

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

FLÁVIA ANDRÉA CARVALHO

**Caso de Ensino**  
**O VALOR DA ARTE**

SÃO PAULO

2019

FLÁVIA ANDRÉA CARVALHO

**Caso de Ensino**  
**O VALOR DA ARTE**

Caso de Ensino apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Campo de conhecimento: Políticas Públicas

Orientador: Prof. Dr. Ciro Biderman

SÃO PAULO

2019

## **Caso de Ensino**

### **O VALOR DA ARTE**

**Autora: Flávia Andréa Carvalho**

**MPGPP FGV SP**

#### **Resumo**

Este caso descreve o processo de desenvolvimento de uma exposição de artes visuais por meio da parceria entre um Museu e organismos internacionais, e as barreiras impostas pela alteração na interpretação das normas reguladoras de tarifas para obras de arte estrangeiras. Expõe momentos de conflito de interesses entre o Estado e a ação cultural privada com objetivos públicos, indicando como estas intersecções podem influenciar políticas públicas e repercutir no acesso à cultura de um modo geral.

**Palavras-chave:** políticas públicas; análise de políticas públicas; administração pública; agenda pública; economia criativa.

#### **Abstract**

This case describes the process of developing an exhibition of visual arts through the partnership between a museum and international institutions, and the barriers imposed by the change in the interpretation of tariff regulating norms for foreign art works. It exposes moments of conflict of interest between the State and private cultural action with public objectives, indicating how these intersections can influence public policies and reflect on access to culture in a general way.

**Key words:** public policy; policy analysis; public administration; public agenda; creative economy.

Gestor de um dos maiores e mais importantes museus do Brasil, João Roberto planejou durante dois anos uma exposição de arte que inclui obras estrangeiras vindas de uma renomada instituição britânica. A vinte dias da abertura da Mostra, ele se vê às voltas com sua equipe de assessores, reunidos com advogados e produtores para discutir o posicionamento e a atitude do Museu, a serem tomados em relação a decisão inesperada do Aeroporto Internacional de alterar a cobrança de taxas para admissão temporária das obras de arte que comporiam a exposição.

João Roberto deve decidir rapidamente entre adiar ou cancelar a mostra, acionar a justiça para tentar reverter a cobrança da tarifa, ou cobrar publicamente do Ministério da Cultura uma intervenção política no caso.

O Museu foi criado na década de 40 e é mantido com recursos oriundos de diversos segmentos da sociedade, da parceria com empresas e também através de patrocínios via Lei de Incentivo Fiscal – Lei Rouanet. Além do calendário de exposições, o Museu desenvolve diversas outras atividades, incluindo seminários, palestras, exibições de filmes e programas de formação para educadores das redes pública e privada de ensino. Além disso, mantém permanentemente o Projeto Escola, que atende estudantes de São Paulo e de várias partes do país. Em 2016 recebeu mais de 450.000 visitantes, sendo aproximadamente 200.000 entradas gratuitas. Segundo João Roberto, “estas ações educativas endossam o compromisso público do Museu, o que faz com que este episódio mereça toda a atenção e o respaldo do único órgão no Brasil que pode definir o que é ou não ‘cívico-cultural’, o Ministério da Cultura”.

Todo o planejamento e o trabalho de mais de uma centena de pessoas no desenvolvimento do projeto da nova exposição estava em jogo. Para se chegar à Mostra pronta para a visitação do público, o percurso é longo e o processo, complexo. Uma vasta pesquisa, viagens internacionais da equipe e do próprio diretor do museu, e inúmeras reuniões foram necessárias para estabelecer parcerias com instituições estrangeiras para o intercâmbio de acervos. A meta do Museu a partir de 2018 é mostrar a cada ano uma seleção de obras de uma instituição internacional parceira. Esta ação qualifica o programa expositivo e facilita o acesso do público brasileiro a bens culturais universais. Definidas as bases institucionais para o recebimento temporário de obras de uma das mais

importantes coleções de arte modernas da Europa, o trabalho de curadoria, iniciado em 2016, seguiu seu curso e deflagrou uma série de frentes de trabalho.

