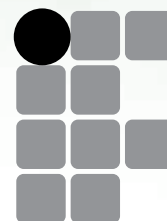




Gestão Financeira para Eventos

Pedro Salanek Filho



**INSTITUTO FEDERAL
PARANÁ**
Educação à Distância

**Curitiba-PR
2013**

Presidência da República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ – EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para a rede e-Tec Brasil.

Prof. Irineu Mario Colombo
Reitor

Prof. Joelson Juk
Chefe de Gabinete

Prof. Ezequiel Westphal
Pró-Reitoria de Ensino - PROENS

Prof. Gilmar José Ferreira dos Santos
Pró-Reitoria de Administração - PROAD

Prof. Silvestre Labiak
Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação - PROEPI

Neide Alves
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assuntos Estudantis - PROGEPE

Bruno Pereira Faraco
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN

Prof. Marcelo Camilo Pedra
Diretor Geral do Câmpus EaD

Prof. Célio Alves Tibes Junior
Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão -

DEPE/EaD
Coordenador Geral da Rede e-Tec Brasil – IFPR

Thiago da Costa Florencio
Diretor Substituto de Administração e Planejamento do Câmpus EaD

Prof.ª Patrícia de Souza Machado
Coordenadora de Ensino Médio e Técnico do Câmpus EaD

Prof.ª Marlene de Oliveira
Coordenadora do Curso

Jéssica Brisola Stori
Assistência Pedagógica

Prof.ª Ester dos Santos Oliveira
Prof.ª Sheila Cristina Mocellin
Idamara Lobo Dias
Sílvia Kasprzak
Prof.ª Maria Angela Motta
Revisão Editorial

Vanessa Trevisan Marcon
Fabiola Penso
Diagramação

e-Tec/MEC
Projeto Gráfico



Atribuição - Não Comercial - Compartilha Igual

Catálogo na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal do Paraná

S161g Salaneq Filho, Pedro
Gestão financeira para eventos [recurso eletrônico] / Pedro Salaneq Filho. – Dados eletrônicos (1 arquivo: 1 megabyte). – Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2013.

ISBN 978-85-8299-098-8

1. Eventos especiais - Administração. 2. Administração financeira. I. Título.

CDD: Ed. 23 - 060.68

Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo à Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino, que por sua vez constitui uma das ações do Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de o acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os Institutos Federais, as Secretarias de Educação dos Estados, as Universidades, as Escolas e Colégios Tecnológicos e o Sistema S.

A Educação a Distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o Ensino Médio e realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Novembro de 2011

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br

Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



Saiba mais: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



Glossário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Mídias integradas: sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.

Sumário

Palavra do professor-autor	11
Aula 1 – Como controlar finanças em eventos	13
1.1 Eventos e finanças.....	13
1.2 Créditos e Débitos.....	14
Aula 2 – O profissional de finanças	17
2.1 O profissional de finanças.....	17
2.2 Atribuições do administrador financeiro.....	17
Aula 3 – Planejamento na área de finanças	21
3.1 Planejando finanças.....	21
3.2 O que é um Planejamento Financeiro.....	22
Aula 4 – O orçamento	25
4.1 Tudo em finanças deve ser orçado.....	25
Aula 5 – Captando recursos financeiros	29
5.1 Estudo de viabilidade.....	29
5.2 Captação de Recursos.....	29
Aula 6 – Como projetar os desembolsos no orçamento	33
6.1 Viabilização de eventos.....	33
6.2 Tipos de desembolsos.....	34
Aula 7 – Custos: Conceitos e tipos	37
7.1 Classificação dos custos (Direto e Indireto).....	37
7.2 Classificação dos custos (Fixos e Variáveis).....	38
Aula 8 – A gestão dos custos fixos	41
8.1 Gerenciamento de custos fixos.....	41

Aula 9 – A gestão dos custos variáveis	45
9.1 Gerenciamento de custos variáveis.....	45
Aula 10 – Elaboração de um orçamento	49
10.1 Estudo prático de uma empresa de eventos.....	49
Aula 11 – O conceito de fluxo de caixa	55
11.1 Conceito de fluxo de caixa.....	55
Aula 12 – Fluxo de Caixa: facilidade e vantagens	59
12.1 Facilidades proporcionadas pelo uso do fluxo de caixa.....	59
12.2 As vantagens do fluxo de caixa.....	60
Aula 13 – Entendendo o fluxo de caixa	65
13.1 Fluxo de caixa: um exemplo prático.....	65
Aula 14 – Formação de preços	71
14.1 Conceito de preço.....	71
14.2 Evolução histórica da formação de preços.....	72
14.3 Critérios para a formação de preço.....	73
14.4 Visão Mercadológica X Visão Financeira.....	74
Aula 15 – Lucro: gerando resultado para o negócio	77
15.1 Conceito de Lucro.....	77
15.2 Calculando o lucro.....	78
Aula 16 – A definição de <i>Mark-up</i>	81
16.1 Calculando o lucro a partir dos custos.....	81
16.2 Cálculo de <i>Mark-up</i>	82
Aula 17 – Calculando o <i>Mark-up</i>	89
17.1 Custo unitário total.....	89

Aula 18 – Conceito de Margem de Contribuição (MC)	95
18.1 O conceito de margem.....	95
18.2 Conceituando margem de contribuição.....	96
Aula 19 – Ponto de equilíbrio em valores e em quantidade	101
19.1 O conceito de ponto de equilíbrio.....	101
19.2 Cálculos do Ponto de Equilíbrio.....	103
Aula 20 – Plano de Negócio e avaliação de investimentos	107
20.1 Ferramentas financeiras que devemos utilizar na elaboração de um Plano de Negócio.....	107
20.2 Retorno sobre os investimentos.....	109
20.3 Período de payback.....	109
20.4 Cálculos da TIR e VPL.....	110
20.5 Cálculos do ROI.....	111
Referências	113
Atividades autoinstrutivas	115
Currículo do professor-autor	137

Palavra do professor-autor

Caro aluno,

É com muita alegria que começamos o curso de Gestão Financeira em Eventos do Instituto Federal do Paraná. Vamos desenvolver o aprendizado em uma das áreas mais importante dos negócios - a Gestão Financeira.

Desenvolvendo uma boa visão dos números dos eventos realizados, o gestor de eventos poderá produzir seus controles e o planejamento de forma que gerem os melhores resultados (lucros) para o negócio.

O grande objetivo deste nosso módulo é produzir conhecimentos sólidos e que possam ser aplicados no dia a dia. Assuntos como orçamentos, fluxo de caixa, gestão de custos, formação de preços, entre outros, fazem parte do nosso módulo.

Desejo sucesso nos estudos e nos negócios!

Professor Msc. Pedro Salanek Filho

Aula 1 – Como controlar finanças em eventos

O foco desta aula inicial é apresentar o conceito de finanças e a sua importância na gestão de eventos.

1.1 Eventos e finanças

O pensamento financeiro está em várias atividades do nosso dia a dia. Podemos citar como exemplo as atividades básicas que realizamos, como: a compra mensal de mantimentos no supermercado ou aquelas decisões que envolvem um grande volume de dinheiro, como a compra da casa própria.

Nestas duas situações você terá que controlar seus recursos para realizar bons negócios, ou seja, precisa avaliar, pesquisar e realizar controles para gerir bem o seu dinheiro.

Em nosso módulo de Finanças, para que um evento seja realizado de forma bem sucedida e contemple todos os seus objetivos, tanto no seu processo de planejamento como na finalização, será fundamental que se desenvolvam também controles confiáveis da movimentação de todos os recursos financeiros. Se esses controles forem bem elaborados, podemos dizer que teremos uma boa gestão financeira nos eventos.

Para seguir com nosso aprendizado inicial de finanças, é importante conceituarmos gestão ou administração financeira.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2008), o objetivo da administração financeira é ganhar dinheiro e aumentar o valor do **patrimônio** dos proprietários.

Para Gitman, (2004) a administração financeira diz respeito às responsabilidades e tarefas de controle visando a melhoria do resultado da empresa.

A-Z

Patrimônio:

Herança paterna. Bens de família. Bens necessários à ordenação e sustentação de um eclesiástico. Quaisquer bens materiais ou morais, pertencentes a uma pessoa, instituição ou coletividade.

Para Lemes Junior (2002, p. 243):

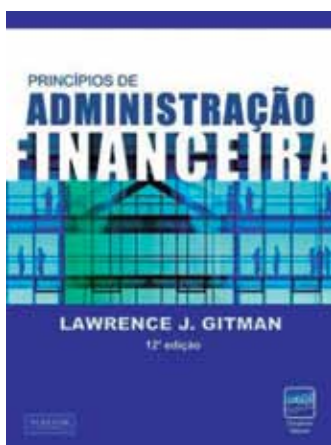


Figura 1.1: Livro de Administração Financeira

Fonte: <http://www.livrariaresposta.com.br>

A administração financeira direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em sua maioria, as decisões demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.

Podemos afirmar que, controlar finanças de um evento, guardadas as devidas proporções, é como controlar as nossas contas de finanças pessoais. Todos nós precisamos ganhar dinheiro para conseguir pagar as nossas contas e, além disso, todos deveríamos gastar menos do que ganhamos, certo? Nessa condição, obtendo ganhos maiores do que gastos, iremos ter um saldo positivo (uma sobra de dinheiro) que poderemos poupar para adquirir futuramente outros bens (como um carro ou uma moto).

A-Z

Crédito:

Dinheiro posto à disposição de alguém numa casa bancária ou comercial. Aquilo que, na sua escrita, o negociante há de haver; dívida ativa. Facilidade em obter dinheiro por empréstimo ou de abrir conta em casas comerciais. Direito de receber o que se emprestou. Quantia a que corresponde este direito.

Débito:

Aquilo que se deve; dívida. Parte de uma conta, oposta ao crédito, onde o negociante lança o que fornece ou paga.

Outro ponto fundamental para aprendemos são as nomenclaturas utilizadas em finanças. Inicialmente serão comentadas sobre as entradas e saídas de recursos financeiros. Quando recebemos dinheiro dizemos que temos um **crédito** e quando desembolsamos dinheiro, teremos um **débito**. No item a seguir definiremos essas duas grandes contas financeiras.

