que se enquadra dentro do ambiente econômico, e que é bastante incômodo para as empresas, seria a flutuação das taxas de câmbio que, segundo Keegan (2013), é um fator que exige fortes estratégias principalmente pelo ângulo do importador, caso haja desvalorização do real com relação à moeda de utilização, pois pelo ângulo do exportador, haverá maior poder de barganha.

Houve também um desafio citado por todos os entrevistados deste estudo, que se refere ao ambiente político-legal, onde se mostra a insatisfação com relação aos altos encargos tributários aplicados no Brasil, tanto para importação, no Brasil, o que inviabiliza muitas transações comerciais domésticas e mesmo internacionais.

Para minimizar um pouco esta situação, a entrevistada C diz que faz ações colaborativas como, trazer artistas de fora para produzir aqui no Brasil evitando assim a alta tributação nas importações, “Trago artistas de fora do Brasil para produzir aqui, porque o custo de trazer a suas obras se torna inviável, no meu caso”.

Outro desafio interessante que foi citado pela entrevistada D foi a falta de estrutura administrativa, por parte de algumas galerias. “Esta galeria é administrada pela família, e não teriam condições de assumir algo em outro país, pois não se tem “braço” para suportar uma nova estrutura, quanto mais em outro país”.

E por fim, também em consenso geral entre os entrevistados advindos de galerias de arte, um grande déficit seria com relação à falta de uma instituição que fomente a internacionalização das galerias de arte brasileiras, com incentivo financeiro adequado, troca de informações sobre mercado, materiais, eventos etc.

Hoje as galerias podem contar com a ABACT, porém ela ainda não apresenta estrutura suficiente para suprir certas necessidades das galerias, principalmente na parte financeira, que funciona da seguinte maneira: a APEX fornece uma quantia para a ABACT que, por sua vez, repassa esse valor às galerias, segundo critérios previamente definidos. Após a participação nas feiras e eventos internacionais, as galerias beneficiadas pela ABACT enviam relatórios a APEX justificando seus gastos. De acordo com a entrevistada E, os gastos com viagens, funcionários, logística das obras de arte e os demais recursos necessários são muito altos, e a ajuda financeira que recebem da instituição não cobre quase nada desses gastos.

5.4 Estratégias De Entrada No Mercado Internacional

Nesta categoria serão abordadas as estratégias que as galerias utilizam para se inserir no mercado internacional.

A participação em feiras, exportação direta e abertura de filial no exterior são as principais estratégias de entrada em mercados internacionais utilizadas pelas galerias de arte brasileiras. A maioria das galerias realizam exportações e participam de feiras tanto nacionais como internacionais, onde se dá a comercialização das obras. Somente uma das galerias entrevistadas abriu filiais no exterior. A galeria em questão optou por abrir suas filiais inicialmente em Nova York e posteriormente em Bruxelas. A escolha desses países foi por conta de estudos baseados em dados de mercado e em seus clientes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar os desafios e as oportunidades vivenciados por galerias de arte brasileiras em seu processo de internacionalização.

Acredita-se que esse objetivo tenha sido alcançado, pois pela pesquisa de campo, foi possível identificar diversos desafios, sendo que o mais citado foi o alto custo financeiro necessário para a internacionalização das galerias de arte brasileiras. Embora a maioria dos entrevistados tenha afirmado que a estratégia de internacionalização mais utilizada é a exportação, algumas galerias de arte brasileiras, já contam com filiais no exterior. Assim, essas galerias se encontram num estágio mais avançado de internacionalização desfrutando de um melhor posicionamento nos principais centros consumidores de arte.

Um dado revelado pela pesquisa, e que é de grande relevância, é que, ao contrário de outros setores, o mercado brasileiro de arte não sofre os efeitos da atual crise econômica. Esse mercado ainda não está saturado e apresenta boas oportunidades, tanto do ponto de vista do mercado comprador que é vasto, quanto do ponto de vista da excelente qualidade do artista brasileiro. Esse é o principal fator de desestímulo à internacionalização apontado pela pesquisa. Tais oportunidades concentram-se principalmente no eixo Rio – São Paulo onde se concentra o maior número de galerias de arte.

