



# “MULTIPLICANDO CULTURA”

## PROJETO APLICADO

Prof. Kleber Figueiredo



TURMA 1

- Ana Paula Martins Quintão – SMU
- Luciene Ardente de Almeida da Rocha - SMSDC
- Paula de Oliveira Camargo - GBP

## 1. OBJETIVO DO PROJETO:

O objetivo do projeto consiste em **implantar nos equipamentos culturais já existentes da Prefeitura**, principalmente nas Lonas e Arenas Culturais Municipais, a **apresentação de alguns espetáculos** financiados e/ou apoiados pela PCRJ através da **gravação dos mesmos** com tecnologia digital.

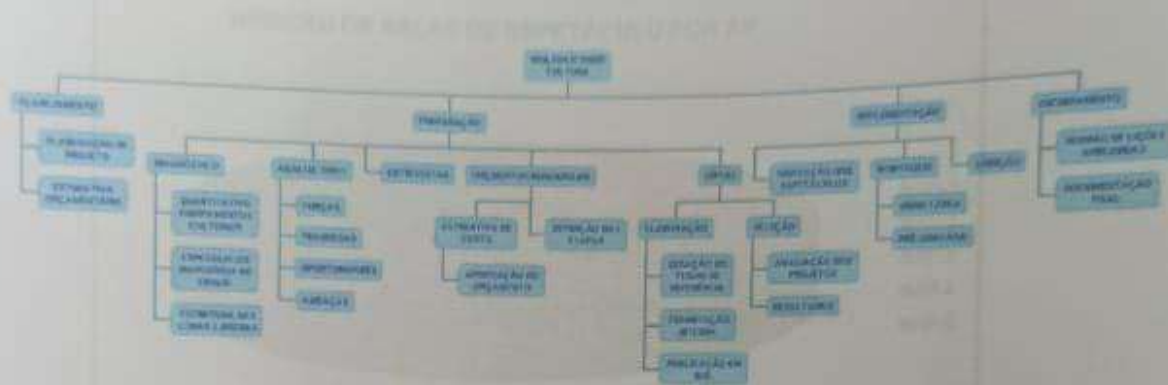
A apresentação poderá acontecer simultânea ou posteriormente ao evento e será implementada através da instalação de "kits de projeção multimídia" ("telões" / "data show"), acompanhados de gravação de texto introdutório sobre o espetáculo.

A proposta visa à **ampliação da difusão dos espetáculos culturais do Município e a multiplicação do número de espectadores atendidos**, considerando os diversos segmentos de público e áreas da Cidade do Rio de Janeiro.

O projeto foi desenvolvido com base nos programas de incentivo à oferta cultural da cidade e no atual **Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro (2013–2016)**, que aponta como diretriz estratégica: "ampliar o acesso da população aos mais variados tipos de bens e valores culturais através da expansão da estrutura pública de equipamentos e atividades culturais, adotando o conceito de "acesso e encontro", como objetivo de promover integração e aumentar a sensação de pertencimento por parte da população".

Foi considerada ainda, a iniciativa estratégica de "rever toda a rede de equipamentos culturais da Prefeitura com o objetivo de melhorar a oferta, adequar vocações de equipamentos, aperfeiçoar seu modelo de gestão, adaptá-los e modernizá-los para o devido fim".

## 2. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO:



### 2.1 DIAGNÓSTICO:

Em levantamento efetuado foi possível constatar a baixa oferta de equipamentos culturais nas áreas mais carentes e adensadas da Cidade, Zona Norte (AP-3) e Zona Oeste (AP-5). Sendo assim, a população residente nessas áreas tem o acesso à cultura prejudicado, seja pelo custo do transporte, pelos horários e outros.

Constatamos que 73% dos equipamentos culturais (teatros e salas de espetáculos, espaços e centros culturais, cinemas, bibliotecas, museus, escolas, sociedades musicais e galerias de arte) estão localizados na Zona Sul (AP-2) e na Área Central (AP-1), enquanto apenas 3,20% se concentram na Zona Oeste (AP-5) e 13% na Zona Norte (AP-3).