1.2 Créditos e Débitos

Você vai concordar comigo que esses dois termos, crédito e débito já são bem conhecidos, certo? Um dos exemplos é quando acessamos a nossa conta corrente junto ao banco para observar a movimentação do nosso dinheiro. Sempre que é feito um depósito, a conta corrente registra um crédito e por outro lado quando emitimos um cheque ou utilizamos o nosso cartão da conta corrente, aparecerá o registro de um débito. Abaixo, vamos abordar um pouco mais esses exemplos de créditos e débitos.



Figura 1.2: Crédito e Débito

Fonte: <http://controle-economico.blogspot.com>

Em nossa conta corrente, quando recebemos dinheiro em forma de salário, por exemplo, podemos dizer que estamos recebendo um crédito. Dentro da estrutura empresarial que organiza um evento, quando se concretiza a captação de um recurso, recebendo uma verba pública ou mesmo um recurso de patrocínio, também podemos dizer que recebemos um crédito. Na área empresarial também chamamos essas várias entradas de recursos como **receitas**.

Quando realizamos um pagamento ou repassamos dinheiro para comprar algo para nós mesmos ou para alguém, estamos realizando um gasto que também é chamado de débito. A empresa também terá que pagar pelos gastos do evento, que poderão ser valores relacionados à locação de espaço, gastos com recursos humanos, com impostos, com energia elétrica, etc. Na empresa podemos também denominar todas essas saídas de recursos como **desembolsos**.

Duarte (2009, p. 45) também faz menção à relação entre entradas e saídas de recursos financeiros na gestão dos eventos e destaca: “é o equilíbrio entre esses dois pontos que permite determinar o sucesso do evento”.

Dessa forma, na gestão de eventos, os recursos financeiros dizem respeito a todo o dinheiro que será movimentado antes, durante e após a realização do evento. Esses recursos estarão ligados aos recebimentos e pagamentos referente, à realização do evento. É oportuno enfatizar que os recebimentos serão todas as entradas de dinheiro (créditos) e os pagamentos serão todas as saídas de dinheiro (débitos).

Curiosidade



Figura 1.3: Cálculos Financeiros

Fonte: <http://indicavenda.com.br>

Aprender a analisar os gastos mensais é a melhor maneira controlar o nosso dinheiro. Estabelecer um limite para cada tipo de gasto também é muito importante. Cuidar com as compras no cartão de crédito e também dos pequenos gastos diários também são formas de cuidar das suas finanças. No link abaixo você encontrará outras dicas sobre como controlar melhor os seus gastos.

Fonte: <http://www.criseedinheiro.com>

A-Z

Receita:

O total das somas de dinheiro que uma pessoa natural ou jurídica recebe dentro de certo espaço de tempo, relativamente aos seus negócios, proventos ou rendas. Resultado das vendas à vista realizadas em determinado período financeiro (dia, mês ou ano). Quantia recebida.

Desembolso:

Ação de desembolsar. Quantia que se desembolsou ou gastou.



A administração financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, no que diz respeito a movimentação operacional da atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa (Fonte: www.wikipedia.org).

Resumo

Nessa aula aprendemos o conceito de finanças e a sua importância na gestão de eventos. Conhecemos alguns conceitos relacionados à entrada dos recursos (créditos) e a saídas de recursos (débitos).



Atividades de aprendizagem

- Você já elaborou algum controle financeiro? Caso você não trabalhe na área financeira irá responder que não. Mas, pense bem! Na sua vida pessoal você nunca anotou o controle dos seus gastos pessoais? Em uma empresa não será muito diferente... Reflita por uns instantes e anote abaixo os principais tipos de gastos que um evento terá. (Não é necessário colocar valores, anote apenas os tipos de gastos).

Anotações

Aula 2 – O profissional de finanças

O foco desta aula é descrever a função, bem como as atribuições e as ferramentas utilizadas pelo administrador financeiro.

2.1 O profissional de finanças

Em nossa primeira aula já aprendemos o conceito da área de finanças que, de forma bastante simples e prática, é definida como a área da empresa que visa gerir recursos financeiros. Para que essa gestão seja **eficaz**, é fundamental que a área tenha profissionais capacitados na gestão de toda essa movimentação financeira. Essa pessoa é o administrador ou gestor financeiro, que terá a responsabilidade de controlar esses recursos, buscando as melhores opções e tomando as decisões mais oportunas para obter o maior **lucro** possível.

Vale ressaltar que, muitas vezes, a área financeira é percebida apenas como uma área que elabora tabelas de controles, na qual o administrador financeiro é um profissional que está envolvido em um emaranhado de **planilhas** de cálculos. Entretanto, devemos deixar claro que a área financeira é bem mais extensa do que apenas essa parte de controle. O gestor financeiro deverá trabalhar muito com a parte **estratégica**, buscando acima de tudo a viabilidade do evento, atuando de forma que o total dos créditos seja acima dos débitos, obtendo assim resultados positivos, ou seja, que os eventos gerem lucro para a empresa promotora.

A-Z

Eficaz:

Que produz o efeito desejado; eficiente. Que produz muito.

Lucro:

Interesse, proveito que se tira de uma operação comercial, industrial etc. Ganho que se obtém de qualquer especulação, depois de descontados os gastos; ganho líquido. Proveito, utilidade, vantagem. A resultante da diferença entre o preço da aquisição e o atingido na venda sem dedução dos gastos.

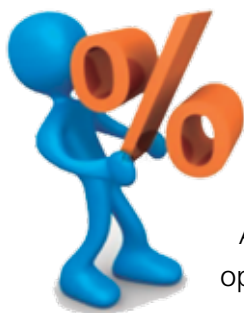
Planilha:

Formulário padronizado para registro de informações. Folha impressa para registro de cálculos.

Estratégia:

Arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto. Arte de dirigir coisas complexas.

2.2 Atribuições do administrador financeiro



Os autores Berk, Demarzo e Harford (2010) definem a figura do gestor financeiro, como o profissional que toma decisões de investimentos, financiamentos e gerenciamento do movimento dos recursos financeiros.

Além dos controles internos, que incluem os aspectos operacionais da empresa, o gestor financeiro deverá preocupar-se também com o ambiente externo.

Este ambiente é conduzido basicamente por

Fonte: <http://ibfe.wordpress.com>

Juros:

Taxa percentual incidente sobre um valor ou quantia, numa unidade de tempo determinado.

Remuneração que uma pessoa recebe pela aplicação do seu capital; interesse, rendimento de dinheiro emprestado.

Recompensa. *J. compostos:*

os que são pagos sobre o capital e os juros, reunidos periodicamente a este; juros de juros. *J. de mora:* os que o devedor paga sobre a quantia devida, desde a data do vencimento do débito até o dia em que faz o pagamento. *J. flutuante, Econ:* juros que não são fixos, variando de acordo com taxas interbancárias. *J. simples:* os que são pagos apenas sobre o capital empregado, conservando-se este constante durante o período de transação.

Inflação:

Ato ou efeito de inflar. Inchação, intumescência. Emissão excessiva de papel-moeda, provocando a redução do valor real de uma moeda em relação a determinado padrão monetário estável ou ao ouro. Aumento dos níveis de preços. Carestia resultante desses desequilíbrios

Conjuntural:

Coincidência ou concorrência de fatos ou circunstâncias.

Acontecimento, ato, ocasião. Dificuldade, situação embaraçosa. Ensejo, oportunidade.

fatores econômicos, que também interferem na viabilização dos eventos, influenciando, assim, diretamente a área de finanças. Entre eles encontramos as taxas de **juros** e os indicadores de **inflação**.

O acompanhamento das variáveis econômicas e a boa compreensão da influência sobre a viabilidade dos eventos irão contribuir para a tomada das decisões financeiras mais adequadas. O gestor financeiro deverá realizar uma análise **conjuntural**, verificando os riscos que poderão comprometer a realização do evento.

O administrador financeiro também precisa tomar outras decisões. Observe as perguntas abaixo e perceba como esse profissional tem grandes responsabilidades na empresa.

- A empresa necessita comprar novas mesas, cadeiras e computadores para ampliar sua estrutura: esses bens devem ser comprados à vista ou a prazo?
- A empresa tem uma dívida com fornecedores (débito) para quitar e não possui recursos suficientes (crédito) em seu caixa: o administrador financeiro deverá fazer um empréstimo no banco ou renegociar a dívida?

Observe que são duas situações que envolvem responsabilidades do gestor financeiro. Na primeira a empresa poderá esgotar os recursos disponíveis em seu caixa para aquisição dos bens e faltar recursos para os pagamentos de outros gastos. E na segunda terá que recorrer a bancos que cobram altos juros para emprestar dinheiro.

Podemos também fazer uma correlação entre as duas situações. Será que não faltou dinheiro no caixa porque o gestor financeiro decidiu comprar as mesas, cadeiras e computadores (da primeira situação) com um dinheiro que estava disponível para pagar o fornecedor?

Então, com a apresentação dessas duas situações temos uma ideia muito clara da responsabilidade que é gerenciar a área de finanças. Esse profissional deverá estar sempre focado nas contas da empresa e tomar as decisões que não comprometam o caixa.

Curiosidade



Figura 2.2: Gestor Financeiro

Fonte: <http://www.appbrasil.net/page/financeiros-para-que>.

Características profissionais do Administrador Financeiro

Transparência: fundamental, pois sem transparência e clareza de atuação a gestão financeira torna-se impraticável e prejudicial à empresa;

Ética: seguir os procedimentos, ser justo e correto com os demais;

Disciplina: uma vez traçado o caminho a ser seguido, estabelecer a rotina e os meios claros e práticos para atingir os objetivos determinados;

Comprometimento efetivo: liderar pelo exemplo, estar comprometido e quando dizer "podem contar comigo" não ficar apenas nas palavras;

Orientação para resultados: orientar-se diante dos desafios para atingir os resultados esperados, e nada menos do que o necessário é aceitável;

Disponibilidade: estar disponível para os colaboradores e superiores. Fazer parte do time;

Formação de times e equipes: não ter medo da competição, preparar seus sucessores e criar um time tão forte que a sinergia torna-se fator de sucesso do profissional como gestor e dos demais como integrantes (mais do que estrelar o espetáculo, devemos ter um bom elenco);

Motivação: através de seu exemplo pessoal, motivar e inspirar os demais ao redor para um clima de superação e competição saudável;

Assertividade: estabelecer metas e objetivos alinhados à realidade que cerca o profissional;

Gerenciamento de tempo: próprio e da equipe evitando estresse desnecessário, pois todo mês haverá um fechamento financeiro;

Pró-atividade: ao identificar um problema o gestor analisa, debate, decide e resolve, buscando a melhoria contínua;

Inteligência emocional: controlar a si mesmo e interagir bem com o ambiente que o cerca;

Inteligência interpessoal: relacionar-se bem com todos e criar parcerias efetivas de sucesso (pessoal, profissional e acadêmico).

