

**Fortaleza – CE**
**2014**

# PLANO DE NEGÓCIO DO MUSEU DA INDÚSTRIA DO CEARÁ

**Fortaleza – CE**
**Março/2014**

**Identificação do Regional**
Serviço Social da Indústria – SESI
Departamento Regional do Ceará – DR-CE

**Superintendente Regional**
Francisco das Chagas Magalhães

**Responsável Técnico, Unidade, Telefone e *E-mail***
Cleosanice Barbosa Lima
Gerente do Núcleo de Educação e Cultura
(85) 3421 5810
cblima@sfiec.org.br

**Equipe de Elaboração**

Raphael de Jesus Campos de Andrade
Analista do Núcleo de Educação e Cultura

Wanderson Cavalcante
Analista de Pesquisa da *Unimarketing*

Aurilene Furtado
Revisão Gramatical

## Identificação do Projeto

**Título**
Plano de Negócio do Museu da Indústria do Ceará

**Entidade**
Serviço Social da Indústria – SESI
Departamento Regional do Ceará – DR-CE

**Área do Departamento Nacional Vinculada ao Plano**
SESI - Educação Básica e Cultura

**Caracterização do Projeto**
Implantação, expansão ou reestruturação de uma unidade ou área de negócio.

**Alinhamento do Projeto com os Direcionadores Estratégicos**

**Direcionador**
Organizar e intensificar relacionamentos diretos e continuados do SESI, SENAI, IEL com seus públicos de interesse.

**Projeto Estratégico**
Projeto de Modernização do Museu da Indústria do Ceará.

# SUMÁRIO

**IDENTIFICAÇÃO DO PROPONENTE**

**LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, TABELAS E QUADROS**

**1 SUMÁRIO EXECUTIVO ..... 8**

**2 ANÁLISE DE MERCADO E COMPETITIVIDADE ..... 9**

2.1 Contextualização e principais oportunidades percebidas.....9

2.2 Análise do segmento foco .....16

2.3 Análise SWOT e diferenciais competitivos .....19

**3 PLANO DE PRODUTO..... 23**

3.1 Descrição detalhada dos produtos/serviços .....23

3.2 Outras questões referentes aos produtos/serviços.....30

**4 PLANO DE *MARKETING* ..... 32**

4.1 Posicionamento de mercado.....32

4.2 Composto de *marketing*: definição de estratégias .....32

4.3 Análise da concorrência .....38

4.4 Equipe de relações com o mercado .....38

**5 PLANO OPERACIONAL..... 39**

5.1 Infraestrutura física .....39

5.2 Infraestrutura de pessoa .....44

5.3 Programas de capacitação.....50

**6 PLANO FINANCEIRO ..... 51**

6.1 Investimentos .....51

6.2 Fontes de recursos .....58

6.3 Custos variáveis .....58

6.4 Projeção de receitas .....60

6.5 Análise das margens de contribuição.....61

6.6 Custos fixos.....62

6.7 Projeção de resultados .....63

6.8 Fluxo de caixa .....64

6.9 Indicadores de rentabilidade.....65

Bibliografia.....66

Apêndices .....67

## Identificação do Proponente

### Missão

Promover a qualidade de vida do trabalhador, com foco em educação, saúde e lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da indústria do Ceará.

### Visão

Ser referência na promoção da melhoria da qualidade de vida do trabalhador e da gestão socialmente responsável da indústria do Ceará.

### Meta

Modernizar o Museu da Indústria do Ceará.

### Objetivos Estratégicos do Museu

### Objetivo geral

Promover a inovação e a competitividade da Indústria cearense à luz de sua própria história, resgatada, preservada e difundida com o apoio dos setores acadêmico e cultural, firmando-se, em um ciclo virtuoso, como uma instituição geradora de conhecimento e formadora de opinião pública.

### Objetivos específicos

Resgatar, preservar e promover a história da indústria cearense, bem como o que ela representa para a construção do Ceará e, consequentemente, para as conquistas do Brasil.

Promover a cooperação universidade-empresa, aproximando pesquisadores aprendizes e profissionais do setor produtivo, a partir de programas formais de pesquisa para a constituição de acervos e exposições.

Gerar valor compartilhado entre os setores cultural e industrial, mediando diferenças de linguagens e de objetivos que possuem entre si e promovendo projetos integrados.

Proporcionar inovação e competitividade para a indústria, agregando a seus produtos e estratégias de negócios valores artísticos, históricos e culturais.

Firmar-se como uma instituição geradora de conhecimento especializado, bem como formadora de opinião pública sempre em que se tratar de temas relacionados à indústria.

## Lista de Figuras, Gráficos, Tabelas e Quadros

### Figuras

Figura 1: Fluxograma da cadeia criativa no Brasil.
Figura 2: Processo de produção dos projetos curatoriais
Figura 3: Projeto museográfico do primeiro piso
Figura 4: Projeto museográfico do segundo piso
Figura 5: Organograma do Museu da Indústria

### Gráficos

Gráfico 1: Comparativo das características dos Museus do Brasil e do Ceará, 2010.
Gráfico 2: Porcentagem (%) de museus por tipologia de acervo, Ceará, 2010.

### Tabelas

Tabela 1: Número de empregados do núcleo criativo no Ceará.
Tabela 2: Metas de projetos curatoriais.
Tabela 3: Metas de projetos curatoriais para leis de incentivo fiscal.
Tabela 4: Orçamento das ações de promoção do Museu.
Tabela 5: Estimativa de custos mensais com pessoal.
Tabela 6: Investimentos iniciais.
Tabela 7: Fontes de recursos investidos e reinvestidos.
Tabela 8: Custos variáveis.
Tabela 9: Receitas projetadas.
Tabela 10: Margens de contribuição dos produtos.
Tabela 11: Custos fixos.
Tabela 12: Resultados projetados.
Tabela 13: Fluxo de caixa.
Tabela 14: Indicadores de rentabilidade.
Tabela 1: Quantidade de Museus mapeados e cadastrados segundo Unidades da Federação e Grandes Regiões, Brasil, 2010. (Apêndice B)
Tabela 2: Distribuição de municípios, população e museus por UF e grandes regiões, 2010. (Apêndice B)

### Quadros

Quadro 1: Matriz SWOT – Fatores Externos
Quadro 2: Matriz SWOT – Fatores Internos
Quadro 1: Sindicatos Patronais Filiados ao Sistema FIEC (Apêndice A).

# 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A história da indústria, com registros de seus avanços, conquistas e características, se mantém, na maioria dos casos, na memória dos grandes industriais e de suas famílias, tendo sido captada em alguns estudos de cunho acadêmico. Não existe, entretanto, no Estado, um mecanismo estruturado de preservação, produção, sistematização e difusão do conhecimento histórico industrial.

Em observância a essa necessidade, o Museu da Indústria do Ceará se propõe a ser um espaço centralizador da preservação dos bens culturais e da memória da indústria cearense, bem como uma instituição fomentadora da cooperação entre universidades e empresas industriais, geradora de novos conhecimentos e formadora de opinião pública, agregando valor cultural a produtos e estratégias de negócios industriais e promovendo, assim, a inovação, a competitividade e o desenvolvimento.

No âmbito de seus produtos, destacam-se os projetos curatoriais, integradores dos demais produtos (exposições, eventos e espetáculos, conferências, seminários e palestras, cursos e oficinas, videoconferências, edição de livros e produtos com *design* agregado) e produzidos por encomenda, segundo metas anuais de vendas, de forma customizada, representando soluções de negócios para a indústria.

Com tais metas, torna-se possível realizar, mesmo em se tratando de produtos customizados, projeções de receitas, custos, margens, resultados e rentabilidade. Com investimento inicial de pouco mais de 3,6 milhões de reais, o Museu começa a ter resultado operacional superavitário, a partir do quarto período, com lucro e retorno sobre o investimento de R$ 928.685,15 e 26% no quarto período e de R$ 1.465.925,15 e 40% no quinto, respectivamente.

Considerando que em 2009, segundo dados do IBRAM, R$ 16.326.020,06 foram gastos com museus no Brasil, sendo 78,14% oriundos do orçamento anual (mantenedores), 14,63% de receitas próprias e 7,2% de outras fontes, o Museu da Indústria do Ceará, com sua proposta diferenciada de geração de valor para a indústria, a partir da memória e da cultura, mostra-se viável em termos econômico-financeiros e tem a chance de ser a primeira instituição museológica sustentável do País. Na verdade, o investimento inicial do Sistema Indústria representa uma contribuição social pioneira à cultura e à indústria brasileiras.

# 2 ANÁLISE DE MERCADO E COMPETITIVIDADE

## 2.1 Contextualização e principais oportunidades percebidas

A indústria cearense desempenha papel central no desenvolvimento social e econômico do Ceará.

Desde as primeiras atividades industriais expressivas, no Século XIX, baseadas na pecuária e no algodão, o crescimento do Estado é impulsionado por esta atividade econômica.

Com poder de transformação no cenário estadual, a indústria modificou a base socioeconômica dos municípios, assumiu o comando da economia local e se configurou como importante elemento da organização espacial, inclusive do modo de vida da população.

Ao longo de sua história, conquistou avanços e transformações em sua forma de obtenção de matéria-prima, de produção e de comercialização de seus produtos.

De acordo com Amora (2005, p. 371), em seu artigo “Indústria e espaço no Ceará”, identificam-se três períodos da implantação industrial no Ceará: o primeiro tem início no fim do Século XIX, estendendo-se a 1950; o segundo ocorre durante os anos de 1960 até meados de 1980; e o terceiro, que ainda está em curso, começou no fim dessa década.

Segundo a referida autora, até o segundo período, os governos vigentes trabalharam com foco na promoção da industrialização do Estado. Foram vários investimentos infraestruturais, criação de distritos industriais, energização rural e construção de rodovias, conectando cidades do interior.

A partir do terceiro período, com o governo conhecido popularmente como “Governo das Mudanças”, liderado por Tasso Jereissati, a diretriz passou a inserir o Estado no modelo de mundialização da produção, com o objetivo de aumentar a produtividade e rentabilidade do capital.

Nesse período, trabalhou-se em três eixos principais: a interiorização da indústria, pela implantação de novas unidades e modernização do atual parque industrial; modernização da agricultura, pelo agronegócio e turismo, com a instalação

de equipamentos necessários para a inserção das áreas litorâneas na rota nacional, que ocasionou a expansão do comércio e dos serviços.

O resultado desses investimentos foi um Estado industrializado, com polos de concentração da atividade industrial na Região Metropolitana de Fortaleza e no interior; com um passado histórico expressivo e potencial de futuro, de geração de emprego e renda para a sociedade e de desenvolvimento econômico para o Estado.

A história dessa indústria, com registros de seus avanços, conquistas e características, se mantém, na maioria dos casos, na memória dos grandes industriais e de suas famílias, tendo sido captada em alguns estudos de cunho acadêmico, percebendo-se que no Estado não existe um mecanismo estruturado de preservação, produção, sistematização e difusão do conhecimento histórico industrial.

Em observância a essa necessidade, o Museu da Indústria do Ceará se propõe a ser o espaço centralizador da preservação dos bens culturais e da memória da indústria cearense, apontando ao que esta representa para a construção do Ceará e o que este significa nas conquistas do Brasil, agregando valor cultural a produtos e estratégias de negócios industriais.

Objetiva-se também expor a história e os caminhos futuros da indústria cearense, na perspectiva de ser o motor da cultura, do desenvolvimento, da inovação e da competitividade.

Do ponto de vista de museologia contemporânea, o Museu da Indústria do Ceará vai além, buscando ser não somente um “recipiente” de informações sobre o passado, mas, principalmente, uma instituição geradora de novos conhecimentos, principalmente quando se tratar de questões relacionadas à indústria.

Nesse sentido, ele pode ser caracterizado como uma "*Think Tank*", instituição formadora de opinião pública, constituindo para si uma gama de oportunidades decorrentes da carência desse tipo de organização no Ceará, no Nordeste e, inclusive, no Brasil.

Para tanto, o Museu dispõe de moderno aparato tecnológico digital, que possibilita acumular dados de maneira ilimitada e, assim, produzir informações a partir de mecanismos de busca inteligentes, de acordo com os propósitos dos usuários.

Portanto, na medida em que centralizar em sua Biblioteca Virtual, especialmente a partir de convênios institucionais e de pesquisas primárias e

secundárias, uma quantidade significativa de dados e informações sobre temas de interesse da sociedade, passará a ter potencial de gerar conhecimento através de debates e convivência entre intelectuais, pesquisadores e estudantes.

Aliada a essa oportunidade, considera-se a cooperação entre universidades e empresas industriais uma estratégia eficaz de produção e aplicação de conhecimento.

Embora esse tipo de parceria ainda seja tímido no Ceará, em termos de práticas e de desempenho, o Museu da Indústria deverá atuar oportunamente como provocador da necessidade de parceria entre as partes, gerando, assim, conhecimento, inovação e oportunidades de negócios para as indústrias, visto que essas, tanto as nacionais como as cearenses, de forma geral, por mais avançadas que se apresentem, ainda têm dificuldade em agregar o valor dos bens artísticos e culturais locais aos seus produtos e às suas estratégias de negócios, não conseguindo visualizar e explorar a cultura como fonte de inovação e vantagem competitiva.

O que se chama atualmente de Era do Conhecimento torna a pôr em xeque as categorias clássicas das doutrinas econômicas convencionais e contribui para situar a cultura e seus modelos nas atividades essenciais para o desenvolvimento.

É difundida atualmente a ideia de que os enfoques econômicos podem ser benéficos para o desenvolvimento cultural em seu conjunto, mas a problemática da observação econômica do setor cultural ainda permanece confusa e mal compreendida (TOLILA, 2007).

Por outro lado, identificam-se a tendência e a necessidade de se incorporar soluções inovadoras e criativas às práticas de criação, divulgação e comercialização de produtos industriais nos mais diversos segmentos e atividades econômicas.

Situação comprovada pela demanda nacional e local explícita da indústria, no que tange à inovação e à competitividade, conforme está nas “Orientações para Elaboração dos Planos de Ação 2014”, elaboradas pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI).

Se a condição de desempenho econômico global de um país na competição aberta pela nova economia é a inovação, então, é preciso admitir que a cultura, as práticas culturais e as indústrias culturais participam integralmente da construção de um “capital humano” que possui as funções necessárias para uma economia capaz de evoluções, criações, antecipações e mobilização (TOLILA, 2007).

As indústrias criativas, assim conceituadas por um método britânico, aliadas aos interesses mercadológicos, têm o poder de oferecer essas soluções para a indústria, pois vão além do papel fundamental da cultura e possuem amplo potencial de geração de renda, sendo capazes de movimentar uma economia criativa.

Informações centrais sobre essa questão são encontradas no documento "Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil", produzido pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN).

Embora parte da mão de obra criativa faça parte da folha de pagamento em alguns segmentos industriais, a maioria trabalha no setor de serviços, sendo contratada pela indústria para produzir bens e serviços criativos esporádicos.

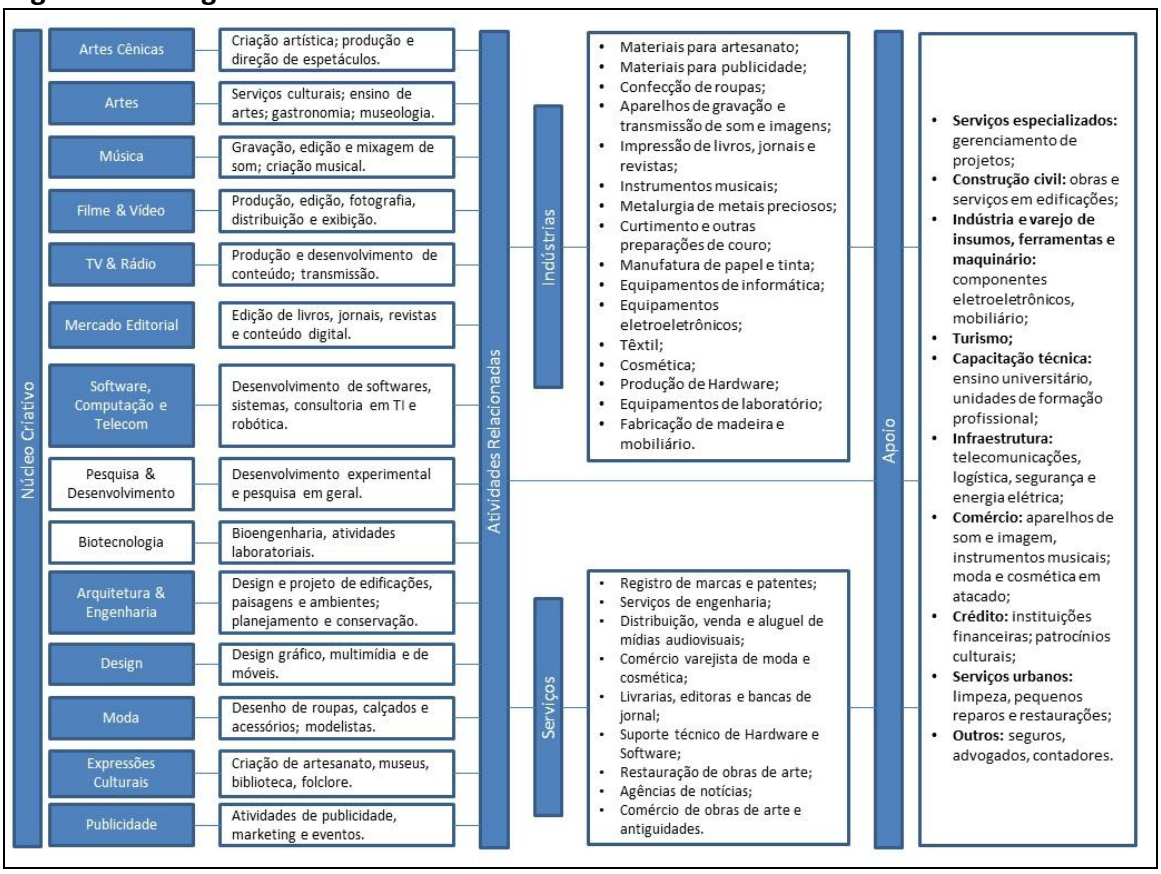
Percebe-se que os profissionais desse segmento industrial ainda trabalham desconexamente, sem aproveitar as oportunidades, do ponto de vista de mercado, ou não possuem espaços favoráveis para trabalhar seus produtos, utilizando a criatividade e o capital cultural como insumos primários, conforme conceito da cadeia produtiva criativa estabelecida pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD).

Segundo o mapeamento da indústria criativa no Brasil, realizado pela FIRJAN, a cadeia produtiva criativa é formada por três grandes áreas: núcleo criativo, atividades relacionadas e apoio, conforme descritas na Figura 1 deste Plano.

Para qualquer sociedade desenvolvida ou em desenvolvimento, a economia da cultura representa um desafio importante em três níveis principais (TOLILA, 2007):

- Como setor econômico propriamente dito (financiamentos, montante de vendas, valores patrimoniais, empregos);
- Como setor com impactos diferentes sobre outros setores (turismo, imobiliário, *design* industrial); e
- Como setor participante, como a educação e a pesquisa, na formatação das capacidades requisitadas pelas novas economias do conhecimento.

**Figura 1: Fluxograma da cadeia criativa no Brasil.**




Fonte: Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil (FIRJAN, 2012).

Nessa perspectiva, o mapeamento da FIRJAN (2012) constata que no Ceará existem 4.192 empresas que atuam diretamente na provisão de bens e serviços criativos. Com base na massa salarial gerada por essas empresas, estima-se que o núcleo criativo cearense gera um Produto Interno Bruto de R$ 1,5 bilhão, representando 1,8% da economia do Estado.

O mercado de trabalho cearense emprega 19 mil profissionais criativos, que totalizam 1,4% da força de trabalho do Estado. Esses números fazem do Ceará a unidade da federação nordestina com maior representatividade do núcleo criativo em seu mercado de trabalho formal. Isso reflete a força do segmento Moda, responsável por 13,1% do núcleo criativo estadual, percentual mais de duas vezes superior ao patamar nacional (5,4%). Outro ponto forte do Ceará são os setores ligados à cultura: os segmentos de Artes, Artes Cênicas, Expressões Culturais e Música representam 13,2% dos empregos do núcleo criativo no Ceará, frente a 7,6% da média nacional.

A Tabela 1 expõe os segmentos com maior representatividade em número de empregados no Estado.

**Tabela 1: Número de empregados do núcleo criativo no Ceará.**

| SEGMENTOS | EMPREGADOS | PARTICIPAÇÃO |
|---|---|---|
| Arquitetura & Engenharia | 3.572 | 18,8% |
| Publicidade | 3.469 | 18,2% |
| Moda | 2.497 | 13,1% |
| *Software*, Computação & Telecom | 2.339 | 12,3% |
| *Design* | 2.019 | 10,6% |
| Mercado Editorial | 1.188 | 6,2% |
| Artes | 951 | 5,0% |
| Música | 908 | 4,8% |
| Televisão & Rádio | 649 | 3,4% |
| Artes Cênicas | 501 | 2,6% |
| Filme & Vídeo | 370 | 1,9% |
| Pesquisa & Desenvolvimento | 292 | 1,5% |
| Expressões Culturais | 156 | 0,8% |
| Biotecnologia | 131 | 0,7% |
| **Total Geral** | **19.042** | **100,0%** |

Fonte: Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, FIRJAN, 2012.

Observada essa oportunidade, o Museu da Indústria do Ceará se propõe a ser o instrumento fomentador da indústria criativa no Estado, colocando-se na posição de interlocutor entre indústrias e profissionais criativos, fortalecendo os elos de comunicação entre as partes. Com isso, objetiva-se inserir os produtos industriais na cadeia criativa, de forma que possam ser articulados com o valor dos bens históricos e culturais da indústria cearense, promovendo inovação e competitividade. O Museu é o próprio espaço de produção e exposição do resultado dessa parceria entre indústria e cadeia criativa, sendo estratégico na geração de novos negócios para ambas.