#### • NÚMERO DE SALAS DE ESPETÁCULO POR AP

ÁREA DE PLANEJAMENTO	NÚMERO DE SALAS	%
AP-1	44	27,50%
AP-2	85	53,13%
AP-3	17	10,63%
AP-4	9	5,63%
AP-5	6	3,75%
TOTAL	160	100,00%

FORTE - ARMAZÉM DE DADOS - IPP E RELATÓRIO DE GESTÃO DA SMC/2011



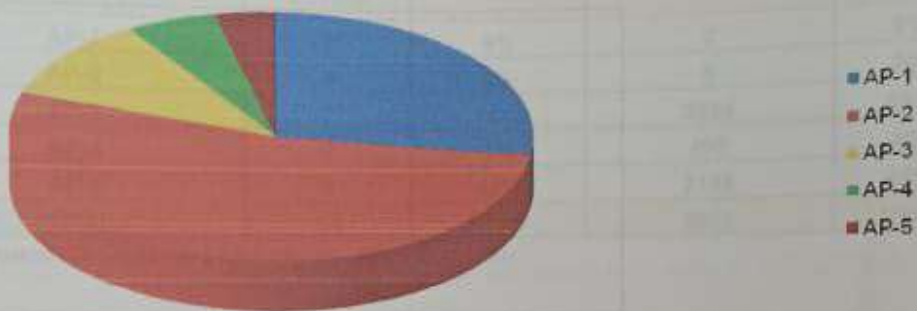
Quanto aos números de “espaço cênicos”, verificamos que a Zona Sul (AP-2) e a Área Central (AP-1) concentram 80,63%, enquanto apenas 3,75% se localizam na Zona Oeste (AP-5) e 10,63% na Zona Norte (AP-3).

• **ESPAÇOS CÊNICOS POR ÁREAS DE PLANEJAMENTO**

ÁREA DE PLANEJAMENTO	NÚMERO DE SALAS	%
AP-1	44	27,50%
AP-2	85	53,13%
AP-3	17	10,63%
AP-4	9	5,63%
AP-5	6	3,75%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100,00%</b>

FONTE: ARMAZÉM DE DADOS – IPP E RELATÓRIO DE GESTÃO DA SMC/2011

## ESPAÇOS CÊNICOS POR ÁREAS DE PLANEJAMENTO



Já as Lonas e Arenas Culturais Municipais, se distribuem de forma inversa, 50% estão localizadas na Zona Norte (AP-3), 40% na Zona Oeste (AP-5) e 0% na Zona Sul (AP-2) e a Área Central (AP-1).

- LONAS E ARENAS CULTURAIS MUNICIPAIS POR ÁREAS DE PLANEJAMENTO**

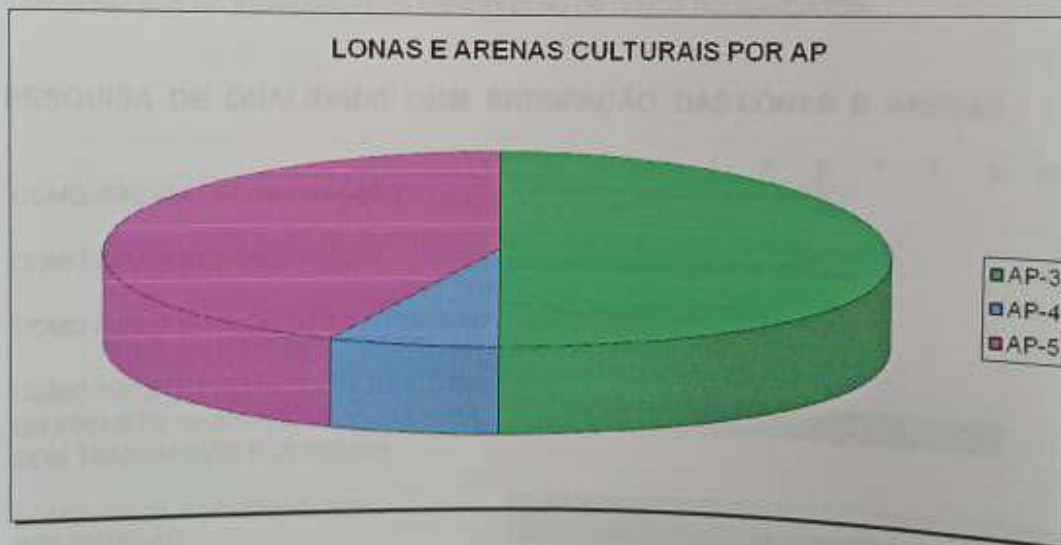
LONAS	AP	LOCALIZAÇÃO	CAPACIDADE
LONA CULTURAL MUNICIPAL CARLOS ZÉFIRO	3	ANCHIETA	350
LONA CULTURAL MUNICIPAL ELZA OBORNE	5	CAMPO GRANDE	400
LONA CULTURAL MUNICIPAL GILBERTO GIL	5	REALENGO	350
LONA CULTURAL MUNICIPAL HERBERT VIANNA	5	MARÉ	400
LONA CULTURAL MUNICIPAL HERMETO PASCOAL	5	BANGU	350
LONA CULTURAL MUNICIPAL JOÃO BOSCO	3	VISTA ALEGRE	350
LONA CULTURAL MUNICIPAL SANDRA DE SÁ	5	SANTA CRUZ	350
LONA CULTURAL MUNICIPAL TERRA	3	GUADALUPE	400
LONA CULTURAL MUNICIPAL JACOB DO BANDOLIM	4	JACAREPA-GUÁ	400
LONA CULTURAL MUNICIPAL RENATO RUSSO	3	ILHA DO GOVERNA-DOR	400
ARENA JOVELINA PÉROLA NEGRA	3	PAVUNA	308
ARENA DO PARQUE ARY BARROSO	3	PENHA	308
ARENA DE GUARATIBA	5	PEDRA DE GUARATIBA	308
ARENA DE MADUREIRA	3	MADUREIRA	308
<b>TOTAL</b>			<b>5082</b>

