

**À FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO**

## **PRODUTO VI**

### **RELATÓRIO DO ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO PAÇO DO FREVO**

**VERSÃO 2 – VERSÃO FINAL REVISADA**

**RIO DE JANEIRO, 11 DE SETEMBRO DE 2013**

## Sumário

NOTA IMPORTANTE.....	3
1. INTRODUÇÃO.....	4
2. DRE E FORMAÇÃO DO FUNDO DE RESERVA.....	6
3. METODOLOGIA DE CÁLCULO .....	7
4. PREMISSAS GERAIS .....	8
4.1 GRUPO DE DESPESAS COM PROGRAMAÇÃO.....	9
4.2 GRUPO DE DESPESAS COM PESSOAL, ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, CARGOS E SALÁRIOS .....	13
4.2.1 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, UNIDADES E ATRIBUIÇÕES.....	13
4.2.2. CARGOS E SALÁRIOS.....	19
4.3 GRUPO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS .....	20
5. CONCLUSÃO .....	25
6. ANEXOS .....	26

## NOTA IMPORTANTE

- As informações contidas neste documento são confidenciais e não deverão ser divulgadas sem a autorização prévia da Novastar Engenharia Consultiva Ltda (“Novastar”).
- As informações apresentadas neste documento são baseadas em estimativas de terceiras partes e estão sujeitas a alterações em função do contexto comercial e econômico que refletem. Assim sendo, este documento não deverá servir como base exclusiva para qualquer decisão de investir ou desinvestir no projeto aqui descrito.

# RELATÓRIO DE ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DO EMPREENDIMENTO PAÇO DO FREVO E, PARTICULARMENTE, DAS NECESSIDADES DE APORTES DE RECURSOS PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA PREFEITURA DO RECIFE, COMPLEMENTARES ÀS RECEITAS DECORRENTES DA OPERAÇÃO DO PAÇO DO FREVO.

## 1. INTRODUÇÃO

---

O relatório a seguir propõe-se a descrever detalhadamente a elaboração da proposta de valor global do contrato de gestão a ser celebrado entre a Prefeitura Municipal de Recife e uma Organização Social.

Destaca-se nesse processo a baixa participação das receitas próprias oriundas de bilheteria e aluguéis que representam menos de 5% do orçamento anual, abrindo espaço para discussões e propostas a fim de potencializar a captação de recursos no médio e longo-prazo. Essa proposta inclui a criação da fidelização do público através da filiação, assim como a inclusão de patrocínios, doações e parcerias, principalmente com a Secretaria de Educação, possibilitando que no longo prazo a dotação orçamentária, advinda da Prefeitura, seja passível de redução e/ou realocação para o aumento da programação cultural e reafirmando a visão de futuro descrita no plano museológico onde o Paço se propõe a ser, em 10 anos, a referência mais importante do Frevo no país, contribuindo para salvaguarda e difusão internacional.

Ainda foi considerada no projeto a latente necessidade de atender a uma política pública de museus que inclui gratuidades, preços reduzidos e programas educacionais. Em um cenário com visão conservadora, tendo como parâmetro equipamentos culturais semelhantes, estimou-se em 296 dias por ano o funcionamento do espaço com uma média de 150 visitantes por dia. A programação educativa prevê mais de 5 mil alunos, dos quais 20% com bolsa (gratuidade).

Para melhor assegurar o bom funcionamento do Paço do Frevo, diante do pequeno tamanho relativo das receitas próprias face ao orçamento anual, incluímos a criação de um Fundo de Reserva no valor equivalente a duas vezes o custo fixo mensal – a exemplo da legislação do Rio

de Janeiro e de São Paulo– com o intuito de criar uma provisão para atrasos na dotação e outras necessidades emergenciais.

Como descrito no Plano Museológico, o Paço do Frevo é um projeto que vem consolidar o compromisso entre a Prefeitura do Recife, a Fundação Roberto Marinho e o IPHAN de difusão do frevo, considerado patrimônio cultural nacional imaterial. O planejamento descrito a seguir nesse relatório leva em consideração que a boa gestão do equipamento é fundamental para que essa difusão se perpetue e agregue valor não só para o equipamento, mas para o seu entorno.

O relatório se inicia com uma tabela apresentando o Demonstrativo de Resultados e formação do Fundo de Reserva para a OS gestora do Paço do Frevo. Foi realizada uma análise de 5 anos, apesar do prazo do contrato de gestão ainda não estar definido até o presente momento. Qualquer ajuste para mais ou menos no prazo poderá ser realizado com certa facilidade. Segue-se uma análise destes resultados incluindo premissas, memória de cálculo, onde são discutidos aspectos econômicos, organizacionais e da programação cultural. O relatório é finalizado por uma conclusão onde são apontados com maior detalhe, oportunidades de fontes de receita futura.

