

ÁREA TEMÁTICA: Empreendedorismo e Startups

OS DEFASIOS DO ARTISTA EMPREENDEDOR: VALORIZAÇÃO NO MERCADO DE ARTE CONTEMPORÂNEA

Resumo

A pesquisa tem como objetivo analisar a carreira do artista contemporâneo brasileiro sob a ótica do profissional autônomo e empreendedor, a fim de compreender os principais desafios enfrentados para inserção, permanência e valorização no mercado de arte. Foram realizados estudos de caso com cinco artistas brasileiros em atividade, por meio de entrevistas conduzidas em seus ateliês. A partir da compreensão da carreira artística como um empreendimento que demanda planejamento, investimento e estratégias de mercado, a análise foi fundamentada na metodologia SWOT (ou Matriz FOFA), permitindo identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças específicos de cada trajetória. Em sequência, aplicou-se a Matriz TOWS para formular estratégias práticas e personalizadas de desenvolvimento profissional. Os resultados revelam padrões recorrentes de fragilidade na gestão de carreira, dependência de redes institucionais, dificuldades na precificação e nas estratégias de visibilidade. A criação de uma síntese estratégica com base na TOWS permitiu estruturar caminhos integrados para cada artista, conciliando inserção institucional, posicionamento mercadológico e autonomia criativa. O estudo contribui para o entendimento do mercado de arte contemporânea a partir da perspectiva do artista empreendedor, destacando a importância da autogestão, da construção de imagem e da atuação estratégica como elementos fundamentais para a sustentabilidade, reconhecimento e legado no setor.

Palavras-chave: arte contemporânea; artista empreendedor; valorização da obra; matriz SWOT; estratégias de mercado

Abstract

This research aims to analyze the career of the contemporary Brazilian artist from the perspective of the autonomous and entrepreneurial professional, in order to understand the main challenges faced for insertion, permanence, and valorization in the art market. Case studies were conducted with five active Brazilian artists through interviews held in their studios. By understanding the artistic career as an enterprise that requires planning, investment, and market strategies, the analysis was based on the SWOT methodology, identifying the strengths, weaknesses, opportunities, and threats specific to each trajectory. Subsequently, the TOWS Matrix was applied to formulate practical and personalized professional development strategies.

The results reveal recurring patterns of fragility in career management, dependency on institutional networks, and difficulties in pricing and promoting the artworks. The individual and integrated strategic analysis of the interviewees highlighted possible paths for reconciling creative autonomy with institutional inclusion, focusing on sustainability, image building, and market positioning. The study contributes to the understanding of the contemporary art market from the perspective of the entrepreneurial artist, emphasizing the importance of self-management and strategic decisions in strengthening presence and legacy in the field.

Keywords: contemporary art; entrepreneurial artist; artwork appreciation; SWOT matrix; market strategies

1. Introdução

Diferentemente de outras profissões regulamentadas, a carreira artística não possui instâncias formais e unificadas de formação, certificação ou organização profissional. Essa ausência de regulamentação provoca incertezas não apenas na

sociedade, mas também entre os próprios artistas sobre o que define, valida ou consolida uma carreira artística. Segundo Diniz (2008), a legitimação do artista pode ocorrer por múltiplos agentes, como o mercado (compra e revenda de obras), instituições culturais (museus e centros de arte), especialistas (críticos, curadores e colecionadores), mídia, ensino formal ou autolegitimação.

O sistema da arte é composto por quatro instâncias interdependentes: produção artística, reflexão crítica (crítica, curadoria e história), instituições culturais (museus, bienais, centros culturais) e o mercado (galerias, leilões, feiras e plataformas digitais). Embora não se limite ao comércio, o mercado de arte exerce influência crescente na visibilidade, circulação e valorização das obras, sendo alvo de atenção de pesquisadores, colecionadores e da mídia especializada (Fialho, 2019).

No Brasil, o mercado de arte representa menos de 1% do mercado global, mas possui eventos de destaque como a Bienal de São Paulo e feiras internacionais em São Paulo e no Rio de Janeiro. A concentração regional ainda é significativa: cerca de 80% da movimentação ocorre na região Sudeste, especialmente nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Goiás (Fialho, 2013). Esse cenário desafia artistas de outras regiões e impõe barreiras quanto ao acesso a redes de circulação e reconhecimento institucional.

Além da concentração geográfica, outros fatores impactam a profissionalização do artista, como a instabilidade do mercado primário, a imprevisibilidade do mercado secundário, a dependência de intermediários e as limitações de investimento e gestão de carreira. Conforme Menconi (2021), a valorização da obra depende não apenas da qualidade artística, mas de estratégias de posicionamento, visibilidade e inserção em redes relevantes. Ainda assim, muitos artistas atuam sem apoio especializado ou preparo em gestão, dificultando a construção de uma trajetória consistente.

Diante disso, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: quais são os principais desafios enfrentados pelos artistas contemporâneos brasileiros, enquanto empreendedores autônomos, para inserção, valorização e permanência no mercado de arte?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os fatores que impactam a atuação profissional de artistas brasileiros no mercado de arte contemporânea, a partir da ótica da gestão de carreira. Como objetivos específicos, busca-se: (i) identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na trajetória de artistas atuantes; (ii) aplicar a matriz SWOT e TOWS para propor estratégias alinhadas aos desafios identificados; e (iii) contribuir para a compreensão da figura do artista como empreendedor criativo e gestor de sua própria carreira.