FORNTE: ARMAZEM DE DADOS - IPP E RELATÓRIO DE GESTÃO DA SMC/2011

## LONAS E ARENAS CULTURAIS MUNICIPAIS POR ÁREAS DE PLANEJAMENTO

ÁREA DE PLANEJAMENTO	Nº DE LONAS	%	CAPACIDADE	%
AP-1	0	0%	0	0%
AP-2	0	0%	0	0%
AP-3	7	50%	2524	50%
AP-4	1	7%	400	8%
AP-5	6	43%	2158	42%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>5082</b>	<b>100%</b>

FONTE: ARMAZÉM DE DADOS - IPP E RELATÓRIO DE GESTÃO DA SMC/2011



Com base nestes dados, podemos concluir que a implantação das Lonas e Arenas Culturais já foi uma grande iniciativa da Prefeitura visando ampliar a rede de ofertas culturais nas áreas mais carentes.

Utilizando o ciclo **PDCA**, foi efetuada **Pesquisa de Qualidade** com os "stakeholders", visando medir o grau de satisfação com os serviços já prestados pela Prefeitura nestes equipamentos e a receptividade com a implantação do projeto "Multiplicando Cultura".



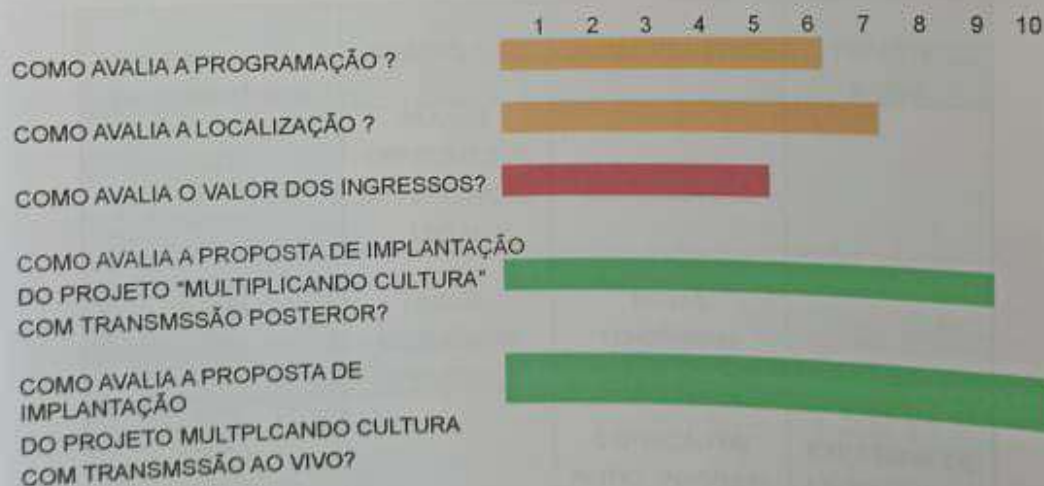
Apesar das lonas e arenas terem sido bem avaliados, há uma expectativa de melhoria do tipo, da quantidade e da qualidade da programação oferecida.