A proposta curatorial foi de autoria de um especialista convidado, que elaborou o conceito que sustentou as escolhas das obras, e, juntamente com uma equipe, foi responsável por pesquisar arquivos, coleções e acervos. Além da pesquisa, a curadoria da exposição também acompanhou a elaboração do projeto expográfico, de iluminação, de multimídia e de segurança. Estas frentes de trabalho reuniram profissionais de diversos campos como arquiteto, cenógrafo, engenheiro, projetista de luz, designer, e técnicos.

A criação da comunicação visual da exposição também foi acompanhada pela equipe curatorial, bem como o projeto gráfico dos materiais de divulgação e de mediação, e o desenvolvimento do programa educativo.

Todo o processo foi coordenado pelo diretor do Museu, João Roberto, que tem relações com instituições de todo o mundo devido à sua vasta experiência neste campo. Após a seleção das obras a serem incorporadas à exposição, os respectivos departamentos jurídicos dos dois Museus estabeleceram formalmente os termos de parceria, prevendo, além dos parâmetros legais, as condições de liberações de direitos autorais, retirada e transporte de obras, responsabilidades de desembaraço alfandegário, suportes previstos para acompanhamento das equipes técnicas, como *courriers* e *laudistas*, e período de exibição – de maio de 2018 a fevereiro de 2019. Paralelamente, os profissionais *laudistas* das duas partes fizeram as visitas e inspeções nos espaços e nas peças para atestar as condições de guarda e conservação, apontando eventuais avarias e necessidades de restauro, além de estabelecer quais os tipos de embalagem específicos para cada caso, em sendo o transporte local terrestre e, o internacional, aéreo.

No final do mês de abril de 2018, conforme cronograma estabelecido entre os Museus, as obras chegaram ao Aeroporto Internacional. Contudo, a retirada não foi liberada pois haveria uma taxa de admissão temporária a ser paga que não estava prevista no orçamento do Museu, em virtude do entendimento do diretor do Aeroporto, José Alves, de que a tarifa aeroportuária cobrada pela concessionária do aeroporto para a movimentação dessas obras em específico deveria seguir os valores Tabela 7 do contrato de concessão, que considera o valor do seguro dos bens como base de cálculo da tarifa. De acordo com esta interpretação, a Mostra do Museu não se encaixaria na categoria de eventos que possuam caráter estritamente patriótico, sendo portanto devida a cobrança de acordo com o previstos na Tabela 9, em que os valores são baseados no peso das peças.

Ao ser notificado a respeito da cobrança de taxa de admissão temporária maior do que a prevista, o Museu teria que pagar para que a carga pudesse sair do Aeroporto, caso contrário arcaria com a devolução das obras para Londres. Parte fundamental da exposição, a ausência das peças inviabilizaria a abertura, e traria uma série de prejuízos, seja em virtude de todos os investimentos já realizados, seja pela fragilidade institucional a que seria exposto não só este Museu mas todo o programa de incentivo às exposições preconizado pelo Ministério da Cultura. No limite, o maior prejudicado seria o público, ao ser privado de ter contato com o acervo internacional, reduzindo as potencialidades da fruição artística, e da ampliação do conhecimento cultural da população de São Paulo e de outras partes do Brasil que visitam o Museu.

João Roberto procurou diretamente o Ministro da Cultura, Luiz Costa, para relatar o que estava ocorrendo. A mudança inesperada na cobrança das taxas decorreu de uma nova interpretação da lei em vigor, por parte do Aeroporto Internacional. A tarifa era até então baseada na Tabela 9 do Anexo 4 (Anexo 1) do Contrato de Concessão do Aeroporto, que por sua vez é baseado na Portaria nº 219/GC5 (anexo 2), de 27 de março de 2001, da Agência Nacional de Aviação Civil, a Anac. A Tabela estabelece a cobrança por peso, de R\$ 0,15 por quilo, para “cargas que entrarem no País sob o regime de Admissão Temporária destinadas, comprovadamente, aos certames e outros eventos de natureza científica, esportiva, filantrópica ou cívico-cultural”.