A relevância deste estudo reside na necessidade de compreender a profissionalização do artista para além da produção simbólica, destacando sua atuação como agente ativo na construção de valor de sua obra. Ao analisar trajetórias reais por meio de entrevistas e ferramentas de planejamento estratégico, a pesquisa busca contribuir com a literatura sobre arte e empreendedorismo criativo, bem como oferecer subsídios práticos a artistas em fase de consolidação no mercado.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção apresenta o referencial teórico; em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados; na quarta seção, são analisados os principais resultados obtidos; e, por fim, são discutidas as conclusões e contribuições do estudo.

2. Fundamentação Teórica

Antes de entender a arte contemporânea como um ativo, é preciso refletir aspectos que estão intrinsecamente ligados ao investimento em obras. A trama institucional do sistema de arte passa por uma consciência das estratégias de ação

dos artistas, dos jogos de linguagem, da importância do discurso, do pensamento acerca da obra de arte, e também por uma reflexão sobre o papel do artista e seu lugar frente ao tecido social e ao circuito. A esfera da formação e produção artística é composta individualmente por artistas e corresponde, em termos de instâncias de legitimação, às universidades, escolas, ateliês e outros espaços nos quais a reflexão a respeito do fazer artístico e seus processos são discutidos e ensinados (Fetter, 2018).

A formação de um artista é baseada em dois alicerces: o exercício com a linguagem (a manifestação expressiva) e o contato com um repertório de conhecimentos que possa determinar uma intenção para esta linguagem (a atividade especulativa). Estas duas abordagens se relacionam e não podem ser pensadas separadamente, ou com predominância de uma sobre a outra (Resende, 1975).

Pequenas organizações de agentes e artistas são pouco burocráticas e produzem um tipo de institucionalização minoritária, que não exige o compromisso profissional de um "funcionário" daqueles que com eles e neles atuam. Trata-se de um compromisso de vida, uma incorporação de demandas estratégicas no nível de corpo, comportamento e atitude. Uma modalidade de compromisso que não começa às nove e termina às seis da tarde, mas sim, um tipo de compromisso que passa pela relação entre arte e vida. Existe um compromisso que não é aquele do funcionário, mas sim de um tempo de produção, de um tempo de institucionalização que passa pela convivialidade, comprometido com um tipo de sociabilidade que é parte estratégica da ação do artista (Rezende, 2021).

A feira de arte pode ser vista como a maior das bênçãos para a comunidade global de galerias e para os artistas que ela representa. No entanto, também pode ser vista como o maior dos fardos devido às enormes exigências que impõe aos interesses econômicos, um alto custo a ser investido. Como o Brasil está distante dos principais centros de arte europeus e norte-americanos, as feiras de arte são, para as galerias brasileiras, uma oportunidade de participar do mercado de arte internacional (Cordina, 2011).

Galerias e leiloeiros se utilizam do marketing estratégico, com um plano de ação focado na exploração das oportunidades do artista, especificando as características do produto, selecionando os intermediários através dos quais será realizada sua distribuição, estabelecendo um preço adequado com base em suas características e especificando os meios de comunicação que serão utilizados para divulgar o produto (Alonso, 2020).

Além das dinâmicas específicas do sistema de arte, é importante considerar os fundamentos do marketing estratégico aplicados à gestão da imagem do artista como marca. Segundo Kotler e Keller (2012), a construção e o posicionamento de uma marca pessoal são essenciais para agregar valor simbólico a um produto ou serviço, facilitando sua aceitação e diferenciação no mercado. No caso do artista contemporâneo, essa lógica se aplica à sua obra e trajetória, que precisam ser percebidas como únicas, relevantes e legítimas pelos públicos consumidores e pelas instituições culturais. Assim, a comunicação estratégica, a definição clara de identidade e o fortalecimento da presença digital tornam-se ferramentas fundamentais para o artista que busca consolidar seu nome no mercado de arte, tanto nacional quanto internacional.

Relatórios internacionais confirmam a consolidação e expansão do mercado de arte contemporânea nos últimos anos. Segundo a Artprice (2024), o volume de vendas de obras contemporâneas aumentou significativamente, com artistas emergentes alcançando valores expressivos em leilões globais. Esse cenário demonstra o

fortalecimento de um mercado competitivo, onde branding pessoal, curadoria estratégica e inserção institucional tornam-se diferenciais essenciais para a valorização simbólica e financeira da obra de arte.

Philip Kotler e Scheff (1997), pioneiros em explorar o uso do marketing em contextos artísticos, afirmam que a função central do marketing das artes deve ser "apoiar e reforçar o funcionamento artístico da obra", equilibrando sensibilidade estética e objetivo de visibilidade profissional. Essa perspectiva sustenta que o artista deve posicionar-se estrategicamente para compatibilizar sua prática criativa com as exigências do mercado.

Essa proposição clássica encontra respaldo em estudos recentes sobre empreendedorismo cultural. Por exemplo, Toghraee et al. (2018) analisam negociações entre artistas e mercados e demonstram que empreendedores culturais desenvolvem abordagens de marketing próprias, baseadas nas chamadas "5 Cs": competência comunicativa, criatividade, conteúdo, valores culturais e rede de contatos superando a lógica das tradicionais "4 Ps" do marketing convencional.

Fillis (2011) apresenta uma retrospectiva sobre a evolução das pesquisas em marketing das artes e aponta que o domínio passou da mera aplicação de técnicas de marketing à construção de teorias críticas e práticas mais adequadas ao contexto cultural. O autor reforça que estratégias eficazes devem considerar tanto as necessidades simbólicas da arte quanto expectativas de audiência e sustentabilidade econômica.