Dos quesitos levantados, a programação das lonas e arenas obteve nota média de 6,00, enquanto a proposta de implantação do "Projeto Multiplicando Cultura" obteve nota 10,00 quando apresentado ao vivo e nota 9,00 quando apresentado posteriormente.

Outro aspecto abordado foi o valor dos ingressos que obteve média de 5,00. Acreditamos que no caso de apresentação através do projeto, o valor do ingresso poderá ser reduzido.

Quanto à localização e acessibilidade das lonas e arenas, a média foi de 7,00, indicando que há expectativa de implantação de novos equipamentos.

#### PESQUISA DE QUALIDADE COM SATISFAÇÃO DAS LONAS E ARENAS



Analisando o **ambiente demográfico** da Cidade, verificamos um crescimento significativo da população nas Zonas Norte e Oeste, que irá impactar favoravelmente o potencial de consumo do produto proposto. Analisando o aspecto **sócio-cultural**, já que vivemos um momento de globalização, identificamos nestas áreas movimentos buscando viabilizar o acesso à cultura e desta forma a expectativa do grau de adesão dos "stakeholders" é bem favorável. Na questão **econômica**, diante do ciclo positivo



do país, a proposta se torna oportuna como opção de lazer da população local e ainda poderá contribuir para geração de novos recursos, atraindo patrocinadores e viabilizando a criação de novos empregos se agregando novas atividades econômicas nos entornos. Em última análise, deve ser considerado também o aumento da arrecadação municipal. Em termos de **tecnologia**, a implantação do projeto se deve explicitamente a existência de tecnologia digital, que permitirá um produto de qualidade a ser multiplicado pelas diversas áreas da Cidade. Outro aspecto que podemos destacar são as grandes distâncias entre as áreas da Cidade, que favorecem a implantação de equipamentos culturais descentralizados.

### MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES

PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	IMPACTO ALTO	IMPACTO MÉDIO	IMPACTO BAIXO
ALTA	TAXA DE CRESCIMENTO DA POPULAÇÃO LOCAL	GLOBALIZAÇÃO	
MÉDIA	CICLO ECONÔMICO POSITIVO	NOVAS TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS	
BAIXA		CAPTAÇÃO DE PATROCINADORES	AGENDA EXCESSIVA DE ESPETÁCULOS

Analisando a indústria da cultura, **novos entrantes** são sempre bem vindos, tendo em vista a possibilidade de ampliação da diversidade dos produtos oferecidos. Como barreiras de entrada para estes novos entrantes, podemos citar a necessidade de capital para a implantação de novos equipamentos e contratação de



artistas/espetáculos, pagamentos de direitos autorais e ainda investimento em propaganda.

O projeto ora proposto deverá ficar sob a responsabilidade da **Secretaria Municipal de Cultural**, atual gestora das lonas e arenas culturais. Pelo que foi possível verificar, a referida secretaria possui **corpo técnico qualificado** para gerir a implantação do projeto. Quanto às tecnologias disponíveis no mercado, a SMC possui acesso às mesmas através de serviços terceirizados. Foi verificada ainda a existência de vasto material impresso de alta qualidade e de produtos diferenciados, como exposições e programas culturais, pouco divulgados para a população, sugerindo a **necessidade de investimento na área de marketing**.

Visando avaliar a **estratégia para a implantação do projeto**, foram entrevistados gestores de lonas culturais e ainda o "sponsor" da SMC. Neste processo foi confirmado o alinhamento do projeto "Multiplicando Cultura" com as estratégias da secretaria. Tendo ficado bastante perceptível a intenção de fortalecer o ambiente cultural reduzindo assim os **"desertos culturais"** existentes na Cidade