## 2. DRE E FORMAÇÃO DO FUNDO DE RESERVA

Demonstrativo de Superávit ou Déficit	Pré Op	ANO (R\$ em Valores de 2013)					TOTAL
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
<b>(+) Dotação da Prefeitura</b>		<b>4,263,210</b>	<b>4,213,210</b>	<b>4,213,210</b>	<b>4,213,210</b>	<b>4,213,210</b>	<b>21,116,049</b>
(+) Receitas de Contribuições (patrocínios)	-	-	-	-	-	-	-
(+) Receitas Operacionais	-	152,097	152,097	152,097	152,097	152,097	760,486
(+) Receitas de Aluguéis	-	45,328	45,328	45,328	45,328	45,328	226,640
(+) Outras Receitas	-	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Receitas Operacionais</b>	-	<b>4,460,635</b>	<b>4,410,635</b>	<b>4,410,635</b>	<b>4,410,635</b>	<b>4,410,635</b>	<b>22,103,174</b>
<b>(=) Receita Operacional Líquida</b>	-	<b>4,460,635</b>	<b>4,410,635</b>	<b>4,410,635</b>	<b>4,410,635</b>	<b>4,410,635</b>	<b>22,103,174</b>
(-) Custos Variáveis	-	(734,200)	(734,200)	(734,200)	(734,200)	(734,200)	(3,671,000)
(-) Custos de Pessoal	-	(2.238.048)	(2.238.048)	(2.238.048)	(2.238.048)	(2.238.048)	(11.190.240)
(-) Despesas Administrativas	-	(1.488.387)	(1.438.387)	(1.438.387)	(1.438.387)	(1.438.387)	(7.241.934)
<b>(=) (=) Superávit (Déficit) - (03)</b>	-	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>(1) Dotação da Prefeitura</b>		<b>4,263,210</b>	(antes do fundo de reserva)				
<b>Cálculo do Fundo de reserva</b>		<b>614,822</b>	(sem desp. pré-operacional)				
<b>FORMAÇÃO DO FUNDO DE RESERVA</b>		<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>	
<b>Aporte Fundo de Reserva</b>		<b>307,411</b>	<b>307,411</b>				
<b>Dotação + Aporte</b>		<b>4,570,621</b>	<b>4,520,621</b>	<b>4,213,210</b>	<b>4,213,210</b>	<b>4,213,210</b>	<b>21,730,871</b>
<b>Despesas Anuais + Investimentos</b>		<b>680,000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>680,000</b>

### 3. METODOLOGIA DE CÁLCULO

---

O objetivo deste relatório é apresentar as premissas para o cálculo dos custos operacionais do projeto Paço do Frevo no Recife, no estado de Pernambuco, elaborada pela **NOVASTAR**, que balizará o valor do Contrato de Gestão a ser celebrado entre a **Prefeitura Municipal** e uma **Organização Social**, para a gestão de tal equipamento cultural.

A **NOVASTAR** buscou elencar os itens que compõem os custos relacionados à operação, pessoal e programação do equipamento. O resultado deste estudo é suficiente para o atendimento das diretrizes e objetivos e para o atingimento das metas enunciadas. Cabe destacar que a composição dos custos ora apresentada não é mandatória, cabendo à OS contratada todas as decisões operacionais, desde que produzam o que está preconizado nas diretrizes, objetivos, indicadores e metas apontados.

As informações utilizadas para o dimensionamento dos custos aqui explicitadas foram obtidas a partir do plano museológico do Paço do Frevo, desenvolvido pela **Fundação Roberto Marinho (FRM)**, a partir das diretrizes técnicas estabelecidas em conjunto com a equipe da secretaria municipal da cultura do Recife. Além dessas informações, foram feitas consultas ao mercado, buscando balizar alguns dos valores referentes às atividades propostas e às práticas que serão desenvolvidas no Paço do Frevo.

O levantamento de custos e as projeções realizadas estão considerando o primeiro ano de operação do Paço do Frevo, tendo como referência valores correntes de 2013 e relatórios gerenciais de custos. Os valores correntes são utilizados (i.e. em moeda constante de 2013), pois se acredita ser mais coerente um ajuste anual que a projeção de uma inflação, que muitas vezes é inconsistente com a realidade. Para fins de organização, os custos foram divididos em três grupos distintos de despesas, a saber:

- ▣ **Despesas com programação** - estimadas com base na programação mínima definida para o equipamento;
  
- ▣ **Despesas com pessoal** - estimadas a partir de uma sugestão de organograma para a gestão dos equipamentos, bem como o dimensionamento de pessoal necessário à

execução das atividades dos equipamentos, além de uma adequação de salários àqueles praticados no mercado.

- ▣ **Despesas administrativas** - as estimativas foram feitas a partir dos custos operacionais de funcionamento e manutenção dos equipamentos, incluindo concessionárias, contratos com terceiros, entre outros. Com exceção dos professores horistas (não contratados via CLT), as despesas com pessoal estão incluídas no item anterior.

O montante de gastos, bem como as rubricas propostas, levam em consideração o conceito definido para o equipamento e para o uso dos espaços, prevendo uma programação básica.

A seguir serão apresentadas, nesta ordem, as premissas gerais do modelo e, em maior nível de detalhe, as despesas com programação, com pessoal e as despesas administrativas.