Fonte: http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/artigos/100504-gestor_financeiro_amancio.shtml

Resumo

Nessa aula aprendemos sobre o administrador financeiro. Aprendemos sobre algumas de suas responsabilidades e com as decisões financeiras que esse profissional deve conviver.



Atividades de aprendizagem

- Você já se imaginou gerenciando a área financeira de um evento? Você tem uma disponibilidade no caixa de R\$10.000,00 e possui pagamentos para quitar, a saber: salários (R\$3.500,00); aluguel de equipamentos (R\$6.000,00); e impostos (R\$2.500,00), que totalizam (R\$12.000,00). Que decisão você tomaria, visto que estão faltando recursos para quitar todas as dívidas. Você faria um empréstimo no banco? Ou tentaria parcelar alguma das dívidas?

Aula 3 – Planejamento na área de finanças

Nesta aula daremos os primeiros passos no que diz respeito ao planejamento financeiro em eventos.

3.1 Planejando finanças

Em todas as áreas de negócios, as melhores decisões sempre são aquelas que foram tomadas de forma planejada. Uma decisão que foi pensada com antecedência terá uma menor probabilidade de dar errado do que aquela tomada por impulso e sem nenhum tipo de planejamento.

Na área financeira isso não é diferente. Podemos até afirmar que nesta área o risco é ainda maior, pois envolve recursos financeiros, podendo assim gerar grandes **prejuízos**. Uma decisão financeira sem uma análise preliminar, sem uma reflexão de suas consequências, poderá gerar impactos negativos e dependendo do volume de dinheiro, envolvido nessa decisão, comprometer seriamente a empresa podendo levá-la a **insolvência**.



Figura 3.1: Gráfico demonstrando impactos financeiros negativos

Fonte: <http://www.sermateczaninonline.com.br>

Com os comentários acima foi possível você observar como uma decisão financeira errada pode gerar sérios problemas para a empresa. Nesse módulo, em que estamos estudando a gestão financeira em eventos, podemos imaginar como isso aconteceria nesse setor. Um evento mal planejado, sem a definição clara dos seus gastos ou que não receba toda a receita esperada, pode ser um caso que se enquadre neste tipo de situação.

A-Z

Insolvência:

Qualidade de insolvente. Situação na qual o devedor não pode pagar as suas dívidas.

Prejuízos:

Perda de lucro, certo e positivo, que se deixou de obter. Dano que alguém sofreu no seu patrimônio material ou moral.

Vamos simular um exemplo?

Imagine que você está elaborando os controles financeiros de um evento musical que terá uma banda bem conhecida, que será a grande atração do evento. Essa banda poderá tocar músicas sertanejas, samba, pagode ou

qualquer outro ritmo. Esse show terá grandes gastos (que são os débitos, assunto que já estudamos na primeira aula) e os seus recebimentos (crédito) serão apenas com a venda de ingressos, sem nenhum outro tipo de recurso. Nesse exemplo já começa a ficar evidente que você terá que fazer um planejamento, senão corre o risco de faltar dinheiro.

O primeiro passo será ter uma noção geral de quando que a banda irá cobrar, qual o aluguel do espaço em que será feito o show, quantas pessoas cabem nele e, principalmente, quanto será cobrado por cada ingresso. Vale ressaltar ainda que podem ser feitas as promoções para estudantes e para pessoas acima de 65 anos.

Você já está percebendo a quantidade de coisas que terá que controlar e nesse momento começa a ficar claro que um planejamento financeiro deve ser sempre elaborado. Abaixo começaremos a falar melhor sobre essa necessidade de planejar.

3.2 O que é um Planejamento Financeiro

Um planejamento financeiro pode começar a qualquer momento. Pode ser feito no instante que a empresa está sendo criada, pode ser durante a execução de suas atividades e também pode ser feito quando começam as dificuldades financeiras.

É fundamental que no momento do planejamento sejam levados em conta todos os aspectos financeiros que são visíveis e também observar se não existem aspectos financeiros que são invisíveis. Como assim: aspectos visíveis e invisíveis? Você pode estar se perguntando! É muito comum em finanças você não lembrar de tudo que irá gastar. Geralmente são lembrados dos gastos mais comuns e evidentes, ficando esquecidos aqueles gastos que você somente irá perceber na hora de pagar.

Vamos colocar um exemplo para ficar bem claro. Nesse show musical você lembra de pesquisar quanto que a banda irá cobrar, mas esquece de incluir os gastos com deslocamento, alimentação e hospedagem dos componentes da banda.

Outro ponto com o qual devemos sempre tomar cuidado é que na hora de pesquisar e planejar fica estabelecido um determinado valor, e na hora de pagar acabam aparecendo outros valores... Por que isso acontece? A resposta é simples! Foi por falta de planejamento.

Vamos agora conhecer o que alguns autores falam sobre planejamento financeiro.

Para Santos (2011), o planejamento financeiro empresarial pode ter início em qualquer etapa do empreendimento. O mais recomendado é que seja feito mesmo antes de iniciar e fundar o empreendimento e/ou empresa, e deve levar em consideração todos os aspectos financeiros calculados para o monitoramento.

Segundo Mandelli (2009), o conceito de planejamento financeiro deve ser fragmentado em planejamento e finanças. Pelo dicionário, planejar é traçar metas, elaborar planos direcionados a peculiaridades do projeto que se almeja pôr em prática. Já as finanças, pode-se dizer que são um método de administração dos recursos disponíveis, encaixando-se no meio empresarial ou particular, discutindo-se a distribuição e aplicação dos recursos.

Esses dois autores nos mostram a importância de pensar de forma planejada. Sempre que fazemos um planejamento teremos grandes possibilidades de obter êxito. Se não fizermos planejamento teremos provavelmente que contar com a sorte para que não tenhamos surpresas negativas.



Figura 3.2: Planejando finanças

Fonte: <http://www.grzero.com.br>

O que é Planejamento Financeiro?

Planejamento financeiro é um processo de desenvolvimento e implementação de um plano personalizado para evitar ou resolver problemas financeiros com objetivo de alcançar metas previamente determinadas. Esta forma sistemática de se planejar pode ser empregada tanto na nossa vida pessoal como em ambientes empresariais. Um planejamento financeiro eficiente inclui a elaboração e cumprimento das metas de forma disciplinada. De fato não é fácil criar metas ambiciosas e ao mesmo tempo realistas, muito menos conseguir cumpri-las dentro dos prazos estabelecidos, e por isso a proposta deste site é ajudar a todos que buscam um planejamento financeiro de sucesso.

Fonte: <http://www.planejamentofinanceiro.net.br/>

Resumo

Nessa aula aprendemos como é importante desenvolver um planejamento financeiro para gerenciar com mais segurança uma empresa ou a organização de um evento.



Atividades de aprendizagem

- Por onde você começaria a planejar um evento? Pensando nos gastos ou nas receitas?

Anotações

Aula 4 – O orçamento

A partir desta aula começaremos a abordar as ferramentas financeiras. A primeira que será comentada é o orçamento.

4.1 Tudo em finanças deve ser orçado

Com certeza você já ouviu falar na palavra orçamento, certo? Este termo é frequentemente usado pelo governo, e sempre ouvimos em matérias jornalísticas alguém falando em cortes do orçamento. Você deve ter ouvido também falar em orçamento doméstico, que todas as famílias deveriam elaborar um orçamento para controlar melhor suas contas. Até parece que sempre no início de cada ano esse termo fica mais evidente. Mas o que será um orçamento? Você faz o seu? Reflita por alguns instantes antes de continuar a leitura.

O *site* Wikipédia traz uma definição clara e simples de orçamento, descrevendo: “É um plano financeiro estratégico de uma administração para um determinado período”. Veja que definição interessante! É um plano financeiro estratégico, ou seja, o orçamento você sempre irá elaborar antes de receber ou pagar.

Um orçamento é uma espécie de antecipação daquilo que vai acontecer nas finanças da empresa, ou mesmo do evento que será realizado. Todo evento que está programado deve, durante a sua programação, ter a elaboração de um orçamento. Assim, teremos uma ideia clara daquilo que possivelmente seria recebido e também daquilo que possivelmente seria pago. O orçamento também pode ser definido como uma espécie de **previsão**. No orçamento você vai definindo os valores do evento como se ele já estivesse acontecendo.

Vamos para um exemplo? Imagine que aquele evento musical da aula anterior aconteça somente no mês que vem, que entre os primeiros gastos e o fechamento do evento, tudo ocorra em dois meses. Você começa a descrever agora e, de forma detalhada, toda a movimentação durante esse período, ou seja, você antecipa as informações e avalia com antecedência qual será o resultado do evento. Dessa forma você começa a elaborar um orçamento.



Figura 4.1: Orçamento Financeiro

Fonte: <http://www.portaldoresdecampos.com>

A-Z

Previsão:

Ato ou efeito de prever. Presciência, prevenção. Ação de prever o que deve ser feito ou evitado em favor da coletividade: Previsão orçamentária.

Achou fácil? Vamos então conhecer um pouco mais sobre essa ferramenta.

Toda empresa deveria elaborar o seu orçamento com antecedência, anotando quais serão as receitas e os gastos dos períodos futuros. Essa orçamentação deve ser feita com base em previsões. Pode ser usado também aquilo que aconteceu em um período passado, mas nunca se limitando a copiar o que já aconteceu. É muito importante não se basear apenas no passado para definir o futuro de um evento. Imagine que você irá elaborar outro evento que já aconteceu no passado, utilizando os mesmos valores. Isso não deve ser feito.

O *site* Wikipédia nos diz que quando você se baseia apenas no passado é como se você fosse guiar um carro como os olhos apenas no retrovisor e não olhasse para frente.

Outro ponto relevante é que um orçamento deve ser realista e equilibrado. Na hora do preenchimento os valores devem aproximar ao máximo da realidade. Caso a diferença seja muito alta, entre aquilo que foi gasto e o valor orçado, quer dizer que o orçamento foi mal elaborado.