### ANÁLISE SWOT

<b>FORÇAS</b>	Quadro técnico capacitado; gestores de vários equipamentos culturais; contato com artistas e produtores; recursos orçamentários para fomento à cultura
<b>FRAQUEZAS</b>	Pouco investimento na área de marketing; grande diversidade de ações administrativas para implantação de projetos e/ou programas; interrupção de planejamento em função de mudança de governo
<b>OPORTUNIDADES</b>	Maior interesse da população em ter acesso à cultura; interesse dos artistas locais na divulgação de seus trabalhos; disponibilidade da população local para atuar como parceiros ministrando oficinas e cursos
<b>AMEAÇAS</b>	Adesão dos produtores culturais; aceitação do público quanto à programação proposta; redução do preço dos ingressos e/ou mensalidades quando no caso de oficinas

## 2.2 PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA E ANÁLISE DE CUSTO-VOLUME-LUCRO

O projeto será concretizado através da contratação de uma produtora de vídeo que será selecionada através de **edital público**, devendo conter minimamente as seguintes diretrizes:

<b>GRAVAÇÃO</b>	Gravação em tecnologia digital para transmissão simultânea pelo sistema "live-streaming" para as lonas e arenas culturais
<b>MODERNIZAÇÃO</b>	Instalação de "kits de projeção multimídia" ("telões" / "data show"), acompanhados de gravação de texto introdutório sobre o espetáculo
<b>REPLICAÇÃO</b>	Fornecimento do arquivo digital das gravações, em diversas cópias
<b>VOLUME</b>	A proposta envolverá a gravação de doze espetáculos/ano, sendo um por mês
<b>SELEÇÃO DOS ESPECÁCULOS</b>	Será criada comissão especial para seleção e escolha dos espetáculos a serem gravados, com participação de membros da SMC e de diversos segmentos da sociedade

Em consulta a algumas produtoras de vídeo, o valor do projeto foi estimado em R\$ 21.50000 (vinte um mil e quinhentos reais) para cada evento, e, para o total de doze eventos R\$ 258.000,00 (duzentos e cinquenta oito mil reais), considerando que **este volume diluiria o custo fixo da produção** (transmissão "live-streaming" e gravação).



Para avaliarmos o **ponto de equilíbrio do investimento**, que não tem como objetivo a obtenção de lucro, deve se considerar a transmissão nos diversos equipamentos culturais e a possibilidade de se disponibilizar o material para outros equipamentos municipais, tais como, escolas, creches, hospitais, dependendo do tipo de espetáculo gravado.

Outro aspecto a se considerar é que a presente proposta não altera os **custos fixos totais** dos equipamentos, podendo gerar apenas um ligeiro impacto nos seus **custos variáveis totais**.

Quanto aos custos de manutenção dos equipamentos, constatamos a necessidade da implantação de um sistema de controle mais eficiente visando melhor formulação de estratégias e eficiência na gestão de custos.

Verificamos que atualmente os artistas que lá se apresentam não cobram cachê artístico, mas sim recebem percentual aleatório da bilheteria, ficando o saldo para a manutenção das lonas e arenas.

Também se torna relevante ressaltar a intenção de se **reduzir o valor dos ingressos** das lonas e arenas culturais, atualmente em torno de R\$ 25,00 (vinte e cinco reais).

Sendo assim, entendemos que para viabilizar a implantação da proposta, **seria desejável a captação de parceiros** da iniciativa privada.

Em uma avaliação preliminar, identificamos que estes parceiros poderiam ser oriundos da construção civil, considerando o grande crescimento imobiliário nessas



áreas, e, que a proposta em questão poderá **contribuir para a requalificação do espaço urbano, tornando-o mais atraente para os futuros moradores.**

## 2.2 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

O desenvolvimento, a implantação e o acompanhamento do projeto serão atribuições do corpo técnico da Secretaria Municipal de Cultura, cujas responsabilidades serão alocadas de acordo com a matriz abaixo.