Contudo, as obras vindas da Inglaterra para integrarem a exposição cuja montagem deveria ser iniciada nos próximos dias, foram taxadas pela Tabela 7, que trata de “Carga Importada de Alto Valor Específico”. Assim, para desembarcar e armazenar as obras por três dias, período necessário para as devidas vistorias sanitárias e desembaraços alfandegários, o Aeroporto cobraria cerca de R\$ 243 mil. Este cálculo foi baseado no valor de seguro das pinturas, o qual correspondia a R\$ 160 milhões. A cada dia que as obras permanecessem no Aeroporto além desse prazo, esta conta subiria vertiginosamente, e poderia chegar a R\$ 1 milhão em 5 dias.

Pela Tabela 9, tradicionalmente aplicada nestes casos, o Museu pagaria R\$ 130,00.

Indagada pelos representantes do Museu, a Diretora da Divisão de Cargas da Concessionária do Aeroporto Internacional, Ana Maria, declarou que o termo “cívico-cultural” não se aplicaria à exposição em questão. Segundo ela, “tais eventos, como exposições de obras de artes, por exemplo, não podem ser qualificados como ‘cívico cultural’, tendo em vista que possuem fins lucrativos e há a cobrança para que a população visite o espaço.” Além disso, a Concessionária alegava que os custos de operação estavam

cada vez mais altos e o aumento nas taxas considerava o déficit financeiro do Aeroporto. Diante disso, João Roberto ficou ainda mais perplexo, uma vez que o Museu pratica cobrança de ingressos apenas para manter o custo operacional e é uma entidade privada sem fins lucrativos.

A intermediação do Ministério da Cultura junto ao Ministro dos Transporte, Portos e Aviação Civil e à Anac a respeito da clareza da classificação das exposições como de interesse público, como parte da política pública para o setor das artes visuais, parecia ser decisiva para os rumos da agenda já prevista de exposições em diversas instituições no país. O Ministro Luiz Costa havia enfatizado em pronunciamento no final de 2017 a importância das iniciativas no campo das artes visuais para o desenvolvimento do país, no contexto da economia criativa brasileira que atualmente corresponde a quase 3% do PIB, gerando emprego, renda e inclusão social.

Uma vez que o Museu não dispunha de recursos financeiros para arcar com a nova cobrança para liberação das obras, e considerando que a instituição se posicionava contra esta nova interpretação da regra aeroportuária, a situação se configurava como crítica. Recorrer à Justiça e travar uma batalha judicial com fortes desdobramentos institucionais era um dos caminhos a seguir. A articulação de uma reunião com ampla participação dos envolvidos com a questão poderia também ser uma alternativa para se buscar a solução, entre o próprio diretor do Museu e o diretor da Anac, o presidente do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), o presidente da Associação de Produtores Independentes de Artes Visuais, o diretor da Concessionária, representantes do Governo Federal e de outras instituições culturais.

Outrossim, fazia-se relevante provocar um debate aberto a respeito dos obstáculos criados pela política cultural federal ao campo da arte, em virtude de controles diretos e indiretos abusivos do Estado, sobretudo em um momento de sérios entraves e desvalorização dos bens culturais no país. Para fechar a análise da situação e tomar uma decisão, a diretoria do Museu aguardava o posicionamento e as estratégias do Ministro da Cultura, que naquele momento era fundamental para a definição do rumo a ser tomado.

A partir da informação de que a liberação das obras teria um custo que o Museu não tinha condições de assumir, e tampouco concordava com o mérito da decisão, a diretoria do Museu, portanto, teria algumas opções de estratégias de ação a seguir, como, por exemplo, cancelar a Mostra e devolver as obras para a Inglaterra; batalhar juridicamente para reverter a cobrança; provocar uma ampla discussão nacional a respeito do papel do Estado no campo da cultura e as implicações da atual política cultural, com o objetivo de

obter a revogação da decisão; buscar junto ao Ministério da Cultura uma interferência política para reverter o caso e determinar junto com os demais órgãos federais a revisão das regras constantes nos contratos de concessão aeroportuária, no tocante a taxação da importação de obras e insumos para eventos de natureza artístico-cultural e educativa.