As oportunidades de parcerias do Museu da Indústria são fatores que fortalecem o negócio. Para tanto, o Museu se propõe a estabelecer parcerias entre empresas industriais e o setor cultural do Estado, através de instituições de arte e cultura, que atualmente têm se concentrado mais em suas divergências que nas oportunidades que as envolvem.

Essa parceria deve ser estabelecida na dimensão do conceito de "Valor Compartilhado", definido por Michael *Porter* em seu artigo "Estratégia e Sociedade: o elo entre a vantagem competitiva e a responsabilidade social empresarial", que envolve a geração de valor econômico e, ao mesmo tempo, a criação de valor (neste caso, cultural) para a sociedade.

Ainda utilizando o conceito de *Porter*, o sucesso dessa parceria para a geração de "Valor Compartilhado" está condicionado à identificação minuciosa das necessidades culturais da sociedade, à compreensão das verdadeiras bases da produtividade da indústria e à capacidade de transpor a fronteira entre as esferas, com e sem fins de lucro. Ao mesmo tempo em que viabiliza o sucesso econômico das indústrias, o Museu da Indústria, portanto, será gerador de progresso cultural para a sociedade, ajudando na expansão de mercados e na criação de diferenciais competitivos.

Para tanto, ele poderá elaborar projetos para captação de recursos por meio de leis de subsídio fiscal, tendo como ponto de partida o levantamento das demandas da Indústria e as competências das instituições parceiras de Arte e Cultura, das mais diversas mídias e linguagens.

Nesse sentido, vale notar que, no Ceará, 91% dos recursos dos projetos submetidos à Lei *Rouanet* em 2012 foram aprovados para a captação de recursos, indicando, assim, que os projetos locais têm qualidade e relevância. Por outro lado, apenas 20% desses recursos aprovados para captação foram de fato captados junto às empresas de lucro real (*SALICNET*, 2014), confirmando uma baixa articulação das instituições culturais proponentes com o setor produtivo, bem como uma oportunidade concreta para o Museu atuar como mediador e fomentador.

O Museu da Indústria se mostra como solução para os problemas e necessidades supracitados no que se refere à falta de instrumentos de preservação da memória da indústria, para a ausência de instituições formadoras de opinião, para o baixo nível de cooperação entre universidades e empresas, para a dificuldade da indústria de agregar valor cultural a seus produtos e estratégias de negócios e para as divergências de interesses entre líderes empresariais e instituições culturais. É um projeto valioso para os setores industrial, cultural, educacional, assim como para toda a sociedade, possuindo, como resultado, grande potencial de retorno financeiro. As soluções das problemáticas apontadas pressupõem, entretanto, a superação de entraves histórico-culturais a partir de estratégias de educação e conscientização dos setores industrial e artístico-cultural, especialmente.

Por fim, vale, uma vez mais, ressaltar que o objetivo central do Museu da Indústria do Ceará não está relacionado apenas com a promoção da memória e da

cultura, como é o caso da grande maioria dos museus do Brasil e do mundo, mas especialmente com a promoção da Indústria cearense a partir de sua História, da cultura local e de novos conhecimentos sistematicamente gerados. Cultura e Memória, portanto, não são objetivos finais, mas insumos para a inovação e fontes para a vantagem competitiva.

**2.2 Análise do segmento foco**

Situado no Centro da capital cearense, o Museu da Indústria do Ceará é um prédio originalmente construído no final do Século XIX, tendo sido restaurado recentemente para abrigar com excelência e tecnologia a história industrial do Estado. Além disso, em 1995, o imóvel foi tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) por meio da Lei nº 9.109/1968.

Oportunamente, localiza-se no principal corredor histórico de Fortaleza, estando próximo de ricos patrimônios históricos e culturais como: a tradicional Praça do Ferreira, o Palacete Ceará, a Praça e o Teatro José de Alencar, a Igreja do Patrocínio, a Igreja do Carmo, a Praça dos Leões, o Museu do Ceará, a Catedral de Fortaleza, o Passeio Público, a Santa Casa de Misericórdia, o Teatro São José (que atualmente abriga o Museu do Maracatu), o Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura, o Mercado Central, o Quartel da 10ª Região Militar, o Paço Municipal, dentre outros datados do fim do Século XIX e início do Século XX. Dessa forma, garante-se o Museu da Indústria do Ceará na rota turística e cultural do Estado e da capital.

Tal característica favorece a formação de um público potencial do Museu: os turistas, que são cada vez mais atraídos para o Ceará, este, que recebeu em 2013, via Fortaleza, mais de 3,1 milhões de turistas, segundo a Secretaria de Turismo do Governo do Estado (SETUR/CE).

Desse total, quase metade (46,8%) veio ao Estado motivado por passeios, tendo gerado receitas de aproximadamente R$1,9 milhão, com impacto de 5,9% no PIB cearense. No entanto, levando em conta informações obtidas em 2012 pela referida Secretaria, dos turistas que vêm pelos passeios, a maioria (86,1%) está motivada pelos atrativos naturais. Uma parcela menor (6,2%) procura turismo de aventura e 3,5% são motivados por compras.

Desde 1997, a SETUR/CE aplica com os turistas uma avaliação dos equipamentos turísticos. Dentre os atrativos turísticos, os patrimônios históricos têm sido continuamente avaliados e, em 2011, obtiveram resultado positivo, com um índice de 81,5% de satisfação, acima da média da série temporal (76,0%). Os resultados são um reflexo da aprovação, pelos turistas, dos patrimônios visitados e a manutenção desse indicador fortalece a cultura de visitação dos patrimônios históricos fortalezenses.

Outros públicos potenciais de visitação ao Museu da Indústria do Ceará são os alunos dos ensinos fundamental, médio e profissionalizante de escolas públicas e privadas, assim como a sociedade fortalezense de uma forma geral, com possibilidade de demanda espontânea no caso das classes sociais mais altas (A e B) e dos grupos mais intelectualizados e com necessidade de indução da demanda, no caso das classes mais baixas (C e D), na perspectiva da promoção do acesso universal à cultura.

Os trabalhadores das indústrias também são potenciais consumidores culturais dos conteúdos que serão expostos no Museu, principalmente através de projetos curatoriais customizados para cada indústria ou segmento industrial.

O público escolar deverá ser foco das exposições do Museu, por estar em idade de formação e de aquisição do saber, assim também de criação de hábitos culturais. A experiência com as exposições e demais atividades curatoriais contribuirão para a formação de cidadãos que enxerguem valor e importância na visitação museológica.

Além disso, através de articulação com secretarias de educação e cultura municipais e estaduais e escolas públicas e privadas, além de outros parceiros potenciais, esse público deverá ser o principal gerador de fluxo nas dependências do Museu em suas atividades rotineiras, dando dinamismo ao local.

Dessa forma, ele tem como proposta se tornar um espaço educativo extraescolar que, segundo Marandino (2002), é um *lócus* de produção da informação e do conhecimento, de criação e reconhecimento de identidades e de práticas culturais e sociais.

Os acadêmicos e estudantes universitários das instituições de ensino superior, que possuem ênfase em pesquisa e fomento à inovação, serão potenciais parceiros, estando inclusos na proposta de geração de conhecimento do Museu, devendo se

tornar também público visitante e participante das atividades curatoriais. Atuando como fomentador da cooperação universidade-empresa, conforme citado anteriormente, o Museu deverá se articular com as principais instituições com esse perfil no Estado.

Por outro lado, o Museu tem como foco a sustentabilidade financeira, assim como as oportunidades de geração de negócios para a indústria, a fim de fortalecer a competitividade industrial cearense e incorporar inovação na forma de comercializar e divulgar seus produtos.

Dessa forma, compreendem-se como públicos-alvo do Museu as indústrias do Estado do Ceará, em sua pluralidade e capilaridade no espaço cearense, bem como os sindicatos patronais que representam os interesses das respectivas atividades econômicas industriais.

Faz-se necessário, pois, conhecer o tecido industrial cearense e como se divide e se distribui no território estadual. De acordo com o Relatório Anual de Informações Sociais 2012 (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o Ceará possui 17.618 estabelecimentos industriais, sendo, na sua maioria, indústrias de micro e pequeno porte (17.079), embora possua representativas indústrias de médio porte (469) e de grande porte (70), responsáveis por 57% do emprego da mão de obra industrial do Estado.

Os segmentos com maior volume de estabelecimentos são as Indústrias de Transformação, que representam 57,3% do parque industrial cearense, empregando formalmente 70,2% da mão de obra industrial cearense, seguida pela Construção Civil, com 36,7% dos estabelecimentos industriais, sendo a responsável por 11,1% do total dos vínculos empregatícios no Ceará.

No âmbito da Indústria de Transformação, os destaques são das indústrias Têxtil e do Vestuário, de Produtos Alimentícios, de Metalmecânica, de Minerais não Metálicos, de Madeira e Mobiliário, de Papel e Material Gráfico e de Couros e Calçados, que representam 50,4% dos estabelecimentos do parque industrial cearense e empregam 62,5% da força de trabalho do Estado.

Quanto à empregabilidade do setor industrial de transformação, chama-se a atenção para os setores Têxtil e do Vestuário e de Couros e Calçados, pelo alto volume de mão de obra empregada, já que 19,7% e 18,5% dos trabalhadores estão nesses

segmentos, respectivamente. Na Construção Civil, o setor de Construção de Edifícios é o que mais se destaca em número de estabelecimentos e em quantidade de trabalhadores, 24,4% e 14,9% do total industrial, respectivamente.

Quanto à distribuição geográfica, 73% das indústrias do Estado se concentram na Mesorregião Metropolitana de Fortaleza. O restante das indústrias se distribuem nas demais regiões: 8,8% estão na Mesorregião Sul; 5,6% no Noroeste; 4,2% no Norte; 3,9% no Jaguaribe; 2,6% nas mesorregiões dos Sertões e 2% no Centro-Sul.

As indústrias de grande e médio portes, segundo a RAIS 2012, estão concentradas nos segmentos de Alimentos e Bebidas, Têxtil e Vestuário, Couros e Calçados e Construção Civil, que representaram, segundo o Sistema Integrado de Gestão da Arrecadação (SIGA), 65,9% da arrecadação média compulsória do SESI e do SENAI em 2013.

Essas informações fortalecem, juntamente com as características industriais já citadas, a concepção de que esses são os setores mais representativos do Estado.

Outro público-alvo do Museu da Indústria do Ceará são os sindicatos patronais filiados ao Sistema FIEC, que são entidades constituídas para fins de estudo, coordenação, defesa e representação legal das diversas categorias econômicas industriais do Estado; são 39 sindicatos filiados à Federação, listadas no Apêndice A deste documento.

Essas entidades, por sua representatividade e poder político, conseguem reunir as maiores indústrias da região e, por conta disso, terão papel fundamental na articulação dos segmentos industriais para formalização de parcerias, que agreguem valor cultural aos produtos industriais e promover ações culturais que fortaleçam suas respectivas atividades econômicas.

### 2.3 Análise SWOT e diferenciais competitivos

Após a realização de uma matriz SWOT para levantar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do Museu da Indústria do Ceará, observou-se o cenário que segue no Quadro 1 e no Quadro 2 a seguir.

**Quadro 1: Matriz SWOT – Fatores Externos.**

| FATORES EXTERNOS | |
|---|---|
| **OPORTUNIDADES** | **AMEAÇAS** |
| Possui propósitos alinhados com o Plano Nacional de Cultura, com a Política Nacional de Museus, com o Plano Nacional Setorial de Museus e com as demais políticas públicas voltadas para o segmento. | Localiza-se em área insegura. |
| O setor museal atualmente é prioridade na pasta da Cultura do Governo Dilma Rousseff e, sob a liderança do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), autarquia ligada ao Ministério da Cultura, tende a ocupar cada vez mais espaço nos próximos anos. | Há escassez de profissionais das áreas de indexação digital e tombamento de acervo no mercado. |
| A cultura nordestina é, no contexto atual, insumo e fonte de inspiração para a produção de artistas nacionais e estrangeiros mundialmente reconhecidos em variadas áreas, como música e arte urbana. | Os equipamentos culturais do Estado e, mais especificamente, do entorno são desarticulados entre si, não constituindo, assim, um polo cultural para turistas e demais públicos. |
| A história da Indústria cearense e seu papel no desenvolvimento do Estado ainda carecem de estruturação sistemática, preservação, promoção e de articulação com o contexto atual e com as perspectivas de futuro. | Não existe no Ceará uma cultura de visitação a museus e a equipamentos culturais, bem como de preservação da memória e do patrimônio imaterial local. |
| A cultura é fonte de inovação e vantagem competitiva para a Indústria, podendo agregar valor a produtos e estratégias de negócios. | Em termos de *Soft Power* (capacidade de influenciar outras regiões por meio da própria cultura), o Ceará é um Estado "importador" de cultura. |
| A Secretaria de Cultura do Estado (Secult) e a Universidade Federal do Ceará (UFC) estão criando o "Corredor Cultural" de Fortaleza, que liga os equipamentos culturais do bairro Benfica e do Centro da cidade entre si, numa rota turística que inclui, de forma privilegiada, o Museu da Indústria. | A "Indústria Cultural" estrangeira, especialmente europeia e norte-americana, é mundialmente competitiva, tendo, inclusive, domínio sobre a cultura de muitos países. |
| As instituições artísticas e culturais do Estado clamam por acesso ao setor produtivo, na busca de parcerias e patrocínios para projetos que poderão compor o *portfólio* do Museu. | A Indústria cearense, acostumada a lidar com questões tangíveis, como insumos e matérias-primas, máquinas e equipamentos, produtos, ainda é pouco sensível à ideia de se gerar valor a partir de elementos da cultura. |
| A grande quantidade de turistas que visita anualmente o Ceará, normalmente em busca de equipamentos naturais, não tem sido estimulada a conhecer os equipamentos culturais. | |

Fonte: Núcleo de Educação e Cultura - Serviço Social da Indústria do Ceará (SESI-CE).

**Quadro 2: Matriz SWOT – Fatores Internos**

| FATORES INTERNOS | |
|---|---|
| **FORÇAS** | **FRAQUEZAS** |
| Faz parte do Sistema FIEC. | Possui desconexão no fluxo de visitação por conta das escadarias e dos entrepisos. |
| Tem credibilidade junto à indústria cearense. | Possui pouco espaço na área de atendimento e consumo do Bistrô/Bar em comparação com a área de produção (cozinha). |
| Tem fácil acesso ao setor acadêmico, podendo, inclusive, contar com o auxílio do IEL. | Possui altos custos fixos por conta da estrutura instalada. |
| Tem fácil acesso ao poder público. | Não possui estacionamento próprio. |
| Tem fácil acesso à imprensa. | Ainda não possui estatuto próprio. |
| Tem programação integrada em torno do desafio de gerar valor para seus públicos. | Ainda não possui conselho curador. |
| Tem capacidade praticamente ilimitada para armazenar bens culturais. | Ainda não possui regimento interno. |
| Tem infraestrutura museográfica de última geração. | Ainda não possui plano museológico. |
| É capaz de exibir acervos iconográficos e audiovisuais de forma dinâmica e interativa. | Ainda não possui plano anual de atividades. |
| Pode trocar integralmente toda a programação em menos de cinco minutos, conforme propósitos educativos e curatoriais. | Ainda não possui programa para a gestão de riscos ao patrimônio musealizado. |
| Tem infraestrutura física adequada para as atividades museológicas. | Ainda não possui processos internos descritos e implantados. |
| Possui coordenação e política pedagógicas. | Em termos de programação museológica, possui apenas a exposição permanente pronta. |
| Possui instalações adaptadas para portadores de necessidades especiais. | Deve inaugurar de forma parcial por não ter projetos curatoriais e acervo suficientes para compor o plano anual de atividades e ocupar os espaços disponíveis. |
| Possui infraestrutura para o recebimento de turistas estrangeiros. | Ainda não tem equipe capacitada e curva de experiências suficientes para conceber e realizar seus projetos curatoriais e enriquecer seu acervo em paralelo ao atendimento. |
| Possui edificação tombada. | |
| Localiza-se no Centro histórico de Fortaleza. | |

Fonte: Núcleo de Educação e Cultura - Serviço Social da Indústria do Ceará (SESI-CE).

Dessa forma, destacam-se como principais diferenciais competitivos do Museu da Indústria do Ceará os seguintes:

- Nasce com credibilidade e acesso privilegiado às indústrias cearenses, por fazer parte do Sistema FIEC.
- Tem o setor acadêmico como parceiro estratégico para realizar pesquisas para a composição de acervos na mesma medida em que promove a cooperação

universidade-empresa a partir de programa de produção e difusão de conhecimentos sobre a indústria cearense.

- Suas exposições permanentes, temporárias, itinerantes e suas demais atividades culturais são integradas entre si, uma vez que decorrem de políticas e projetos pedagógicos e curatoriais que buscam gerar valor para o público, em geral, e para a indústria, em particular.
- Possui plataforma digital de registro de acervos, com capacidade para armazenar bens culturais de forma ilimitada, podendo, assim, tornar-se um polo centralizador e irradiador da cultura local.
- Tem capacidade de exibir acervos iconográficos e audiovisuais de forma dinâmica e interativa, com possibilidade de troca integral da programação em menos de cinco minutos, de acordo com os propósitos educativos e curatoriais.
- Diferentemente da maior parte dos museus brasileiros, possui regimento interno e plano museológico, plano de segurança e emergência, coordenação e política pedagógicas, instalações adaptadas para portadores de necessidades especiais e infraestrutura para o recebimento de turistas estrangeiros, incluindo etiquetas, sinalização visual, publicações, além de outros veículos em línguas estrangeiras.
- Está localizado no principal corredor histórico de Fortaleza, estando próximo de ricos patrimônios históricos e culturais como: Teatro José de Alencar, Teatro São José, Passeio Público, Museu do Ceará, Museu do Maracatu, Catedral de Fortaleza, e outros, que garantem o Museu da Indústria na rota turística e cultural do Estado e da capital.
- Utiliza a mais moderna tecnologia existente, com 95% de seu conteúdo em meio virtual, através de projeções em telas integradas e sensíveis ao toque e demais meios de interação com os visitantes. A tecnologia é inédita no Ceará e só existem dois outros museus no Brasil que utilizam a mesma técnica: Museu da Língua Portuguesa e Museu do Futebol, ambos em São Paulo.

# 3 PLANO DE PRODUTO

## 3.1 Descrição detalhada dos produtos/serviços

### 3.1.1 Projetos curatoriais

Trata-se do principal produto do Museu em termos de alcance do propósito institucional e do potencial de geração de receitas.

Em função de demandas da indústria, previamente identificadas, os projetos curatoriais apresentam soluções customizadas a partir de subprodutos estrategicamente desenvolvidos e combinados para públicos específicos e visitantes em geral, dos quais, estão citados:

#### 3.1.1.1 Exposições

##### 3.1.1.1.1 Exposição permanente

Trata-se da “espinha dorsal” do Museu na medida em que busca contar, de maneira inovadora, a história da indústria cearense como um todo, desde os seus primórdios até sua realidade atual e suas expectativas de futuro, a partir de recursos digitais e interativos de última geração.

Ao tratar do presente, sua linha do tempo é capaz de apresentar e promover oportunidades reais de negócios para a indústria, atualizadas por meio de parcerias (geradoras de receitas, inclusive) com instituições de fomento econômico, como a Agência de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará (ADECE), o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE), o Jornal Valor Econômico e sua série “Análise Setorial”, além de outras possibilidades.

Quanto ao futuro, pretende anunciar cenários prospectivos da indústria cearense também com a colaboração de potenciais parceiros especializados, como os supracitados, o Instituto de Desenvolvimento Industrial do Ceará (INDI) e seu projeto “Setores Portadores de Futuro”, cujo objetivo principal é vislumbrar o futuro da

indústria cearense, a partir da identificação das atividades econômicas locais alinhadas às tendências tecnológicas mundiais.

Em termos de exibição, seu conteúdo pode ser organizado de forma cronológica ou anacrônica ou alterado em tempo real, ao longo de uma visita guiada ou entre uma visita e outra, bem como mais ou menos aprofundado em determinados aspectos, como períodos históricos e segmentos industriais, por exemplo, de acordo com os propósitos curatoriais em questão.

Para tanto, precisa-se de grande quantidade e, principalmente, de qualidade de acervo, constantemente produzido e aprimorado a partir de estudos e pesquisas realizados em parceria com instituições de ensino superior, conforme detalhado no item 3.1.2 deste Plano.

3.1.1.1.2 Exposições temporárias

Alinhadas à exposição permanente, alterada ou não para tanto, buscam promover os propósitos do (s) cliente (s) em questão, como segmento (s), sindicato (s), indústria (s), empresário (s), à luz do contexto histórico respectivo, devidamente resgatado e retratado, como, por exemplo:

- Lançamento de uma nova coleção de moda de uma indústria de moda infantil para seus representantes comerciais e para o público em geral, no âmbito deste contexto histórico da moda infantil cearense.
- Iconografia sobre desafios e conquistas históricas e mostra de réplicas em miniatura de embarcações de indústria naval cearense em comparação com a história contada pelo acervo do Museu Naval e Oceanográfico do Rio de Janeiro, passível de aquisição, numa perspectiva de *marketing* institucional.
- Lançamento de novo edifício residencial de determinada construtora para corretoras de imóveis e visitantes em geral em função da realidade histórica da arquitetura, das esculturas de ambientação das áreas comuns e das tecnologias construtivas respectivas.
- Biografia de empresário local em comparação com os empreendedores retratados na exposição itinerante: “Pioneiros & Empreendedores: a Saga do

Desenvolvimento no Brasil", de *Jacques Marcovitch*, recém-apresentada no Espaço Cultural UNIFOR e disponível para aquisição.

- Lançamento de nova linha de massas e biscoitos de determinada indústria de alimentos, a partir de resgate iconográfico e de reflexão histórica sobre *design* de embalagens de produtos, numa perspectiva de *merchandising*.