#### 4. PREMISSAS GERAIS

---

- ▣ Os dados utilizados neste modelo foram obtidos primordialmente com a colaboração entre a Prefeitura de Recife e a Fundação Roberto Marinho. Para as exceções, foram utilizadas fontes públicas e profissionais da área;
- ▣ A dotação governamental será semestral;
- ▣ Fundo de reserva (a ser incluído na minuta do contrato de gestão) equivale a 200% da despesa mensal administrativa mais pessoal e será formado em 4 parcelas semestrais (2 anos). A receita financeira do Fundo de Reserva acumulará no próprio Fundo;
- ▣ Todos os valores são constantes de 2013 - não são usadas previsões de inflação, de forma que, anualmente, deverá ser feita uma atualização dos valores correntes para o cálculo de previsão de dotação para o próximo ano;
- ▣ As informações geradas no modelo econômico-financeiro estão no regime de caixa, de forma a melhor orientar o governo em quanto terá que transferir de recursos a cada ano;
- ▣ A gestão dos equipamentos gozará de imunidade tributária<sup>1</sup>.
- ▣ A receita obtida de terceiros está líquida de impostos;
- ▣ Como mencionado anteriormente, o valor do contrato poderá ser calculado com base em 5 anos de orçamento para operação dos equipamentos culturais mais a formação do

---

<sup>1</sup> Sobre este item, deve-se consultar informações legais, expressas no *site*: <http://www.portaltributario.com.br/artigos/imunidadesisencoes.htm>



fundo de reserva, ou outro prazo, dependendo da decisão da Prefeitura de Recife a este respeito.

- ▣ Não haverá professores contratados (CLT), os mesmos trabalharam como horistas, recebendo proporcionalmente ao número de horas trabalhadas.

#### 4.1 GRUPO DE DESPESAS COM PROGRAMAÇÃO

<b>Itens de Despesa no 1o ano (R\$)</b>	<b>Total</b>
<b>Programa de Cultura</b>	<b>R\$ 368.000</b>
<b>Programa Educativo</b>	<b>R\$ 246.200</b>
<b>Acervo</b>	<b>R\$ -</b>
<b>Informática</b>	<b>R\$ 120.000</b>
<b>Outras Despesas</b>	<b>R\$ -</b>
<b>Total</b>	<b>R\$ 734.200</b>

	Cursos	Periodicidade anual	Frequencia semanal	Duração aula (horas)	Carga Horária Semanal	Carga horária anual	Preço Proposto	Receita Mensal
Música	Técnica e Interpretação do Frevo para Regentes e Músicos	4	2	1.5	3	144		
	Técnica e Interpretação do Frevo para Trombonistas (+ 1 horas semanal individual)	2	2	1.5	3	72		
	Harmonia Popular	2	1	3.0	3	144		
	Locação das Salas para Ensaios de Música Individuais e em Grupos	1	1	1.5	2	0		
Dança	Oficina Bem vindo ao Frevo - término de visita de visitantes – gratuito	diário	7	0.5	7	357		
	Vivendo o Frevo	semanal	2	2.0	8	408	40	1280.00
	Viva o Carnaval	1	2	1.5	3	12	40	640.00
	Escola do Passo - 1 turma para cada faixa etária	1	2	1.0	6	48	40	1920.00
Aulas	Aulas Ensaios para Companhia de Frevo de Recife (Instrutores da Escola de Frevo)	3x semana	3	2.0	6	306		
	Aulas Ensaios para Companhia do Frevo Infantil do Recife (Instr. Esc. Frevo)	2x semana	2	1.5	3	153		
	Aulas para Grupos e Companhias de Dança que Trabalhem com Frevo (4 meses)	2	2	2.0	4	128	40	640.00
	Aulas para Agremiações Carnavalescas de Frevo (4 meses)	2	2	2.0	4	128		
	Locação das Salas para Ensaios de Dança (Frevo)				0	0		
Outros	Formação de Monitores e Professores do Paço do Frevo				0	0		
	Oficina de Cenários, Figurinos e Adereços				0	0		
	Projeto Extra Muros				0	0		
<b>0</b>					<b>52</b>	<b>1,9</b>		<b>4480</b>

A Grade de Oficinas foi elaborada pela SECULT e planejada para 2013. Os preços propostos e Receitas mensais encontram-se em R\$.

<b>Itens de Despesa no 1o ano (R\$)</b>	<b>O.S.</b>	<b>% do Ttl Desp.</b>
<b>Despesas com Programação (sem pessoal)</b>	<b>734.200</b>	<b>16%</b>
<b>Programa de Cultura</b>	368.000	<b>8%</b>
Exposições de Curta/Média Duração	200.000	4%
Projeto Extra-muros	12.000	7%
Pocket show de 5a feira e sábados (quando não tiver agrem.)	90.000	2%
Apresentações de Agremiações de Frevo aos Sábados	48.000	1%
Exposições de Longa Duração - manutenção	18.000	0%
<b>Programa Educativo</b>	246.200	<b>6%</b>
Formação de Monitores e Professores do Paço do Frevo	7.200	0%
Professores Horistas	149.000	3%
Oficina de Cenários, Figurinos e Adereços	90.000	2%
<b>Acervo</b>	-	0%
Preservação e Catalogação do Acervo	-	0%
Digitalização de Acervo	-	
<b>Informática</b>	120.000	<b>3%</b>
<b>Outras Despesas</b>	-	<b>0%</b>

## Programa de cultura

- ▣ Exposição de curta/média duração: previu-se 2 exposições por ano, sendo uma interna com o custo de R\$200 mil e a outra de terceiros.
- ▣ Projeto Extra Muros: oficinas nas sedes das organizações.
- ▣ *Pocket shows* as quintas feiras e sábados: os *pocket shows* têm como objetivo ocupar com programação cultural o espaço do café, no térreo. Foram consideradas 2 apresentações por semana, com o custo de R\$1.000,00 cada, menos 1 apresentação por mês devido à apresentação da Agremiação.
- ▣ Apresentações de Agremiações de Frevo aos sábados, no terceiro andar: uma vez por mês, custando R\$4.000,00 cada apresentação.
- ▣ Exposições de longa duração: a manutenção dessas exposições foi estimada em R\$1.500,00 por mês.