## ANEXO 1

**Tabela 9 do Anexo 4 do Contrato de Concessão do Aeroporto Internacional – Tarifas**

<http://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/concessoes/aeroportos-concedidos/campinas/documentos-relacionados/01contrato-de-concessao/contrato-anexo-04-tarifas-vcp-compilado-ate-a-decisao-no-144-2015>

## ANEXO 2

**Portaria n° 219/GC5, de 27 de março de 2001 – Anac Aprova critérios e fixa valores para a aplicação e a cobrança das Tarifas Aeroportuárias de Armazenagem e de Capatazia, sobre cargas importadas e a serem exportadas ou em situações especiais e dá outras providências.**

[http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/portarias/portarias-2001/portaria-no-0219-gc5-de-27-03-2001/@@display-file/arquivo\\_norma/port219GC5.pdf](http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/portarias/portarias-2001/portaria-no-0219-gc5-de-27-03-2001/@@display-file/arquivo_norma/port219GC5.pdf)

## **Notas de Ensino**

### **O VALOR DA ARTE**

**Autora: Flávia Andréa Carvalho**

**MPGPP FGV SP**

#### **Aplicação e objetivos pedagógicos**

O caso pode ser aplicado em disciplinas do campo da gestão e políticas públicas, no contexto das discussões sobre política cultural no Brasil, economia criativa, articulação institucional, judicialização das políticas públicas, entre outros temas relacionados a arena política e objetivos econômicos em eventos culturais de caráter público.

#### **Desenvolvimento do Caso**

O caso em questão foi inspirado, com alguns elementos ficcionais, na questão ocorrida no contexto da exposição “Acervo em Transformação – Tate no MASP”, que incluía obras do museu britânico Tate Museum, no Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (MASP), em maio de 2018.

Na história real, noticiada amplamente na mídia à época, o MASP garantiu através de um mandado de segurança, a alteração da tarifa de armazenagem cobrada pelo Aeroporto Internacional de Campinas/SP sobre as seis obras emprestadas do *Tate Museum*, as quais ingressaram no Brasil sob o regime de admissão temporária.

O diretor-presidente da Aeroportos Brasil Viracopos S/A entendeu que, em se tratando de uma exposição paga e patrocinada, o evento do MASP não se encaixa na definição de projetos de caráter patriótico. Assim sendo, o caso requeria a aplicação da Tabela 7 do contrato de concessão, que considera o valor do seguro dos bens como base de cálculo da tarifa.

O Museu alega que em todos os casos semelhantes anteriores, de intercâmbio de obras estrangeiras, a tarifa de armazenagem foi empregada considerando a Tabela 9 do Anexo 4 do Contrato de Concessão do Aeroporto Internacional de Campinas, que trata a base de cálculo das tarifas pelo peso dos objetos, sendo R\$ 0,16 por kg. Esta tabela aplica-se no caso de eventos de caráter cívico-cultural.

O Museu conseguiu que fosse mantida a aplicação da tarifa pela Tabela 9. A decisão liminar, do juiz federal Renato Câmara Nigro, da 2ª Vara Federal de Campinas/SP, considerou que “a aplicação da Tabela 7 resultaria em um ônus financeiro, o que, provavelmente, gerará o cancelamento do evento, com reflexos altamente negativos não só sobre as atividades do impetrante (sem fins lucrativos, esclareça-se) e especialmente sobre o fomento da cultura”, conforme publicado em 10/05/2018 no site da Justiça Federal, seção Judiciária de São Paulo.

Agrega-se ao contexto da discussão do caso, a questão da situação atual das concessionárias de aeroportos brasileiros, que têm solicitado ao governo federal renegociações nos contratos e nos pagamentos devidos. Uma mudança neste modelo poderia contribuir para agravar as contas públicas, mediante a flexibilização no pagamento das outorgas. O Aeroporto de Viracopos, por sua vez, está em recuperação judicial e a concessionária já fez vários pedidos de reequilíbrio contratual, justificados pela crise econômica no país, e vem desde 2015 atrasando pagamentos à Anac (Agência Nacional de Aviação Civil). A agência reguladora já abriu um pedido de cassação da concessão.