3.1.1.1.3 Exposições Itinerantes

São exposições extramuros, simultâneas e integradas às demais exposições ou delas resultantes, de acordo com os intuitos curatoriais em questão. Quando simultâneas e integradas, podem ser realizadas:

- Em locais que compõem as rotas turísticas tradicionais, como praias, hotéis, restaurantes, parques aquáticos, fortalecendo, assim, a imagem do Museu como possibilidade turística e ampliando a promoção da indústria para novos públicos.
- Nas escolas, no sentido da difusão do conhecimento e do fomento à cultura de preservação da memória local, a partir de convênios firmados com secretarias de cultura e educação municipais e estaduais e empresas privadas, principalmente.
- Na própria indústria, de modo a gerar nos trabalhadores reflexões acerca dos significados de seus próprios trabalhos, dos produtos que deles decorrem e da organização da qual fazem parte, no intuito da geração de identificação, comprometimento, motivação.

Quando resultantes da exposição permanente ou das exposições temporárias, isto é, quando estruturadas a partir dos acervos desenvolvidos para a indústria e devidamente registrados e tombados, podem e devem percorrer o Brasil e o mundo, a partir de outras instituições museológicas e culturais, na perspectiva da difusão da memória preservada, e de feiras e eventos de negócios, no sentido da promoção de produtos industriais, principalmente.

3.1.1.2 Eventos sociais e culturais

Devem decorrer das temáticas trabalhadas pelas exposições temporárias e itinerantes. Podem ter produção própria ou, sendo de parceiros, ter suas imagens associadas ao Museu, por meio de *marketing* institucional. Podem ser intra ou extramuros, dispondo-se de possibilidades diversas, tais como: entregas de prêmios, homenagens e comendas a industriais, cerimônias de posse de diretorias de sindicatos, semanas culturais de indústrias, feiras de negócios.

3.1.1.3 Espetáculos de dança, teatro e música

Dão suporte às exposições e têm papel educativo, espetáculos de dança podem, por exemplo, resgatar o comportamento e a moda de uma determinada época; peças de teatro podem ser realizadas no próprio percurso da exposição permanente, ilustrando e aprofundando acontecimentos históricos, a partir de personagens contracenando e interagindo com o público visitante; já os espetáculos de música podem abrir exposições, compor o ambiente, como também retratar costumes do passado.

3.1.1.4 Conferências, seminários e palestras

Seguem a mesma premissa dos eventos e espetáculos. Especialistas nesses assuntos podem ser convidados como palestrantes ou para mesas-redondas, assim também apresentações de trabalhos técnicos ou acadêmicos, funcionando como atrativos a mais para o público visitante em geral e, em particular, para demais interessados.

3.1.1.5 Cursos e oficinas

Qualquer processo produtivo industrial em pauta, na medida em que historicamente resgatado ou caracterizado enquanto prática presente ou, ainda, analisado quanto à evolução ao longo do tempo, é matéria-prima valiosa para cursos e

oficinas de extensão, na dimensão profissionalizante, inclusive, destinados para o público em geral, e trabalhadores em potencial; podem ocorrer no próprio Museu, nas indústrias (*in company*) ou nas dependências de instituições parceiras, como o SESI, o IEL e o SENAI, especialmente.

#### 3.1.1.6 Videoconferências

A tecnologia disponível no Museu permite a realização de videoconferências com clientes, fornecedores e parceiros de qualquer parte do mundo. É possível, portanto, transformar em tempo real as exposições temporárias em itinerantes, presentes em feiras de negócios internacionais e nos escritórios da *Apex*-Brasil pelo mundo, numa estratégia de promoção de produtos para a exportação, por exemplo.

#### 3.1.1.7 Edição de livros

Como instituição geradora de conhecimento e formadora de opinião pública, o Museu precisa, sistematicamente, publicar livros, artigos, dissertações, teses e trabalhos técnicos sobre a indústria. É preciso, para tanto, reunir os principais pensadores locais, nacionais e internacionais sobre o assunto, de modo que suas obras alcancem níveis de credibilidade e sejam aguardadas pelos interessados. Ao estarem alinhadas às temáticas das exposições, tais obras reforçam-nas e são por elas reforçadas, podendo ainda ser transformadas em eventos na medida em que são lançadas.

#### 3.1.1.8 Produtos com design agregado

Quaisquer produtos industriais promovidos pelas exposições e demais subprodutos anteriormente descritos podem ser reproduzidos em miniatura e utilizados como brindes promocionais ou vendidos para o público visitante, como as embarcações e as esculturas citadas no item 3.1.1.1.2.

É importante ressaltar que os subprodutos supracitados, até então colocados como articulados entre si a partir dos propósitos curatoriais, podem ainda, de forma

eventual e deliberada, funcionar como produtos independentes, potencializando, assim, a programação e a pluralidade do Museu.

### 3.1.2 Programas e projetos de pesquisa

Por um lado, são meios para a constituição de acervos em função dos objetivos traçados pelos projetos curatoriais supracitados; por outro, são fontes de receita na medida em que se obtém o interesse de instituições de ensino superior quanto ao acesso à indústria para a realização de pesquisas e a produção de conhecimento. Assim, sob o comando do Coordenador de Pesquisas do Museu, professores e alunos de mestrado e doutorado, principalmente, passam a interagir com a indústria para gerar acervo, produção acadêmica e inovação.

### 3.1.3 Captação de recursos por meio de leis de subsídio fiscal

Não se trata exatamente de um produto, mas de uma fonte de receita relevante e com grande potencial de cobertura dos custos do Museu. Como observado no item 2 (Análise de Mercado e Competitividade), as instituições culturais que normalmente submetem projetos à Lei *Rouanet* são pouco articuladas com o setor produtivo, não convertendo, assim, a grande parte dos recursos aprovados em recursos de fato captados. Diferentemente disso, o Museu, por fazer parte do Sistema FIEC, pode mediar a aproximação de tais instituições culturais com o setor produtivo, bem como submeter seus próprios projetos curatoriais, ou não, às leis de subsídio.

### 3.1.4 Objetos de aprendizagem

Conforme assinalado no item 3.1.5, os processos produtivos industriais podem ser insumos para cursos e oficinas. Portanto, caso sejam estruturados não apenas como conteúdos, mas também como métodos, podem ser revendidos como produtos de ensino-aprendizagem para instituições como, por exemplo, o Sistema Ari de Sá, editora cearense que busca agregar material didático de excelência a uma série de ferramentas e soluções educacionais a 322 escolas já conveniadas em todo o Brasil.

### 3.1.5 Registro e tombamento de bens culturais

As instituições museológicas e culturais brasileiras, do ponto de vista geral, têm suas produções e acervos inventariados de forma precária. De acordo com o estudo "Museus em Números" (IBRAM, 2011), 78,7% dos museus brasileiros não têm seus acervos registrados e 89,9% não possuem acervos tombados; no Ceará, 27,3% não são registrados e 96,4% não são tombados. O Museu da Indústria do Ceará, por outro lado, possui sistema eletrônico de registro de acervos e banco de dados virtual praticamente ilimitado, podendo, assim, prestar serviços de registro e tombamento de bens culturais na medida em que aumentar seu próprio acervo, tornando-se um polo centralizador de conhecimento.

### 3.1.6 Livraria

Como instituição geradora de conhecimento, o Museu da Indústria é, acima de tudo, um espaço de convivência e troca de experiências entre os protagonistas do setor. Nesse sentido, possui em suas dependências, sob a condição de arrendamento para terceiro (a ser prospectado e firmado), uma livraria para a comercialização de publicações especializadas, dos principais jornais e revistas do País, dos produtos com *design* agregado e de outros itens de conveniência, melhor aprofundados em plano de negócio específico a ser realizado.

### 3.1.7 Bar e Bistrô

O Museu também possui um espaço privilegiado para Bar e Bistrô, incluindo cozinha com capacidade produtiva industrial, a ser trabalhado na mesma perspectiva do item anterior, isto é, como espaço de convivência e troca de experiências a ser arrendado para terceiro, conforme plano de negócio específico.

## 3.2 Outras questões referentes aos produtos/serviços

### 3.2.1 Periodicidade de atualização do produto

Os projetos curatoriais, principalmente, são, conforme já assinalado, produzidos por encomenda, de forma totalmente customizada, representando, assim, soluções de negócios para a indústria. Por ser fonte principal de receita do Museu, precisam ser trabalhados a partir de metas anuais crescentes de vendas (Tabela 2).

**Tabela 2: Metas de projetos curatoriais.**

| PERÍODO | PROJETOS ELABORADOS, COMERCIALIZADOS E EXECUTADOS |
|---|---|
| Ano 01 | 01 (apenas piloto; não comercializado) |
| Ano 02 | 03 |
| Ano 03 | 06 |
| Ano 04 | 08 |
| Ano 05 | 08 |
| **Total** | **26** |

Fonte: Área de Mercado do Sistema FIEC.

Tais projetos podem ser eventualmente subsidiados por leis de incentivo à cultura, reduzindo, assim, os custos que representam para as indústrias clientes e aumentando, naturalmente, o potencial de vendas. Por outro lado, os conhecimentos sobre a indústria gerados pelo Museu, bem como os interesses e as competências das instituições de Arte e Cultura parceiras, poderão subsidiar a elaboração de outros projetos para captação de recursos por meio de leis de subsídio fiscal, potencializando a geração de receitas para o Museu. Para tanto, deve-se utilizar também um sistema de metas anuais crescentes, conforme Tabela 3.

**Tabela 3: Metas de projetos curatoriais para leis de incentivo fiscal.**

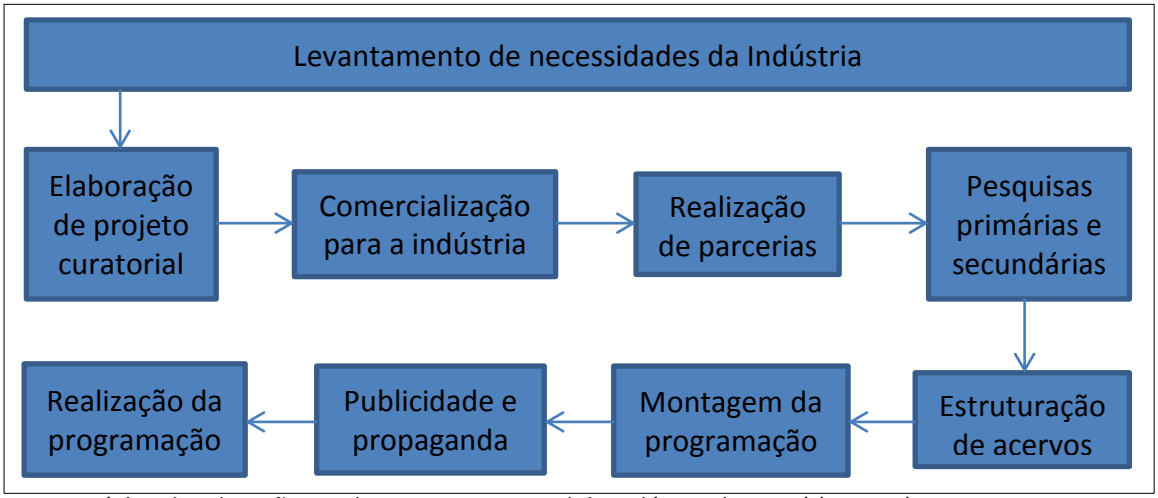
| PERÍODO | PROJETOS | | |
|---|---|---|---|
| | SUBMETIDOS | APROVADOS E CAPTADOS | REALIZADOS |
| Ano 01 | 01 | 00 | 00 |
| Ano 02 | 03 | 01 | 00 |
| Ano 03 | 06 | 03 | 01 |
| Ano 04 | 08 | 06 | 03 |
| Ano 05 | 08 | 08 | 06 |
| **Total** | **26** | **18** | **10** |

Fonte: Área de Mercado do Sistema FIEC.

Com tais metas, torna-se possível realizar, mesmo em se tratando de produtos tão customizados, projeções de receitas para a composição do fluxo de caixa e das análises de viabilidade econômico-financeiras, conforme o item 6 (Plano Financeiro) deste documento.

3.2.2 Processo de produção do produto (projetos curatoriais)

**Figura 2: Processo de produção dos projetos curatoriais.**




Fonte: Núcleo de Educação e Cultura - Serviço Social da Indústria do Ceará (SESI-CE).

Os demais produtos, já referidos, são decorrentes dos projetos curatoriais ou serão trabalhados por arrendantes, não merecendo, portanto, uma descrição específica de seus processos produtivos.

# 4 PLANO DE *MARKETING*

## 4.1 Posicionamento de mercado

O Museu da Indústria será um centro de excelência em produção de conhecimento, centralizador da preservação dos bens culturais da indústria e difusor da memória industrial do Ceará; agregador de valor cultural ao setor, sendo uma forma de promoção do segmento industrial local.

## 4.2 Composto de *marketing*: definição de estratégias

O composto de *marketing* proposto irá detalhar os 4P (Produto, Praça, Preço e Promoção); os outros 3P (Pessoas, Processos e Evidências Físicas) serão especificados no item 5 (Plano Operacional) deste documento.

### 4.2.1 Produto

O Museu da Indústria é um equipamento cultural voltado para o segmento industrial, sendo o Departamento Regional do SESI-CE o primeiro a possuir uma instituição museológica voltada para o setor industrial.

O produto apresentado é o próprio Museu e seu amplo espaço, que permite a realização de diversos produtos e subprodutos, tais como projetos curatoriais, exposições, eventos e espetáculos, conferências, seminários e palestras, cursos e oficinas, videoconferências, edições de livros, objetos de aprendizagem, registro e tombamento de acervos, livraria, bar e bistrô, além de outros, conforme detalhado no item 3 (Plano de Produto) deste Plano.

Como diferencial competitivo do produto (Museu) em questão, pode-se destacar a plataforma digital que permite vasto armazenamento de materiais, além da possibilidade de exibição do acervo iconográfico e audiovisual de forma dinâmica e interativa, com possibilidade de alteração da programação em um curto espaço de tempo.

Outro ponto que se deve ressaltar é que, diferentemente da maior parte dos museus brasileiros, o Museu da Indústria possuirá regimento interno, plano museológico, plano de segurança e emergência, coordenação e política pedagógicas, instalações adaptadas para portadores de necessidades especiais e infraestrutura para o recebimento de turistas estrangeiros, incluindo sinalização em línguas estrangeiras.

### 4.2.2 Praça ou ponto de venda

Situado no Centro da capital cearense, o Museu da Indústria do Ceará é um prédio originalmente construído no fim do Século XIX, tendo sido restaurado recentemente. O Centro possui os seguintes bairros limítrofes: Aldeota, Benfica, Jacarecanga, José Bonifácio, Joaquim Távora, Moura Brasil, Meireles e Praia de Iracema. Segundo dados do IBGE, Censo 2010, o centro de Fortaleza possui população de 28.538 habitantes, sendo que a taxa média de moradores é de apenas 2,89, constituindo-se como a segunda menor média em relação aos demais bairros de Fortaleza (IPECE, 2012).

Conforme apontado no item 2 (Análise de Mercado e Competitividade), o Museu está localizado no principal corredor histórico de Fortaleza, estando próximo de ricos patrimônios culturais, a saber: a tradicional Praça do Ferreira, o Palacete Ceará, a Praça e o Teatro José de Alencar, a Igreja do Patrocínio, a Igreja do Carmo, a Praça dos Leões, o Museu do Ceará, a Catedral de Fortaleza, o Passeio Público, a Santa Casa de Misericórdia, o Teatro São José (que hoje abriga o Museu do Maracatu), o Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura, o Mercado Central, o Quartel da 10ª Região Militar, o Paço Municipal, dentre outros datados do fim do Século XIX e início do XX.

Dessa forma, garante-se o Museu da Indústria do Ceará na rota turística e cultural do Estado e da capital. Além disso, existe ainda uma mobilização da Secretaria de Cultura do Estado do Ceará (SECULT) e da Universidade Federal do Ceará, que prevê em Fortaleza a criação de um Corredor Cultural e Turístico que passará pelo Centro, Benfica e Praia de Iracema. O objetivo do projeto é dar maior visibilidade aos vários equipamentos culturais e históricos existentes.

O atendimento e a prospecção de novos clientes dar-se-ão por parte do gestor do Museu, que identificará as demandas das indústrias clientes para a posterior

formatação de projetos curatoriais a partir das informações obtidas. O funcionamento do Museu será diário, com formatos de exposições adaptadas e customizadas às necessidades dos clientes. Para fomentar a visitação, serão formatadas parcerias com os Governos Estadual e Municipal, com a finalidade de se fazer excursões estudantis.

### 4.2.3 Preço

Os preços serão estabelecidos, segundo a planilha de precificação do Museu da Indústria, que levará em consideração os custos internos (diretos e indiretos), assim como o preço praticado pelo mercado. Para exposições que possuam entrada paga, deve-se consultar o departamento jurídico do SFIEC, e solicitar parecer com orientação nesse sentido, uma vez que o Museu possuiu subsídios fiscais em suas fases de implantação. Caso não exista nenhum empecilho, deve-se estabelecer um período inicial, por atração ou conjunto de atrações, em que a entrada seja gratuita. Essa estratégia tem a finalidade de trazer mais pessoas para a visitação, tornando o Museu mais conhecido.

Após esse período inicial, deve-se cobrar R$5,00 (preço máximo praticado no Brasil) por ingresso, numa perspectiva de posicionamento de mercado, de fortificação da imagem de instituição promotora de conhecimento e de geradora de valor para a Indústria e demais interessados.

Quanto aos projetos curatoriais, é importante destacar que se trata de produtos de alto valor agregado por conta de seus níveis de customização e por representarem soluções de negócios para a indústria. Nessa perspectiva, seus custos, preços e margens de contribuição serão detalhados no item 6 (Plano Financeiro) deste documento.

Para os demais produtos ofertados pelo Museu, devem-se considerar os custos envolvidos e os valores de mercado, agregando valor ao produto e minimizando custos operacionais, o que refletirá no valor final de venda.

Dessa forma, a receita gerada pelo Museu será a partir da venda de projetos curatoriais, captação de recursos a partir de subsídio fiscal, convênios com secretarias estaduais e municipais e com instituições de ensino superior e centros de pesquisa,

comercialização de objetos de aprendizagem, serviços de registro e tombamento de bens culturais, arrendamentos da livraria, do bar e bistrô, além de outros.

### 4.2.4 Promoção

A estratégia de promoção proposta visa apresentar ao mercado o Museu da Indústria. Toda a divulgação focará nos seguintes argumentos: o Museu possui ampla plataforma digital que permite, além do armazenamento de materiais, a edição do conteúdo da exposição em um curto espaço de tempo e, mais que isso, é um produtor de conhecimento e difusor da memória industrial.

Como público-alvo, é possível visualizar dois tipos principais: estudantes, como principais visitantes, indústrias e empresários, que serão os principais investidores e clientes.

Para atingir tais públicos, pensou-se em ações de assessoria de imprensa, propaganda, eventos e venda direta, aplicadas de formas distintas de acordo com o período em questão, isto é, para o lançamento e para o 1º ano de atendimento, para o 2° ano e para o 3°, 4º e 5º anos.

- **Assessoria de imprensa:** devem ser feitas sempre que ocorrerem novas exposições ou eventos, sendo importante a contratação de assessoria especializada em cultura. Para a inauguração do Museu, o contrato, incluindo o serviço de *clipping*, será de um mês, 15 dias antes e 15 dias depois da inauguração. Como para o 2º ano, está prevista a realização de dois projetos curatoriais, sendo adequado se trabalhar com quatro meses de assessoria de imprensa, dois meses para cada projeto. Do 3º ao 5º ano de funcionamento, deverão ser realizados, em média, seis projetos curatoriais por ano. Pode-se, portanto, trabalhar com quatro meses de assessoria por ano, distribuídos por todos os projetos, considerando que a imagem do Museu para a sociedade e para seus públicos de interesse já estará mais solidificada.
- **Propaganda:** depois da definição do apelo da campanha e da identidade visual a ser seguida, as peças de comunicação do lançamento do Museu serão veiculadas em jornal, impressos e *internet*, por possuírem conteúdo editorial e público leitor aderentes às mensagens que se pretende emitir. Após a

inauguração do Museu, a campanha seguirá a mesma identidade visual e conceitual utilizada na campanha de lançamento. No 2º ano, as peças de comunicação definidas serão veiculadas em impressos, internet e mídia *indoor*, com a finalidade de manter o Museu na mídia, divulgando suas exposições e construindo sua imagem como instituição geradora de conhecimento e formadora de opinião pública. Uma *fan Page* no *Facebook* será criada para divulgar ações exclusivas do Museu, assim como temas relacionados à arte e à cultura, possuindo estratégia que incentive a interação entre os curtidores. Outra peça de divulgação será um *folder* para a divulgação das exposições, distribuído no próprio Museu, nas unidades SESI/SENAI, em escolas. Quanto à mídia *indoor*, serão exibidas notícias sobre a indústria, produzidas pelo Museu em 10 monitores de estabelecimentos distintos durante dez meses do ano. Do 3º ano em diante serão realizadas campanhas de fidelização dos públicos até então conquistados a partir de *e-mails marketings* e mídias sociais, mantendo-se ainda os impressos e a mídia *indoor*.

- **Eventos:** um evento será realizado para jornalistas, um dia antes da inauguração, quando será entregue um *press-release* com as informações necessárias para a divulgação do Museu. Ocorrerá também uma visita guiada para os jornalistas, para que conheçam as instalações e a exposição permanente. Essa ação subsidiará os jornalistas na realização de matérias sobre o Museu. Além disso, para o lançamento do Museu, será realizado evento fechado. A ideia é que os futuros clientes conheçam o ambiente e todas as formas de utilização possibilitadas pela flexibilidade da tecnologia e participem do coquetel de lançamento do livro Catálogo do Museu.
- **Venda direta:** o gestor do Museu responsabilizar-se-á, com o apoio de um agente de vendas próprio do Museu, pela apresentação e negociação dos projetos curatoriais junto às empresas industriais. Para dar suporte ao gestor e ao agente de vendas, serão desenvolvidos materiais gráficos com informações sobre os produtos/serviços ofertados pelo Museu.