## Programa Educativo

- ▣ Formação de Professores e monitores do Paço do Frevo: a formação custará R\$150,00/hora, com duração de 8 horas, a cada três meses.
- ▣ Professores Horistas – Dança = R\$ 50 / hora e Música = R\$ 200 / hora
- ▣ Oficina de Cenários, figurinos e adereços: custo orçado para materiais e instrutores.

## Acervo

- ▣ Preservação e catalogação do acervo: será feito internamente, pelos funcionários do equipamento cultural;
- ▣ Digitalização do acervo: esse projeto deverá ser desenvolvido e custeado por meio de parcerias.

## Informática

- ▣ Portal Eletrônico: foi feito um orçamento com a empresa PUNCH! Comunicação que estimou em R\$120 mil o custo anual para a criação e manutenção do site.

## 4.2 GRUPO DE DESPESAS COM PESSOAL, ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, CARGOS E SALÁRIOS

Tomando como base a estrutura de outros equipamentos culturais, uma proposta de organograma foi delineada para operar de maneira eficiente o Paço do Frevo. O objetivo primeiro em desenhar essas estruturas organizacionais, ainda que de maneira preliminar e propositiva, foi de estimar as despesas de pessoal com base nos cargos propostos para o equipamento. Novamente, cabe destacar que os quantitativos aqui apresentados, bem como os organogramas propostos são apenas balizadores para os estudos e caberá exclusivamente à OS contratada a definição dessas estruturas.

Uma vez desenhadas as estruturas básicas, procedeu-se ao dimensionamento (quantitativo) dos recursos humanos e sua qualificação, bem como a estimativa de salário médio e encargos correspondentes.

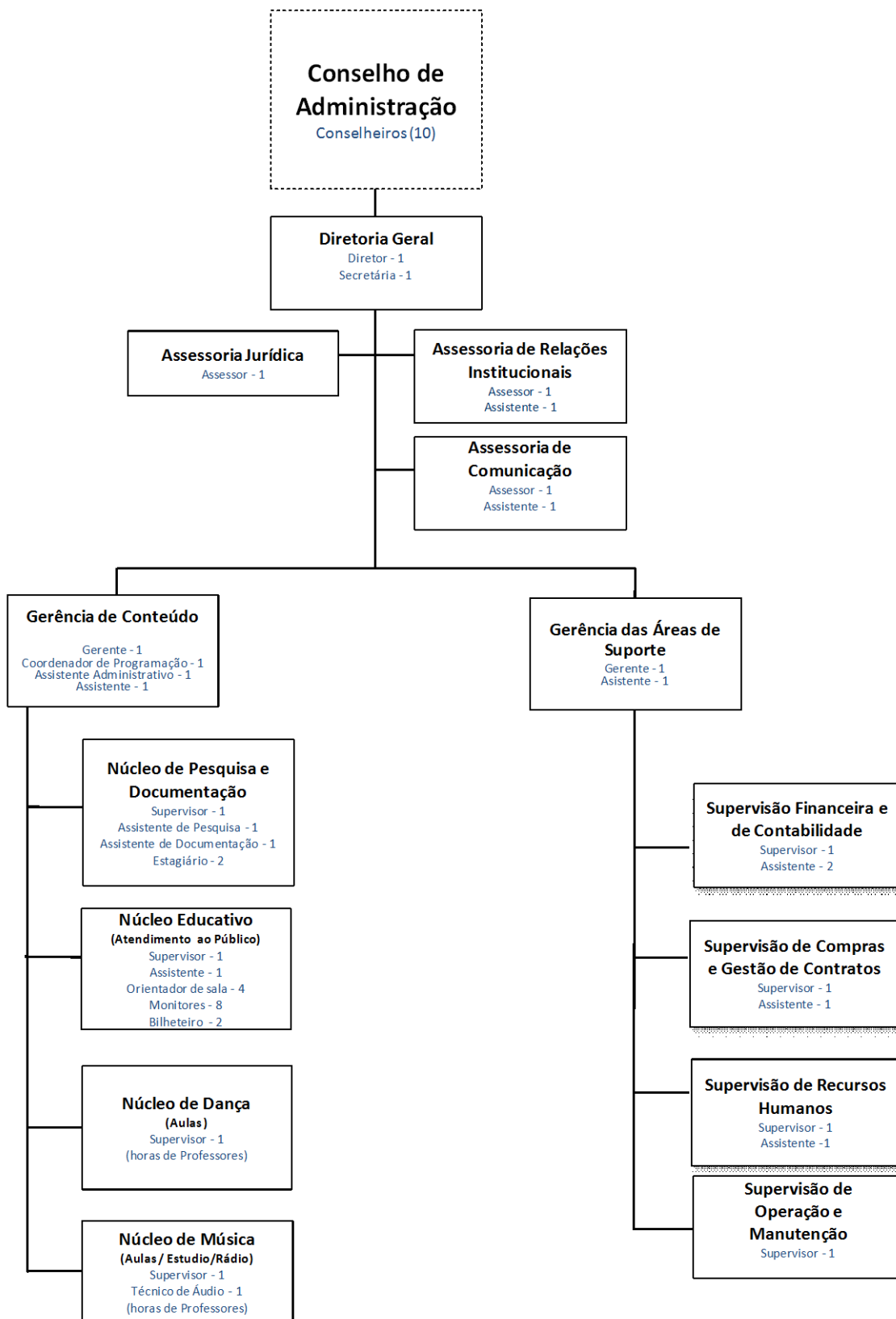
### 4.2.1 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, UNIDADES E ATRIBUIÇÕES