### **Propósito de Ensino**

Os principais objetivos do caso são:

- Abordar o conceito de política pública e a relação entre diferentes atores na sua formulação e implementação;
- Discutir a relevância de políticas culturais para o desenvolvimento da sociedade, em especial no contexto de iniciativas privadas de interesse público;
- Desenvolver uma análise crítica em relação às dificuldades em se realizar programas e projetos culturais no Brasil;
- Abordar a ação do Estado no campo da cultura e os mecanismos vigentes para viabilização de projetos;
- Discutir a dimensão econômica de eventos culturais;

- Tratar o tema da desarticulação institucional considerando diferentes instâncias de decisão em relação a cobrança de tarifas aeroportuárias;
- Promover reflexão a respeito da *atividade* política e da negligência da *inatividade* política.

### **Questões para Discussão**

A partir da análise do caso, sugere-se que sejam formuladas perguntas que podem servir de base para debates em sala de aula, tais como:

- Quais as principais características da agenda de políticas públicas para a cultura do Governo Federal?
- Qual o papel de museus e outras instituições privadas no desenvolvimento de programas culturais que atendam às demandas da sociedade?
- Qual o papel do Estado no contexto do fomento às atividades culturais?
- A viabilização de projetos culturais por Museus e Instituições privadas deve ser objeto de atenção ou ação governamental?
- Como tratar uma política privada de interesse público, sendo o protagonista, neste caso, o Museu e não o Estado?
- Quais são as implicações diretas ou indiretas para a sociedade da pouca oferta de bens culturais?
- Quem ganha e quem perde diante do conflito de interesses entre concessionárias de aeroportos ou autoridades alfandegárias e promotores de eventos culturais?
- Qual o entendimento acerca do interesse público no contexto de eventos culturais promovidos por entidades de administração privada?

- Quais ações do governo federal poderiam influenciar positivamente no embate entre a administração da concessionária do aeroporto e a direção do Museu?

### **Referenciais teóricos para a discussão**

Os referenciais teóricos deste caso situam-se nos campos das políticas públicas, da agenda de políticas públicas, e da economia criativa. Podem-se considerar duas questões centrais como pontos de partida para a discussão: qual o papel do estado e de atores não-governamentais na construção e implementação de políticas públicas de cultura? O que o governo está escolhendo ao abrir espaço para interpretações divergentes em relação ao incentivo à produção artístico-cultural no país?

Há várias definições de políticas públicas para diferentes autores, e o aspecto comum entre elas é o que trata de decisões do governo para ações que buscam solucionar problemas da sociedade. Para Dye (1984), a definição de política pública pode ser explicada como “o que o governo escolhe fazer ou não fazer”, e este é um ponto importante neste caso, sob a ótica da condução do Ministério da Cultura diante do entrave para a liberação das obras que integrarão uma exposição que deverá mobilizar milhares de pessoas.

É importante salientar no estudo deste caso a dimensão do embate em torno de interesses que são essenciais na construção de políticas públicas. Deve-se considerar o aspecto relacionado ao conflito entre diferentes atores e aos limites da ação do estado, o que faz com que a cooperação entre governo, instituições e sociedade seja um caminho importante para a busca de soluções para questões de interesse público.

Segundo FARAH (no prelo, pag. 9), uma política pública é “um curso de ação, escolhido pelo Estado, com o objetivo de resolver um problema público. É integrada por ações do Estado – e de atores não-governamentais - derivadas da autoridade legítima do Estado, com poder de se impor à sociedade. O curso de ação escolhido é influenciado por ideias e valores e pela disputa entre diferentes atores e grupos e se baseia em conhecimento técnico e em outras formas de saber.”

Decisões e ações são resultado de conflitos de interesses e de negociações. O Museu, a Concessionária do Aeroporto e a administração federal por meio do Ministério da Cultura

têm relação com a questão em diferentes perspectivas, mas que deveriam convergir para o objetivo de facilitar e promover o intercâmbio artístico internacional e, no limite, garantir o acesso da população a bens culturais de qualidade.