Lee e Lee (2017) identificam três abordagens emergentes na literatura sobre marketing aplicado às artes. A primeira é o "Marketing de Organizações Artísticas", que trata de como instituições como museus, centros culturais e galerias promovem suas atividades e captam público. A segunda é o "Marketing com Obras de Arte e Artistas", que foca na utilização da imagem do artista ou de sua produção para fins promocionais, muitas vezes em parcerias com marcas e eventos. Por fim, os autores apresentam uma terceira perspectiva mais recente e inovadora, chamada de "Marketing a partir do Mundo da Arte", que propõe uma compreensão do marketing como um processo que emerge das próprias práticas e relações entre os agentes do circuito artístico como curadores, colecionadores, críticos, artistas e instituições. Nessa abordagem, o valor simbólico de uma obra ou de uma carreira artística é construído a partir das interações sociais e do reconhecimento obtido dentro desse ecossistema. Essa visão é especialmente relevante para compreender como os artistas contemporâneos constroem estratégias de valorização de suas obras e sustentação de suas carreiras no mercado.

A literatura evidencia que o artista que atua como empreendedor cultural desenvolve uma abordagem estratégica autogerida para sustentar sua carreira. Nesse contexto, conceitos extraídos de Kotler e autores contemporâneos contribuem para justificar a adoção da metodologia SWOT/TOWS, pois ela permite analisar o posicionamento simbólico, os aspectos financeiros e os desafios de visibilidade do artista, oferecendo caminhos estratégicos mais coerentes com sua realidade profissional.

3. Metodologia

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, com abordagem exploratória, tendo como objetivo compreender os desafios enfrentados por artistas brasileiros contemporâneos em relação ao mercado de arte. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito, sendo adequada para estudos pouco explorados. Já Minayo (2001) ressalta que a abordagem qualitativa é apropriada para captar significados,

motivações e contextos, sobretudo quando há envolvimento subjetivo dos participantes.

A investigação foi conduzida por meio de entrevistas com cinco artistas brasileiros atuantes no mercado de arte contemporânea, selecionados com base em sua relevância e tempo de atuação (mais de dez anos de carreira). Os entrevistados possuem diferentes perfis: um com carreira internacional, outro com forte presença institucional, outro com movimentação comercial expressiva e dois com trajetórias híbridas. As entrevistas foram realizadas presencialmente ou por escrito, gravadas e parcialmente transcritas, e serviram de base para uma análise de caso individual. Utilizou-se a Metodologia SWOT (ou Matriz FOFA) ferramenta estratégica que permite analisar os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) relacionados à carreira do artista empreendedor. Nesse contexto, a “empresa” analisada é o próprio CNPJ e trajetória profissional do artista. Segundo Maceron (2014), a matriz FOFA pode ser aplicada a pequenos negócios, unidades estratégicas ou novos empreendimentos, ajudando a visualizar cenários e planejar ações.

A análise dos dados seguiu um modelo de estruturação da matriz SWOT para cada entrevistado, permitindo compreender suas potencialidades e fragilidades dentro do ecossistema da arte. Em seguida, utilizou-se a Matriz TOWS para formular estratégias práticas, cruzando os elementos da SWOT em quatro combinações:

1. **FO** (Força + Oportunidade): Usar pontos fortes para explorar oportunidades externas;
2. **FA** (Força + Ameaça): Usar forças para minimizar ameaças;
3. **WO** (Fraqueza + Oportunidade): Corrigir fraquezas para aproveitar oportunidades;
4. **WA** (Fraqueza + Ameaça): Minimizar fraquezas e se proteger de ameaças.

As perguntas norteadoras foram:

1. Quais são os pontos fortes sobre a sua arte (forças)?
2. Fale sobre o seu trabalho em relação ao mercado (oportunidades e ameaças).
3. Quais as fraquezas que você considera em seu trabalho?

A formulação das estratégias foi enriquecida por referências bibliográficas relevantes, complementadas por percepções obtidas a partir da vivência profissional de uma das autoras, que atua diretamente no campo artístico e mantém uma rede de contatos consolidada no setor. O uso da Matriz TOWS, como desdobramento evolutivo da análise SWOT, possibilitou o alinhamento entre as capacidades internas e as condições externas identificadas, favorecendo a proposição de estratégias direcionadas à valorização e sustentabilidade da carreira artística (Santos e Lucca, 2023).

4. Análise e Discussão dos Resultados

Esta seção apresenta os principais resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com artistas atuantes no mercado de arte contemporânea, seguidos da aplicação da análise SWOT e da formulação de estratégias com base na Matriz TOWS. A discussão se apoia em pesquisa bibliográfica e, pontualmente, em percepções práticas do campo artístico.

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS • Forte apelo visual • Presença digital por ser muito fotografado • Vasta experiência logística • Artista internacional • Galerias vendem pinturas e esculturas • Obras instalativas em espaços institucionais	OPORTUNIDADES • Se manter num mercado de modas e cíclico • Atualmente vive em Londres facilitando a atuação internacional • Fazer currículo internacional • Menos burocracia para exportação das obras • Recebe mais visitas no atelier
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS • As pinturas precisam das instalações pra ser vendidas • O trabalho que é forte comercialmente não é tão conhecido • Artistas visuais não são tão populares comparado aos da música ou do cinema	AMEAÇAS • Não estar tão presente no mercado brasileiro, seu maior mercado • Por ter forte apelo visual fica mais exposto à crítica • O Brasil e a América do Sul são esquecidos no mundoda arte, embora tenha seu próprio mercado

Figura 1: Artista Entrevistado 1 aplicado à Matriz FOFA.

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2025).