Para as projeções relativas aos cargos e respectivos salários, foram feitos ajustes para levar em conta (i) a mudança de regime de trabalho para a CLT; (ii) a otimização dos recursos humanos visando atender o movimento de usuários ao longo do dia; e (iii) a descrição das funções (ver subseção com descritivo de cargos e funções).

A seguir são apresentadas as figuras que apresentam as estruturas organizacionais referenciadas.

### DESENHO ORGANIZACIONAL PARA A OS

O desenho de estrutura e a breve síntese das atribuições vinculadas a cada unidade diz respeito à macro estrutura gerencial própria da OS encarregada da gestão do Paço do Frevo. Além das unidades organizacionais, a ilustração abaixo apresenta o dimensionamento dos recursos humanos.



Descrição das funções:

▣ Conselho de Administração

Instância máxima de administração executiva do Contrato. Atua como órgão de deliberação colegiada do Contrato de Gestão e é responsável em especial pela formulação e monitoramento das ações necessárias ao cumprimento das diretrizes e metas estabelecidas nesse instrumento contratual, pela aprovação das normas de contratação de pessoal e de compras de bens e serviços e pela aprovação dos orçamentos anuais e dos demonstrativos contábeis periódicos.

Segundo a lei nº 17.875/2013, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais no âmbito do município do Recife e dá outras providências, mencionamos o Art. 6º da lei, onde o Conselho de Administração deve estar estruturado nos termos que dispuser o respectivo estatuto, observados, para os fins de atendimento dos requisitos de qualificação, os seguintes critérios básicos:

- a) 20% (vinte por cento) a 40% (quarenta por cento) de seus membros natos, representantes do Poder Público, definidos pelo estatuto da entidade;
- b) 20% (vinte por cento) a 30% (trinta por cento) de seus membros natos, representantes de entidades da sociedade civil, definidos pelo estatuto;
- c) Até 10% (dez por cento), no caso de associação civil, de membros eleitos dentre os membros ou os associados;
- d) 10% (dez por cento) a 30% (trinta por cento) de membros eleitos, pelos demais integrantes do Conselho, dentre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral; e
- e) Até 10% (dez por cento) de membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo estatuto.

Além disso, o art. 6º dispõe que os membros eleitos ou indicados para compor o Conselho devem ter mandato de quatro anos, admitida uma recondução, e não poderão ser:

- a) Cônjuge, companheiro ou parentes, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, do Prefeito, Vice-Prefeito, Secretários Municipais, Secretários Executivos Municipais, Vereadores e dirigentes de organização social e;
- b) Servidor público detentor de cargo comissionado ou função gratificada.

O parágrafo IV menciona que o primeiro mandato de metade dos membros eleitos ou indicados deve ser de dois anos, segundo critérios estabelecidos no estatuto;

O parágrafo V menciona que o dirigente máximo da entidade deve participar das reuniões do Conselho, sem direito a voto.

O parágrafo VI menciona que o Conselho deve reunir-se, ordinariamente, no mínimo, três vezes a cada ano e, extraordinariamente, a qualquer tempo;

O parágrafo VII menciona que o Conselheiros não devem receber remuneração pelos serviços que, nesta condição, prestarem à organização social, ressalvada a ajuda de custo por reunião da qual participem; e

VIII - Os Conselheiros eleitos ou indicados, para integrar a diretoria da entidade, devem renunciar ao assumirem funções executivas.

Finalmente há um parágrafo único no final do art. em questão que menciona que os representantes, previstos nas alíneas (a) e (b), do inciso I, devem corresponder a mais de 50% (cinquenta por cento) do Conselho de que trata o caput do presente artigo.

Assim para efeitos deste exercício, sugerimos que o Conselho de Administração tenha 10 membros, sendo que haverá um *geton* por participação em reunião cuja pauta seja o Paço do Frevo, para cobertura de despesas relativas a ajuda de custo. Indicamos a frequência de 1 (uma) reunião mensal sobre o Paço do Frevo para efeitos desta estimativa.



É exercida pelo Diretor Geral que tem como atribuições, além daquelas previstas na legislação municipal, a administração executiva do Paço do Frevo em todas as suas dimensões e a interface com o Conselho de Administração, no que diz respeito as questões relativas a este equipamento.

▣ Assessoria Jurídica

Assessoria responsável pelo atendimento jurídico a todas as unidades organizacionais, no que diz respeito a questões trabalhistas, de direitos autorais e outras questões legais, encaminhando a causa a escritórios de advocacia especializados – quando exceder à sua competência interna – e acompanhando as causas na justiça em suas diversas instâncias.