A Tabela 4, a seguir, apresenta as estimativas de investimentos nas ações supracitadas, bem como em sinalização e papelaria.

**Tabela 4: Orçamento das ações de promoção do Museu.**

| CONTRATAÇÃO | UNIDADE | QUANTIDADE | | | | | SUBTOTAL (R$) | | | | | TOTAL (R$) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1º Ano | 2º Ano | 3º Ano | 4º Ano | 5º Ano | 1º Ano | 2º Ano | 3º Ano | 4º Ano | 5º Ano | |
| Sinalização | - | - | - | - | - | - | 20.000,00 | - | - | - | - | 20.000,00 |
| Papelaria | - | - | - | - | - | - | 7.500,00 | - | - | - | - | 7.500,00 |
| Assessoria de imprensa | Mês | 01 | 04 | 04 | 04 | 04 | 4.500,00 | 18.000,00 | 19.800,00 | 19.800,00 | 19.800,00 | 81.900,00 |
| Coquetel de lançamento | Evento | 01 | - | - | - | - | 14.000,00 | - | - | - | - | 14.000,00 |
| Música ao vivo | Banda | 01 | - | - | - | - | 6.500,00 | - | - | - | - | 6.500,00 |
| *Folder* e guia de programação | Peça | 1.000 | 4.000 | 4.000 | 5.000 | 5.000 | 2.500,00 | 3.600,00 | 3.960,00 | 4.950,00 | 4.950,00 | 19.960,00 |
| *Portfólio* de venda | Peça | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.750,00 | 2.750,00 | 2.750,00 | 13.250,00 |
| Brindes promocionais | Peça | - | 500 | 500 | 500 | 500 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.750,00 | 2.750,00 | 2.750,00 | 13.250,00 |
| Anúncio em jornal | Página | 01 | - | - | - | - | 72.000,00 | - | - | - | - | 72.000,00 |
| Mídia *indoor* | Monitor/Mês | 10/10 | 10/10 | 10/10 | 10/10 | 10/10 | - | 60.000,00 | 66.000,00 | 66.000,00 | 66.000,00 | 258.000,00 |
| Mídia espontânea | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Mídias sociais | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| *E-mail* marketing | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **TOTAL** | | | | | | | **132.000,00** | **86.600,00** | **95.260,00** | **96.250,00** | **96.250,00** | **506.360,00** |

Fonte: Área de Mercado do Sistema FIEC.

Além das ações propostas, serão realizadas articulações com as secretarias de educação e cultura do Estado e do Município e com outros equipamentos culturais do poder público, além de aproximação com instituições de ensino privadas, para viabilizar ações conjuntas, formando parcerias para aproximar os jovens da arte e da cultura. Por fim, a livraria, o bar e bistrô serão divulgados conforme a identidade do Museu, por seus respectivos arrendantes.

## 4.3 Análise da concorrência

### 4.3.1 Concorrência direta, indireta e futura

Não se observa uma instituição no mercado cearense que concorra diretamente com o Museu em todos os seus campos de atuação. As que mais se aproximam de concorrentes diretos são: Espaço Cultural UNIFOR e Caixa Cultural. Porém, observa-se concorrência por produto ou serviço. Os principais concorrentes no quesito eventos são: *buffets*, centro de eventos, hotéis. No quesito exposições e eventos culturais, os principais concorrentes são: Espaço Cultural Banco do Nordeste e Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura. Além desses, concorrem por fornecedores e pela atenção do público casas de *shows*, cinemas, teatros, bares e restaurantes e demais possibilidades de entretenimento, de modo geral.

## 4.4 Equipe de relações com o mercado

### 4.4.1 Força de vendas

Os processos de vendas serão realizados diretamente pela gerência do Museu, a partir de estratégias de relacionamento institucional com a alta direção das empresas industriais, tendo o apoio comercial do gerente executivo de negócios do SFIEC, quando necessário. O Museu contará também com um agente de vendas próprio, alinhado com os do Sistema FIEC em termos de troca de informações sobre os perfis e as demandas da indústria e tendo como interlocutores potenciais principais os gestores de *marketing* das empresas, dada a natureza dos produtos em questão. Para tanto, tal agente precisa ter conhecimento em Arte, Cultura e Museologia, bom relacionamento interpessoal e capacidade de negociação e articulação institucional.

# 5 PLANO OPERACIONAL

## 5.1 Infraestrutura física

O Museu da Indústria do Ceará foi criado por ato administrativo da Federação das Indústrias do Estado do Ceará – FIEC a partir das Resoluções nº 009/2002, de 11/11/2002, da Diretoria Plena, e nº 09/2004, de 20/09/2004, da Diretoria Executiva (DIREX).

Está situado na Rua João Moreira, n° 143, esquina com a Rua Floriano Peixoto e frente para o Passeio Público, antiga Praça dos Mártires, no centro histórico da capital cearense, de propriedade do SESI – Serviço Social da Indústria – Departamento Regional do Ceará, que o adquiriu da COELCE – Companhia Energética do Ceará, conforme Escritura Pública de Compra e Venda lavrada no 9° Ofício de Notas da Comarca de Fortaleza e registrada no 1º Ofício do Registro de Imóveis da referida Comarca, sob o nº 17.566.

O referido prédio foi tombado pelo Governo do Estado (Decreto nº 23.829, de 19/08/1995), que o erigiu na condição de “Monumento Histórico”.

Como uma instituição destinada à preservação museológica da Indústria no Estado do Ceará, o espaço físico do museu, longe de servir tão somente como suporte para apresentar exposição de peças antigas que compuseram o parque fabril, deve-se constituir em um centro gerador de pensamento, com ações multidisciplinares, tais como:

- Desenvolvimento, execução e divulgação de projetos educacionais, científicos, culturais, sociais e ambientais, com ênfase naqueles de grande interesse comunitário e que tenham referência à cultura e história da indústria cearense. Para tanto, poderá assinar convênios com outras instituições, públicas ou privadas, associar-se a produtores privados ou a qualquer organização que apresente condições de realização de eventos de interesse, bem como a entidades congêneres nacionais e internacionais.
- Apoio ao enriquecimento, manutenção, conservação e preservação dos valores educativos, científicos, culturais, sociais, ambientais e organizacionais, em

especial, àqueles de grande reconhecimento público e institucional com características de desenvolvimento industrial.

- Incentivo à integração educacional, científica, cultural, social e ambiental entre a comunidade e as instituições industriais, principalmente no que se refere ao resgate de tradições culturais.
- Intercâmbio com entidades afins do País e do exterior.
- Implantação de programas relativos à educação e à capacitação educativa e profissional.
- Defesa e conservação do patrimônio histórico, artístico-cultural e industrial.
- Levantamento da história das indústrias e do desenvolvimento do Estado e de suas contribuições para a cultura e a arte no Ceará, do Período Colonial aos dias atuais.
- Realização de exposições, edição de livros e obras nas mais diversas mídias, promoção de pesquisas e trabalhos para sociedade.
- Interação com a sociedade cearense, em seus mais variados segmentos, para operar a difusão da potencialidade cultural, artística e preservadora da memória institucional do Sistema FIEC e da indústria cearense.

A edificação do Museu da Indústria do Ceará tem uma área total de 2.092,77m², abriga dois pavimentos (térreo e andar superior), dois entrepisos no espaço museológico propriamente dito e um espaço administrativo anexo, com estes desdobramentos:

- Espaço destinado à exposição do acervo permanente e de mostras sazonais de acervo físico e principalmente virtual, a partir de projeções, telas *touch screen* e equipamentos adaptados para consultas interativas, simulações e visitas virtuais a ambientes fabris.
- Auditório multiuso devidamente equipado para a realização de eventos sociais e culturais, conferências, seminários e palestras, espetáculos de dança, teatro e música, cursos e oficinas, cineclubes.
- Sala de treinamento e videoconferência.
- Arquivo para guarda, em mobiliário adequado, de mapas, documentos, fotogravuras, desenhos, plantas, *layout* de linhas de produção, filmes

institucionais da indústria, além de documentação histórica cedida por indústrias, instituições culturais ou universidades e centros de estudo que tenham afinidade com a produção industrial ou tecnológica.

- Espaços para as equipes de atendimento, suporte técnico, limpeza, conservação, segurança e vigilância.
- Salas para o pessoal administrativo: gestor, curador, museólogo, coordenador de pesquisa e captação de recursos, coordenador pedagógico, analista administrativo-financeiro, assessor de produção, secretária.
- Salas para equipe de registro e tombamento de acervos.
- Biblioteca virtual e sala de consulta a assuntos relacionados à indústria cearense, em particular, e à história, arte e cultura do Ceará, de forma geral;
- Livraria, bistrô e bar, cujo funcionamento dependerá de contrato de arrendamento com empresas especializadas, a serem prospectadas e alinhadas aos propósitos institucionais.
- Jardins e *halls* estruturados, assim como a livraria, o bistrô e bar, como espaços de convivência entre aqueles interessados em debater sobre a indústria.
- Banheiros para o público visitante e copa e banheiros para o pessoal administrativo.

Quanto aos propósitos e à infraestrutura de exposição virtual, vale notar que as novas mídias redefiniram horizontes e ampliaram as possibilidades da percepção humana e, consequentemente, aumentaram o poder de intervenção da museologia na sociedade, a partir da utilização de sofisticados e complexos sistemas de informação e comunicação, como televisão digital, cinema interativo, computadores, sistemas integrados e outros meios tecnológicos avançados, que fazem parte do quotidiano.

A exposição virtual facilitará a recepção informativa, pedagógica e estética do objeto museal.

O visitante não será passivo, que apenas reage à mensagem transmitida; e, sim, um sujeito incentivado a participar e interagir com o espaço; considerando sua experiência, gostos pessoais e nível cultural, cada um poderá criar seu próprio percurso expositivo.

O museu virtual é essencialmente um equipamento sem fronteiras, capaz de criar diálogo virtual com o visitante, dando-lhe uma visão dinâmica, multidisciplinar e contato interativo com a coleção e com o espaço expositivo.

Ao tentar representar o real, cria-se nova realidade, paralela e coexistente com a primeira, a qual, em comparação com o museu tradicional, é vista como nova visão ou conjunto de novas visões.

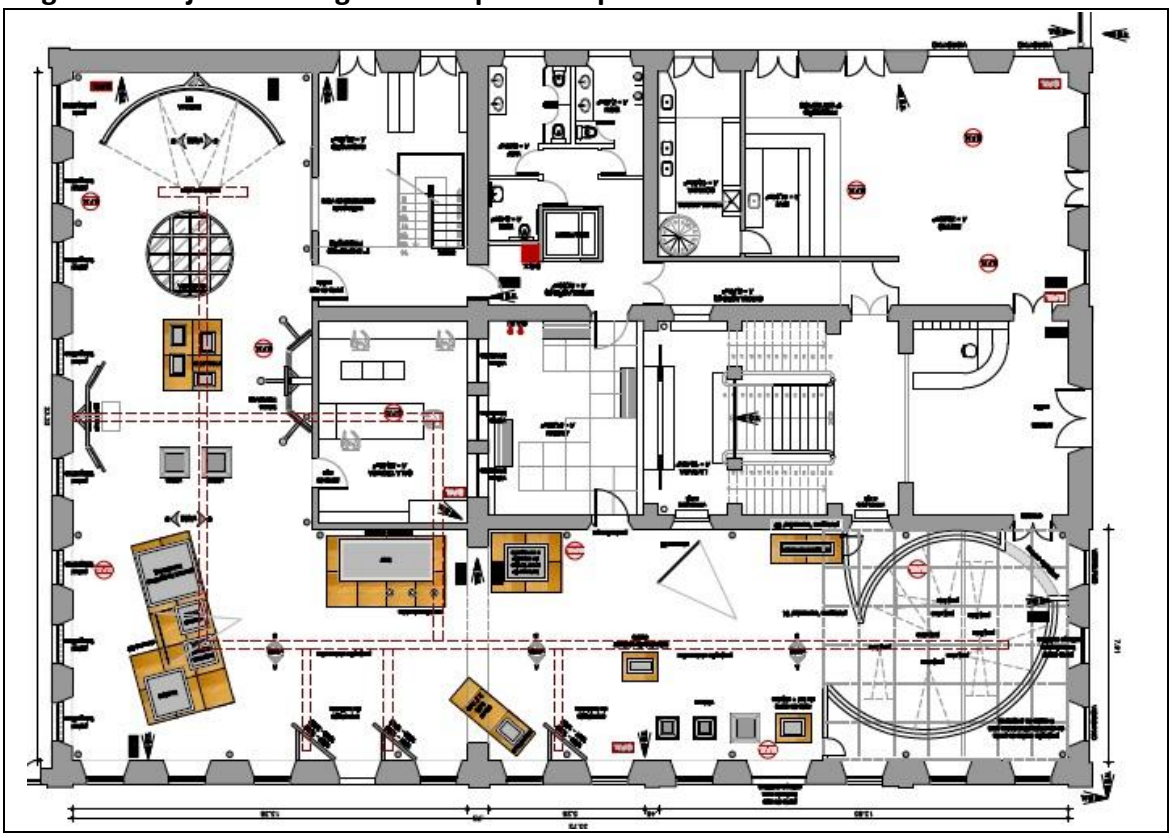
No decorrer do Século XX, a museologia sofreu mudanças estruturais na forma de ver e pensar o museu, passando esta a lançar novos desafios e abordagens na perspectiva de que ele deixasse de ser um mausoléu ou um mero depositário de obras raras destinadas às elites.

Essas mudanças se fundamentam, essencialmente, na forma como a comunidade passou a lidar com seu próprio patrimônio e no alargamento da noção deste, resultando na mudança pela qual o museu passou, assumindo um papel ativo no processo de desenvolvimento social e a desenvolver ações museológicas ligadas à memória e à interação das pessoas com seu patrimônio.

Alinhado a tais perspectivas, o Museu da Indústria do Ceará possui museografia avançada, com plataforma digital capaz de armazenar bens culturais de forma praticamente ilimitada e de exibir acervos iconográficos e audiovisuais de forma dinâmica e interativa, com possibilidade de troca integral da programação em menos de cinco minutos, de acordo com os propósitos educativos e curatoriais.

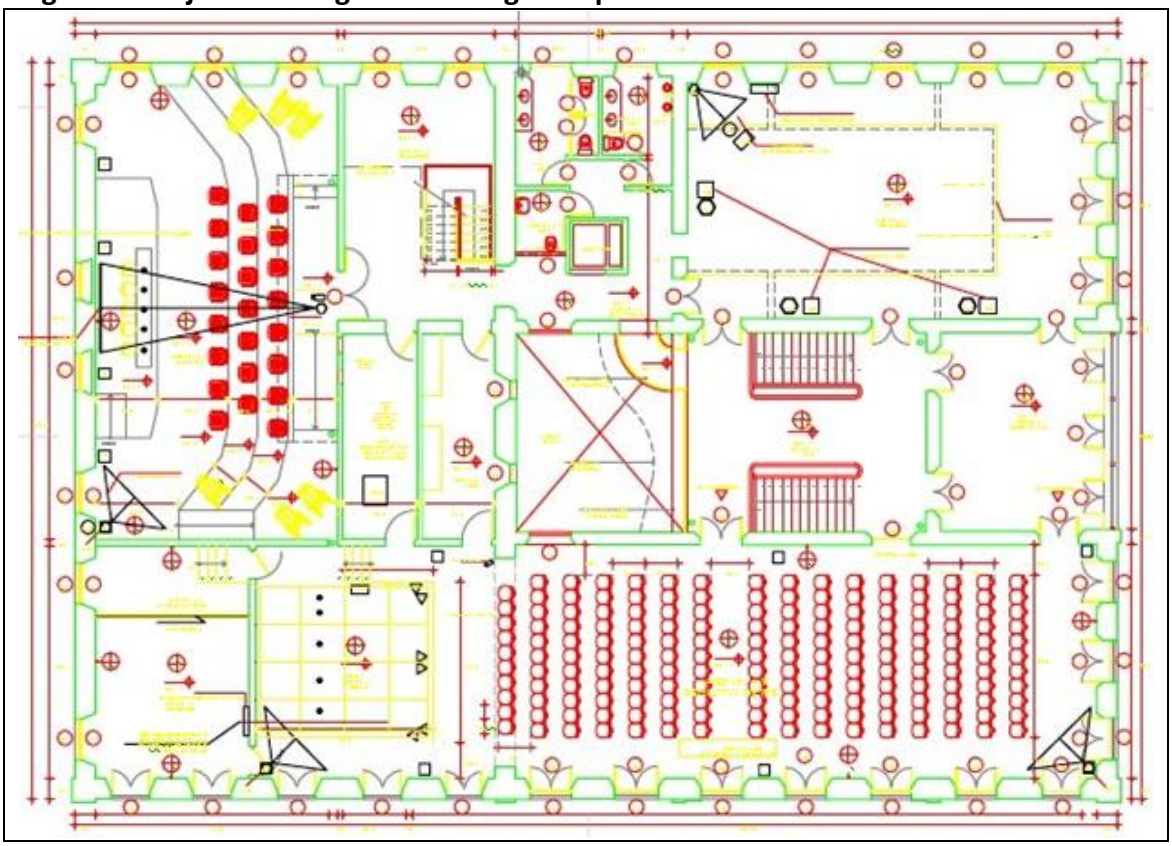
As figuras 3 e 4 abaixo, a título de ilustração, representam, a partir de plantas baixas, os projetos museográficos do primeiro e segundo pisos, desenvolvidos para o Museu da Indústria.

**Figura 3: Projeto museográfico do primeiro piso.**



Fonte: Empresa de *Marketing* Cultural (2013).

**Figura 4: Projeto museográfico do segundo piso.**



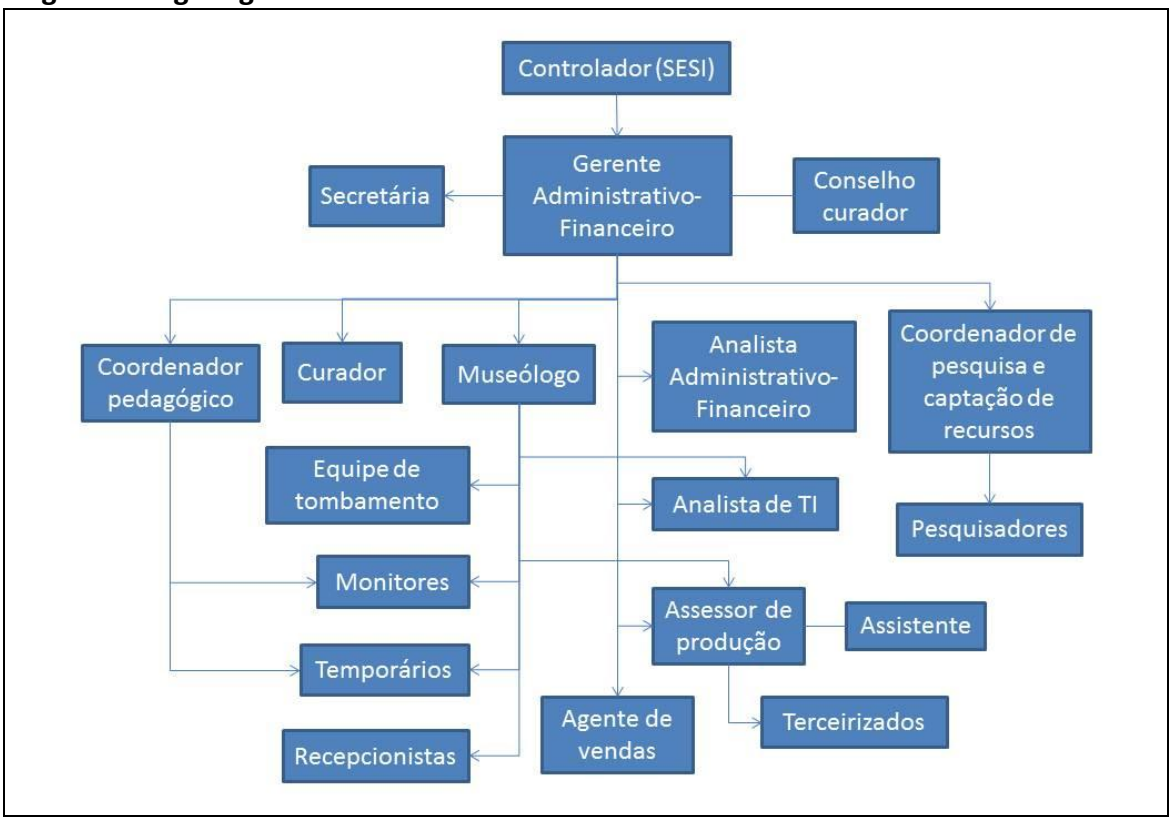
Fonte: Empresa de *Marketing* Cultural (2013).

Considerando os espaços de atendimento funcionando em paralelo e na capacidade máxima, bem como um ciclo médio de rotatividade de pessoas de 60 minutos, têm-se, aproximadamente, os seguintes números: exposição permanente: 30 pessoas; bar e bistrô: 60 pessoas; exposição temporária: 30 pessoas; auditório multiuso: 100 pessoas; sala de treinamento e videoconferência: 20 pessoas; livraria: 20 pessoas; e sala de consulta ao acervo virtual: 10 pessoas. A capacidade máxima total estimada é de 270 pessoas/hora, 2.160 pessoas/dia, 43.200 pessoas/mês ou 518.400/ano.

### 5.2 Infraestrutura de pessoal

Para ocupar os espaços acima descritos e cuidar da realização dos produtos apresentados no item 3 (Plano de Produto), bem como da operacionalização das ações do dia-a-dia, como o atendimento ao público visitante, o Museu conta com quadro funcional representado pelo Organograma da Figura 5, abaixo.

**Figura 5: Organograma do Museu da Indústria.**




Fonte: Núcleo de Educação e Cultura e setor de Recursos Humanos do SESI (2014).

De forma complementar a tal organograma, seguem, nos subitens abaixo, as descrições dos cargos mais estratégicos que constituem o quadro funcional do Museu da Indústria.