	GERENTE DO PROJETO	EQUIPE TÉCNICA	SPONSOR
DESENVOLVER DIAGNÓSTICO	A	E	
ELABORAR PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA	A	E	
ANALISAR RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO E DA PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA	E		A
ELABORAR EDITAL	E	C	A
IMPLANTAR PROJETO	E	C	A
ANALISAR RESULTADOS	R	E	A
DIVULGAR RESULTADOS	C		E

LEGENDA:
E: EXECUTA
R: REVISA
A: APROVA
C: COLABORA / CONTRIBUI

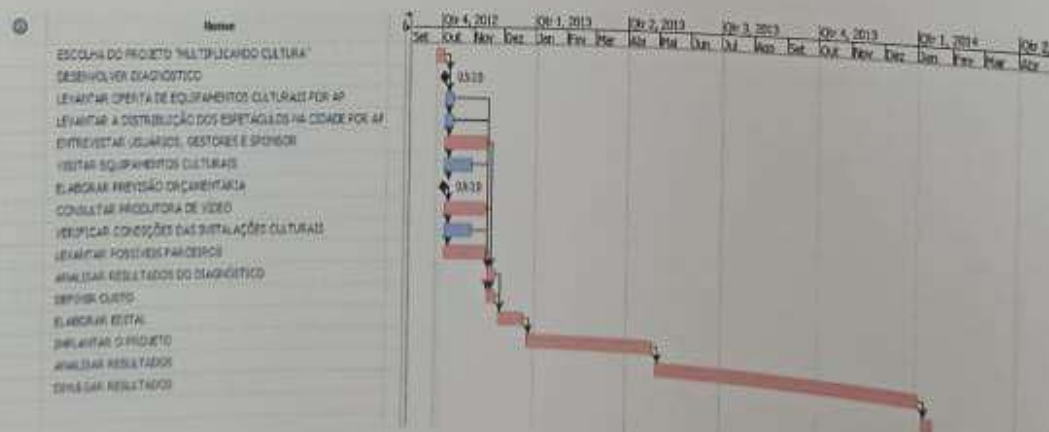


### 2.3 ESTIMATIVA DE DURAÇÃO / CRONOGRAMA:

De acordo com o cronograma apresentado, o prazo estimado para implantação do projeto será de 90 dias, observando-se as etapas discriminadas.

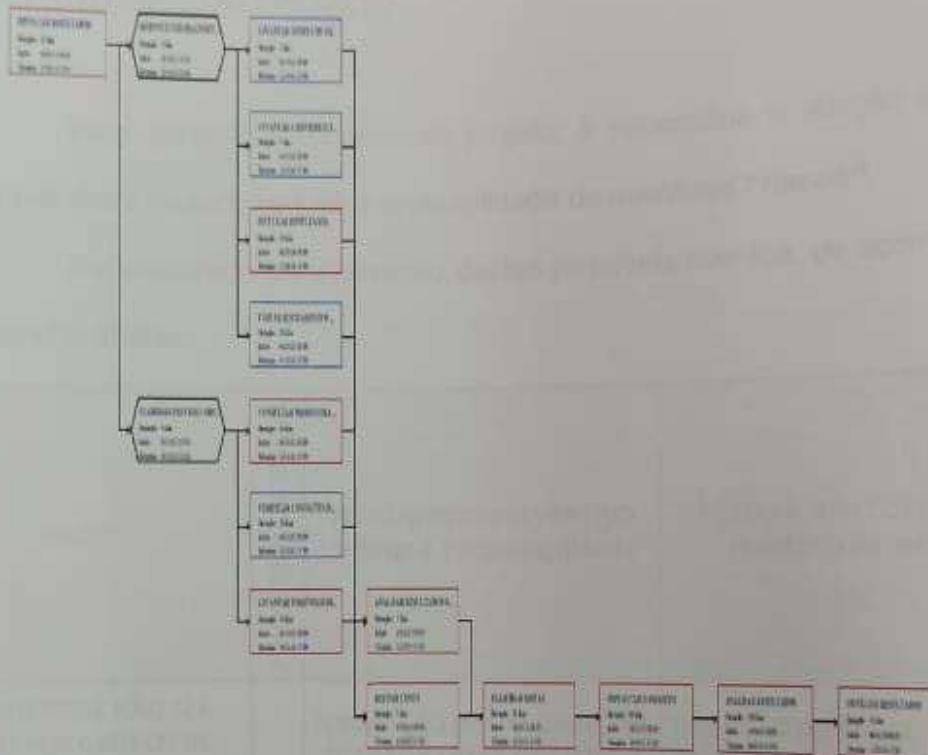
Algumas ações serão de sumária importância, dentre elas podemos destacar:

- Reunião de "kick-off"
- Reuniões de acompanhamento do projeto
- Acompanhamento das entregas
- Execução antecipada de ações corretivas
- Garantir a velocidade da comunicação
- Apresentação de forma clara e objetiva



#### 2.4 DIAGRAMA DE ENTREGAS

A fim de propiciar uma visualização lógica e controle das entregas previstas para o projeto, identificando quais podem ser realizadas em série e quais podem ser desenvolvidas simultaneamente, foi elaborado diagrama abaixo:



### 3. IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

Para garantir o sucesso do projeto, é necessária a adoção de ações preventivas visando reduzir a probabilidade de eventuais “riscos”.