▣ Assessoria de Relações Institucionais

Esta assessoria tem como finalidade desenvolver relacionamentos estratégicos com outras instituições, sejam elas museus ou centros culturais, teatros, escolas, grupos musicais, produtores e consumidores de programação cultural para fins de estabelecimento de parcerias; sejam elas empresas enquanto potenciais patrocinadores; sejam elas instituições governamentais da administração direta (ministérios e secretarias de estado da cultura, da educação e do turismo) e da administração indireta, nacionais e estrangeiras.

▣ Assessoria de Comunicação

Tem como uma das finalidades zelar pela imagem pública do Paço do Frevo e promover, junto aos diversos segmentos do seu público, sua existência e atuação de excelência, sua programação educativa e cultural e o seu centro de documentação. Deve operacionalizar as ações de marketing, publicidade e criação de produtos para a aproximação do público, com a necessária articulação matricial. Isto é, estar em sinergia com as demais gerencias e núcleos da organização.

▣ Gerencia de Conteúdo

Esta gerencia é responsável por assistir a Diretoria no planejamento e execução da programação cultural e educativa, principalmente em música e dança, e manter, ampliar, e desenvolver (principalmente através de pesquisa) o acervo e documentação de acordo

com suas orientações. Deverá captar a satisfação do público e da crítica especializada, visando antecipar as necessidades dos visitantes para novas demandas de programação, além de articular a divulgação dos programas, bem como viabilizar as atividades oferecidas, trabalhando com terceiros, com parcerias, com profissionais livres, entre outros. Esta gerência coordena os núcleos de documentação, educação, música e dança.

▣ Núcleo de Pesquisa e Documentação:

De acordo com o plano museológico, esse núcleo tem como missão promover a identificação, documentação, geração, sistematização, integração e disseminação de informações, conteúdos e conhecimentos relativos ao Frevo, além de elaborar os conteúdos didático-pedagógicos e publicações a serem utilizadas como referência para ações institucionais, desenvolvendo e estimulando a criação de acervos de memória capazes de gerar e guardar, a partir das mais variadas fontes, uma série de informações, conteúdos e narrativas.

▣ Núcleo Educativo

É responsável pelo desenvolvimento, implementação e aprimoramento do programa de educação, isto inclui o gerenciamento de monitores, agendamentos escolares, desenvolvimento de programas educativos contínuos e específicos e articulação com o núcleo de desenvolvimento institucional e outros da organização, com o intuito de alavancar o programa educativo por meio de convênios e patrocínios.

▣ Núcleo de Dança

Promover os conteúdos relativos à dança no Paço do Frevo, sistematizando e elaborando a grade de oficinas e cursos; selecionar, integrar e disseminar conteúdos relativos à dança do Frevo em sua diversidade e forma criativa de se apresentar; Estimular a criação de grupos, Companhias e coletivos de dança; e orientar o estudo das suas origens e propor sistemática de transversalidade buscando o aprendizado por meio da troca de experiências e envolvimento com outros universos de dança.

▣ Núcleo de Música

Desenvolver os conteúdos relativos aos programas de formação musical; seleção de repertórios a serem aplicados nas diversas etapas de ensino; elaborar grade curricular e conteúdos didático-pedagógicos, que envolvam a história da música do Frevo e sua expansão no universo musical brasileiro; e viabilizar estudos para a sistematização da música do Frevo, possibilitando seu reconhecimento e apropriação em qualquer lugar e por qualquer músico.

▣ Gerência das Áreas de Suporte

Responsável pelas áreas de suporte administrativo e financeiro do Paço do Frevo – dentre eles tesouraria, contabilidade, planejamento, compras, gestão de contratos, recursos humanos e serviços gerais. É também responsável pela negociação e gestão dos contratos na área administrativa e financeira, com terceiros necessários ao bom funcionamento do Paço do Frevo. Esta gerência deve ser muito articulada tanto com a Gerência de Conteúdo quanto com a Diretoria Geral.

▣ Supervisão Financeira e de Contabilidade

Responsável pela gestão financeira e contábil do Paço do Frevo.

▣ Supervisão de Compras e Gestão de Contratos

Responsável pela gestão de compras e pela gestão de contratos do Paço do Frevo, incluindo-se contratações, licitações e gestão de suprimentos

▣ Supervisão de Recursos Humanos

Tem como responsabilidade a gestão das pessoas que atuam no Paço do Frevo.

▣ Gerência de Planejamento e Orçamento

Responsável pelo planejamento e gestão orçamentária do Paço do Frevo.

#### 4.2.2. CARGOS E SALÁRIOS

Os salários aqui considerados foram definidos a partir de um balizamento entre os salários fornecidos pela Fundação de Cultura do Recife e os salários pagos atualmente no mercado, obtidos por meio de uma pesquisa (Datafolha, fevereiro de 2013 a serem pagos em março do

mesmo ano para empresas São Paulo – utilizou-se como limites os patamares mínimo e médio desta pesquisa). Os dados na tabela abaixo estão em R\$.