Outro dado que emergiu desta pesquisa foi que apesar de existir um projeto chamado Latitude, realizado pela APEX-BRASIL e ABACT cujo objetivo é de fomentar a internacionalização das galerias de arte brasileiras, o apoio financeiro advindo desse Projeto é considerado pelos galeristas como insuficiente. Os custos de viagens, marketing, pessoal, estrutura, entre outros, são altíssimos e o valor monetário dado por este Projeto não custeia nem a metade dos gastos.

Deve-se ressaltar que a galeria mencionada que já possui filiais no exterior, não depende deste tipo de auxílio, mesmo fazendo parte do Projeto Latitude. Ela utiliza este meio como forma de divulgação de suas exposições em feiras e eventos no mercado de arte.

Por fim, apesar de existir a Associação Brasileira de Arte Contemporânea – ABACT, as galerias de arte, no Brasil, não constituem um setor organizado, pois não há troca de informações e experiências entre os galeristas e nem entre os galeristas e a ABACT.

Espera-se que este trabalho contribua no sentido de fornecer estímulo e subsídios úteis e necessários para a internacionalização das galerias de arte brasileiras.

6.1. Limitações do Estudo

A principal limitação encontrada neste estudo diz respeito à dificuldade que as autoras tiveram em agendar entrevistas com os gestores e colaboradores das galerias de arte brasileiras. Acredita-se que

essa dificuldade esteja associada ao momento em que as entrevistas deveriam ser realizadas, pois coincidiram com a realização de importantes eventos e feiras de arte nacionais e internacionais nos quais os envolvidos estariam concentrando toda a sua atenção.

REFERÊNCIAS

- ANDREW, Clare. **The Global Art Market**. TEFAF Art Market Report. 2014. Disponível em <https://artmarkettechnology.files.wordpress.com/2014/07/tefaf-art-market-report-2014.pdf>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.
- CAVULSGIL, S Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. Edição. São Paulo: Pearson, 2010.
- COSOMANO, Eduardo. **Como funciona o mercado negro da arte?** 2010. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/cultura/como-funciona-mercado-negro-da-arte>>. Acesso em: 16 ago. 2016
- CZINKOTA, Michael R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DERESKY, Helen. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DICKEN, Peter. **Mudança Global: mapeando novas fronteiras da economia mundial**. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DUNNING, John. **Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach**. University of Reading, Department of Economics, 1976.
- FIALHO, Ana Letícia. **Projeto Latitude: Pesquisa setorial – o mercado de arte contemporânea do Brasil**. 2014. Disponível em: <http://media.latitudebrasil.org/uploads/arquivos/arquivo/relatorio_port_.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2016
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. 2002. Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202002/Pesquisa%20sobre%20a%20Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20da%20Empresa%20Brasileira%20Sum%C3%A1rio%20Executivo.pdf>>. Acesso em 7 out.2016.
- GIBSS, Graham; FLICK, Uwe. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, Arilda S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.35. 1995a.
- GUEDES, Ana Lucia. **Negócios Internacionais**. Thomson, 2007.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R, Duane; HOSKINSSON, Robert E. **Administração estratégica**. 7 ed. [S.L]: Cengage Learning, 2008.
- JOHANSON, Jan.; VAHLNE, Jan-Erik. **The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increased market commitments**. Journal of International Business Studies, v.8, n.1, 1977.
- KEEGAN, Warren; GREEN, Mark. **Marketing Global**, 7ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2013.

KINSELLA, Eileen. **What does TEFAF 2016 arte market report tell us about the global art trade?** 2016. Disponível em: <<https://news.artnet.com/market/tefaf-2016-art-market-report-443615>>. Acesso em: 16 ago. 2016

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. **Administração de marketing**. 13 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

NASCIMENTO, Natali; RODRIGUES, Robison. **Comércio mundias de obras de arte e participação brasileira neste cenário**. Caderno Científico CECIESA – Gestão, Santa Catarina, v.1, n.1,2015. Disponível em: <siaiap32.univali.br/seer/index.php/cccg/article/view/8221/ Acesso em: 20 ago. 2016

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOARES, Jéssica. **As 10 pinturas mais caras do mundo**. 2013. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/blogs/superlistas/10-pinturas-mais-caras-do-mundo/>>. Acesso em: 16 ago. 2016

TARDÁGUILA, Cristina. **Exportação de obras de arte brasileira cresce 403% desde 2007**. 2013. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/exportacao-de-obras-de-arte-brasileira-cresce-403-desde-2007-8153811>>. Acesso em 16 ago. 2016.