Entrevistado 1

O primeiro entrevistado é um artista paulista com mais de 30 anos de trajetória, reconhecido internacionalmente por suas instalações de grande escala em instituições culturais. Sua produção é marcada por projetos visuais de forte impacto em museus e bienais. Em paralelo, desenvolve uma linha de pinturas voltada ao mercado colecionador, comercializada por galerias de renome internacional, sendo essa uma importante fonte de receita.

FO – Estratégias de Força + Oportunidade

O cruzamento entre suas forças internas e as oportunidades externas revela que a forte presença institucional e o impacto visual de suas obras contribuem para ampliar o reconhecimento de sua marca artística no cenário internacional. A visibilidade adquirida por meio de exposições em grandes museus fortalece a reputação do artista e influencia positivamente as vendas de suas pinturas. Esse processo de valorização simbólica se dá, também, por meio da circulação da imagem do artista em redes sociais e mídias digitais, o que amplia sua presença no imaginário do público. A reputação, o histórico de exposições e a procedência da obra são elementos centrais na construção de valor no mercado de arte, como destaca Menconi (2021). Esses fatores atuam como mecanismos de sinalização de qualidade, influenciando a confiança de compradores e colecionadores.

FA – Estratégias de Força + Ameaça

Apesar de seu prestígio internacional, o artista apresenta menor presença institucional no Brasil. Para mitigar essa ameaça, uma estratégia eficaz seria promover exposições periódicas em território nacional, fortalecendo o vínculo com o público brasileiro e mantendo-se presente no circuito local.

Nesse contexto, o papel do galerista é fundamental para consolidar a reputação do artista. Segundo Martins (2016), o galerista atua estrategicamente para inserir o artista em publicações especializadas, museus e coleções, além de estabilizar o valor de mercado das obras. O controle sobre a revenda e a escolha de colecionadores que valorizem a obra também fazem parte dessa estratégia.

WO – Estratégias de Fraqueza + Oportunidade

A mudança do artista para Londres durante a pandemia possibilitou reduzir custos operacionais e ampliar sua inserção no mercado europeu. Essa movimentação também fortalece a presença da arte brasileira no circuito internacional. Ao incorporar elementos formais e conceituais ligados à identidade nacional, sua produção responde a uma demanda simbólica por representatividade cultural.

De acordo com Lee e Lee (2017), o marketing originado no próprio mundo da arte considera os agentes sociais como centrais no processo de construção de valor simbólico. Nesse sentido, o artista atua como protagonista na legitimação de sua obra e na ampliação de sua visibilidade.

WA – Estratégias de Fraqueza + Ameaça

O Brasil, por sua posição periférica no mercado global de arte, apresenta desafios estruturais à valorização das artes visuais, que tradicionalmente ocupam menos espaço na cultura de massa. Para enfrentar essa conjuntura, recomenda-se o investimento em estratégias de comunicação digital, como o fortalecimento da presença em redes sociais, conteúdos audiovisuais e construção de marca pessoal.

Segundo Kotler e Keller (2012), a gestão da marca pessoal (*personal branding*) é uma ferramenta essencial para agregar valor simbólico a produtos e serviços neste caso, à produção artística, facilitando o engajamento de públicos diversos e ampliando o alcance da obra.

Possível Estratégia Integrada

Fortalecer sua presença institucional no Brasil por meio de exposições locais, enquanto mantém seu posicionamento internacional com obras de impacto em grandes museus. Integrar ações de *personal branding* e mídias digitais para ampliar a visibilidade da obra e gerar valor simbólico. Usar sua linha de pinturas como ativo comercial estratégico, equilibrando produção autoral e sustentabilidade financeira, com suporte de galeristas que atuem como curadores de carreira.

Entrevistado 2

A Entrevistada 2 é uma artista gaúcha, ceramista e designer, cuja trajetória no design de peças utilitárias em cerâmica a projetou para o mercado artístico. Seu ateliê em São Paulo atendia lojas de design até ser convidada a ser representada por uma galeria de arte, com a qual mantém parceria exclusiva há cinco anos. Seu trabalho passou a ser reconhecido no circuito artístico após figurar em revistas especializadas e coleções particulares. A tendência crescente da cerâmica no meio contemporâneo, conforme mencionado também pelo Entrevistado 1, tem sido um fator estratégico em sua ascensão.

Reportagem recente da revista *Select* (S., Yuri; Ferro, Beatriz, 2025) destaca que técnicas tradicionais como a cerâmica remetem a um fazer artístico ancestral e coletivo, ganhando novo espaço e valorização em feiras e exposições que resgatam práticas manuais frente ao avanço digital. A artista participou de feiras nacionais e internacionais em parceria com a galeria, que passou a projetá-la no cenário institucional e comercial.

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS - Cerâmica está na tendência - Só a galeria trabalha vendas - Galeria vende as obras em feiras internacionais - Presente em importantes coleções - Trabalho decorativo - Influência do design e arquitetura	OPORTUNIDADES - Convide para expor numa Instituição respeitada - Investir em fazer currículo institucional - A busca por esculturas de cerâmica está em alta
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS - Não planejou uma carreira artística - Depende exclusivamente da galeria para a venda das obras - Optou pelo mercado de arte ao invés do mercado de design - Pulou etapas curriculares da carreira artística	AMEAÇAS - Se manter num mercado que é feito de modas e que é cíclico - Especulações do mercado secundário

Figura 2: Artista Entrevistado 2 aplicado à Matriz FOFA.
Fonte: Resultados originais da pesquisa (2025).

Estratégias FO (Força + Oportunidade)

O momento favorável da cerâmica no mercado de arte, somado à visibilidade oferecida pela galeria, proporciona à artista oportunidades estratégicas de projeção internacional. Uma possibilidade seria expandir sua atuação com projetos independentes paralelos, preservando sua autonomia criativa e aproveitando o prestígio atual para consolidar sua marca como artista.