Vamos observar agora o que alguns autores falam sobre orçamento.

Para Nascimento (2006, p. 6):

A-Z

Instrumento:

Todo meio de conseguir um fim,
de chegar a um resultado.

Orçamento é um **instrumento** de formalização. Neste intuito, representa a quantificação das metas e objetivos da empresa, através de modelos contábeis prospectivos. Estes relatórios abrangem dados de caráter financeiro ou de caráter quantitativo, podendo ter um caráter operacional ou estratégico.

Para Prado, Cordeiro e Salanek Filho (2009, p. 197), "O orçamento é um instrumento de natureza econômica com objetivo de prever determinadas quantias que serão utilizadas para determinados fins".

Segundo Catelli (2012), o orçamento pode ser sumarizado como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como uma base parcial para subsequente avaliação de desempenho.

Segundo Padoveze (2007), orçar significa processar todos os dados introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício.

Para Duarte (2009, p. 57):

O orçamento é a estimativa de despesas e receitas de um evento, sendo a sua principal função o controle generalizado de um evento. Um bom orçamento é fundamental para um bom funcionamento e credibilidade de um evento, e o seu equilíbrio permite dar a conhecer a todas as áreas operacionais do evento os seus limites.

Com base nessas informações e considerando o que já aprendemos nas aulas anteriores, já começa a se esboçar uma estrutura básica de controles financeiros. Na próxima aula falaremos sobre os tipos de receitas e de gastos em um orçamento.

Curiosidade



Figura 4.2: Cálculos para o orçamento

Fonte: <http://administracao.org>

A importância do orçamento

Independente do tamanho ou segmento de mercado em que atua, a empresa deve obrigatoriamente elaborar um orçamento detalhado, baseado numa perspectiva de vendas assertiva para o ano fiscal. Saiba mais: <http://www.nossadica.com/orcamento.php>

Resumo

Nessa aula vimos o conceito de uma das principais ferramentas de gestão financeira: o orçamento.



Atividades de aprendizagem

- Você realiza orçamento de suas contas pessoais? Como que você faz esse controle? Descreva os itens e o período em que você realiza o seu orçamento pessoal.

Anotações

Aula 5 – Captando recursos financeiros

Nessa aula já abordaremos a elaboração de um estudo de viabilidade e as principais fontes de receita para organização de um evento e para a projeção do orçamento.

5.1 Estudo de viabilidade

Todo evento está ligado a um lado **emotivo**, seja de natureza pessoal ou empresarial. Um evento traz uma expressão de sentimento, de lazer, de avanço social/cultural, ou seja, um evento é um fato que busca demonstrar evolução e até gerar novos conhecimentos. Em um evento você festeja, agradece, inaugura, motiva, compartilha e vive momentos únicos. Enfim um evento é um momento de comunicação e um acontecimento muito especial. Mas, para que tudo isso seja possível de ser realizado, é fundamental que o evento seja **viabilizado**.

Nesse momento é oportuno lembrarmos de alguns eventos que já participamos. Tenha sido na escola, na igreja, no clube ou na comunidade. Caso você tenha participado da sua organização você lembrará que, na maioria das vezes, foi difícil fazer o evento acontecer, certo? Isto porque um evento somente é possível ser realizado porque teve empenho de pessoas que procuraram viabilizá-lo. Pessoas que além de mobilizar outras pessoas, tiveram que buscar recursos financeiros.

Em se tratando do nosso estudo, esse processo de viabilização também se faz necessário. Muitas vezes temos ótimas ideias para realizar eventos, mas não conseguimos fazer o processo evoluir. Por que será que ótimas ideias não são sempre transformadas em eventos? Na maioria das vezes isso acontece porque não tiveram patrocínios! Então, será que a ideia não foi tão boa assim ao ponto de não captar recursos?

5.2 Captação de Recursos

Essa captação de recursos é fundamental para a viabilização de um evento. Esses recursos podem ter as seguintes origens:

A-Z

Emotivo:

Que, ou o que provoca, tem ou revela emoção.

Viabilizado:

Tornar viável, tornar exequível possibilitar a realização de: “[...] e viabilizarão de fato a economia brasileira”.

- a) Pública (quando o recurso vem de entidades governamentais);
- b) Privada (quando vem de empresas e outras entidades não públicas);
- c) Público-privada (quando existem recursos tanto de entidades públicas como privadas).

Os recursos podem vir em forma de patrocínio que viabilize todo o evento e devem ter equilíbrio com o volume de dinheiro que será gasto.

Para Duarte (2009), os principais tipos de fontes de recursos de eventos são:

- Subsídios públicos;
- Doação de entidades privadas;
- Contribuições particulares;
- Venda de ingressos;
- Direito de transmissão;
- Merchandising;
- Patrocínios;
- Apoios e Parcerias;
- Clientes.

A-Z

Angariar:

Agenciar, obter, procurar, arranjar: Angariar assinaturas, donativos, esmolas. Atrair a si, granjear: Angariar a admiração do público.

Público-alvo:

Segmento do público ao qual se destina uma mensagem específica.

Essas são as formas mais comuns de **angariar** recursos. Vale ressaltar que quando envolve patrocínio (participação da iniciativa privada) a empresa patrocinadora quer uma garantia de retorno comercial. O patrocínio é uma das formas mais comuns e utilizadas para viabilizar eventos. Para essa empresa patrocinadora, a disponibilização desse recurso financeiro será uma ferramenta de comunicação, na qual a empresa deseja reforçar a sua imagem junto ao **público-alvo** tendo retorno com resultados comerciais.



Figura 5.1: Captação de Recursos

Fonte: <http://jpemergingenterprises.com.br>

Como existe esse interesse comercial, quando a empresa promotora do evento resolve buscar possíveis patrocinadores com potencial interesse, estes devem vislumbrar essa possibilidade de retorno comercial. Para Duarte (2009, p. 47) “para captação de patrocínios, uma organização deve, antes de mais nada, adequar a sua proposta ao leque de empresas com potencial interesse no evento que está a ser realizado.”

Com base na afirmação do autor acima, é fundamental conciliar patrocinadores também com o tipo de evento. Em eventos locais geralmente os interesses de patrocínio também são locais. O mesmo autor, Duarte (2009, p. 48), ainda confirma essa questão em seu comentário “os eventos locais orientam a sua proposta para as empresas locais, porque elas têm interesse neste mercado.”

Eventos de maiores proporções terão interesse de empresas de maior porte e que atuam em diversas localidades, ou até em todo o país. Veja o seguinte exemplo: Em um evento local, que tenha repercussão apenas na sua cidade, é mais provável que o patrocinador seja uma empresa que atue também na cidade, pois o retorno será direto para os consumidores dela. Já um evento de maiores proporções, que irá exigir também maiores recursos financeiros, provavelmente não irá interessar tanto para essa empresa, visto que ela terá limitações de investimentos e terá a sua marca divulgada em locais em que não atua. Nessa segunda situação, o ideal será buscar um patrocinador mais expressivo e que tenha interesse no público-alvo que abrange toda essa região. E o mesmo raciocínio irá valer para eventos estaduais e nacionais.

Resumo

Nessa aula aprendemos a importância da viabilização de um evento e a relação disso com a captação de recursos.

Atividades de aprendizagem

- Que tipo de evento você gostaria de promover? Reflita sobre essa questão e anote cinco empresas potenciais a quem você ofereceria o evento para captar recursos.



Leia o artigo “**Captação de recursos - Da teoria à prática**” acessando o link <<http://www.sosma.org.br/files/pFiles/6.pdf>> e saiba mais sobre captação de recursos! É um arquivo amplo e com muitas informações sobre esse tema.



Figura 5.2: Fontes e captação de recursos financeiros

Fonte: <http://saovicentern.blogspot.com>



Aula 6 – Como projetar os desembolsos no orçamento

O objetivo desta nossa aula é ainda abordar a viabilidade dos eventos mencionando os desembolsos, detalhando os principais tipos de saídas de recursos financeiros.

6.1 Viabilização de eventos

Na aula anterior foi comentado sobre a viabilização de eventos com o foco mais direcionado para a questão de captação de recursos, ou seja, com as entradas de dinheiro na organização do evento. Já nesta aula iremos comentar como viabilizar o evento controlando as saídas de recursos financeiros.

É importante ressaltar que nem sempre um evento será inviabilizado porque teve uma baixa captação de recursos; muitas vezes o problema está no alto volume de desembolsos, ou seja, nos gastos com o evento. A empresa organizadora pode ter sido competente em captar os recursos, porém não foi tão competente em controlar bem os pagamentos e o evento pode acabar gerando prejuízos.

Convido você, nesta aula, a aprender mais sobre os gastos e como controlá-los. Em um primeiro momento devemos observar que, geralmente, existem poucas fontes de recursos e muitos tipos pagamentos. Como assim? Essa relação diz respeito apenas ao aspecto quantitativo, poucos itens de entradas e muitos itens de saída. Veja que não estamos nos referindo aos volumes em **monetários** de recursos, mas sim à quantidade de itens que serão movimentados.

Quando você estiver elaborando um orçamento de um evento, você irá detalhar todas as contas que fazem parte do orçamento, tanto das entradas como das saídas. As contas de entradas serão, em quantidade de itens, menores do que as de saídas. O evento, por exemplo, terá poucas fontes de patrocínios e muitos pagamentos que serão realizados, conforme demonstrado no **quadro 6.1**.

A-Z

Monetário:
Que se refere à moeda.

Quadro 6.1: Demonstrativo dos tipos de Receitas e Desembolsos de um evento

Tipos de Entradas (Receitas)	Tipos de Saídas (Desembolsos)
1) Patrocínio 2) Venda de ingressos	1) Aluguel 2) Seguro 3) Alimentação 4) Transporte 5) Publicidade 6) Comunicação 7) Impostos 8) Salários 9) Serviços terceirizados 10) Estádias

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Duarte (2009).

Nesse exemplo você pode observar que temos apenas dois itens de receitas e dez itens de desembolsos. Dessa forma, é possível já começar a perceber em qual grupo de contas será necessário um maior controle, certo? Controlar as saídas de recursos de um evento irá exigir maior atenção, devido a sua diversidade e quantidade de itens, do que o controle das receitas. Vale salientar que, tanto as entradas como as saídas devem ser muito bem controladas, mas os desembolsos merecem um maior cuidado em função da sua grande quantidade de itens. Isso fará com que o profissional que irá controlar as finanças de um evento despenda uma maior atenção e também um maior tempo para controlar as saídas de recursos.