Descrição	Quant	Salário Mensal	Menor	Médio	Encargo	Custo Mensal	Custo Anual
Diretor	1	12.000	9.067	23.737	Padrão	20.880	250.560
Gerente	2	8.000	5.632	10.139	Padrão	27.840	334.080
Assessor	3	3.500	4.018	6.606	Padrão	18.270	219.240
Coordenador	1	5.000	2.624	6.839	Padrão	8.700	104.400
Supervisor	8	3.500	2.453	5.473	Padrão	48.720	584.640
Assistente Administrativo	1	2.500			Padrão	4.350	52.200
Assistente	11	1.800	831	3.692	Padrão	34.452	413.424
Secretária	1	1.700	1.687	3.537	Padrão	2.958	35.496
Técnico de Áudio	1	1.500	1.194	1.794	Padrão	2.610	31.320
Orientador de Sala	4	850			Especial	4.080	48.960
Estagiário	2	850			Especial	2.040	24.480
Monitores	8	850			Especial	8.160	97.920
Conselheiro	10	200			Especial	2.400	28.800
Bilheteiro	2	1.200	965	1.403	Padrão	1.044	12.528
<b>TOTAL Organograma</b>	<b>55</b>					<b>186.504</b>	<b>2.238.048</b>

Sobre os salários apresentados, foi aplicado o percentual de 74%<sup>2</sup> correspondentes aos encargos trabalhistas e benefícios essenciais, com exceção das funções preenchidas por estagiários que tem encargos menores (20%) e Conselheiros, que recebem ajudas de custo somente por reunião mensal no valor de R\$200 por conselheiro.

### 4.3 GRUPO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS

Para o grupo das despesas administrativas, foi feito um levantamento dos gastos atuais do equipamento e projeções foram organizadas nas seguintes categorias:

- ▣ Conservação e Manutenção;
- ▣ Segurança;

<sup>2</sup> Este foi o percentual praticado nas projeções da FGV considerando-se diferentes itens que compõem a tabela de encargos, divididos em 4 grupos, a saber: Grupo A – Obrigações sociais (Previdência Social; FGTS; Salário Educação; Acidentes de Trabalho ; SESI; SENAI; SEBRAE; INCRA); Grupo B – Tempo não trabalhado (Repouso Semanal Remunerado; Férias; Feriados; Abono de Férias; Aviso Prévio; Auxílio Enfermidade); Grupo C – Tempo não trabalhado II (13º salário; Despesa de Rescisão Contratual); e Grupo D – Incidência (Incidência do FGTS sobre o 13º e Incidência A/B).

- ▣ Concessionárias;
- ▣ Tecnologia da Informação;
- ▣ Administrativo e RH;
- ▣ Comunicação; e
- ▣ Contingências.

O quadro a seguir sumariza os custos estimados por categoria:

<b>Itens de Despesa no 1o ano (R\$)</b>	<b>Total</b>
Conservação e Manutenção	254.446
Segurança	444.000
Concessionárias	252.479
Tecnologia da Informação	18.768
Administrativo e RH	273.960
Comunicação	111.965
Contingências	132.769
<b>Total Despesas Administrativas</b>	<b>1.488.387</b>

Em seguida, serão descritos em maior nível de detalhamento os custos associados a cada uma das categorias, considerando a estrutura necessária para o equipamento cultural.

## **DESPESAS COM CONSERVAÇÃO E MANUTENÇÃO**

Para se estimar os gastos com conservação e manutenções foram considerados seguintes itens de despesa:

- ▣ Manutenção de ar condicionado;
- ▣ Manutenção de elevadores;
- ▣ Manutenção predial;
- ▣ Serviços de limpeza;
- ▣ Manutenção do sistema de incêndio e extintores;

- ▣ Controle de pragas
- ▣ Outras manutenções.

Todos os custos associados aos serviços de manutenção de ar condicionado, de elevadores, manutenção predial, manutenção do sistema de incêndio e extintores foram obtidos a partir de dados fornecidos pela Fundação Roberto Marinho.

Para os serviços de controle de pragas utilizou-se como base a referência do custo (R\$) por metro quadrado (m<sup>2</sup>) orçado para outros equipamentos culturais, igual a R\$ 2,00/m<sup>2</sup>, duas vezes ao ano.

O valor orçado para outras manutenções é destinado à preservação e reparo de mobiliário e equipamentos em geral, além da manutenção de 51 monitores, cuja verba foi estipulada pela Fundação Roberto Marinho.

Quanto ao serviço de limpeza, considerou-se 6 serventes, com o salário de R\$1.700,00, segundo dados da FUNARJ.

## **DESPESAS COM SEGURANÇA**

Para se estimar os gastos com segurança foram considerados os seguintes itens de despesa:

- ▣ Serviços de Vigilância; e
- ▣ Manutenção de Circuito de TV.

Para o serviço de vigilância, estimou-se 4 vigilantes: 1 por andar e 1 no CFTV durante o dia e durante a noite, 1 no CFTV e 1 na ronda. De acordo com a pesquisa realizada, cada vigilante custa R\$5.500,00 por mês. Referências para os valores de manutenção com o circuito de TV foram obtidas com a **Fundação Roberto Marinho**.

## **DESPESAS COM CONCESSIONÁRIAS**

Para se estimar os gastos com concessionárias foram considerados seguintes itens de despesa:

- ▣ Água e Esgoto;

- ▣ Energia; e
- ▣ Telefonia - Fixo / Longa Distância.

Para os gastos com água e esgoto utilizaram-se referências da Fundação Roberto Marinho. Para telefonia e energia, foi feita uma média dos custos dos mesmos itens em outros equipamentos culturais (Sala Cecília Meireles / Escola de Música Villa Lobos), ajustados proporcionalmente à área de cada equipamento cultural.