Estratégias WO (Fraqueza + Oportunidade)

Apesar de reconhecer a valorização de sua obra no circuito artístico, a entrevistada reflete sobre a diferença de rentabilidade entre a atuação como designer com maior fluxo e autonomia e a atuação com obras únicas voltadas ao mercado de arte. Considerando sua inserção em coleções relevantes e o investimento da galeria em feiras internacionais, uma estratégia seria estruturar um projeto institucional mais robusto, aproveitando seu portfólio para atrair patrocinadores e curadores, ampliando sua visibilidade com significado simbólico e reconhecimento profissional.

Estratégias FA (Força + Ameaça)

A artista expressa visão crítica sobre o mercado secundário, apontando práticas especulativas e lavagem de dinheiro como riscos presentes no circuito da arte contemporânea. Ainda assim, reconhece os benefícios de estar inserida nesse meio. Uma estratégia viável é manter sua produção artística autoral sem abrir mão de sua origem como designer, utilizando essa alternativa como segurança diante da volatilidade do mercado.

Estratégias WA (Fraqueza + Ameaça)

Diante do risco de especulação e excesso de oferta, a artista pode manter uma estratégia de produção controlada com valores elevados e volume restrito, assegurando exclusividade e prestígio. Conforme Martins (2016), os galeristas atuam como *gatekeepers* do mercado, regulando a entrada e a circulação das obras para manter sua valorização. Nesse sentido, o alinhamento com a galeria e a gestão estratégica de sua produção se tornam ferramentas essenciais para proteger sua carreira e reputação no mercado.

Possível Estratégia Integrada

Manter a aliança estratégica com a galeria para circulação institucional, mas ampliar sua autonomia com projetos paralelos autorais. Consolidar sua marca no campo artístico sem abandonar suas origens no design, equilibrando identidade estética e viabilidade comercial. Investir em presença internacional com curadorias temáticas ligadas à ancestralidade e às técnicas manuais, aproveitando o atual prestígio da cerâmica no circuito contemporâneo.

Entrevistado 3

O entrevistado 3 é um artista pernambucano radicado em São Paulo. Formado em engenharia química, dedica-se há décadas à pintura e fotografia, construindo uma ampla rede de contatos no mercado. Recentemente deixou a galeria que o representava em São Paulo devido à baixa performance em vendas nos últimos anos.

O artista evidencia conhecimento do funcionamento do sistema da arte contemporânea, destacando a influência de grandes colecionadores, instituições e galerias na definição de cotações e tendências, muitas vezes desassociadas de critérios estéticos (Hochleitner, 2015).

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS - Articular com coerência dentro do mercado - Interdisciplinaridade - Participa de feiras e exposições - Faz vendas direto no atelier - Ampla rede de clientes e parceiros - Parcerias com galerias	OPORTUNIDADES - Vendas através de agentes - Ser um artista independente e autônomo - Não dividir vendas com um galerista exclusivo - Rede de clientes e colecionadores, trabalhar o comercial
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS - Questões formais do trabalho - Questões conceituais - Dinâmicas internas - Início de novas séries - Conversas com curadores com opinião divergente	AMEAÇAS - Se manter num mercado sem dialogar com a pauta política atual - Especulação abusiva - Atualmente não estar numa galeria renomada - Baixa do mercado

Figura 3: Artista Entrevistado 3 aplicado à Matriz FOFA

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2025).

Estratégias FA (Força + Ameaça)

Autônomo e com trajetória sólida, o artista comercializa suas obras diretamente do ateliê, mas aponta como ameaça a especulação abusiva e a opacidade do mercado secundário, onde raramente recebe pela valorização de sua obra. De fato, o sigilo nas negociações é uma prática comum nesse circuito, dificultando a rastreabilidade e beneficiando apenas alguns agentes (Adam, 2014). Uma estratégia possível seria adotar certificados digitais baseados em blockchain para garantir autenticidade e eventualmente negociar participações em revendas, abrindo espaço também para novos mercados digitais.

Estratégias WA (Fraqueza + Ameaça)

A insegurança nas revendas, aliada à ausência de sistemas que beneficiem o artista nesse processo, representa uma fraqueza diante da ameaça estrutural do mercado secundário. Nesse contexto, a tecnologia blockchain, como destaca Guingo

(2020), pode representar uma solução eficaz, oferecendo rastreabilidade, autenticidade e segurança para artistas e colecionadores.

Estratégias WO (Fraqueza + Oportunidade)

Segundo o artista, “galerias funcionam como startups: apostam em vários artistas e esperam que poucos tragam retorno”. Ele defende que a carreira é responsabilidade do próprio artista e que parcerias com galerias devem ser estratégicas, e não dependentes. Com base nessa visão, uma estratégia viável seria estabelecer alianças pontuais com curadores e instituições alinhadas à sua pesquisa, além de investir em canais próprios de visibilidade, como redes sociais e plataformas digitais.

Estratégias FO (Força + Oportunidade)

Com sólida rede de contatos e atuação interdisciplinar, o artista pode desenvolver uma estratégia própria de internacionalização, utilizando sua formação em engenharia e conhecimento de outras áreas para atrair novos públicos. Ele pode articular exposições independentes, buscar colecionadores internacionais, e utilizar o digital para consolidar sua presença, ampliando sua atuação sem depender exclusivamente de galerias.

Possível Estratégia Integrada

Aproveitar sua rede de contatos e independência para diversificar canais de visibilidade, como exposições autogeridas e plataformas digitais. Incorporar certificações em blockchain para garantir rastreabilidade e propor participações nas vendas. Articular parcerias pontuais com instituições e curadores alinhados à sua pesquisa, sem dependência exclusiva de galerias. Posicionar-se como artista-empresendedor, usando seu repertório técnico e interdisciplinar como diferencial competitivo.