Foi elaborado levantamento destes possíveis eventos, de acordo com a planilha abaixo:

RISCO	PROBABILIDADE INICIAL	TRATAMENTO PREVENTIVO (REDUZ A PROBABILIDADE)	TRATAMENTO CORRETIVO (REDUZ O IMPACTO)
PROJETO PODE NÃO SER ACEITO POR GRUPOS DE “STAKEHOLDERS” (PRINCIPALMENTE PRODUTORES CULTURAIS E PROPONENTES DE PROJETOS)	2	FORMAÇÃO DE UM GRUPO DE TRABALHO PARA DISCUTIR O PROJETO COM EQUIPE TÉCNICA E REPRESENTANTES DAS CLASSES ATINGIDAS	INSERÇÃO DO PROCEDIMENTO DE GRAVAÇÃO E TRANSMISSÃO DO ESPETÁCULO COMO CONTRAPARTIDA OBRIGATÓRIA NOS EDITAIS DE FOMENTO
PODE NÃO TER ACEITAÇÃO DO PÚBLICO QUANDO NÃO FOR EXIBIDO AO VIVO	1	REALIZAÇÃO DE CAMPANHA DE DIVULGAÇÃO PARA FORMAÇÃO DE PLATÉIA	PRÁTICA DE INGRESSOS MAIS BARATOS OU GRATUITOS PARA EVENTOS PRÉ-GRAVADOS
O CUSTO DA PRODUÇÃO PODE ENCARECER O PREÇO DOS INGRESSOS	3	CONQUISTAR PARCEIROS INSTITUCIONAIS PARA APORTAR RECURSOS NO PROJETO, MINIMIZANDO O IMPACTO DO SEU CUSTO PARA O PÚBLICO PAGANTE	REALIZAÇÃO DE PROMOÇÕES PARA QUE UMA PARTE DO PÚBLICO POSSA TER ACESSO A INGRESSOS A PREÇOS POPULARES

Outro aspecto a se considerar na implantação do projeto é o **envolvimento dos diversos segmentos de “atores” do processo**, tais como: gestores das lonas e arenas culturais, “stakeholders”, “sponsor”, produtores, etc.





Entendemos que o modelo proposto somente terá sucesso se partilhado com todos os envolvidos e desenvolvido como uma **“linha de produção”**, onde cada qual tem sua responsabilidade e importância.

#### **4. RESULTADOS ESPERADOS**

Podemos considerar como benefício a ser alcançado a formação de **“novo público”** e a **“organização da demanda”**, independente da construção de um novo equipamento, que geraria novos investimentos.

Registramos ainda que com a probabilidade de distribuição das gravações para outros equipamentos municipais, como hospitais, creches e escolas, a proposta poderá contribuir para o atingimento de outras metas do Plano Estratégico, associadas às áreas de resultado da saúde, educação e desenvolvimento social e econômico.

Desta forma, podemos concluir que **o retorno esperado não se realiza apenas em termos financeiros, uma vez que a estratégia prevê, entre outros, a formação de público/plateia e fomento a produção cultural.**

Cabe acrescentar que o projeto proposto permitirá atingir a metade **“expandir a oferta de cultura da Cidade através do fomento à atividade cultural”**, e a de **“incrementar a frequência nos equipamentos culturais municipais”**, provavelmente em prazo inferior ao estipulado no Plano Estratégico 2013-2016.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armazém de Dados – IPP
- Plano Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro 2013 - 2016
- Relatório de Gestão de 2011 da SMC
- Apostilas COPPEAD
- Página da PCRJ

## OBSERVAÇÃO

Na elaboração da 1ª etapa do projeto houve a participação da aluna Andrea Falcão, tendo inclusive ter sido da mesma a sugestão para o tema do trabalho.

Rio de Janeiro, 16 de outubro de 2012.