### 5.2.1 Gestor

- **Atividades:** será responsável direto pela realização dos propósitos institucionais e pelos macroprocessos do Museu, com destaque para (1) atendimento ao público visitante; (2) prospecção de oportunidades, venda corporativa de produtos e serviços, articulação institucional e estabelecimento de parcerias estratégicas; (3) estabelecimento de condições (pesquisas, acervo) para realização da programação e dos projetos; e (4) gestão administrativo-financeira (controle e prestação de contas, mediação de conflitos e motivação da equipe, limpeza, manutenção e segurança da estrutura).
- **Conhecimentos:** precisa ter amplos conhecimentos em gestão de empresas, boas noções de história, arte, cultura, mídias digitais, processos de curadoria e museologia e conhecimentos especializados em processos de cooperação universidade-empresa, inovação, competitividade, indústrias criativas e estratégias de agregação de valor à indústria.
- **Habilidades:** articulação, comunicação oral e escrita, equilíbrio emocional, *feedback*, gestão de pessoas, gestão de resultados, negociação, gestão de negócios e processos, planejamento, postura ética, trabalho em equipe, flexibilidade e foco no cliente.

### 5.2.2 Curador

- **Atividades:** tem a responsabilidade de fazer com que o acervo sob sua curadoria mantenha vitalidade como objeto para estudos, pesquisas, reinterpretações e permanente interesse público. É um agente cultural que opera de forma original, buscando expor de forma provocante e gerar no público momentos de reflexão. Em função das demandas da indústria

levantadas sob a liderança do Gestor, é um dos responsáveis pela estruturação dos projetos curatoriais, juntamente com o coordenador de pesquisa e com o coordenador pedagógico; é responsável pela identificação, articulação e acompanhamento de outros curadores a serem terceirizados, de acordo com as temáticas colocadas em questão.

- **Conhecimentos:** em todos os países, as instituições de cultura contam com curadores com formação universitária em cursos de historia, arte, educação e até mesmo em comunicação; deve ter redação própria e facilidade de exposição e defesa verbal de seus conhecimentos e conceitos em público.
- **Habilidades:** interpretação e transposição de linguagens; transformação de dados e informações em objetos de aprendizagem; argumentação e fundamentação de temas artísticos e culturais.

5.2.3 Museólogo

- **Atividades:** orienta os técnicos e operadores sobre os procedimentos para manuseio, transporte e cuidados para exposição e guarda de peças do acervo; recebe as peças que entram para o acervo, qualificando-as e classificando-as no catálogo da instituição; identifica e acompanha as peças que precisam de cuidados especiais ou restauro; cuida da avaliação, das garantias e do seguro para empréstimos de peças do acervo; subsidia o curador com informações sobre os objetos, para que possa conceitualmente montar as exposições e a agenda de eventos da instituição.
- **Conhecimentos:** por se tratar de um profissional especializado, inclusive por conta de exigências do Conselho Federal de Museologia, é necessário que tenha graduação em museologia, concedida por uma universidade brasileira ou estrangeira.
- **Habilidades:** reconhecimento e avaliação do valor de acervos; classificação de acervos segundo linguagens especializadas como Tesauros; liderança de equipes; montagem e promoção de eventos.

5.2.4 Indexador Digital (Analista)

- **Atividades:** por serem poucas as instituições museológicas que se valem dos recursos digitais para catalogar e classificar seus acervos e para organizar suas exposições, as atividades a serem exercidas por esse profissional ainda são, de certa maneira, inéditas; competirá a ele digitalizar as peças do acervo, usando todos os recursos disponíveis em escâneres de ultima geração, catalogando-as alfanumericamente de acordo com as normas técnicas de museologia, sempre sob a orientação do museólogo e do curador.
- **Conhecimentos:** é necessário possuir formação superior, preferencialmente em computação, letras, linguística ou biblioteconomia. Precisa conhecer programas de tratamento e edição de imagens e métodos de classificação e catalogação de objetos e artefatos utilizados em museus e bibliotecas.
- **Habilidades:** tratamento e edição de imagens; digitação e digitalização; disciplina; concentração.

5.2.5 Coordenador de Pesquisa e Captação de Recursos

- **Atividades:** articular instituições de ensino superior e pesquisa, bem como grupos de estudo e professores de mestrado e doutorado como parceiros para a realização das pesquisas necessárias à estruturação de novos acervos sobre a indústria; coordenar tais equipes de pesquisas parceiras, em função dos objetivos dos projetos curatoriais em questão; contribuir com a elaboração dos projetos curatoriais, de modo a alinhar os objetivos originais com as metodologias de pesquisa; conduzir os processos de pesquisa como programas formais e fortalecedores da cooperação universidade-empresa; prospectar parceiros e estabelecer relacionamentos para a captação de recursos a partir dos projetos curatoriais e de pesquisa decorrentes; submeter projetos a instituições de fomento e gerenciar suas implantações na perspectiva de

escritório de projetos; captar recursos de indústrias, a partir dos projetos aprovados.

- **Conhecimentos:** metodologia científica, gestão de projetos, inovação, cooperação universidade-empresa, leis de subsídio fiscal, necessidades do segmento industrial.
- **Habilidades:** comunicação escrita, liderança de equipes, negociação, articulação institucional e pesquisa aplicada.

5.2.6 Coordenador pedagógico

- **Atividades:** cuidar da integração dos diversos subprodutos dos projetos curatoriais, tais como: cursos, oficinas, eventos e espetáculos, exposições desenvolvidas pelo curador, em uma perspectiva didática para o público visitante, e agregadora de valor, para a indústria-cliente; articular e acompanhar instituições culturais capazes de realizar as atividades que irão constituir a programação do Museu; criar estratégias para transformar a experiência museológica em objeto de aprendizagem e geração de conhecimento.
- **Conhecimentos:** educação, entretenimento, métodos ativos de ensino-aprendizagem, produção e gestão de eventos.
- **Habilidades:** formação e motivação de pessoas, dinamismo, articulação institucional, negociação.

Para as questões mais táticas, destacam-se ainda os analistas de tecnologia da informação (TI), responsáveis pelo funcionamento dos mecanismos digitais, e o assistente de produção, responsável pela logística interna e supervisão das equipes operacionais (secretária, recepcionistas, monitores e auxiliares). A tabela 5, a seguir, apresenta uma estimativa de custos de pessoal em função dos cargos previstos e da quantidade de pessoas por cargo, incluindo salários, encargos e benefícios; tais informações irão compor os custos fixos detalhados no item 6 (Plano Financeiro) deste documento.

**Tabela 5: Estimativa de custos mensais com pessoal.**

| CARGO | QUANTIDADE | SALÁRIO | FÉRIAS | 13º | INSS | FGTS | ASSISTÊNCIA MÉDICA | SEGURO | TRANSPORTE | REFEIÇÃO | VALOR TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Gestor | 01 | 6.300,00 | 175,00 | 525,00 | 1.260,00 | 504,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 240,00 | 9.104,00 |
| Analista Administrativo-financeiro | 01 | 2.600,00 | 72,22 | 216,67 | 520,00 | 208,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 240,00 | 3.956,89 |
| Agente de vendas | 01 | 2600,00 | 72,22 | 216,67 | 520,00 | 208,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 240,00 | 3.956,89 |
| Curador | 01 | 5.000,00 | 138,89 | 416,67 | 1.000,00 | 400,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 240,00 | 7.295,56 |
| Museólogo | 01 | 4.000,00 | 111,11 | 333,33 | 800,00 | 320,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 240,00 | 5.904,44 |
| Indexador Digital (Analista) | 03 | 2.600,00 | 72,22 | 216,67 | 520,00 | 208,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 240,00 | 11.870,67 |
| Coordenador de Pesquisa e Captação de Recursos | 01 | 5.000,00 | 138,89 | 416,67 | 1.000,00 | 400,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 240,00 | 7.295,56 |
| Coordenador Pedagógico | 01 | 5.000,00 | 138,89 | 416,67 | 1.000,00 | 400,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 240,00 | 7.295,56 |
| Analista de TI | 03 | 2.600,00 | 72,22 | 216,67 | 520,00 | 208,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 240,00 | 11.870,67 |
| Assessor de Produção (Analista) | 01 | 2.600,00 | 72,22 | 216,67 | 520,00 | 208,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 240,00 | 3.956,89 |
| Auxiliar de Assessor de Produção (Auxiliar) | 01 | 900,00 | 25,00 | 75,00 | 180,00 | 72,00 | 100,00 | 0,00 | 45,00 | 240,00 | 1.637,00 |
| Secretária | 01 | 900,00 | 25,00 | 75,00 | 180,00 | 72,00 | 100,00 | 0,00 | 45,00 | 240,00 | 1.637,00 |
| Recepcionista | 01 | 900,00 | 25,00 | 75,00 | 180,00 | 72,00 | 100,00 | 0,00 | 45,00 | 240,00 | 1.637,00 |
| Monitores (Estagiários) | 08 | 600,00 | 16,67 | 50,00 | 0,00 | 0,00 | 100,00 | 100,00 | 60,00 | 0,00 | 7.413,33 |
| **VALOR TOTAL** | **25** | **41.600,00** | **1.155,56** | **3.466,67** | **8.200,00** | **3.280,00** | **1.400,00** | **100,00** | **195,00** | **3.120,00** | **84.831,44** |

Fonte: Núcleo de Educação e Cultura e Setor de Recursos Humanos do SESI (2014).

### 5.3 Programas de capacitação

Considerando que os museus virtuais no Brasil ainda são raros, que a proposta do Museu da Indústria do Ceará de gerar conhecimento e de agregar valor à indústria é inusitada, quando comparada com os propósitos das instituições museológicas, de modo geral, e que a equipe que comporá o quadro funcional apresentado no item anterior, independentemente de sua competência, está em processo de formação e, naturalmente, ainda não tem curva de experiência nos desafios propostos, será necessário realizar investimentos em programas de capacitação.

Portanto, as equipes de gestão terão o desafio de se familiarizar com as linguagens da arte, da cultura e da museologia, as equipes de curadoria, pesquisa e educação terão, por outro lado, que compreender, principalmente, os desafios e as possibilidades de promoção da Indústria cearense.

Os processos de registro e tombamento de acervos envolvem conhecimentos bastante específicos de catalogação e classificação e, por conta disso, irão demandar capacitações próprias em instituições nacionais de referência, como o Museu Histórico Nacional.

Por fim, a realização de *benchmarkings*, inclusive internacionais, é importante para a consolidação dos propósitos e das práticas do Museu da Indústria do Ceará.

Os custos, que envolvem tais ações, estão estimados ano a ano de forma decrescente nas tabelas do item 6, deste documento.

# 6 PLANO FINANCEIRO

A partir dos estudos de mercado, das definições de produtos, metas de venda, estratégias de *marketing* e infraestrutura física e de pessoal, foi possível orçar investimentos e projetar receitas, custos, margens e resultados, conforme apresentado nos subitens a seguir.

## 6.1 Investimentos

Os investimentos iniciais elencados pela Tabela 6 abaixo são necessários para que o Museu possa funcionar, atendendo o púbico em geral e prestando serviços à indústria, em particular.

**Tabela 6: Investimentos iniciais.**

| INVESTIMENTOS | ESPECIFICAÇÕES | QUANTIDADE | VALOR UNITÁRIO | VALOR TOTAL | BASE DE CÁLCULO DE DEPRECIAÇÃO / AMORTIZAÇÃO |
|---|---|---|---|---|---|
| Equipamentos | Unidade de tratamento de ar modular *split-system* com capacidade para 90.000 BTU/h, vazão de 2.300 m3/h, filtro glasse G4 ABNT, pressão estática externa de 18 mmCA, número de filas 06, TBS/TBU de entrada 32/26°C, potência de 1,5 CV, tensão 3F/380 Volts/60 Hz, GAS R410-A, Compressor Scroll, posição de montagem na vertical, linha de líquido 3/4", linha de sucção 1 3/8", fornecido com válvula de expansão, posição de montagem na vertical, base soleira e painéis com 25 mm de espessura, fabricante unidade interna TRAYDUS modelo FLP040 ou similar e fabricante da unidade externa marca HITACHI modelo RAP075 EL ou similar. | 02 | R$23.760,00 | R$47.520,00 | R$4.752,00 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Equipamentos | Unidade de tratamento de ar modular split-system com capacidade para 60.000 BTU/h, vazão de 1.700 m3/h, filtro glasse G4 ABNT, pressão estática 18 mmCA, número de filas 06, tbs/tbu de entrada 32/26°C, potência de 1,0 CV, GAS R410A, Compressor Scroll, tensão 3F/380 Volts/60 Hz, posição de montagem vertical, linha de líquido 5/8", linha de sucção 1 1/8", fabricante da unidade interna TRAYDUS modelo FLP030 ou similar, fabricante da unidade externa HITACHI modelo RAP050EL ou similar, fornecido com válvula de expansão, posição de montagem vertical, base soleira, painéis com 25 mm de espessura. | 01 | R$17.160,00 | R$17.160,00 | R$1.716,00 |
| Equipamentos | Condicionador de ar tipo *split-system* modelo cassete, capacidade de 42.000 BTU/h, tensão 380 V/3F/60 Hzde 220 Volts, frequência 60 Hz com controle remoto e condensador com descarga vertical. | 03 | R$9.480,00 | R$28.440,00 | R$2.844,00 |
| Equipamentos | Condicionador de ar tipo *split-system* piso-teto, capacidade de 48.000 BTU/h, tensão trifásica 380 Volts/3F/60 HZ com controle remoto. | 01 | R$6.084,00 | R$6.084,00 | R$608,40 |
| Equipamentos | Condicionador de ar tipo *split-system Hi-Wall*, capacidade de 9.000 BTU/h, tensão monofásica 220 V/60 Hz com controle remoto. | 01 | R$1.489,00 | R$1.489,00 | R$148,90 |
| Equipamentos | Condicionador de ar tipo *split-system Hi-Wall*, capacidade de 12.000 BTU/h, tensão monofásica 220 V/60 Hz com controle remoto. | 03 | R$1.890,00 | R$5.670,00 | R$567,00 |
| Equipamentos | Condicionador de ar tipo *split-system Hi-Wall,* capacidade de 18.000 BTU/h, tensão monofásica 220 V/60 Hz com controle remoto. | 03 | R$2.400,00 | R$7.200,00 | R$720,00 |
| Equipamentos | Exaustor centrífugo *limiti load*, simples aspiração, razão de 3.600 m3/h, PEE 65 mmCA, potência de 0,75 CV, trifásico 380 V/3f/60HZ. | 01 | R$10.620,00 | R$10.620,00 | R$1.062,00 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Equipamentos | Caixa de ventilação com ventilador de 3.240 m3/h, potência de 1,5 CV, PEE 40 mmCA, filtro G3, trifásico 380 V / 3F / 60 HZ. | 01 | R$3.000,00 | R$3.000,00 | R$300,00 |
| Equipamentos | Refletores Elipsoidais ETC S4. | 06 | R$1.875,00 | R$11.250,00 | R$1.125,00 |
| Equipamentos | Refletores Auxiliares PAR. | 06 | R$250,00 | R$1.500,00 | R$150,00 |
| Equipamentos | Mesa de comando de refletores Smartfader. | 01 | R$10.000,00 | R$10.000,00 | R$1.000,00 |
| Equipamentos | Módulos Dimmer Matrix SCR com 12 canais. | 01 | R$5.000,00 | R$5.000,00 | R$500,00 |
| Equipamentos | Caixas ativas pequenas de 150 WRMS com EQ. | 04 | R$1.600,00 | R$6.400,00 | R$640,00 |
| Equipamentos | Caixas ativas para palco 400 a 1100 WRMS. | 02 | R$4.400,00 | R$8.800,00 | R$880,00 |
| Equipamentos | Pedestais para caixa de palco. | 02 | R$490,00 | R$980,00 | R$98,00 |
| Equipamentos | Mesa digital de 32 canais. | 01 | R$13.400,00 | R$13.400,00 | R$1.340,00 |
| Equipamentos | Aural Exciter Estério. | 01 | R$1.600,00 | R$1.600,00 | R$160,00 |
| Equipamentos | Compressor Estério. | 01 | R$1.500,00 | R$1.500,00 | R$150,00 |
| Equipamentos | Medusas com multicabo de 16 vias Xlr. | 02 | R$1.000,00 | R$2.000,00 | R$200,00 |
| Equipamentos | Medusa de 8 vias para retorno com multicabo. | 01 | R$1.000,00 | R$1.000,00 | R$100,00 |
| Equipamentos | Caixas de retorno ativas 200 WRMS. | 02 | R$1.900,00 | R$3.800,00 | R$380,00 |
| Equipamentos | Microfones para instrumento e voz atendendo até octeto. | 10 | R$1.300,00 | R$13.000,00 | R$1.300,00 |
| Equipamentos | Pedestais de microfone. | 08 | R$125,00 | R$1.000,00 | R$100,00 |
| Equipamentos | Headset sem fio UHF. | 02 | R$3.000,00 | R$6.000,00 | R$600,00 |
| Equipamentos | Iped. | 01 | R$1.500,00 | R$1.500,00 | R$150,00 |
| Equipamentos | Rack de 40 unidades. | 01 | R$1.500,00 | R$1.500,00 | R$150,00 |
| Equipamentos | Cabos e miscelâneos. | 01 | R$2.000,00 | R$2.000,00 | R$200,00 |
| Equipamentos | Head, phones de áudio. | 02 | R$200,00 | R$400,00 | R$40,00 |
| Equipamentos | Caixas ativas pequenas de 150 WRMS; falantes de 5 e 6 polegadas. | 02 | R$1.600,00 | R$3.200,00 | R$320,00 |
| Equipamentos | Mixer de 4 canais. | 01 | R$900,00 | R$900,00 | R$90,00 |
| Equipamentos | Cabo HDMI de 5 V 1.4. | 01 | R$150,00 | R$150,00 | R$15,00 |
| Equipamentos | Microfones de conferência "Gooseneck". | 03 | R$1.000,00 | R$3.000,00 | R$300,00 |
| Equipamentos | Mixer de 8 a 12 canais com Phantom e Xlr. | 01 | R$2.600,00 | R$2.600,00 | R$260,00 |
| Equipamentos | Sistema amplificado de 8 canais 500 WRMS com entradas Xrl, efeitos onboard e pantom. | 01 | R$3.000,00 | R$3.000,00 | R$300,00 |
| Equipamentos | Par de caixas passivas 12 polegadas de alta performance. | 01 | R$5.800,00 | R$5.800,00 | R$580,00 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Equipamentos | Cabos de 15 M V 1.4 HDMI. | 02 | R$200,00 | R$400,00 | R$40,00 |
| Equipamentos | Sistema CFTV IP com 36 câmeras IP, Sony, modelo SNS-CX600, servidor NUUO e duas swtch Cisco, alimentação PoE. | 01 | R$476.117,34 | R$476.117,34 | R$47.611,73 |
| Equipamentos | Sistema de detecção e de alarme de incêndio. | 01 | R$120.000,00 | R$120.000,00 | R$12.000,00 |
| Equipamentos | Notebook com processador Corel i3 3217u, memória cache L3 de 3MB, 4GB de memória DDR3, HD com 400GB com velocidade de 5400rpm, gravadora de DVD interna, software para gravação de mídias e reprodução de DVD's, display policromático tipo LED com tamanho de 14", teclado português padrão ABNT II, touchpad com dois botões, ligações VGA, USB, fone de ouvido/microfone, LAN, HDMI, conector de energia, placa de som estéreo, dois alto-falantes embutidos, webcam HD de 1,3 megapixels, sistema operacional Windows 8 Professional, 2,3kg. | 06 | R$1.362,50 | R$8.175,00 | R$817,50 |
| Equipamentos | Computador com processador Corel i3 3220, memória cache 3MB, 4GB de memória DDR3-SDRAM 1333, HD com 400GB com velocidade de 7200rpm, gravadora de DVD, controladora de vídeo onboard padrão SVGA, monitor LED 19,5", teclado português padrão ABNT NBR 10346, mouse com sensor de deslocamento óptico e dois botões, gabinete tipo torre com 03 baias, ligações slots PCI, USB, HDMI, RJ45, estabilizador bivolt com quatro tomadas de saída, sistema operacional Windows 8 Professional. | 09 | R$1.979,10 | R$17.811,90 | R$1.781,19 |
| Equipamentos | Tablet com processador de 1,0 GHz Dual Core, tela capacitiva de 10,1" e resolução interna do display de 1280x800 pixels, sistema operacional Android Ice Cream Sandwich 4,0, câmera de 3,2 megapixels, zoom digital de 4x, flash, gravação de vídeo em HD (720p), reprodução em Full HD | 02 | R$1.615,00 | R$3.230,00 | R$323,00 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | (1080p), 1GB de memória RAM, memória interna de 16GB, conexões bluetooth, 3G, Wi-Fi 802,11 b/g/n e USB 2,0, 600g. | | | | |
| Mobiliário | Armário alto com 02 portas com chaves medindo 2100x900x730mm | 01 | R$2.178,00 | R$2.178,00 | R$217,80 |
| Mobiliário | Armário baixo com 02 portas medindo 900x500x730mm | 01 | R$660,00 | R$660,00 | R$66,00 |
| Mobiliário | Armário baixo com 04 portas medindo 1600x500x730mm | 01 | R$1.320,00 | R$1.320,00 | R$132,00 |
| Mobiliário | Armário escaninho com 30 colmeias com portas | 01 | R$3.530,00 | R$3.530,00 | R$353,00 |
| Mobiliário | Balcão em L com dois planos de trabalho para recepção dotado de 06 escaninhos | 01 | R$6.050,00 | R$6.050,00 | R$605,00 |
| Mobiliário | Bancada sobre armário com tampo único medindo 1600x500x730mm com 04 portas e um vão aberto ao meio | 01 | R$3.190,00 | R$3.190,00 | R$319,00 |
| Mobiliário | Bancada sobre armário com tampo único medindo 3200x500x600x750mm com 04 portas e um vão aberto ao meio | 01 | R$3.190,00 | R$3.190,00 | R$319,00 |
| Mobiliário | Cadeira assento/encosto em polipropileno sem braço | 10 | R$89,60 | R$896,00 | R$89,60 |
| Mobiliário | Cadeira diretor para mesa cátedra com braços e tecido 100% de poliéster e com trama Panamá | 11 | R$605,00 | R$6.655,00 | R$665,50 |
| Mobiliário | Cadeira empilhável para eventos sem braço com estrutura de aço 20x20mm e tecido 100% poliéster e com trama Panamá | 180 | R$199,80 | R$35.964,00 | R$3.596,40 |
| Mobiliário | Cadeira espaldar alta para mesa cátedra com braços | 02 | R$660,00 | R$1.320,00 | R$132,00 |
| Mobiliário | Cadeira giratória Bak-sistem com braço regulável | 10 | R$473,00 | R$4.730,00 | R$473,00 |
| Mobiliário | Cadeira giratória Bak-sistem sem braço | 03 | R$385,00 | R$1.155,00 | R$115,50 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Mobiliário | Conexão 90 graus com pé tubular em aço medindo 750x750x25mm | 01 | R$250,00 | R$250,00 | R$25,00 |
| Mobiliário | Estação de trabalho tipo 1 medindo 1400x1400x600x750mm com duas gavetas | 02 | R$990,00 | R$1.980,00 | R$198,00 |
| Mobiliário | Estação de trabalho tipo 1 medindo 1500x1500x600x750mm com duas gavetas | 04 | R$990,00 | R$3.960,00 | R$396,00 |
| Mobiliário | Gaveteiro volante com 02 gavetas e 01 gavetão com chaves | 01 | R$660,00 | R$660,00 | R$66,00 |
| Mobiliário | Mesa cátedra componível em MDF com revestimento laminado texturizado em alta pressão medindo 1600x600x730mm | 04 | R$880,00 | R$3.520,00 | R$352,00 |
| Mobiliário | Mesa cátedra componível em MDF com revestimento laminado texturizado em alta pressão medindo 800x600x730mm | 02 | R$726,00 | R$1.452,00 | R$145,20 |
| Mobiliário | Mesa modular 1200x1460mm com painel divisor e dotada de tomadas | 01 | R$1.962,00 | R$1.962,00 | R$196,20 |
| Mobiliário | Mesa modular 2400x1460mm com painel divisor e dotada de tomadas | 02 | R$3.967,60 | R$7.935,20 | R$793,52 |
| Mobiliário | Mesa retangular medindo 1200x600x730mm com 02 gavetas com chaves | 01 | R$930,00 | R$930,00 | R$93,00 |
| Mobiliário | Mesa retangular medindo 1400x600x730mm com 02 gavetas com chaves | 02 | R$770,00 | R$1.540,00 | R$154,00 |
| Mobiliário | Púlpito em madeira | 02 | R$3.576,00 | R$7.152,00 | R$715,20 |
| Mobiliário | Sofá estofado para 02 lugares com braços e estrutura em tubos de aço, medindo 50x50x120mm | 01 | R$3.200,00 | R$3.200,00 | R$320,00 |
| Mobiliário | Sofá estofado para 04 lugares com braços, medindo 2700x850x800mm | 01 | R$3.980,00 | R$3.980,00 | R$398,00 |
| Reforma | Instalação de canteiro de obras. | 01 | R$88.441,66 | R$88.441,66 | R$3.537,67 |
| Reforma | Serviços preliminares. | 01 | R$11.166,12 | R$11.166,12 | R$446,64 |
| Reforma | Movimento de terra. | 01 | R$6.838,21 | R$6.838,21 | R$273,53 |
| Reforma | Infraestrutura e estrutura. | 01 | R$203.146,41 | R$203.146,41 | R$8.125,86 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Reforma | Paredes e painéis. | 01 | R$32.816,12 | R$32.816,12 | R$1.312,64 |
| Reforma | Tratamento e impermeabilização. | 01 | R$7.279,03 | R$7.279,03 | R$291,16 |
| Reforma | Cobertura. | 01 | R$46.281,59 | R$46.281,59 | R$1.851,26 |
| Reforma | Pavimentação. | 01 | R$70.839,24 | R$70.839,24 | R$2.833,57 |
| Reforma | Revestimentos/Forro. | 01 | R$76.576,65 | R$76.576,65 | R$3.063,07 |
| Reforma | Esquadrias. | 01 | R$104.415,04 | R$104.415,04 | R$4.176,60 |
| Reforma | Pinturas. | 01 | R$32.802,20 | R$32.802,20 | R$1.312,09 |
| Reforma | Instalações elétricas, hidrossanitárias, lógica e de incêndio. | 01 | R$229.224,08 | R$229.224,08 | R$9.168,96 |
| Reforma | Diversos. | 01 | R$17.748,07 | R$17.748,07 | R$709,92 |
| Reforma | Instalação de canteiros de obras. | 01 | R$88.441,66 | R$88.441,66 | R$3.537,67 |
| Reforma | Recuperação e pintura de esquadrias de madeira. | 01 | R$45.311,40 | R$45.311,40 | R$1.812,46 |
| Reforma | Recuperação e pintura da alvenaria. | 01 | R$132.327,50 | R$132.327,50 | R$5.293,10 |
| Reforma | Recuperação e pintura do teto. | 01 | R$53.089,72 | R$53.089,72 | R$2.123,59 |
| Reforma | Recuperação e pintura das fachadas. | 01 | R$84.600,67 | R$84.600,67 | R$3.384,03 |
| Reforma | Recuperação de estrutura metálica. | 01 | R$465,84 | R$465,84 | R$18,63 |
| Reforma | Diversos. | 01 | R$185.500,08 | R$185.500,08 | R$7.420,00 |
| Reforma | Limpeza e reposição de piso. | 01 | R$49.691,30 | R$49.691,30 | R$1.987,65 |
| Reforma | Deslocamento de tubulações de rede elétrica. | 01 | R$2.843,31 | R$2.843,31 | R$113,73 |
| Reforma | Edificações para WC's. | 01 | R$78.373,96 | R$78.373,96 | R$3.134,96 |
| Reforma | Instalações de cozinha (coifa de inox, tratamento de gases, renovação de ar). | 01 | R$32.000,00 | R$32.000,00 | R$1.280,00 |
| Museografia | Contratação de Consultoria. | 01 | R$694.731,49 | R$694.731,49 | R$69.473,15 |
| Assessorias e consultorias | Assessorias e consultorias em gestão, engenharia e arquitetura. | 03 | R$50.000,00 | R$150.000,00 | R$0,00 |
| Publicidade e propaganda | Investimentos iniciais em mídia. | 01 | R$132.000,00 | R$132.000,00 | R$0,00 |
| **TOTAL** | | | | **R$3.630.507,79** | **R$234.037,59** |