Entrevistada 4

A Entrevistada 4 é uma artista pintora paulista, formada pela prestigiada École des Beaux-Arts de Paris. Residente no interior do estado, é herdeira e fazendeira, e mantém uma trajetória consolidada no mercado artístico. Representada por uma galeria de São Paulo com bom desempenho em vendas, também busca ampliar sua inserção internacional e realiza parcerias com grandes marcas. Ela atribui à sua formação acadêmica o papel central na legitimação de sua carreira, especialmente junto a instituições e curadorias, o que fortalece seu posicionamento como artista e pesquisadora.

Segundo Resende (1975), a integração da arte à academia foi essencial para alinhar a produção artística à realidade contemporânea. A artista compartilha dessa visão ao afirmar que seu currículo acadêmico atua como um diferencial competitivo, abrindo portas em museus e instituições, além de proporcionar maior credibilidade às suas investigações.

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS - Obras decorativas - Parcerias com decoradores - Curriculo de exposições institucionais - Força empresarial - Força acadêmica - Sucesso comercial há 15 anos - Participação em editais - Herdeira de capital e influências	OPORTUNIDADES - Conquistar mercado internacional - Planeja fazer um instituto na propriedade onde vive - Parcerias com marcas de moda - Gerencia parcerias e investe na rede social
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS - Dificuldade de aprovar projetos de exposição - Altos investimentos em projetos não aprovados	AMEAÇAS - A pauta política da arte decolonial - Zeitgeist, o espírito do tempo - Ser uma artista branca herdeira

Figura 4: Artista Entrevistada 4 aplicado à Matriz FOFA.
Fonte: Resultados originais da pesquisa (2025).

Estratégias FO (Força + Oportunidade)

O principal diferencial da artista é a estética de suas obras, marcadas por cores vibrantes e formas agradáveis, que se adaptam facilmente a projetos de arquitetura e decoração. Essa característica tem atraído parcerias com arquitetos e decoradores, que atuam como intermediários na promoção e venda de suas obras. A presença constante em espaços residenciais e editoriais especializados fortalece sua marca no mercado.

A estratégia sugerida, portanto, é a ampliação dessas parcerias com marcas de moda e design, especialmente no ambiente digital, utilizando o apelo visual de sua obra para atingir novos públicos e aumentar sua visibilidade internacional.

Estratégias FA (Força + Ameaça)

Apesar do caráter decorativo de suas obras, a artista também construiu um currículo institucional sólido, participando de exposições relevantes e mantendo diálogo com curadores e críticos. Esse equilíbrio entre apelo comercial e reconhecimento institucional fortalece sua posição no mercado.

Segundo Caldas (2018), o mundo da arte hoje reflete as lógicas do mundo corporativo, exigindo do artista uma gestão profissional de sua carreira. A Entrevistada 4 reconhece essa demanda e estruturou seu ateliê como uma empresa formalizada, com CNPJ, emissão de notas, contratos e planejamento estratégico. Para ela, a profissionalização do artista é essencial para garantir sustentabilidade e projeção de longo prazo, inclusive no que diz respeito ao legado da obra após sua morte.

Estratégias WO (Fraqueza + Oportunidade)

A artista aponta como fraqueza os altos investimentos feitos em projetos que não foram aprovados em editais. Em contrapartida, ela vislumbra a criação de um instituto artístico em sua fazenda, como estratégia de preservação da sua memória e contribuição cultural à região.

Assim, ao invés de dispersar recursos em iniciativas incertas, uma estratégia possível seria canalizar investimentos para a estruturação gradual de seu próprio instituto, fortalecendo sua identidade regional e garantindo uma base física para sua atuação cultural e institucional futura.

Estratégias WA (Fraqueza + Ameaça)

A artista reconhece que sua condição de mulher branca e herdeira pode dificultar sua inserção em projetos vinculados à pauta decolonial e de diversidade, cada vez mais valorizada em políticas públicas de fomento à arte. Diante disso, buscou reposicionar sua produção, criando séries de obras que tratam de temas feministas e de valorização da cultura do interior, tentando dialogar com questões contemporâneas sem abandonar sua identidade.

Conforme Martins (2016), artistas que atingem a marca de reconhecimento público extrapolam os limites do mercado de arte tradicional, sendo identificados por sua trajetória, estilo e relevância simbólica. A Entrevistada 4 busca esse caminho ao integrar discursos sociais a sua obra, mantendo ao mesmo tempo uma estrutura profissional e um plano de carreira com foco no legado artístico e na atuação institucional de longo prazo.

Possível Estratégia Integrada

Capitalizar seu apelo visual para ampliar parcerias com marcas e designers, consolidando sua identidade no mercado de arte decorativa sem perder a força institucional. Estruturar seu ateliê como empresa e iniciar, gradualmente, a fundação de um instituto próprio em sua fazenda para preservar o legado artístico. Adaptar seu discurso às pautas sociais contemporâneas com autenticidade, reforçando sua imagem de artista-pesquisadora sensível ao tempo presente.

Entrevistado 5

O Entrevistado 5 é um artista potiguar que vive em São Paulo há 15 anos, desenvolvendo projetos de cunho conceitual e crítica social sobre o mercado e o consumo. Apesar de já ter participado de exposições e recebido convites de curadores, não conseguia realizar vendas significativas. Recentemente, foi convidado a integrar uma galeria e está ingressando tardiamente no mercado de arte, buscando equilibrar a fidelidade ao discurso crítico de sua obra com uma produção mais alinhada às tendências mercadológicas, a fim de valorizar sua longa trajetória.