## **DESPESAS COM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Para se estimar os gastos com tecnologia da informação foram considerados os seguintes itens de despesa:

- ▣ *Help desk*; e
- ▣ *Link de internet*.

No caso do *Help desk*, estimou-se 12 chamadas por mês, ao custo de R\$120,00 cada chamada. Para as contas de *internet*, utilizou-se uma cotação da Embratel para um *link* de 10 Mb no Rio de Janeiro.

## **DESPESAS ADMINISTRATIVAS E COM RECURSOS HUMANOS**

Para se estimar os gastos administrativos e com recursos humanos foram considerados seguintes itens de despesa:

- ▣ Material de consumo;
- ▣ Lanches / Café / Água;
- ▣ Auditoria independente;
- ▣ Serviços de contabilidade;
- ▣ Sistema de controle financeiro;
- ▣ Serviços advocatícios;
- ▣ Pesquisa de opinião;
- ▣ Serviço de Correio, transporte e carga;
- ▣ Seguros de incêndio, responsabilidade civil, entre outros;
- ▣ Viagens;

- ▣ Serviço de manutenção de computadores, impressoras e copiadoras;
- ▣ Instalação de Sistema de Controle Financeiro; e
- ▣ Outras compras.

Como material de consumo foram estimados custos de material de escritório – ou seja, o consumo médio da listas de compras de escritórios com quantidade similar de funcionários e pesquisas de preço de mercado.

Itens como água, café e afins também foram medidos com base no consumo médio observado em instituições semelhantes e pesquisas de preço de mercado. Esses dados têm como fonte a FUNARJ.

Para despesas relativas à auditoria independente, obteve-se o custo de R\$200,00 por hora por pessoa. Considerou-se 4 pessoas, trabalhando 30 horas por semana, durante duas semanas. Em serviços de contabilidade, cotou-se o valor de R\$850,00/mês, embutidos R\$100,00 referentes a serviços de RH. A implementação de um sistema de controle financeiro equivalente ao MXM tem o custo de R\$50 mil, mais a obtenção de 3 licenças no valor de R\$660,00 cada. O custo dos serviços de contabilidade, sistema de controle financeiro e auditoria independente foram cotados junto a empresas privadas.

Os custos associados a serviços advocatícios tiveram como referência o estudo feito para as Bibliotecas (Parque e Estaduais) do Rio de Janeiro. Não foi auferido um custo para pesquisa de opinião, pois assumiu-se que a mesma será feita internamente.

No que diz respeito a seguros, foram orçados os seguros de incêndio e de responsabilidade civil. Para o primeiro, estimou-se um prêmio referente a 50% do total do acervo e mobiliário, estimados em R\$10 milhões. O valor do seguro representa 0,1% do valor segurado, com isso, foi orçado o valor R\$ 5 mil por ano para a cobertura contra incêndios. Para responsabilidade civil, o prêmio do seguro representa 1% do custo da ação (R\$50 mil). Foi estimado ainda um valor de R\$ 50 mil por ano para D&O (Conselho e Executivos), que cobrirá até R\$ 5 milhões. As informações referentes à seguros foram obtidas junto à Brokers Seguros.



Considerou-se 4 viagens por ano para o Rio de Janeiro ou São Paulo, com verba de R\$ 3mil por viagem. Para os serviços de Correio transporte e carga, foram usados dados de mercado obtidos pela própria **Novastar**.

Além desses, outro serviço cotado foi o de manutenção de computadores, que prevê a compra e manutenção de 54 computadores.

## DESPESAS COM COMUNICAÇÃO

Para se estimar os gastos com comunicação foram considerados os seguintes itens de despesa:

- ▣ *Folders* e cartazes; e
- ▣ Publicidade.

Para os gastos com publicidade, utilizou-se o custo de tabela atualizado para veiculação em dia útil no Jornal do Comércio do Recife. O dispêndio com *folders* e cartazes leva em consideração o caderno do professor (3 mil unidades) e o *folder* de visitantes (88 mil unidades), orçados respectivamente em R\$ 12mil e R\$ 88mil, segundo estimativas da Fundação Roberto Marinho.

## DESPESAS CONTINGENCIAIS

Nas despesas contingenciais, foi estimado um valor mensal referente a 10% dos custos administrativos, sem se considerar os gastos com pessoal e programação. Essas despesas serão destinadas a gastos emergenciais, “caixa pequeno” e como um ajuste para o caso de as estimativas terem sido subestimadas.

## 5. CONCLUSÃO

---

Como mencionado na Introdução, existe no médio e longo prazo oportunidades para ampliação das fontes de receita do Paço do Frevo, com o intuito de aumentar a sustentabilidade econômica da instituição. Para tanto sugerimos as seguintes ações:

1. Convênios:

- com a secretaria de educação do município para desenvolvimento de um programa educativo e de visitação estruturado.
- com o Governo do Estado, em particular as Secretarias de Educação e de Turismo.

## 2. Patrocínios Privados

- Aprovação de rubricas nas lei Rouanet (plano anual) e ICMS (projetos e festivais)

## 3. Operacionais

- Bilhete mais caro para o turista
- Mais atividades pagas (cursos)
- Programa de fidelização (membros do Paço)
- Mais locações de espaço

## 6. ANEXOS

---

Modelo Econômico, ver planilha em Excel enviada em anexo.