Fonte: Núcleo de Planejamento e Avaliação do SESI-CE.

### 6.2 Fontes de recursos

Os valores informados na Tabela 7, abaixo, estão de acordo com os percentuais de contrapartida exigidos pelo Departamento Nacional do SESI aos Departamentos Regionais.

Os valores dizem respeito ainda às expectativas de geração de receitas do próprio Museu ao longo de seus cinco primeiros períodos de funcionamento.

**Tabela 7: Fontes de recursos investidos e reinvestidos.**

| FONTES DE RECURSOS | PERÍODO 0 | PERÍODO 1 | PERÍODO 2 | PERÍODO 3 | PERÍODO 4 | PERÍODO 5 | VALOR TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Auxílio financeiro do Nacional | R$2.904.406,23 | R$0,00 | R$0,00 | R$0,00 | R$0,00 | R$0,00 | **R$2.904.406,23** |
| Recursos próprios do SESI regional | R$726.101,56 | R$0,00 | R$0,00 | R$0,00 | R$0,00 | R$0,00 | **R$726.101,56** |
| Receitas de serviços | R$0,00 | R$28.000,00 | R$963.000,00 | R$2.190.000,00 | R$3.690.000,00 | R$4.504.000,00 | **R$11.375.000,00** |

Fonte: Núcleo de Planejamento e Avaliação do SESI-CE.

### 6.3 Custos variáveis

O Museu ofertará essencialmente serviços, normalmente realizados por sua própria equipe de colaboradores, possuindo, portanto, baixos custos variáveis, também decorrentes de contratação de mão-de-obra, no caso, terceirizada, conforme expressos na Tabela 8.

**Tabela 8: Custos variáveis.**

| CUSTOS POR PRODUTO | UNIDADE | QUANTIDADE | VALOR UNITÁRIO | VALOR TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| **Produto 1 - Projetos Curatoriais** | - | - | - | **R$62.000,00** |
| **Produto 1.1 - Exposição permanente** | - | - | - | **R$0,00** |
| **Produto 1.2 - Exposição temporária** | - | - | **R$6.000,00** | **R$6.000,00** |
| Serviços de montagem de exposições | Serviço prestado | 01 | R$1.000,00 | R$1.000,00 |
| Curadoria terceirizada | Serviço prestado | 01 | R$5.000,00 | R$5.000,00 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Produto 1.3 - Exposição itinerante** | - | - | **R$6.000,00** | **R$6.000,00** |
| Serviços de montagem de exposições | Serviço prestado | 01 | R$1.000,00 | R$1.000,00 |
| Curadoria terceirizada | Serviço prestado | 01 | R$5.000,00 | R$5.000,00 |
| **Produto 1.4 - Eventos sociais e culturais** | - | - | **R$7.000,00** | **R$7.000,00** |
| Decoração e ambientação | Serviço prestado | 01 | R$1.000,00 | R$1.000,00 |
| Contratação de terceiros | Serviço prestado | 01 | R$6.000,00 | R$6.000,00 |
| **Produto 1.5 - Espetáculos de dança, teatro e música** | - | - | **R$7.000,00** | **R$7.000,00** |
| Decoração e ambientação | Serviço prestado | 01 | R$1.000,00 | R$1.000,00 |
| Contratação de terceiros | Serviço prestado | 01 | R$6.000,00 | R$6.000,00 |
| **Produto 1.6 - Conferências, seminários e palestras** | - | - | **R$7.000,00** | **R$7.000,00** |
| Decoração e ambientação | Serviço prestado | 01 | R$1.000,00 | R$1.000,00 |
| Contratação de terceiros | Serviço prestado | 01 | R$6.000,00 | R$6.000,00 |
| **Produto 1.7 - Cursos e oficinas** | - | - | **R$6.000,00** | **R$6.000,00** |
| Pesquisa e produção de material didático | Serviço prestado | 01 | R$4.000,00 | R$4.000,00 |
| Contratação de terceiros | Serviço prestado | 01 | R$2.000,00 | R$2.000,00 |
| **Produto 1.8 – Videoconferências** | - | - | **R$3.000,00** | **R$3.000,00** |
| Decoração e ambientação | Serviço prestado | 01 | R$1.000,00 | R$1.000,00 |
| Serviços de tradução simultânea | Serviço prestado | 01 | R$2.000,00 | R$2.000,00 |
| **Produto 1.9 - Edição de livros** | - | - | **R$12.000,00** | **R$12.000,00** |
| Diagramação e editoração | Serviço prestado | 01 | R$2.000,00 | R$2.000,00 |
| Impressão | Serviço prestado | 01 | R$5.000,00 | R$5.000,00 |
| Distribuição | Serviço prestado | 01 | R$5.000,00 | R$5.000,00 |
| **Produto 1.10 - Produtos com design agregado** | - | - | **R$8.000,00** | **R$8.000,00** |
| Contratação de especialistas | Serviço prestado | 01 | R$8.000,00 | R$8.000,00 |
| **Produto 2 – Bilheteria** | - | - | - | **R$0,00** |
| **Produto 3 - Programas e projetos de pesquisa** | - | - | - | **R$0,00** |
| **Produto 4 - Captação de recursos por meio de leis de subsídio** | - | - | - | **R$0,00** |
| **Produto 5 - Objetos de aprendizagem** | - | - | - | **R$0,00** |
| **Produto 6 - Registro e tombamento de bens culturais** | - | - | - | **R$0,00** |
| **Produto 7 - Arrendamento de Livraria** | - | - | - | **R$0,00** |
| **Produto 8 - Arrendamento de Bar e Bistrô** | - | - | - | **R$0,00** |
| **TOTAL** | | | | **R$62.000,00** |

Fonte: Núcleo de Planejamento e Avaliação do SESI-CE.

## 6.4 Projeção de receitas

Estão pautadas por metas previstas no item 3 (Plano de Produto) em função da capacidade instalada, do acúmulo de curva de experiência e dos investimentos em *marketing* e mídia. Além disso, os produtos do Museu são customizados e pautados na produção artesanal de conhecimento e, consequentemente, os preços são significativos, representando grande desafio de venda para a equipe interna.

**Tabela 9: Receitas projetadas.**

| PRODUTO | PERÍODO 1 | | | PERÍODO 2 | | | PERÍODO 3 | | | PERÍODO 4 | | | PERÍODO 5 | | | RECEITA TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | PREÇO | QND. | RECEITA | PREÇO | QND. | RECEITA | PREÇO | QND. | RECEITA | PREÇO | QND. | RECEITA | PREÇO | QND. | RECEITA | |
| **1. Projetos curatoriais** | **0,00** | **01** | **0,00** | **135.000** | **03** | **405.000** | **135.000** | **06** | **810.000** | **135.000** | **08** | **1.080.000** | **135.000** | **08** | **1.080.000** | **3.375.000** |
| 1.1. Exposição permanente | 0,00 | 01 | 0,00 | 5.000 | **03** | 15.000 | 5.000 | **06** | 30.000 | 5.000 | **08** | 40.000 | 5.000 | **08** | 40.000 | 125.000 |
| 1.2. Exposição temporária | 0,00 | 01 | 0,00 | 35.000 | **03** | 105.000 | 35.000 | **06** | 210.000 | 35.000 | **08** | 280.000 | 35.000 | **08** | 280.000 | 875.000 |
| 1.3. Exposição itinerante | 0,00 | 01 | 0,00 | 35.000 | **03** | 105.000 | 35.000 | **06** | 210.000 | 35.000 | **08** | 280.000 | 35.000 | **08** | 280.000 | 875.000 |
| 1.4. Eventos | 0,00 | 01 | 0,00 | 7.000 | **03** | 21.000 | 7.000 | **06** | 42.000 | 7.000 | **08** | 56.000 | 7.000 | **08** | 56.000 | 175.000 |
| 1.5. Espetáculos | 0,00 | 01 | 0,00 | 7.000 | **03** | 21.000 | 7.000 | **06** | 42.000 | 7.000 | **08** | 56.000 | 7.000 | **08** | 56.000 | 175.000 |
| 1.6. Conferências, seminários e palestras | 0,00 | 01 | 0,00 | 7.000 | **03** | 21.000 | 7.000 | **06** | 42.000 | 7.000 | **08** | 56.000 | 7.000 | **08** | 56.000 | 175.000 |
| 1.7. Cursos e oficinas | 0,00 | 01 | 0,00 | 6.000 | **03** | 18.000 | 6.000 | **06** | 36.000 | 6.000 | **08** | 48.000 | 6.000 | **08** | 48.000 | 150.000 |
| 1.8. Videoconferências | 0,00 | 01 | 0,00 | 3.000 | **03** | 9.000 | 3.000 | **06** | 18.000 | 3.000 | **08** | 24.000 | 3.000 | **08** | 24.000 | 75.000 |
| 1.9. Edição de livros | 0,00 | 01 | 0,00 | 20.000 | **03** | 60.000 | 20.000 | **06** | 120.000 | 20.000 | **08** | 160.000 | 20.000 | **08** | 160.000 | 500.000 |
| 1.10. Produtos com design agregado | 0,00 | 01 | 0,00 | 10.000 | **03** | 30.000 | 10.000 | **06** | 60.000 | 10.000 | **08** | 80.000 | 10.000 | **08** | 80.000 | 250.000 |
| **2. Bilheteria** | **5,00** | **3600** | **18.000** | **5,00** | **3600** | **18.000** | **5,00** | **3600** | **18.000** | **5,00** | **4800** | **24.000** | **5,00** | **4800** | **24.000** | **102.000** |
| **3. Programas e projetos de** | **5.000** | **02** | **10.000** | **5.000** | **04** | **20.000** | **5.000** | **06** | **30.000** | **5.000** | **08** | **40.000** | **5.000** | **08** | **40.000** | **140.000** |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **pesquisa** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **4. Captação de recursos por meio de leis de subsídio** | **400.000** | **00** | **0,00** | **400.000** | **01** | **400.000** | **400.000** | **03** | **1.200.000** | **400.000** | **06** | **2.400.000** | **400.000** | **08** | **3.200.000** | **7.200.000** |
| **5. Objetos de aprendizagem** | **2.000** | **00** | **0,00** | **2.000** | **01** | **2.000** | **2.000** | **02** | **4.000** | **2.000** | **04** | **8.000** | **2.000** | **06** | **12.000** | **26.000** |
| **6. Registro e tombamento de bens culturais** | **5.000** | **00** | **0,00** | **5.000** | **02** | **10.000** | **5.000** | **04** | **20.000** | **5.000** | **06** | **30.000** | **5.000** | **08** | **40.000** | **100.000** |
| **7. Arrendamento de Livraria** | **2.000** | **00** | **0,00** | **2.000** | **12** | **24.000** | **2.000** | **12** | **24.000** | **2.000** | **12** | **24.000** | **2.000** | **12** | **24.000** | **96.000** |
| **8. Arrendamento de Bar e Bistrô** | **7.000** | **00** | **0,00** | **7.000** | **12** | **84.000** | **7.000** | **12** | **84.000** | **7.000** | **12** | **84.000** | **7.000** | **12** | **84.000** | **336.000** |
| **TOTAL** | **-** | **-** | **28.000** | **-** | **-** | **963.000** | **-** | **-** | **2.190.000** | **-** | **-** | **3.690.000** | **-** | **-** | **4.504.000** | **11.375.000** |

Fonte: Núcleo de Planejamento e Avaliação do SESI-CE.

## 6.5 Análise das margens de contribuição

Como os preços são significativos e os custos variáveis são baixos, as margens de contribuição, naturalmente, são altas, como se pode constatar na Tabela 10 abaixo.

**Tabela 10: Margens de contribuição dos produtos.**

| PRODUTO | PERÍODO 1 | | | PERÍODO 2 | | | PERÍODO 3 | | | PERÍODO 4 | | | PERÍODO 5 | | | TOTAL | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | RECEITA | CUSTO | MARGEM | R | C | M | R | C | M | R | C | M | R | C | M | R | C | M |
| **1. Projetos curatoriais** | **0,00** | **62000** | **-62000** | **405000** | **186000** | **219000** | **810000** | **372000** | **438000** | **1080000** | **496000** | **584000** | **1080000** | **496000** | **584000** | **3375000** | **1612000** | **1763000** |
| 1.1. Exposição permanente | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 15000 | 0,00 | 15000 | 30000 | 0,00 | 30000 | 40000 | 0,00 | 40000 | 40000 | 0,00 | 40000 | 125000 | 0,00 | 125000 |
| 1.2. Exposição temporária | 0,00 | 6000 | -6000 | 105000 | 18000 | 87000 | 210000 | 36000 | 174000 | 280000 | 48000 | 232000 | 280000 | 48000 | 232000 | 875000 | 156000 | 719000 |
| 1.3. Exposição itinerante | 0,00 | 6000 | -6000 | 105000 | 18000 | 87000 | 210000 | 36000 | 174000 | 280000 | 48000 | 232000 | 280000 | 48000 | 232000 | 875000 | 156000 | 719000 |
| 1.4. Eventos sociais e culturais | 0,00 | 7000 | -7000 | 21000 | 21000 | 0,00 | 42000 | 42000 | 0,00 | 56000 | 56000 | 0,00 | 56000 | 56000 | 0,00 | 175000 | 182000 | -7000 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.5. Espetáculos de música, teatro e dança | 0,00 | 7000 | -7000 | 21000 | 21000 | 0,00 | 42000 | 42000 | 0,00 | 56000 | 56000 | 0,00 | 56000 | 56000 | 0,00 | 175000 | 182000 | -7000 |
| 1.6. Conferências, seminários e palestras | 0,00 | 7000 | -7000 | 21000 | 21000 | 0,00 | 42000 | 42000 | 0,00 | 56000 | 56000 | 0,00 | 56000 | 56000 | 0,00 | 175000 | 182000 | -7000 |
| 1.7. Cursos e oficinas | 0,00 | 6000 | -6000 | 18000 | 18000 | 0,00 | 36000 | 36000 | 0,00 | 48000 | 48000 | 0,00 | 48000 | 48000 | 0,00 | 150000 | 156000 | -6000 |
| 1.8. Videoconferências | 0,00 | 3000 | -3000 | 9000 | 9000 | 0,00 | 18000 | 18000 | 0,00 | 24000 | 24000 | 0,00 | 24000 | 24000 | 0,00 | 75000 | 78000 | -3000 |
| 1.9. Edição de livros | 0,00 | 12000 | -12000 | 60000 | 36000 | 24000 | 120000 | 72000 | 48000 | 160000 | 96000 | 64000 | 160000 | 96000 | 64000 | 500000 | 312000 | 188000 |
| 1.10. Produtos com design agregado | 0,00 | 8000 | -8000 | 30000 | 24000 | 6000 | 60000 | 48000 | 12000 | 80000 | 64000 | 16000 | 80000 | 64000 | 16000 | 250000 | 208000 | 42000 |
| **2. Bilheteria** | 18000 | 0,00 | 18000 | 18000 | 0,00 | 18000 | 18000 | 0,00 | 18000 | 24000 | 0,00 | 24000 | 24000 | 0,00 | 24000 | 102000 | 0,00 | **102000** |
| **3. Programas e projetos de pesquisa** | 10000 | 0,00 | 10000 | 20000 | 0,00 | 20000 | 30000 | 0,00 | 30000 | 40000 | 0,00 | 40000 | 40000 | 0,00 | 40000 | 140000 | 0,00 | **140000** |
| **4. Captação de recursos por meio de leis de subsídio** | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 400000 | 0,00 | 400000 | 1200000 | 0,00 | 1200000 | 2400000 | 0,00 | 2400000 | 3200000 | 0,00 | 3200000 | 7200000 | 0,00 | **7200000** |
| **5. Objetos de aprendizagem** | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2000 | 0,00 | 2000 | 4000 | 0,00 | 4000 | 8000 | 0,00 | 8000 | 12000 | 0,00 | 12000 | 26000 | 0,00 | **26000** |
| **6. Registro e tombamento de bens culturais** | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 10000 | 0,00 | 10000 | 20000 | 0,00 | 20000 | 30000 | 0,00 | 30000 | 40000 | 0,00 | 40000 | 100000 | 0,00 | **100000** |
| **7. Arrendamento de Livraria** | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 24000 | 0,00 | 24000 | 24000 | 0,00 | 24000 | 24000 | 0,00 | 24000 | 24000 | 0,00 | 24000 | 96000 | 0,00 | **96000** |
| **8. Arrendamento de Bar e Bistrô** | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 84000 | 0,00 | 84000 | 84000 | 0,00 | 84000 | 84000 | 0,00 | 84000 | 84000 | 0,00 | 84000 | 336000 | 0,00 | **336000** |
| **TOTAL** | 28000 | 62000 | -34000 | 963000 | 186000 | 777000 | 2190000 | 372000 | 1818000 | 3690000 | 496000 | 3194000 | 4504000 | 496000 | 4008000 | 11375000 | 1612000 | **9763000** |

Fonte: Núcleo de Planejamento e Avaliação do SESI-CE.