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS - Se encaixa na pauta política - Curriculo institucional - Representado por galeria	OPORTUNIDADES - Observa as tendências - Participa dos eventos do meio - Produção de livro reunindo suas obras
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS - Dificuldade de escrever projetos - Grande acervo de obras nunca expostas - Não tem receita pra investir em projetos maiores - Tem muitas obras em papel, uma mídia que não é valorizada atualmente	AMEAÇAS - Trabalho contém crítica ao mercado de arte - Séries de trabalho pouco comerciais

Figura 5: Artista Entrevistado 5 aplicado à Matriz FOFA
Fonte: Resultados originais da pesquisa (2025).

Estratégias FO (Força + Oportunidade)

Por integrar pautas políticas e identitárias contemporâneas como ser nordestino, membro da comunidade LGBTQIA+ e abordar temas sociais o artista encontra oportunidades de visibilidade institucional. A combinação de sua força discursiva com o alinhamento a temas valorizados por curadores e instituições pode ser potencializada com a produção contínua e parcerias proativas com sua galeria.

Para obras de crítica política e social, que muitas vezes possuem menor apelo comercial, uma estratégia é selecionar circuitos adequados e fortalecer vínculos com curadores que compartilhem seus valores. Como aponta Rezende (2021), a inserção institucional e o comprometimento com práticas artísticas críticas fazem parte de um ecossistema simbólico que legitima o artista como agente estratégico dentro do sistema de arte contemporâneo.

Estratégias FA (Força + Ameaça)

O Entrevistado 5 compartilha uma realidade vivida por outros artistas: a saída de galerias por insatisfações com vendas e a retomada de negociações diretas em seus ateliês. Com um discurso crítico ao mercado e recursos limitados para grandes produções, o artista pode investir em estratégias digitais que viralizem suas ideias e consolidem sua marca. O uso de redes sociais e conteúdos audiovisuais pode ampliar o alcance de sua mensagem crítica e, simultaneamente, promover sua trajetória. Além disso, com o suporte da galeria atual, pode observar tendências formais e materiais no circuito para adaptar sua produção sem abandonar seu discurso. Ao adotar uma visão empreendedora de sua carreira, o artista reafirma sua autonomia e papel central na engrenagem simbólica e econômica do mercado, como defendido por Fillis (2011), que destaca a importância da autogestão estratégica na trajetória do artista contemporâneo.

Estratégias WO (Fraqueza + Oportunidade)

Um dos grandes objetivos do artista é publicar um livro reunindo sua biografia e obras. Considerando a existência de um acervo significativo de trabalhos conceituais nunca expostos, pode-se transformar essa fraqueza (baixo giro comercial) em oportunidade por meio da criação de um novo produto editorial que valorize sua trajetória. Além disso, ele iniciou recentemente a produção de pinturas em tela mídia mais valorizada no mercado como resposta às observações sobre tendência e precificação. Essa mudança demonstra adaptação estratégica e potencial para ampliar sua presença em coleções.

Estratégias WA (Fraqueza + Ameaça)

O artista relata dificuldades com escrita de projetos e dependência de produções pouco comerciais. Uma estratégia eficaz seria buscar envolvimento em atividades acadêmicas, como cursos de curta duração ou projetos de pesquisa, que incentivem a escrita e a reflexão conceitual. Isso poderia contribuir não apenas para a sistematização de seu livro, mas também para consolidar sua posição como pesquisador-artista. Como ressalta Fetter (2018), a produção intelectual por meio de livros, artigos e palestras é um instrumento de legitimação no sistema de arte, ampliando o valor simbólico da obra e da trajetória do artista.

Possível Estratégia Integrada

Alinhar sua produção a circuitos que valorizam o discurso político-identitário, potencializando sua força simbólica. Utilizar mídias digitais e editoriais para viralizar ideias e fortalecer sua marca autoral. Avançar na produção de um livro biográfico como estratégia de valorização da trajetória e investir em formação acadêmica para expandir sua atuação como artista-pesquisador. Equilibrar discurso crítico e sustentabilidade mercadológica sem comprometer a autenticidade de sua obra.

5. Conclusão e Contribuições

A análise dos dados da pesquisa evidencia que a especulação no mercado de arte é uma prática estrutural e recorrente. Vendedores e intermediários frequentemente omitem valores, condições de pagamento e critérios de negociação, pautando-se na lógica da oferta e demanda para influenciar a carreira dos artistas, muitas vezes em detrimento de seu desenvolvimento autoral. Diante disso, diversos artistas optam por se desvincular das galerias quando os resultados não são satisfatórios, utilizando sua trajetória consolidada para estabelecer vínculos diretos com colecionadores, investir em presença digital e obter maior independência comercial. Nessa perspectiva, o artista assume postura empreendedora, planejando estrategicamente sua carreira e tratando sua produção como uma empresa que visa perenidade, sustentabilidade financeira e controle sobre o próprio legado.

Nos sistemas de arte mais consolidados, como os europeus e norte-americanos, há um equilíbrio mais evidente entre instâncias institucionais e de mercado, o que permite maior estabilidade e diversidade nas formas de legitimação artística (Cordina, 2011). Em países como o Brasil, no entanto, a fragilidade institucional e a carência de políticas públicas consistentes deslocam o peso da validação para o mercado, tornando-o um dos principais vetores de visibilidade, circulação e valorização. Essa assimetria compromete a experimentação estética, favorece modismos e dificulta a sustentabilidade de trajetórias autorais que não se alinham aos interesses comerciais predominantes.