6.2 Tipos de desembolsos

A partir desse momento entraremos em maior detalhamento sobre os tipos de desembolso e os termos que encontraremos em planilhas de controles de eventos. Um dos termos mais comuns encontrados é com relação a custos. Geralmente se fala muito nos custos do evento. Você sabe definir o que é um custo? Podemos falar que sempre as saídas de recursos de um evento serão custos? Nem sempre. Existe outro termo que também é bem conhecido que é denominado de despesa. Será que custos e despesas dizem respeito à mesma coisa? Todo custo é uma despesa e vice-versa?

Vamos neste primeiro momento a definição do que é um custo. Para Martins (2000) todo gasto relativo à bem ou serviço que são utilizados na produção de outros bens ou serviços são denominados de custos.

Já o autor Hansen (2001) considera custo como o valor em dinheiro, ou o mesmo equivalente em dinheiro, que é utilizado para produtos/serviços em que se cria a expectativa de benefícios (atual ou futuro) para a empresa.

Com relação a despesas, entende-se como o valor gasto com bens e serviços relativos à manutenção da atividade da empresa, bem como aos esforços para a obtenção de receitas através da venda dos produtos. Exemplos: Materiais de escritório e salários da administração (ZANLUCA, 2010).

Quadro 6.2: Diferenciação entre Custos e Despesas

Custos	Despesas
<ul style="list-style-type: none">• Gastos de produção de eventos• Vinculados diretamente aos produtos/serviços• Gastos com o objeto de exploração da atividade final da empresa (atividade fim do negócio)	<ul style="list-style-type: none">• Gastos administrativos e de vendas• Não se identificam diretamente à produção• Gastos em outras atividades não exploradas pela empresa (atividade meio do negócio)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Duarte (2009).

Temos então a definição do que é um custo e uma despesa. De forma geral podemos dizer que tudo aquilo que será produzido terá um custo e tudo aquilo que a empresa tem de estrutura para manter e esforço de venda será uma despesa.

É considerada importante para a gestão de negócios, a correta diferenciação dos gastos existentes entre custos e despesas, mas essa distinção é feita mais em âmbito contábil, visto que a contabilidade trata essas duas contas de formas distintas. (ZANLUCA, 2010).

Essa separação entre esses dois tipos gastos é importante, mas neste nosso módulo de finanças não iremos tratá-las separadamente, visto que não iremos realizar a contabilização dos gastos. Portanto todos os desembolsos realizados em um evento serão chamados de custos e as despesas já estarão embutidas nestes valores. A nossa separação será relacionada a custo de produção e custo de estrutura.

Quando vamos organizar um evento, todos aqueles gastos relativos a organização e ao desenvolvimento do evento são denominados de custos de produção. Essa produção para uma empresa prestadora de serviços, que organiza eventos, é a produção de um evento propriamente dita. Caso a empresa passe um período de seis meses sem organizar nenhum evento, essa empresa não terá nenhum tipo de custo de produção, porque os custos somente existem quando temos eventos a serem realizados.

Já os demais desembolsos serão tratados como custos de estrutura da empresa. Aqueles custos que irão existir sempre, mesmo que a empresa não tenha organizado nenhum evento. Estes custos não possuem relação direta com a produção do evento.

Após essa definição da relação com produção e com benefícios, os custos se dividem em custos diretos e indiretos e também em fixos e variáveis. Mas esse assunto será tratado em nossa próxima aula.

Resumo

Nesta aula tivemos muitos assuntos novos. Aprendemos que os desembolsos muitas vezes inviabilizam os eventos. Outro assunto novo foi o conceito de custos e despesas e também a diferença existente entre eles.



Atividades de aprendizagem

- Descreva de forma objetiva o que é um custo de produção e o que é um custo de estrutura.



Figura 6.1: Projetando custos e despesas

Fonte: <http://www.advanceconsultoria.com>

Anotações

Aula 7 – Custos: Conceitos e tipos

Nesta aula abordaremos os tipos de custos, com as suas classificações em direto e indireto, bem como na sua relação de fixo ou variável.

7.1 Classificação dos custos (Direto e Indireto)

O portal de contabilidade define:

Custo direto como aquele que pode ser identificado e diretamente apropriado, no momento de sua ocorrência, isto é, está ligado diretamente a cada tipo de bem ou função de custo. É aquele que pode ser atribuído (ou identificado) direto a um produto, linha de produto, centro de custo ou departamento. (ZANLUCA, 2010).

O mesmo autor ainda destaca que os custos diretos têm a propriedade de ser “perfeitamente mensuráveis de maneira objetiva. Os custos são qualificados aos portadores finais (produtos), individualmente considerados.” O autor ainda destaca que esses custos constituem todos aqueles elementos de custo individualizáveis, com respeito ao produto ou serviço, isto é, se identificam imediatamente com a produção dos mesmos.

O portal de contabilidade define custo indireto como “aquele que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência. Os custos indiretos são apropriados aos portadores finais mediante o emprego de critérios pré-determinados.” São aqueles que apenas mediante aproximação podem ser atribuídos aos produtos por algum critério de **rateio**.

A-Z

Rateio:
Ato ou efeito de ratear. Distribuição proporcional de lucros ou bens, de dividendos, prejuízos ou despesas; divisão equitativa.

Quadro 7.1: Diferenciação entre Custos Diretos e Indiretos

Exemplos de Custos Diretos	Exemplos de Custos Indiretos
<ul style="list-style-type: none">- Mão de obra contratada diretamente para um evento específico;- Serviços subcontratados e aplicados diretamente nos produtos ou serviços do evento.	<ul style="list-style-type: none">- Mão de obra indireta: é representada pelo trabalho das áreas auxiliares e que não são mensuráveis em nenhum evento executado, como o salário de uma secretária;- Materiais indiretos: são materiais empregados nas atividades auxiliares de empresa promotora dos eventos, ou cujo relacionamento com o evento é irrelevante;- Outros custos indiretos: são os custos que dizem respeito à existência do evento como custos com energia, saneamento e internet da sede da empresa promotora.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Zanluca (2010) e adaptado para a área de eventos.

A seguir vamos conhecer outras diferenças entre custos, que dizem respeito a sua relação de custos fixos e custos variáveis.

7.2 Classificação dos custos (Fixos e Variáveis)

Os custos variáveis são aqueles que se alteram com as quantidades de serviços produzidos, ou seja, são os custos de produção. O custo variável é o valor gasto diretamente com os serviços do evento que será promovido. Para contextualização, nas atividades de prestação de serviços são os gastos com a mão de obra diretamente envolvida e materiais utilizados na realização do evento.

De acordo com Guerreiro (2006, p. 16), o custo variável é aquele que guarda relação direta com a produção. “Quando o volume de produção e vendas aumentam, o custo aumenta; quando o volume de produção e vendas diminuem, o custo também diminui.”

Classificam-se como custos variáveis aqueles que variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades. Seus valores dependem diretamente do volume produzido ou volume de vendas efetivado num determinado período (ZANLUCA, 2010).



Figura 7.1: Custos fixos e variáveis e seus controles

Fonte: <http://lilianecamargos.blogspot.com>

Os custos fixos são os custos que não se alteram com as quantidades de serviços produzidos, ou seja, são os custos de estrutura. São realizados para adequado funcionamento da empresa, independentemente do valor das vendas. Exemplos: Aluguel da sede da empresa, condomínio, IPTU, água, luz, telefone, salários administrativos, pró-labore (retirada dos sócios), encargos sociais sobre salários e pró-labore, honorários profissionais (contador e outros).

Guerreiro (2006, p. 17) menciona que os custos fixos são valores consumidos que não guardam estreita correlação com a produção e com as vendas da empresa. “Quando o volume de produção e vendas aumenta – dentro de um determinado intervalo – o custo fixo permanece de certa forma indiferente”.

Custos fixos são aqueles que não sofrem alteração de valor em caso de aumento ou diminuição da produção. Independem, portanto, do nível de atividade, conhecidos também como custo de estrutura. (ZANLUCA, 2010).

Quadro 7.2: Diferenciação entre Custos Fixos e Custos Variáveis

Custos Fixos	Custos Variáveis
<ul style="list-style-type: none">• Limpeza e Conservação da empresa• Aluguel da sede da empresa• Salários da Administração• Internet da sede da empresa	<ul style="list-style-type: none">• Contratação de mão de obra para um evento específico• Locação de equipamentos• Aluguel do local do evento• Limpeza e conservação do local do evento

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Duarte (2009) e adaptado para a área de eventos.

Vamos agora explicar detalhadamente essa diferenciação de custos fixos e custos variáveis.

Os custos fixos dizem respeito a tudo aquilo que a empresa terá que pagar independentemente de algum evento ser realizado. Vamos pegar como exemplo o custo de acesso à internet que a empresa possui no seu escritório sede. Vamos supor que a empresa gaste R\$100,00 todos os meses para ter um acesso à internet de alta velocidade: esse valor será pago todo mês independente de quantos eventos serão realizados; se a empresa organizar um único evento no ano terá que pagar esse valor todo mês. Ou seja, não existe relação direta entre o custo de internet com a realização de eventos: ele será sempre no valor de R\$100,00.

Quanto aos custos variáveis, esses já são diretamente relacionados com a realização de eventos e recebem também a denominação de custos de produção. Esses custos apenas existirão se os eventos forem realizados. Vamos utilizar como exemplo a locação de um equipamento de projeção multimídia, também denominado de data show. Vamos supor que o valor de locação de cada equipamento seja de R\$250,00. A empresa que promove os eventos apenas irá efetuar essa contratação, e também efetuar o pagamento, se algum evento for promovido. Pode ocorrer também que o evento necessite de vários equipamentos como esse, assim sendo serão realizadas várias locações. Todos esses custos farão parte de custos variáveis, pois estão diretamente ligados a realização de eventos e deverão ter esses custos previstos na elaboração do orçamento de cada evento.



Figura 7.2: Controlando gastos
Fonte: <http://silveiraroccha.blogspot.com>

Resumo

Aprendemos a diferença entre custos fixos e custos variáveis. É oportuno lembrar que os custos fixos estão relacionados à estrutura da empresa que promove os eventos e os custos variáveis relacionados à produção de eventos.