## 6.6 Custos fixos

A oferta de serviços de alto valor agregado do Museu exige grande quantidade de mão de obra altamente qualificada. A infraestrutura física e a tecnologia refinada implicam em altos custos de funcionamento e manutenção.

O desafio da consolidação da imagem do Museu como uma instituição geradora de conhecimento e promotora da inovação e da competitividade da indústria decorre em altos custos de *marketing*. Os custos fixos, portanto, são significativos e exigem grande empenho da equipe interna para o cumprimento das metas de vendas.

**Tabela 11: Custos fixos.**

| CUSTOS FIXOS | PERÍODO 1 | PERÍODO 2 | PERÍODO 3 | PERÍODO 4 | PERÍODO 5 | VALOR TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pessoal | R$678.651,56 | R$1.017.977,33 | R$1.017.977,33 | R$1.017.977,33 | R$1.017.977,33 | R$4.750.560,88 |
| Programas de capacitação | R$20.000,00 | R$10.000,00 | R$5.000,00 | R$5.000,00 | R$5.000,00 | R$45.000,00 |
| Limpeza e manutenção | R$120.000,00 | R$180.000,00 | R$180.000,00 | R$180.000,00 | R$180.000,00 | R$840.000,00 |
| Energia elétrica | R$120.000,00 | R$180.000,00 | R$204.000,00 | R$204.000,00 | R$204.000,00 | R$912.000,00 |
| Água e esgoto | R$6.000,00 | R$6.000,00 | R$6.000,00 | R$6.000,00 | R$6.000,00 | R$30.000,00 |
| Telefone e fax | R$8.000,00 | R$12.000,00 | R$12.000,00 | R$12.000,00 | R$12.000,00 | R$56.000,00 |
| Internet | R$4.000,00 | R$6.000,00 | R$6.000,00 | R$6.000,00 | R$6.000,00 | R$28.000,00 |
| Correio e malotes | R$1.500,00 | R$3.000,00 | R$3.000,00 | R$3.000,00 | R$3.000,00 | R$13.500,00 |
| Seguros de acervos | R$2.000,00 | R$2.000,00 | R$2.000,00 | R$2.000,00 | R$2.000,00 | R$10.000,00 |
| Passagens e diárias | R$10.000,00 | R$5.000,00 | R$2.500,00 | R$2.500,00 | R$2.500,00 | R$22.500,00 |
| Conduções e lanches | R$1.500,00 | R$1.500,00 | R$1.500,00 | R$1.500,00 | R$1.500,00 | R$7.500,00 |
| Material de escritório | R$2.000,00 | R$2.000,00 | R$2.000,00 | R$2.000,00 | R$2.000,00 | R$10.000,00 |
| Material de higiene e limpeza | R$3.000,00 | R$5.000,00 | R$5.000,00 | R$5.000,00 | R$5.000,00 | R$23.000,00 |
| Copa, cozinha e refeitório | R$1.000,00 | R$2.000,00 | R$2.000,00 | R$2.000,00 | R$2.000,00 | R$9.000,00 |
| Revistas e publicações | R$1.000,00 | R$1.000,00 | R$1.000,00 | R$1.000,00 | R$1.000,00 | R$5.000,00 |
| Segurança e vigilância | R$24.000,00 | R$36.000,00 | R$36.000,00 | R$36.000,00 | R$36.000,00 | R$168.000,00 |
| Publicidade e propaganda | R$0,00 | R$86.600,00 | R$95.260,00 | R$96.250,00 | R$96.250,00 | R$374.360,00 |
| Arrendamento de estacionamento | R$7.000,00 | R$7.000,00 | R$7.000,00 | R$7.000,00 | R$7.000,00 | R$35.000,00 |
| Depreciação / amortização | R$234.037,59 | R$234.037,59 | R$234.037,59 | R$234.037,59 | R$234.037,59 | R$1.170.187,94 |
| **TOTAL** | **R$1.243.689,15** | **R$1.797.114,92** | **R$1.822.274,92** | **R$1.823.264,92** | **R$1.823.264,92** | **R$8.509.608,82** |

Fonte: Núcleo de Planejamento e Avaliação do SESI-CE.

### 6.7 Projeção de resultados

Nos três primeiros períodos os resultados são deficitários, especialmente por conta do tempo de consolidação da imagem institucional do Museu e de desenvolvimento da curva de experiência da equipe. A partir do quarto período, no entanto, o lucro passa a ser crescente período a período, a uma taxa média anual de 1% de retorno sobre o investimento (ROI).

**Tabela 12: Resultados projetados.**

| RESULTADOS PROJETADOS | PERÍODO 1 | PERÍODO 2 | PERÍODO 3 | PERÍODO 4 | PERÍODO 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Margem | -R$34.000,00 | R$777.000,00 | R$1.818.000,00 | R$3.194.000,00 | R$4.008.000,00 |
| Custos fixos | R$1.243.689,15 | R$1.797.114,92 | R$1.822.274,92 | R$1.823.264,92 | R$1.823.264,92 |
| Déficit/Superávit | -R$1.277.689,15 | -R$1.020.114,92 | -R$4.274,92 | R$1.370.735,08 | R$2.184.735,08 |
| Provisão de IRPJ e CSLL | R$0,00 | R$0,00 | R$0,00 | R$442.049,93 | R$718.809,93 |
| **LUCRO LÍQUIDO** | **-R$1.277.689,15** | **-R$1.020.114,92** | **-R$4.274,92** | **R$928.685,15** | **R$1.465.925,15** |

Fonte: Núcleo de Planejamento e Avaliação do SESI-CE.

## 6.8 Fluxo de caixa

**Tabela 13: Fluxo de caixa.**

| FLUXO DE CAIXA | PERÍODO 0 | PERÍODO 1 | PERÍODO 2 | PERÍODO 3 | PERÍODO 4 | PERÍODO 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Investimento/saldo inicial | -R$3.630.507,79 | R$0,00 | R$234.037,59 | R$468.075,18 | R$702.112,77 | R$1.864.835,51 |
| Entradas financeiras | R$3.630.507,79 | R$1.305.689,15 | R$1.983.114,92 | R$2.194.274,92 | R$3.690.000,00 | R$4.504.000,00 |
| Receitas | R$0,00 | R$28.000,00 | R$963.000,00 | R$2.190.000,00 | R$3.690.000,00 | R$4.504.000,00 |
| Aportes | R$3.630.507,79 | R$1.277.689,15 | R$1.020.114,92 | R$4.274,92 | R$0,00 | R$0,00 |
| Saídas de caixa | R$0,00 | R$1.305.689,15 | R$1.983.114,92 | R$2.194.274,92 | R$2.761.314,85 | R$3.038.074,85 |
| Custos variáveis | R$0,00 | R$62.000,00 | R$186.000,00 | R$372.000,00 | R$496.000,00 | R$496.000,00 |
| Custos fixos | R$0,00 | R$1.243.689,15 | R$1.797.114,92 | R$1.822.274,92 | R$1.823.264,92 | R$1.823.264,92 |
| Tributos | R$0,00 | R$0,00 | R$0,00 | R$0,00 | R$442.049,93 | R$718.809,93 |
| Saldo operacional | R$3.630.507,79 | R$0,00 | R$0,00 | R$0,00 | R$928.685,15 | R$1.465.925,15 |
| Saldo operacional mensal | R$302.542,32 | R$0,00 | R$0,00 | R$0,00 | R$77.390,43 | R$122.160,43 |
| Depreciação | R$0,00 | R$234.037,59 | R$234.037,59 | R$234.037,59 | R$234.037,59 | R$234.037,59 |
| Saldo final | R$0,00 | R$234.037,59 | R$468.075,18 | R$702.112,77 | R$1.864.835,51 | R$3.564.798,25 |

Fonte: Núcleo de Planejamento e Avaliação do SESI-CE.

Em consonância com os resultados projetados, o caixa do Museu exige aportes financeiros do SESI-CE somente nos três primeiros períodos.

### 6.9 Indicadores de rentabilidade

O Museu se torna, a partir de tais investimentos, a primeira instituição museológica sustentável do Brasil, a partir do quarto período, chegando a ter 26% e 40% de retornos sobre o investimento no quarto e no quinto períodos, respectivamente, conforme mostra a Tabela 14.

**Tabela 14: Indicadores de rentabilidade.**

| | |
|---|---|
| ***Payback**** | 8 |
| **Valor presente líquido** | -R$4.165.572,33 |
| **Taxa interna de retorno** | -20% |
| **Retorno sobre investimento do Período 01** | -35% |
| **Retorno sobre investimento do Período 02** | -28% |
| **Retorno sobre investimento do Período 03** | 0% |
| **Retorno sobre investimento do Período 04** | 26% |
| **Retorno sobre investimento do Período 05** | 40% |
| **Retorno sobre investimento médio** | 1% |

Fonte: Núcleo de Planejamento e Avaliação do SESI-CE.

* Considerando o Retorno sobre o Investimento do Período 05 constante para os anos subsequentes.

## BIBLIOGRAFIA

AMORA, Z. B. Indústria e espaço no Ceará. In: SILVA, J. B. da S. (org.) *et all.* Ceará: um novo olhar geográfico. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2005.

BRASIL. Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991 - Lei Rouanet. Reestabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8313cons.htm>. Acesso em: 02 fev. 2014.

CASTELLANO, Igor et al. Think Tanks: Conceito, Casos e Oportunidades no Brasil. ISAPE Debate, Número 2, Outubro de 2012.

CAVALCANTE, A. Museu da Indústria: Aliando História e Desenvolvimento. Revista FIEC, Edição 51, ago. 2011.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Orientações para elaboração dos planos de ação 2013: Sesi, Senai e IEL. Confederação Nacional da Indústria: organizadores: Antonio Vitor Vicente Galante, Davi Bomtempo e Giovanna Almeida Leal Silva. – Brasília: CNI, 2012.

MARANDINO, M. A cultura escolar frente aos desafios das novas tecnologias no ensino de ciências. In: Encontro Aberto do Grupo de Ação Coordenada em Ensino de Ciências do Estado do Rio de Janeiro, V, 2002.

MinC. **Sistema de apoio às leis de incentivo à Cultura**. SalicNet. 2014. Disponível em <http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php>. Acessado em: 10 mar. 2014.

MUSEUS EM NÚMEROS. Instituto Brasileiro de Museus. Brasília, 2011. 240 p. vol. 1 e 2A.

O POVO, Jornal. Publicado em 22 de janeiro de 2014. Disponível em: < http://www.opovo.com.br/app/opovo/vidaearte/2014/01/22/noticiasjornalvidaea+rte,3194509/atividades-do-corredor-cultural-do-benfica-comecam-em-abril.shtml> Acessado em: 19/02/2014.

POLÍTICA NACIONAL DE MUSEUS/organização e textos, José do Nascimento Junior, Mário de Souza Chagas. – Brasília: MinC, 2007.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. Harvard Business Review Brasil, dez 2006, p.52-66.

RAIS. Relação Anual de Informações Sociais 2012. Brasília: MTE, 2012.

SETUR/CE. Secretaria de Turismo do Estado do Ceará. Indicadores Turísticos 1995/2013. Fortaleza, 2014.

SIGA. Sistema Integrado de Gestão da Arrecadação. Confederação Nacional da Indústria. Versão 2010.046. Disponível em: <http://siga2.sistemaindustria.org.br/>.

SISTEMA FIRJAN. Indústria Criativa: Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil. 2012.

SISTEMA FIRJAN. Indústria Criativa: Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil - Análise Especial: Ceará. 2012.

TOLILA, P. **Cultura e economia**. São Paulo: Iluminuras, 2007.

# APÊNDICES

## Apêndice A

### Quadro 1: Sindicatos Patronais Filiados ao Sistema FIEC.

| NOME FANTASIA | RAZÃO SOCIAL |
|---|---|
| SIFAVEC | Sindicato dos Fabricantes de Veículos Especiais do Ceará. |
| SIMAGRAN | Sindicato das Indústrias de Mármores e Granitos do Estado do Ceará. |
| SIMEC | Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico no Estado do Ceará. |
| SINDALGODÃO | Sindicato das Indústrias da Extração de Fibras Vegetais e do Descaroçamento do Algodão no Estado do Ceará. |
| SINDBEBIDAS | Sindicato das Indústrias de Águas Minerais, Cervejas e Bebidas em Geral no Estado do Ceará. |
| SINDBRITA | Sindicato das Indústrias de Extração e Beneficiamento de Rochas para Britagem do Estado do Ceará. |
| SINDCAFÉ | Sindicato das Indústrias de Torrefação e Moagem de Café no Estado do Ceará. |
| SINDCAL | Sindicato das Indústrias de Calçados, Bolsas, Cintos, Luvas e Material de Segurança e Medicina do Estado do Ceará. |
| SINDCALC | Sindicato das Indústrias de Calçados de Crato. |
| SINDCALF | Sindicato das Indústrias de Calçado de Fortaleza. |
| SINDCARNAÚBA | Sindicato das Indústrias de Refinadoras de Cêra de Carnaúba no Estado do Ceará. |
| SINDCONFECÇÕES | Sindicato das Indústrias de Confecção de Roupas e Chapéus de Senhoras do Estado do Ceará. |
| SINDGRÁFICA | Sindicato da Indústria Editorial, de Formulários Contínuos e de Embalagens Gráficas no Estado do Ceará. |
| SINDALIMENTOS | Sindicato das Indústrias da Alimentação e Rações Balanceadas no Estado do Ceará. |
| SINDICAJU | Sindicato das Indústrias do Açúcar e de Doces e Conservas Alimentícias do Estado do Ceará. |
| SINDICERÂMICA | Sindicato das Indústrias de Cal e Gesso, Olaria, Ladrilhos Hidráulicos e Produtos de Cimento e Cerâmica para a Construção da Cerâmica, de Louças de Pó de Pedra, da Porcelana, da Louça de Barro, de Vidros e Cristais Ocos no Estado do Ceará. |
| SINDICOUROS | Sindicato das Indústrias de Curtimento de Couros e Peles no Estado do Ceará. |
| SINDIEMBALAGENS | Sindicato das Indústrias de Papel, Papelão, Celulose e Embalagens em Geral no Estado do Ceará. |
| SINDIENERGIA | Sindicato das Indústrias de Energia e de Serviços do Setor Elétrico do Ceará. |
| SINDIVEST | Sindicato das Indústrias e Empresas de Instalação, Operação e Manutenção de Redes, Equipamentos e Sistemas de Telecomunicações do Estado do Ceará. |
| SINDINDÚSTRIA | Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Juazeiro do Norte e Região. |
| SINDITÊXTIL | Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem Geral no Estado do Ceará. |
| SINDLATICÍNIOS | Sindicato das Indústrias de Laticínios e Produtos Derivados no Estado do Ceará. |
| SINDMASSAS | Sindicato das Indústrias de Massas Alimentícias e Biscoitos no Estado do Ceará. |
| SINDMINERAIS | Sindicato das Indústrias de Extração de Minerais Não Metálicos no Estado do Ceará. |
| SINDMÓVEIS | Sindicato das Indústrias do Mobiliário no Estado do Ceará. |
| SINDÓLEO | Sindicato das Indústrias de Extração de Óleos Vegetais e Animais no Estado do Ceará. |
| SINDPAN | Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria no Estado do Ceará. |
| SINDPESCA | Sindicato das Indústrias de Frio e Pesca no Estado do Ceará. |
| SINDPNEUS | Sindicato das Indústrias de Recauchutagem e de Prestação de Serviços de Reforma de Pneus no Estado do Ceará. |
| SINDQUÍMICA | Sindicato das Indústrias Químicas Farmacêuticas e da Destilação e Refinação de Petróleo no Estado do Ceará. |
| SINDREDES | Sindicato das Indústrias de Redes no Estado do Ceará. |
| SINDROUPAS | Sindicato das Indústrias de Confecções de Roupas de Homem e Vestuário do Estado do Ceará. |
| SINDSAL | Sindicato das Indústrias da Extração do Sal do Estado do Ceará. |
| SINDSERRARIAS | Sindicato das Indústrias de Serrarias, Carpintarias e Tanoarias de Fortaleza. |
| SINDSORVETES | Sindicato das Indústrias de Sorvetes do Estado do Ceará. |
| SINDTRIGO | Sindicato das Indústrias do Trigo nos Estados do Pará, Paraíba, Ceará e Rio Grande do Norte. |
| SINDUSCON | Sindicato das Indústrias da Construção Civil do Ceará. |
| SINDVERDE | Sindicato das Empresas de Reciclagem de Resíduos Sólidos Domésticos e Industriais do Estado do Ceará. |

Fonte: Sistema FIEC (2014).

## Apêndice B – Fundamentos teórico-empíricos da Análise de Mercado

### B.1. Situação Museológica – Brasil e Ceará

Um pouco da história dos museus no Brasil é contada na Política Nacional de Museus (2003), que relata que o País iniciou o Século XX com aproximadamente 12 unidades museológicas e chegou com 2.440 museus ao Século XXI, configurado como a era dos museus no País, diferentemente da Europa que, segundo o documento, obteve a maior parte dos seus museus no Século XIX.

A área possui relevância para o desenvolvimento brasileiro, tendo em vista que os mais de três mil museus existentes são instituições públicas e privadas, visitadas por 20 milhões de pessoas por ano, gerando mais de 10 mil empregos diretos.

De acordo com o relatório "Museus em Números" (IBRAM, 2011), através de levantamento realizado no Cadastro Nacional de Museus (CNM), o Brasil possui atualmente 3.025 museus, havendo ainda uma concentração nas regiões mais ricas e nos municípios com mais de 100 mil habitantes e próximos ao litoral. Deste total, aproximadamente 21% (632 unidades) estão no Nordeste, enquanto que a região Sudeste concentra 38% (1.151) dos museus brasileiros, seguido da região Sul, com 878 unidades, que representa 29% do total nacional.

Por abrigar 113 museus, o Ceará ocupa a 8ª posição nacional em número de unidades museológicas e a 2ª posição no Nordeste, ficando atrás apenas da Bahia. No entanto, considerando que 48,7% dos museus cearenses são cadastrados no CNM, percentual superior à média nordestina (43,2%), esta posição muda para 7º lugar nacional e 1º lugar regional.

Embora ocupe uma posição de destaque na região Nordeste, os números revelam uma maior interiorização dos museus no Ceará quando comparado com os demais estados. Do total de 113 unidades, apenas 31 (27,4%) estão na capital Fortaleza.

Ainda assim, a capital é a 3ª no Nordeste e 9ª no Brasil, em número de museus.

**Tabela 1: Quantidade de Museus mapeados e cadastrados segundo Unidades da Federação e Grandes Regiões, Brasil, 2010.**

| UNIDADES DA FEDERAÇÃO | TOTAL DE MUSEUS MAPEADOS | | MUSEUS CADASTRADOS JUNTO AO CNM | |
|---|---|---|---|---|
| | FREQUÊNCIA SIMPLES | % | FREQUÊNCIA SIMPLES | % |
| Brasil | 3.025 | 100 | 1.500 | 100 |
| **Norte** | **146** | **4,8** | **70** | **4,7** |
| **Nordeste** | **632** | **20,9** | **273** | **18,2** |
| Maranhão | 23 | 0,8 | 11 | 0,7 |
| Piauí | 32 | 1,1 | 10 | 0,7 |
| Ceará | 113 | 3,7 | 55 | 3,7 |
| Rio Grande do Norte | 65 | 2,1 | 30 | 2,0 |
| Paraíba | 63 | 2,1 | 14 | 0,9 |
| Pernambuco | 98 | 3,2 | 46 | 3,1 |
| Alagoas | 61 | 2,0 | 26 | 1,7 |
| Sergipe | 25 | 0,8 | 10 | 0,7 |
| Bahia | 152 | 5,0 | 71 | 4,7 |
| **Sudeste** | **1.151** | **38** | **571** | **38,1** |
| **Sul** | **878** | **29** | **453** | **30,2** |
| **Centro-Oeste** | **218** | **7,2** | **133** | **8,9** |

Fonte: Cadastro Nacional de Museus – IBRAM/MINC, 2010.

Segundo o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), dos 5.564 municípios brasileiros, 4.390 (78,9%) não possuem museus e dentre os 21,1% (1.174) que possuem instituições museológicas, 1.106 dispõem, no máximo, de 5 (cinco) museus.

Apenas 68 municípios possuem 6 (seis) ou mais museus, evidenciando forte assimetria na distribuição de museus no território brasileiro.

No Ceará, seus 113 museus estão distribuídos em 55 municípios dos 184 existentes ou 30% do total.

Essa relação é bastante superior à situação dos demais Estados, apresentando-se maior que a média brasileira e de todas as regiões do país, excetuando-se apenas a região Sul (31,7%), conforme demonstrado na Tabela 2.