Tanto artistas como compradores do mercado de arte são, em geral, membros de elites sociais, acadêmicas ou culturais. Conforme argumenta Bulhões (1991), a elevada posição social ou cultural funciona como fator determinante para o pertencimento ao sistema da arte contemporânea brasileira, onde o consumo de obras de arte atua como símbolo de distinção, hierarquia social e capital cultural marcadores simbólicos de poder. Esse cenário permanece atual, como demonstram análises contemporâneas. Fialho (2014) evidencia que, embora o sistema da arte contemporânea se apresente como campo de liberdade criativa, sua estrutura continua sendo excludente, articulada por redes de poder simbólico e econômico. A circulação e a legitimação das obras ainda dependem de intermediários privilegiados como galerias, curadores e colecionadores que controlam o acesso aos espaços de visibilidade e consagração. Rezende (2021) complementa esse raciocínio ao apontar que, em contextos periféricos como o Brasil, onde a institucionalização artística é frágil, o mercado tende a assumir papel dominante, promovendo ciclos de visibilidade efêmeros e restringindo a diversidade de narrativas e práticas estéticas.

Diante desse cenário, o artista contemporâneo precisa operar não apenas como produtor simbólico, mas também como estrategista. A construção de uma carreira perene requer habilidades que extrapolam a criação artística, envolvendo planejamento de carreira, domínio de ferramentas de gestão, comunicação estratégica, inserção digital e construção de redes sólidas com profissionais do sistema da arte. Trata-se de uma atuação que concilia inspiração e racionalidade, identidade e posicionamento, produção e sustentabilidade onde a obra, além de expressão sensível, torna-se ativo simbólico e mercadológico.

A análise estratégica por meio da matriz TOWS aplicada a cada um dos cinco artistas entrevistados permitiu identificar combinações práticas entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em seus contextos. A síntese das estratégias integradas revelou caminhos possíveis que conciliam inserção institucional, posicionamento mercadológico e autonomia criativa. Os cinco artistas demonstram percursos distintos, mas convergentes na busca por sustentabilidade e

reconhecimento, evidenciando a importância de uma atuação empreendedora e crítica no sistema de arte.

Como propostas para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da amostra com inclusão de artistas em diferentes estágios da carreira e regiões do Brasil, ampliando a diversidade dos achados. Recomenda-se também a inserção de métricas quantitativas como volume de vendas, valorização das obras ao longo do tempo e alcance institucional, bem como uma abordagem multilateral que inclua agentes como galeristas, colecionadores, curadores e gestores públicos. Por fim, torna-se pertinente investigar o impacto de políticas culturais e incentivos públicos na construção de trajetórias artísticas sustentáveis, visando compreender como diferentes formas de apoio institucional influenciam o equilíbrio entre criação, mercado e legitimidade simbólica no contexto da arte contemporânea brasileira.

Referências Bibliográficas

- ADAM, G. *Big bucks: the explosion of the art market in the 21st century*. Londres: Lund Humphries, 2014.
- ARTPRICE. *The Art Market Report 2024*. França: Artprice by Artmarket, 2024. Disponível em: <https://www.artprice.com>. Acesso em: 26 jul. 2025.
- BULHÕES, M. M. A. *Arte contemporânea brasileira: uma introdução*. Porto Alegre: UFRGS, 1991.
- CALDAS, P. L. *Arte, poder e mercado: o sistema da arte contemporânea no Brasil*. São Paulo: Perspectiva, 2018.
- CORDINA, M. *Sistemas de arte: entre mercado, instituição e crítica*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- FETTER, G. *Produção artística e legitimação no sistema de arte: o lugar da pesquisa acadêmica na trajetória do artista*. Revista Visualidades, Goiânia, v. 16, n. 2, p. 23-40, 2018.
- FIALHO, A. L. *Circuitos colaborativos: redes, agentes e políticas no sistema da arte contemporânea brasileira*. Revista Rebeca, v. 3, n. 1, p. 39-55, 2014.
- FILLIS, I. *The role of creativity in entrepreneurship*. Journal of Enterprising Culture, v. 19, n. 1, p. 49-81, 2011.
- GUINGO, R. *Blockchain e mercado de arte: novas perspectivas para a rastreabilidade e autenticidade de obras*. Revista Ars, São Paulo, v. 18, n. 39, p. 1-18, 2020.
- HOCHLEITNER, E. *O sistema da arte contemporânea e seus agentes: uma perspectiva crítica*. Revista Cadernos de Arte, v. 25, p. 57-70, 2015.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LEE, H.-K.; LEE, S.-H. *Art world as a system of value production: Contemporary art and social construction of symbolic value*. Poetics, v. 60, p. 43-53, 2017.
- MARTINS, J. *O galerista: entre o mercado e a arte*. São Paulo: Zouk, 2016.
- MENCONI, D. *O que valoriza uma obra de arte?*. Revista Dasartes, Rio de Janeiro, n. 105, p. 16-22, jan. 2021.
- REZENDE, C. *Arte e legitimidade simbólica: uma análise das estratégias de consagração na arte contemporânea brasileira*. Revista Mosaico, v. 14, n. 2, p. 45-64, 2021.
- SANTOS, A. L.; LUCCA, A. B. *Matriz TOWS na gestão da carreira artística: análise estratégica aplicada a casos reais*. Revista Gestão & Cultura, v. 5, n. 1, p. 77-93, 2023.

S., Yuri; FERRO, Beatriz. *Cerâmica no centro: o resgate das práticas manuais no circuito artístico contemporâneo*. Revista Select, São Paulo, ano 10, n. 72, p. 28–33, mar./abr. 2025.