Atividades de aprendizagem

- Reflita sobre a seguinte situação: É melhor a empresa possuir na sua planilha de custos, mais custos fixos ou mais custos variáveis? Qual a sua opinião?

Aula 8 – A gestão dos custos fixos

Nesta aula continuaremos a conversar sobre custos e daremos uma ênfase maior aos custos fixos, para entendermos a sua relação com a gestão de eventos.

8.1 Gerenciamento de custos fixos

Tivemos, nas nossas últimas aulas, assuntos bem teóricos. Aprendemos sobre as entradas e saídas de recursos financeiros. Conhecemos como os recursos podem ser captados, vimos a diferença entre custos e despesas, bem como os conceitos de custos fixos e custos variáveis.

A intenção desta aula é avaliarmos esses conceitos de forma mais estratégica para a gestão dos eventos. Vamos imaginar que a sua empresa irá organizar grandes eventos nos próximos anos, considerando os advenços da Copa do Mundo e das Olimpíadas aqui no Brasil. Sua empresa vislumbra oportunidades que podem ser bem lucrativas. E como entram os custos fixos e variáveis na gestão destes eventos e no crescimento dos lucros?

O primeiro passo é avaliarmos os custos fixos da empresa. Caso a sua empresa esteja organizando grandes eventos irá necessitar de uma boa estrutura de gestão. Terá que contratar funcionários de estrutura administrativa, de suporte, desenvolver sistemas de gerenciamento de eventos e garantir que possua profissionais capacitados para gerenciar eventos de grande porte. Veja que a estrutura (custos fixos) não possui relação direta com os custos do evento (que são os custos variáveis) e sim com a estrutura do negócio. Os custos fixos estão relacionados com a confiança que a empresa passará para o mercado, demonstrando que ela possui condições de gerenciar satisfatoriamente o evento.

Vamos ao exemplo? Caso a sua empresa esteja **prospectando** a realização de três grandes eventos nos próximos seis meses, será necessário desenvolver estrutura para isso. Vamos supor que entre contratação de pessoas e sistemas de gerenciamento tenha a previsão de gastar em torno de R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais) nesse período. Esse valor é expressivo, certo? Todo esse gasto não possui relação nenhuma com o evento e a empresa terá que pagar. Desta forma, quando estiver elaborando o orçamento esse valor deverá constar na programação como custos fixos.

A-Z

Prospectando: Exercer as funções de prospector. Fazer sondagens ou ensaios para determinar o valor.

Você pode estar se perguntando: Vou promover três eventos e gastarei R\$120.000,00 de estrutura: quanto cada evento deverá pagar deste valor? Possivelmente a sua primeira resposta seja uma divisão por três, simples e direta, resultando no valor de R\$40.000,00 para cada evento. Será que esse critério é o mais justo? Que cada evento pague uma parcela igual?

A-Z

Equivalente:

Que tem valor ou preço igual. Igual em força, intensidade ou quantidade. Aquilo que tem valor ou preço igual.

Essa é uma situação muito interessante quando começamos a avaliar custos fixos. O primeiro ponto que devemos verificar é se os três eventos são rigorosamente iguais e irão utilizar a estrutura da empresa de forma **equivalente**. Caso isso ocorra podemos sim distribuir os custos de forma igual; porém se os eventos forem diferentes teremos que distribuir os custos também de forma diferente, visto que eles utilizarão a estrutura da empresa de forma diferente. O evento que usar mais deverá também pagar mais dessa estrutura.

O primeiro ponto é definir quanto cada evento utilizará da estrutura. Quantos funcionários a empresa direcionará, quanto da estrutura de suporte e sistemas cada evento consumirá. Digamos que hipoteticamente um dos três eventos utilize a metade da estrutura, se esse fato se confirmar esse evento terá que pagar metade do custo fixo, certo? O restante, se os outros dois eventos forem proporcionais, poderão cada um deles se responsabilizar por 25% dos custos fixos totais. Essa forma de rateio está apresentada na **Tabela 8.1**.

Tabela 8.1: Exemplo de rateio de custo fixo

Custo Fixo Total	Rateio de Custos Fixos por evento
R\$ 120.000,00	Evento X – R\$ 60.000,00 – 50% Evento Y – R\$ 30.000,00 – 25% Evento Z – R\$ 30.000,00 – 25%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os custos fixos são necessários para o funcionamento dos negócios e precisam ser observados com muito cuidado quando estamos elaborando o orçamento dos eventos. É, de certa forma, comum lembrarmos apenas dos custos variáveis (gastos com o evento) e esquecermos os custos fixos (estrutura da empresa que promove o evento).

Para Guerreiro (2006, p. 70) os custos fixos existem para contemplar algumas questões fundamentais, entre elas os processos e atividades. Este autor comenta que a empresa possui atividades operacionais para serem desenvolvidas e que possui tarefas sequenciais que irão consumindo recursos.

Será oportuno colocarmos mais um exemplo de custo fixo. Vamos considerar que esta empresa possui ainda um gasto com aluguel do seu escritório no valor de R\$3.000,00 todos os meses e que já está considerado no montante de R\$120.000,00. Esse valor a empresa terá que pagar independentemente da realização ou não dos três eventos, pois é um valor fixo.



Saiba mais sobre a influência dos custos fixos nas decisões financeiras da empresa acessando: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR30_0725.pdf>.



Figura 8.1: Controlando os custos fixos
Fonte: <http://situado.net>

Resumo

Aprendemos nessa aula sobre o custo que a empresa tem para manter uma estrutura física. Os custos fixos envolvem todos esses gastos relacionados à essa estrutura.

Atividades de aprendizagem

- Reflita sobre a seguinte situação do aluguel como custo fixo. Se uma empresa que irá promover um evento tem R\$2.000,00 mensais de custo fixo de aluguel, considerando que esta empresa tenha planejado promover cinco eventos no ano e realizou apenas três eventos, o que acontecerá com esse custo fixo mensal: Aumenta? Diminui? Permanece igual?



Aula 9 – A gestão dos custos variáveis

Nesta aula abordaremos com mais profundidade os custos variáveis e veremos como eles aumentam quando a empresa promove mais eventos.

9.1 Gerenciamento de custos variáveis

Na aula anterior falamos dos custos fixos, que são custos relacionados à estrutura da empresa promotora dos eventos. Podemos até dizer que os custos fixos não se alteram com a quantidade de eventos que são promovidos, visto que estão relacionados aos gastos internos da empresa e não com a produção e gastos do evento.

Já em relação aos custos variáveis, esses sim possuem relação direta com a realização dos eventos. Estes custos apenas existem porque os eventos serão promovidos. Os custos variáveis possuem relação direta com o acontecimento do evento, se o evento ocorrer existe o custo variável e se o evento não ocorrer não existirá o custo variável.

Temos que considerar também que a existência do custo variável está diretamente relacionada com a geração de receitas. Quando o evento estiver sendo organizado e também já confirmado a sua realização, este estará gerando receitas e também gerando custo variável. Por outro lado, se o evento não acontecer não irá gerar receitas e também não terá custos variáveis, pois nada será produzido.

Podemos citar como exemplo de custos variáveis a contratação de profissionais que estarão trabalhando na recepção do evento. Vamos considerar que um evento receberá muitos visitantes e terá a necessidade de vinte pessoas trabalhando no credenciamento.

Essas pessoas serão contratadas apenas no período do evento e não farão parte da estrutura da empresa. Serão profissionais pontuais para a necessidade do evento. Se o evento for realizado em cinco dias e o credenciamento for realizado apenas no primeiro dia, o custo dessas pessoas será apenas para o primeiro dia de evento.

A-Z**Renomado:**

Que goza de renome; célebre, famoso.

**Figura 9.1: Palestrante em eventos**Fonte: <http://ceosemeador.wordpress.com>

Podemos observar outros exemplos semelhantes. A contratação de palestrantes **renomados** nacionalmente será outro exemplo de custo variável. Esses palestrantes irão cobrar, por exemplo, um valor de R\$10.000,00 cada um, mais os seus gastos com alimentação, deslocamento e hospedagem. Esse custo somente irá existir porque o evento está sendo realizado; se não houvesse o evento esses palestrantes não viriam e não teríamos todos esses gastos. Vamos observar a **tabela 9.1** para entender melhor essa questão de custos variáveis.

Tabela 9.1: Demonstração de Custos Variáveis de um evento

Custos Variáveis de Eventos	Valores
Locação de espaço	R\$ 150.000,00
Contratação de atendentes	R\$ 30.000,00
Contratação de equipamentos	R\$ 8.000,00
<i>Coffee break</i>	R\$ 4.000,00
Palestrantes (5 palestras)	R\$ 50.000,00
Custos com os palestrantes	R\$ 8.000,00
Custos Variáveis Totais	R\$ 250.000,00

Fonte: Exemplo elaborado pelo autor.

Podemos observar na tabela que todos os gastos mencionados estão relacionados à realização do evento. Dessa forma, custos variáveis somente existem quando existe produção. O termo produção no nosso caso é a realização de eventos. Existindo produção, são geradas receitas e são contratados ou produzidos custos variáveis.

Para finalizar essa análise, vamos considerar que esse evento (evento X) gerou R\$300.000,00 de receita, entre patrocínios e cobrança de inscrições. Considerando que gastamos R\$250.000,00, isso significa que sobrarão R\$50.000,00 de resultado positivo. Esse valor representa que o evento teve um lucro de R\$50.000,00? Não. Precisamos ainda considerar quanto de custos fixos serão direcionados para esse evento. Mas essa verificação será feita em nossa próxima aula.



Figura 9.2: Custos de produção de um evento – show musical

Fonte: <http://www.araraquara.sp.gov.br>

Resumo

Nessa aula foi comentada a questão dos custos variáveis e a sua relação com a realização de eventos. Foi mencionado também que os custos variáveis somente existem quando os eventos são realizados; se os eventos não acontecerem não existiram custos variáveis.

Atividades de aprendizagem

- Quais são os custos variáveis mais expressivos em um evento esportivo?



Para saber como funciona a organização e custos de produção de um show musical, veja mais o *link* a seguir: <<http://portal3.com.br/hotsites/pensandorp/wp-content/uploads/2009/09/carla.pdf>>.



Aula 10 – Elaboração de um orçamento

Esta nossa aula será muito especial, pois será montado um orçamento que envolve geração de receitas, lançamentos de custos variáveis do evento e distribuição de custos fixos.