Com o objetivo de desenvolver o setor de museus e contemplar regiões que ainda não possuem unidades museológicas, o IBRAM desenvolveu uma linha de fomento denominada “Edital Mais Museus”, que utiliza recursos do Fundo Nacional de Cultura, até agora publicado em duas edições, em 2011 e 2013.

Em 2011, teve como objetivo selecionar projetos interessados em obter apoio financeiro para apoiar a implantação de museus em cidades com até 50 mil habitantes e que não possuíam instituição museológica estruturada.

Já em 2013, o objetivo foi mais abrangente, estendendo a linha de fomento para projetos em municípios que ainda não possuíam instituição museológica estruturada, independentemente do número de habitantes.

**Tabela 2: Distribuição de municípios, população e museus por UF e grandes regiões, 2010.**

| UNIDADE DA FEDERAÇÃO | NÚMERO DE MUNICÍPIOS COM MUSEUS | NÚMERO DE MUNICÍPIOS | % MUNICÍPIOS COM MUSEUS POR TOTAL DE MUNICÍPIOS | POPULAÇÃO | NÚMERO DE MUSEUS | POPULAÇÃO /NÚMERO DE MUSEUS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Brasil** | **1.174** | **5.564** | **21,1** | **183.987.291** | **3.025** | **60.822** |
| **Norte** | **49** | **449** | **10,9** | **14.623.316** | **146** | **100.160** |
| **Nordeste** | **246** | **1.793** | **13,7** | **51.534.406** | **632** | **81.542** |
| Maranhão | 07 | 217 | 3,2 | 6.118.995 | 23 | 266.043 |
| Piauí | 16 | 223 | 7,2 | 3.032.421 | 32 | 94.763 |
| Ceará | 55 | 184 | 29,9 | 8.185.286 | 113 | 72.436 |
| Rio Grande do Norte | 32 | 167 | 19,2 | 3.013.740 | 65 | 46.365 |
| Paraíba | 22 | 223 | 9,9 | 3.641.395 | 63 | 57.800 |
| Pernambuco | 31 | 185 | 16,8 | 8.485.386 | 98 | 86.586 |
| Alagoas | 19 | 102 | 18,6 | 3.037.103 | 61 | 49.789 |
| Sergipe | 7 | 75 | 9,3 | 1.939.426 | 25 | 77.577 |
| Bahia | 55 | 417 | 13,2 | 14.080.654 | 152 | 92.636 |
| **Sudeste** | **432** | **1.668** | **25,9** | **77.875.120** | **1.151** | **67.657** |
| **Sul** | **377** | **1.188** | **31,7** | **26.733.595** | **878** | **30.448** |
| **Centro-Oeste** | **70** | **466** | **15** | **13.222.854** | **218** | **60.655** |

Fonte: Cadastro Nacional de Museus – IBRAM / MinC, 2010 e IBGE.

O estudo "Museus em Números" (IBRAM, 2011) levantou outras características dos museus brasileiros, segmentando-os por Estados e capitais, levando em consideração, no caso do Ceará, apenas as 55 unidades registradas no CNM.

Dessa forma, na figura 01, são expostos os quantitativos do Ceará com relação a alguns elementos importantes aos museus, sempre de forma comparada aos números brasileiros.

De acordo com o estudo, o ritmo de criação de museus vem crescendo ao longo dos últimos anos, principalmente entre 2001 e 2009, quando 20 novos museus foram criados no Estado.

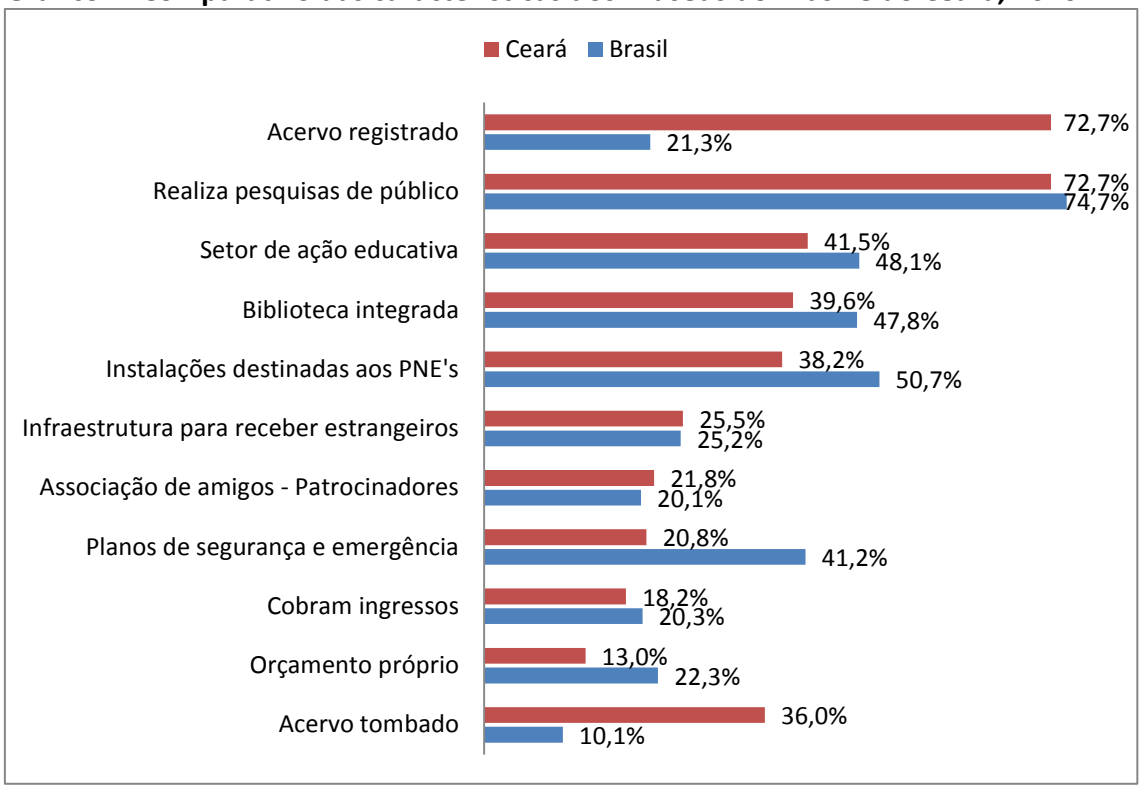
Das instituições existentes, metade são públicas e 35,2% são privadas.

Quanto à natureza administrativa, a maior parte (35,2%) é municipal, seguida dos museus de associações (18,5) e de fundações (14,8%).

No que diz respeito aos instrumentos de gestão das unidades museológicas, 40% dos museus cearenses possuem regimento interno e 18,2% apresentam plano museológico, obrigatórios pelo IBRAM.

No entanto, das instituições que possuem regimento interno, 66,7% são federais, 40% são estaduais e apenas 31,6% são municipais.

**Gráfico 1: Comparativo das características dos Museus do Brasil e do Ceará, 2010.**



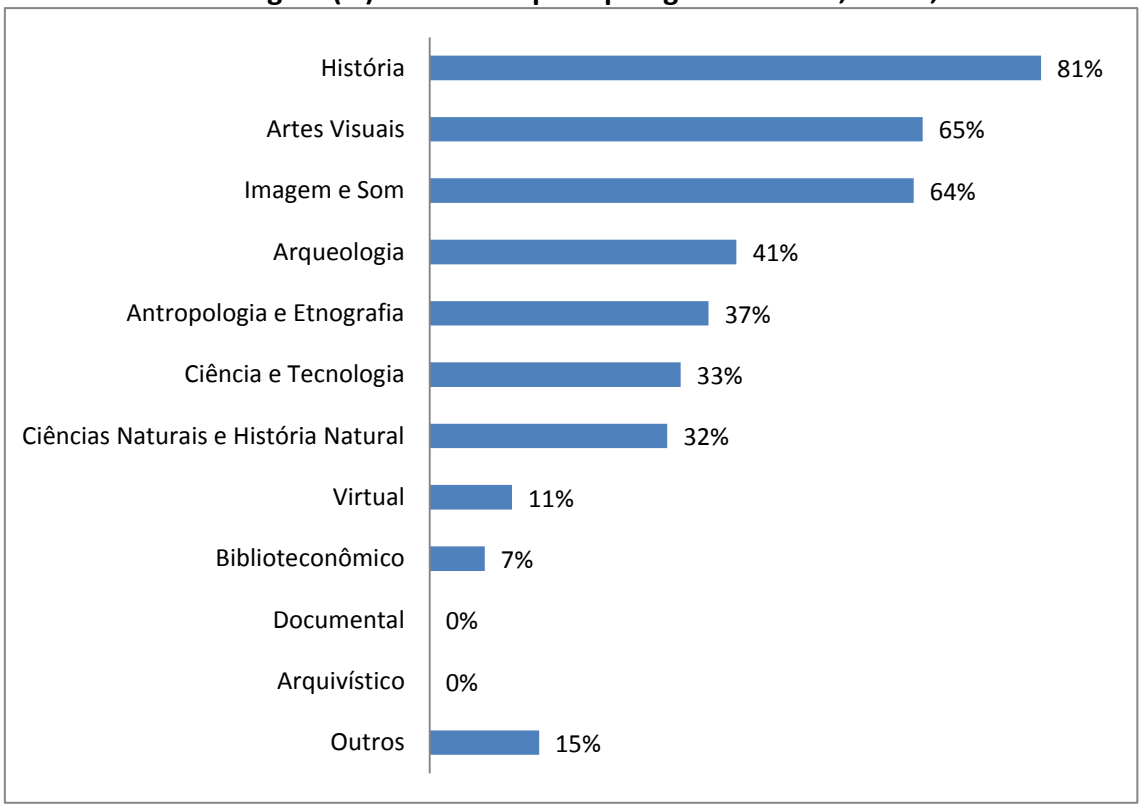

Fonte: Cadastro Nacional de Museus – IBRAM / MinC, 2010.

Quanto à situação do acervo, 38,1% declarou possuir acervo com até 500 bens culturais, sendo a maioria destes museus municipais.

Apenas uma instituição, de vínculo estadual, declarou possuir mais de 100.000 bens culturais em seu acervo. Conforme demonstrado na figura 02, as tipologias de acervo mais encontradas nas instituições do Ceará são: História (81,1%), Artes Visuais (65,4%) e Imagem e Som (64,2%), que coincidem com os três tipos mais frequentes na realidade nacional.

O Estado se destaca nacionalmente por possuir 72,7% dos seus acervos registrados. No entanto, apenas 3,6% dos acervos são tombados, o que representa apenas 2 museus estaduais, taxa inferior à nacional (10,1%).

**Gráfico 2: Porcentagem (%) de museus por tipologia de acervo, Ceará, 2010.**




Fonte: Cadastro Nacional de Museus - Ibram / MinC, 2010.

Quanto aos acessos aos museus, apenas 18,2% deles cobra entrada, porém, para 50% destes, o valor do ingresso é de apenas R$2,00. Dentre os museus cearenses, 25,5% se declararam como aptos para receber turistas estrangeiros, por possuírem infraestrutura adequada. No que se refere às instalações dos museus no Estado, 30,9% das unidades declararam possuir estacionamento e apenas 1 disse ter livraria integrada. Quanto à acessibilidade, 38,2% alegaram possuir algum tipo de infraestrutura, sendo, na maioria dos casos, rampas de acesso (81%), vagas exclusivas (33,3%), elevadores (19%) e sanitários adaptados (14,3%).

Dentre as atividades museológicas mais comuns nos museus cearenses, estão: exposições de longa duração (84,6%), visitas guiadas (81,1%), eventos sociais e culturais (62,3%), conferências, seminários e palestras (58,5%), exposições de curta duração (52,8%) e cursos/oficinas (47,2%).

As funções mais empregadas no corpo técnico dos museus presentes no Estado são profissionais de história, pedagogia e conservação. Os museólogos eram apenas 06, até o fechamento deste relatório. No entanto, o maior volume de mão de obra dos museus cearenses está empregado nos setores de limpeza, segurança,

administração e diretoria. No que se refere ao orçamento, o resultado do Ceará é inferior ao valor nacional e à maioria dos Estados nordestinos; apenas 06 instituições alegaram possuir orçamento próprio.

Em 2009, foram gastos mais de R$16,3 milhões com museus no Brasil, sendo 78,1% oriundos do orçamento anual de seus mantenedores, 14,6% de receitas próprias, 3% de leis de incentivo, 1,6% de patrocínio direto e 2,6% de doações. De toda sorte, o Brasil e Ceará ainda necessitam de mais investimentos e avanços no setor museológico e cultural e até já se movimentam nesse sentido, como exposto mais adiante.

**B.2. Perspectivas Futuras do Setor Museológico**

De acordo com a Política Nacional de Museus, instituída em 2003, a revitalização dos museus brasileiros e do patrimônio histórico do país é uma das prioridades do Ministério da Cultura (MinC). O documento relata que, após anos de redução progressiva dos investimentos federais no setor, foram destinados diretamente pelo MinC aos museus R$23 milhões eR$37 milhões em 2003 e 2006, respectivamente.

Além disso, os investimentos por meio da Lei de Incentivo à Cultura, popularmente chamada de Lei Rouanet, cresceram de R$21,5 milhões em 2003 para R$82 milhões em 2006. Essa série de investimentos possui como alvos principais a preservação de acervos e prédios tombados; a modernização tecnológica e gerencial dos museus; o estímulo ao uso, pela população, dos acervos e espaços; e a criação de novas instituições.

Além de articular e investir nos museus já existentes, o MinC se moveu na direção de criar novos museus e aprovou o reconhecimento oficial da Semana Nacional de Museus, em maio de 2004, tornando o Brasil o país do mundo onde mais se comemora o Dia Internacional de Museus.

Em 2010, instituiu-se no Brasil o Plano Nacional de Cultura (PNC), através da Lei 12.343, que, de acordo com o MinC, tem por finalidade o planejamento e a implementação de políticas públicas de longo prazo voltadas para a proteção da

diversidade cultural brasileira, promovendo por meio dos bens culturais e artísticos o desenvolvimento socioeconômico do país. O plano nacional prevê 53 metas para a área da cultura a serem realizadas até 2020, monitoradas constantemente pelo Ministério da Cultura. Desse total, cinco metas envolvem diretamente ações para os museus brasileiros, que têm a ver essencialmente com melhoramentos e modernizações nos museus, bem como com o crescimento do número de visitantes.

Outras políticas públicas que já haviam sido tomadas no passado contribuíram para o fortalecimento da cultura nacional e regional e, consequentemente, para consolidar os museus como espaço cultural e de produção e disseminação de conhecimento. Como citado anteriormente, o MinC aprovou em 1991 a Lei de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313) ou Lei Rouanet, como ficou conhecida, a fim de estabelecer políticas públicas para a cultura nacional, tendo como base a promoção, proteção e valorização das expressões culturais nacionais.

A Lei se destaca por possuir uma política de incentivos fiscais que possibilita empresas e cidadãos comuns aplicarem uma parte do imposto de renda devido em ações culturais. Dentre as diretrizes da Lei, relacionam-se diretamente ao Museu da Indústria do Ceará: a doação e/ou o patrocínio de acervos para museus; a preservação e a difusão do patrimônio artístico, cultural e histórico, mediante a construção, a formação, a organização, a manutenção e a ampliação de museus, bem como de suas coleções e acervos; e o estímulo ao conhecimento dos bens e valores culturais, a partir do fornecimento de recursos para o Fundo Nacional da Cultura (FNC) e para as fundações culturais com fins específicos ou para museus.

Em 1995, a Secretaria de Cultura do governo do Estado do Ceará aprovou uma lei regional semelhante: a Lei Jereissati de Incentivo à Cultura (Lei nº 12.464), como ficou conhecida, que permitiu aos empresários doar, patrocinar e/ou investir em projetos culturais no Estado, a partir da transferência de recursos financeiros deduzidos mensalmente do Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e de Serviços (ICMS).

A Lei Jereissati, atualmente Lei do Mecenato, criou também o Fundo Estadual de Cultura (FEC) para incentivo e financiamento de atividades culturais tradicionalmente não absorvidas pelo mercado formal.

Embora os museus não sejam explicitamente citados no documento, os investimentos podem abranger o setor por se configurar como preservação de patrimônio histórico.

A situação atual dos museus brasileiros e os caminhos futuros têm crescido como pauta em amplas discussões de âmbito nacional. Como resultado desses esforços, o Ministério da Cultura estabeleceu, em 2010, um conjunto de propostas para o setor museal, dando corpo ao Plano Nacional Setorial Museal 2010-2020 (PNSM), integrado ao Plano Nacional de Cultura (PNC) e aos demais planos nacionais setoriais culturais.

O documento formaliza conjuntamente um planejamento e uma agenda política para a área museológica a fim de guiar os passos durante uma década. O Plano aponta para a consolidação de uma política pública específica para o setor, proporcionando mudanças e expectativas no panorama museal brasileiro nos últimos e para os próximos anos.

Desde a instituição da Política Nacional de Museus, ainda em 2003, novas formas de fomento foram possibilitadas para o setor, como a criação do Sistema Brasileiro de Museus (SBM), do Cadastro Nacional de Museus (CNM), do Estatuto de Museus e do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), culminando, recentemente, com a elaboração do Plano Setorial.

De acordo com José do Nascimento Junior, Presidente do IBRAM, tal instrumento de planejamento se torna especialmente estratégico no atual cenário da cultura brasileira, em que os museus vêm ganhando importância na vida cultural e social, sendo reconhecidos como agentes de transformação da sociedade e espaços de encontro e diálogo entre os mais diversos grupos sociais.

Para a elaboração do PNSM, o setor de museus no Brasil foi dividido entre 09 eixos setoriais: museus de arte; museus de história; museus de culturas militares; museus de ciências e tecnologias; museus etnográficos; museus arqueológicos; museus comunitários e ecomuseus; museus da imagem, do som e de novas tecnologias; e arquivos e bibliotecas de museus. Para cada eixo, determinou-se 01 proposta para os seguintes temas transversais: gestão museal; preservação, aquisição e democratização de acervos; formação e capacitação; educação e ação social;

modernização e segurança; economia dos museus; acessibilidade e sustentabilidade ambiental; comunicação e exposições; e pesquisa e inovação.

Dentre as propostas do Plano Setorial, as que mais se destacam por representar oportunidades para o Museu da Indústria do Ceará e aderências aos seus fins específicos são:

- Assegurar o registro e a valorização da memória dos diferentes grupos sociais, fortalecendo e garantindo a manutenção dos museus, espaços e centros culturais.
- Promover políticas públicas que garantam a gestão museal e o acesso a mecanismos de fomento e financiamento direcionados para a diversidade e o patrimônio cultural, os direitos humanos e a cidadania, integrando a economia, a museologia, a educação, a arte, o turismo e a ciência e tecnologia, visando ao desenvolvimento local e regional, bem como à sustentabilidade cultural e ambiental.
- Criar bases para a preservação, aquisição, democratização e compartilhamento de informações sobre acervos museológicos.
- Fortalecer a relação entre museu e sociedade, garantindo a função educacional e social dos museus por meio da familiarização e utilização dos meios tecnológicos.
- Implantar políticas de fomento e financiamento específicas para os museus de história, incentivando a participação da iniciativa privada.
- Ampliar as fontes de recursos dos museus e incrementar a participação das instituições museológicas na economia da área onde elas estiverem inseridas.
- Assegurar que os museus de história cumpram sua função social como lugar de produção, sistematização e difusão do conhecimento histórico, estimulando novos métodos de pesquisa desenvolvidos no âmbito da educação, do acervo, da história e do público.

Além das iniciativas do Governo Federal, por meio do Ministério da Cultura, existe uma mobilização da Secretaria de Cultura do governo do Estado do Ceará (SECULT) e da Universidade Federal do Ceará, que prevê em Fortaleza a criação de um

Corredor Cultural e Turístico que passará pelo Centro, além dos bairros Benfica e Praia de Iracema. O objetivo do projeto é dar maior visibilidade aos vários equipamentos culturais e históricos existentes nessas regiões, onde está contido o Museu da Indústria do Ceará. Segundo o Secretário de Cultura, Paulo Mamede, em entrevista ao Jornal O Povo[1], este é um grande programa de ocupação dos equipamentos históricos e culturais para colocá-los em maior evidência, inclusive para o turismo, para mobilizar os segmentos artísticos e para aproximar esses equipamentos das pessoas, inclusive dos trabalhadores mais simples, dos estudantes de escolas públicas, do povo que precisa e merece ter acesso mais constante a uma programação cultural de qualidade. O Projeto Ocupação-Corredor Cultural, como foi nomeado, tem R$1 milhão de recursos federais garantidos, podendo contar ainda com recursos adicionais do Governo Estadual e de empresas privadas de atuação nacional. O Corredor Cultural tem a previsão de iniciar suas atividades em abril de 2014.

Pode-se concluir dessa forma que, no Brasil e no Ceará, a área da cultura e o setor de museus estão amparados em diversas frentes do Governo Federal e em sintonia com iniciativas do Governo Estadual, que têm somado esforços na criação de políticas públicas que visam fortalecer o setor museal brasileiro, colocando-o como atrativo cultural e turístico.

Contudo, compreende-se que o pressuposto central que pauta toda a política pública voltada para museus no Brasil e que tem impactado no crescimento exponencial da quantidade de museus nas últimas três décadas, principalmente, é que a preservação da memória de uma população num determinado território, por menor que seja tal população e território, é uma necessidade humana.

[1] Matéria do Jornal O Povo, publicado em 22 de janeiro de 2014. Disponível em: < http://www.opovo.com.br/app/opovo/vidaearte/2014/01/22/noticiasjornalvidaearte,3194509/atividades-do-corredor-cultural-do-benfica-comecam-em-abril.shtml> Acessado em: 19/02/2014.

SESI - Serviço Social da Indústria
Departamento Regional - Ceará
Av. Barão de Studart, 1980.
1º andar - Casa da Indústria
CEP 60120-901
Fone: +55 (85) 3421.5800
Aldeota - Fortaleza, Ceará.