O ciclo das políticas públicas é composto pelos seguintes estágios: definição de agenda, identificação de alternativas, avaliação das opções, seleção das opções, implementação e avaliação. Para KINGDOM (2003), a agenda corresponde ao conjunto de assuntos sobre os quais o governo e pessoas ligadas a ele concentram sua atenção num determinado momento. De acordo com SOUZA (2006), a definição da agenda pressupõe a escolha das questões que estarão no campo de ação do governo e quais ficarão de fora. Este processo pode enfatizar os problemas, a política propriamente dita (construção de uma consciência coletiva sobre determinado problema), ou os participantes, classificados como visíveis (políticos, mídia, partidos, etc) e invisíveis (acadêmicos e burocracia, por exemplo). A construção de uma agenda pública pressupõe a determinação de um problema para a sociedade que demande atenção e consequente ação do Estado. Aqui cabe a pergunta: a democratização do acesso a bens culturais está na agenda do governo federal?

A inatividade governamental é tão importante quanto a atividade, de acordo com THEODOLOU (1995, pag.2). Assim sendo, é necessário distinguir o que os governos pretendem fazer e o que efetivamente fazem. O posicionamento do Ministério da Cultura em relação a cobrança de tarifas para admissão temporária de obras estrangeiras é relevante no contexto das políticas públicas de cultura, e a capacidade mobilizadora do órgão federal pode ser empregada em busca de uma solução que atenda aos interesses da sociedade. Assim, diante da possibilidade de ação do Ministério da Cultura na direção de facilitar e incentivar a realização de programas e projetos relevantes para a atividade cultural do país, tendo em vista a formação dos cidadãos e o fomento da economia criativa, cabe a reflexão a respeito da eventual negligência do estado, ou seja, a *inatividade* política, conforme MC CONENLL & HART.

A fragilidade das políticas públicas de cultura no Brasil pode ser decorrente do fato de que estas estão mais vinculadas aos governos do que ao Estado, portanto constantemente sujeitas a alterações e interpretações diversas de acordo com interesses específicos. Toda a sociedade deve ser beneficiada com políticas públicas de cultura sólidas e abrangentes, e não apenas grupos de produtores, artistas, criadores, ou segmentos econômicos.

Além do componente simbólico da cultura na formação e na identidade da sociedade brasileira, há de considerar também a potência da economia criativa para o

desenvolvimento do país, considerando-se o conjunto de negócios e iniciativas que se baseiam no capital intelectual, cultural e na criatividade, gerando valor econômico. De acordo com dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), em 2015 o setor cultural movimentou R\$155 bilhões, ou 2,64% do PIB brasileiro.

**Fonte dos Dados**



FARAH, Marta F. S. In: ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita (org.). Políticas públicas e o desenvolvimento brasileiro. No prelo.

KINGDON, J. (2003 [1984]), Agendas, alternatives, and public policies. 3 ed. Nova York, Harper Collins.

MARCONDES, Mariana Mazzini e FARAH, Marta Ferreira Santos. **Efeitos dos discursos ideológicos sobre a política social:** uma reflexão teórica sobre aproximações e distanciamentos de perspectivas críticas. 41º Encontro Anual da Anpocs – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais. Caxambu, MG, 2017.

MCCONNELL, Allan e HART, Paul't. **Inaction and public policy: understanding why policymakers 'do nothing'.** Policy Sciences, Volume 52, 2019.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura.** Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45.

THEODOULOU, Stella Z. **The contemporary language of public policy: a starting point.** In: CAHN, Matthew A. and THEODOULOU, Stella Z. *Public policy: the essential readings.* Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1995.

<http://www.jfsp.jus.br/comunicacao-publica/indice-noticias/noticias-2018/10052018-liminar-altera-tarifa-sobre-obras-destinadas-a-exposicao-no-masp/>

<https://masp.org.br/exposicoes/acervo-em-transformacao-tate-no-masp>

<https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2018/05/masp-expoe-seis-obras-da-tate-modern-de-londres.shtml>

<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2018/11/21/aeroportos-terao-de-voltar-a-cobrar-taxa-sobre-obras-de-arte-por-peso.ghtml>

[agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-09/aeroportos-querem-cobrar-mais-de-museus-por-obras-armazenadas](https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-09/aeroportos-querem-cobrar-mais-de-museus-por-obras-armazenadas)

<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/liminar-muda-tarifa-sobre-seis-obras-do-tate-museum-destinadas-a-exposicao-no-masp/>