10.1 Estudo prático de uma empresa de eventos

Chegou o momento que vamos integrar todas as informações que estamos conversando desde a aula 5. Será possível elaborarmos um orçamento juntando todas as informações que aprendemos. Faremos isso de forma simulada, projetando um período de seis meses, e utilizando informações **fictícias** já citadas nas aulas anteriores.

A-Z

Fictícia:
Ilusório. Simulado. Imaginário.
Fabuloso



Figura 10.1: Orçamento de eventos

Fonte: <http://ideli.org.br/atividades.htm>

Na aula 8 citamos uma empresa de eventos que possui um custo fixo de R\$120.000,00 e que irá realizar três eventos em seis meses. Um desses eventos é responsável por metade dos custos (50%) e os outros eventos por 25% cada.

Na aula 9 vimos o exemplo de um evento, que chamamos de evento X, que terá entre captação de recursos e outras receitas um total de R\$300.000,00 e seus gastos com a organização (custos variáveis) serão de R\$250.000,00 – restando R\$50.000,00 como saldo.

É nessa base de informações que iremos projetar um orçamento para os próximos seis meses. Veja a **tabela 10.1** com a descrição dos valores do evento X.

Tabela 10.1: Demonstração de Projeção Orçamentária de um evento

Evento X	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	TOTAL
Recursos	-	-	50.000	50.000	100.000	100.000	300.000
Patrocínios	-	-	50.000	50.000	100.000	80.000	280.000
Outros	-	-	-	-	-	20.000	20.000
Custos Variáveis	-	-	-	-	-	250.000	250.000
Locação de espaço	-	-	-	-	-	150.000	150.000
Contratação de atendentes	-	-	-	-	-	30.000	30.000
Contratação de equipamentos	-	-	-	-	-	8.000	8.000
Coffee break	-	-	-	-	-	4.000	4.000
Palestrantes (5 palestras)	-	-	-	-	-	50.000	50.000
Custos com os palestrantes	-	-	-	-	-	8.000	8.000
Custos Fixos	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	60.000
Resultado Final	(10.000)	(10.000)	40.000	40.000	90.000	(160.000)	(10.000)

Obs. A linha de Recursos é totalizada com a soma de patrocínios e outros. A linha de custos variáveis é o somatório de locação de espaço, contratação de atendentes, contratação de equipamentos, *coffee break*, palestrantes e custos de palestrantes. O resultado final é totalizado pela dedução das receitas pelos custos variáveis e pelos custos fixos.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Podemos observar que o evento X, que será realizado no sexto mês, apresentou nos dois primeiros meses em função dos custos fixos um prejuízo de R\$10.000,00 em cada mês. Entre o terceiro e o quinto mês apresentou de forma acumulada um valor de R\$170.000,00 de lucro (40.000 + 40.000 + 90.000). No último mês, em que teve todo o desembolso da realização do evento, o prejuízo do mês ficou em R\$160.000,00. Dessa forma, considerando os meses que foram lucrativos e os meses que geraram prejuízos, o evento X, considerando suas receitas, seus custos variáveis e seus custos fixos, está totalizando um prejuízo provável, no orçamento, de R\$10.000,00.

Tabela 10.2: Demonstração de Projeção Orçamentária de um evento

Evento Y	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	TOTAL
Recursos	15.000	44.000	16.000	-	-	-	75.000
Patrocínios	15.000	40.000	15.000	-	-	-	70.000
Outros	-	4.000	1.000	-	-	-	5.000
Custos Variáveis	5.000	28.000	5.000	-	-	-	38.000
Locação de espaço	5.000	5.000	5.000	-	-	-	15.000
Contratação de atendentes	-	7.000	-	-	-	-	7.000
Contratação de equipamentos	-	5.000	-	-	-	-	5.000
Coffee break	-	3.000	-	-	-	-	3.000
Palestrantes (5 palestras)	-	6.000	-	-	-	-	6.000
Custos com os palestrantes	-	2.000	-	-	-	-	2.000
Custos Fixos	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	30.000
Resultado Final	5.000	11.000	6.000	(5.000)	(5.000)	(5.000)	7.000

Obs. A linha de Recursos é totalizada com a soma de patrocínios e outros. A linha de custos variáveis é o somatório de locação de espaço, contratação de atendentes, contratação de equipamentos, *coffee break*, palestrantes e custos de palestrantes. O resultado final é totalizado pela dedução das receitas pelos custos variáveis e pelos custos fixos.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Podemos observar na **tabela 10.2** que o evento Y, que será realizado no segundo mês, apresentou no primeiro e no segundo mês um lucro de R\$5.000,00 e R\$11.000,00 respectivamente. Já no terceiro o lucro foi de R\$6.000,00. Nos meses seguintes teve que absorver apenas os custos fixos. Dessa forma, considerando os meses que foram lucrativos e os meses que geraram prejuízos, o evento Y considerando suas receitas, seus custos variáveis e seus custos fixos, está totalizando um lucro no orçamento de R\$7.000,00.

Tabela 10.3: Demonstração de Projeção Orçamentária de um evento

Evento Z	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	TOTAL
Recursos	15.000	15.000	21.000	61.000	8.000	-	120.000
Patrocínios	15.000	15.000	15.000	55.000	-	-	100.000
Outros	-	-	6.000	6.000	8.000	-	20.000
Custos Variáveis	-	-	20.000	56.000	-	-	76.000
Locação de espaço	-	-	20.000	20.000	-	-	40.000
Contratação de atendentes	-	-	-	10.000	-	-	10.000
Contratação de equipamentos	-	-	-	8.000	-	-	8.000
Coffee break	-	-	-	4.000	-	-	4.000
Palestrantes (5 palestras)	-	-	-	10.000	-	-	10.000
Custos com os palestrantes	-	-	-	4.000	-	-	4.000
Custos Fixos	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	30.000
Resultado Final	10.000	10.000	(4.000)	-	3.000	(5.000)	14.000

Obs. A linha de Recursos é totalizada com a soma de patrocínios e outros. A linha de custos variáveis é o somatório de locação de espaço, contratação de atendentes, contratação de equipamentos, *coffee break*, palestrantes e custos de palestrantes. O resultado final é totalizado pela dedução das receitas pelos custos variáveis e pelos custos fixos.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Podemos observar na **tabela 10.3** que o evento Z, que será realizado no quarto mês, apresentou no primeiro e no segundo mês um lucro de R\$10.000,00 em cada mês. Já no terceiro teve um prejuízo de R\$4.000,00 e no mês quarto não teve nem lucro e nem prejuízo. Nos meses seguintes teve respectivamente um lucro de R\$3.000,00 no quinto mês e um prejuízo de R\$5.000,00 no sexto mês. Dessa forma, considerando os meses que foram lucrativos e os meses que geraram prejuízos, o evento Z considerando suas receitas, seus custos variáveis e seus custos fixos, está totalizando um lucro no orçamento de R\$14.000,00.

Já temos agora a projeção orçamentária dos três eventos, tendo o evento X apresentado um prejuízo de R\$10.000,00. Os eventos Y e Z apresentaram lucros de R\$7.000,00 e R\$14.000,00 respectivamente.

Na **tabela 10.4** temos o agrupamento da projeção dos três eventos. Será possível visualizar o resultado geral da empresa que organizará os eventos. Foram somados todos os valores mensais de receitas, todos os valores

mensais de custos variáveis e de custos fixos. O objetivo do agrupamento, destas informações é visualizar o resultado geral do negócio, que será lucrativo em R\$11.000,00, que foram originados pelas receitas que totalizaram R\$495.000,00 – os custos variáveis projetados são de R\$364.000,00 e os custos fixos totalizam o valor de R\$120.000,00.

Tabela 10.4: Demonstração de Projeção Orçamentária Agrupado

Evento Z	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	TOTAL
Recursos	30.000	59.000	87.000	111.000	108.000	100.000	495.000
- Patrocínios	30.000	55.000	80.000	105.000	100.000	80.000	450.000
- Outros	-	4.000	7.000	6.000	8.000	20.000	45.000
Custos Variáveis	5.000	28.000	25.000	56.000	-	250.000	364.000
- Locação de espaço	5.000	5.000	25.000	20.000	-	150.000	205.000
- Contratação de atendentes	-	7.000	-	10.000	-	30.000	47.000
- Contratação de equipamentos	-	5.000	-	8.000	-	8.000	21.000
- Coffee break	-	3.000	-	4.000	-	4.000	11.000
- Palestrantes (5 palestras)	-	6.000	-	10.000	-	50.000	66.000
- Custos com os palestrantes	-	2.000	-	4.000	-	8.000	14.000
Custos Fixos	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	120.000
Resultado Final	5.000	11.000	42.000	35.000	88.000	(170.000)	11.000

Fonte: Elaborada pelo autor.



Figura 10.2: Definição de custos em eventos

Fonte: <http://akademia.comunicamos.org>



Saiba mais sobre tabela de custo padrão para a realização de eventos acessando: <http://cetesp1.cetesp.com.br/pdfs/eventos/tabelaEventos.pdf>.

Resumo

Nessa aula aprendemos a agrupar os diversos conceitos que conversamos no decorrer das dez primeiras aulas deste curso. Foi possível visualizar, através da projeção orçamentária três eventos, que acontecerão ao longo de seis meses, todas as receitas, os custos (fixos e variáveis) e os resultados.



Atividades de aprendizagem

- Analise e avalie detalhadamente os valores das tabelas desta aula.

Anotações

Aula 11 – O conceito de fluxo de caixa

Após a conclusão das aulas que tratavam sobre as previsões de receitas e dos custos (fixos e variáveis) que são utilizadas para a elaboração do orçamento, passaremos agora a conversar sobre outra ferramenta financeira, o Fluxo de Caixa.

11.1 Conceito de fluxo de caixa

Você já ouviu falar em fluxo de caixa? Qual será a finalidade dessa ferramenta no processo de gestão de eventos? Qual a relação do fluxo de caixa com o orçamento?

São várias as perguntas que podem ser feitas sobre essa nova ferramenta que iremos aprender a utilizar. O fluxo de caixa tem uma relação direta com a movimentação dos recursos financeiros. Enquanto que no orçamento realizamos uma **provisão** com antecedência, podendo até ser superior ao período de um ano, no fluxo de caixa já trabalhamos com o controle dos pagamentos e recebimentos; ele também ocorre em períodos bem mais reduzidos.

O fluxo de caixa tem a finalidade de controlar os recebimentos e pagamentos do caixa. Utilizamos o fluxo de caixa para observar em que momento, de um determinado período (dia, semana, mês, trimestre etc.), teremos mais ou menos dinheiro no caixa.

Enquanto o orçamento é elaborado para avaliar a viabilidade como um todo do evento, observando se o mesmo é ou não lucrativo, o fluxo de caixa é utilizado posteriormente e tem a finalidade de controlar a movimentação do caixa. Costuma-se também elaborar provisões de fluxo de caixa. Nesta provisão o administrador observa tudo o que ele terá para receber, e também para pagar, e vai acompanhando se os valores vão se confirmando.

Para Piaveta (2005), o fluxo de caixa é uma demonstração de caráter **dinâmico** e prático, que oferece ao gerente financeiro uma bagagem de informações que o ajudará na tomada de decisões. Esse documento representa a previsão, o controle e o registro de entradas e saídas financeiras durante um determinado período, contendo informações sobre a vida financeira da empresa.

A-Z

Provisão:
Ato ou efeito de prover ou programar.

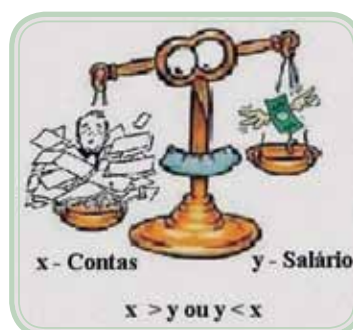


Figura 11.1: Elaborando um fluxo de caixa

Fonte: <http://portaldoprofessor.mec.gov.br>

A-Z

Dinâmico:
Referente a dinâmica, a movimento, a força.

Para Reinert e Bertolini (2011) “o fluxo de caixa de uma empresa é o conjunto de entradas e saídas de recursos ao longo de um determinado período, ele consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa”.

Nessa mesma linha o *site* <www.efetividade.net> menciona que o fluxo de caixa é um instrumento gerencial que controla e informa todas as movimentações financeiras (entradas e saídas de valores monetários) de um dado período (diário, semanal, mensal etc.). O fluxo de caixa é composto dos dados obtidos dos controles de contas a pagar, contas a receber, de saldos de aplicações e todos os demais que representem as movimentações de recursos financeiros disponíveis da organização.

É muito interessante observar que nas definições acima são mencionados termos relacionados a controle e tomada de decisão. Na segunda definição são apresentados também os conceitos de contas a pagar e contas a receber. Essas duas informações serão fundamentais para elaborar o fluxo de caixa. Vamos saber um pouco mais sobre essas duas contas.

Para Reinert e Bertolini (2011) o controle de contas a pagar proporciona uma visualização global dos compromissos assumidos pela empresa, permitindo acompanhar de forma fácil os pagamentos a serem efetuados em determinado período nos exemplos a seguir. Os mesmos autores ainda destacam que também deve ser elaborado um demonstrativo dos compromissos a vencer para efeito de controle de vencimentos e de disponibilidades de recursos na ocasião dos pagamentos.

A-Z

Fatura:

Relação que acompanha a remessa de mercadorias expedidas e que contém a designação de quantidades, marcas, pesos, preços e importâncias. Documento que legitima a circulação da mercadoria, servindo também de base para a cobrança de impostos.

Duplicata:

Título de crédito, negociável, pelo qual o comprador se obriga a pagar no prazo estipulado a importância da fatura.

Quanto aos conceitos de contas a receber, os autores Reinert e Bertolini (2011) mencionam que as contas a receber são representadas por **faturas** ou **duplicatas** e são relacionadas com as receitas da empresa, ou seja tudo aquilo que a empresa tem para receber.

Agora já sabemos o conceito de fluxo de caixa, e que nesse documento elaborado pelo departamento financeiro encontramos duas grandes contas, as contas a receber e as contas a pagar.

Em todo departamento financeiro existem controles, através de documentos, da movimentação financeira que será feita no caixa. Vamos supor que é confirmada a captação de recursos financeiros através de um patrocínio. Com essa confirmação será emitido um contrato entre as partes (a empresa promotora do evento e o patrocinador). Neste contrato serão descritas as condições de repasse desse patrocínio. Vamos contextualizar esse assunto observando os exemplos a seguir.

Vamos relembrar aquele nosso exemplo de evento. O evento X, você lembra? Esse evento tem uma programação de receber R\$300.000,00 de patrocínio. Vamos supor que uma das empresas patrocinadoras irá repassar o valor de R\$100.000,00 que será dividido em quatro parcelas de R\$25.000,00 - esta informação será lançada no fluxo de caixa de forma mais detalhada. Será lançado como "contas a receber".

Outro exemplo é com relação à programação dos valores que serão pagos. Da mesma forma que a empresa promotora assina um contrato que irá receber o patrocínio, por outro lado contrata serviços que deverão ser pagos também. Essa informação também deverá fazer parte do fluxo de caixa. Será lançado como "contas a pagar".



Figura 11.2: Controlando um fluxo de caixa
Fonte: <http://enquantoisso.com>

Resumo

Nessa aula conhecemos três novos conceitos. O primeiro foi o de fluxo de caixa e os outros dois relacionados aos conceitos de contas a pagar e de contas a receber. Esses termos serão fundamentais para acompanharmos o dia a dia da movimentação financeira do caixa da empresa.

Atividades de aprendizagem

- Reflita sobre os conceitos de contas a pagar e contas a receber por alguns instantes. Em seguida descreva três exemplos de contas a receber e três exemplos de contas a pagar.



Fluxo de caixa é uma ferramenta muito importante. Não deixe de ler essa indicação de artigo como leitura complementar: <http://www.contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo_6fluxo_de_caixa_como_ferramenta_de_gestao_para_a_micro_empresa.pdf>.

Aula 12 – Fluxo de Caixa: facilidade e vantagens

Nesta aula serão apresentados exemplos de fluxos de caixa. O objetivo será demonstrar claramente as vantagens do uso dessa ferramenta.

12.1 Facilidades proporcionadas pelo uso do fluxo de caixa

Uma das contribuições que o fluxo de caixa traz para a empresa é a visualização dos impactos que as decisões de negociação, de prazos e valores, irão trazer para o dia a dia do caixa da empresa.

Quando se está trabalhando comercialmente na captação dos recursos ou na contratação de serviços, nem sempre são percebidos os descompassos entre a entrada e a saída dos recursos.

Quando começa a existir esses descompassos, que também podemos chamar de desequilíbrios na caixa, esse fato poderá comprometer os resultados dos eventos. Veja, por exemplo: se você está organizando um evento e negocia a maioria dos pagamentos antes do evento e a maioria dos recebimentos posterior ao evento, você terá um desequilíbrio de caixa. Você gastará antes de receber, ou também podemos dizer que os prazos das suas contas a pagar são menores que os prazos das suas contas a receber. Isso se confirmando, você terá um descompasso entre os prazos e provavelmente faltará dinheiro em seu caixa.

Quando ocorre essa situação geralmente recorremos a um financiamento, ou seja, vamos emprestar dinheiro - geralmente junto a uma instituição financeira/banco - para depois que recebermos as nossas contas a receber pagarmos pelo empréstimo. O maior problema em tomar esses empréstimos é o valor dos juros que teremos para pagar ao banco, que normalmente são altos. Nesse momento o banco entra na condição de antecipar o desequilíbrio de prazos que a nossa negociação gerou quando determinamos as datas dos pagamentos e dos recebimentos.

O fluxo de caixa irá trazer com antecedência a disposição dos momentos em que ocorrerão os pagamentos e os recebimentos. Caso seja possível elaborar um fluxo de caixa com 30 dias de antecedência, por exemplo, será possível visualizar a programação daquilo que irá ocorrer no caixa dentro deste período.

Para o autor Piveta (2005) um fluxo de caixa ajuda a perceber toda a movimentação que ocorrerá no caixa. O autor também menciona a importância de trabalhar com o dinheiro do caixa, sem depender muito dos empréstimos junto aos bancos. O autor destaca em seu estudo cinco pontos cruciais que um fluxo de caixa permite visualizar: **a)** Existência de concentração de pagamentos/recebimentos; **b)** Sazonalidades; **c)** Necessidade e resultados das políticas de marketing e promoções; **d)** Estrutura de custos/despesas fixa; **e)** Efeitos dos impostos;

12.2 As vantagens do fluxo de caixa

A grande vantagem na elaboração de um fluxo de caixa, sem sombra de dúvidas, é a visualização do saldo de caixa de forma antecipada. Conseguir enxergar os próximos dias, as próximas semanas e às vezes os próximos meses traz informações relevantes para a tomada de decisão, de forma mais segura, na área financeira.

Quando temos essa visão projetada da movimentação de caixa poderemos antecipadamente já avaliar quais serão as melhores decisões. Veja o seguinte exemplo: Em uma empresa que está organizando eventos é feito o fluxo de caixa sempre de 30 dias. Na projeção do próximo mês observou-se que na segunda semana o volume nominal de pagamentos é superior ao de recebimentos. A empresa terá uma falta de dinheiro na ordem de R\$50.000,00 (por exemplo). A área financeira, através dessa informação gerada pelo fluxo de caixa, já começa a pensar em alternativas para cobrir essa diferença. É importante frisar que última alternativa que deveria ser buscada é o financiamento bancário, porém, na maioria das vezes, é a primeira porque é a forma mais fácil de se resolver o problema.



Figura 12.1: Financiamentos bancários

Fonte: <http://verdadevsmentira.blogspot.com>

Quais seriam as outras opções? Tem como acertar essa diferença sem depender do banco?

As alternativas estariam em negociar a antecipação dos recebimentos ou o alongamento dos pagamentos. Essas negociações serão mais fáceis de

serem tomadas de forma antecipada, visto que a empresa terá um tempo para negociar e decidir a melhor opção. Às vezes, tentar inicialmente negociar a antecipação; caso não consiga, inicia-se uma negociação para **postergar** os pagamentos. É provável nesse processo de negociação com os recebimentos e pagamentos que envolva mudanças nos valores. Como assim? Você deve estar se perguntando: Os valores já não estavam definidos pelos contratos? Sim! Você está correto em seu pensamento. Mas, temos que observar que estavam negociados para determinadas datas. Caso ocorra antecipação de um recebimento, por exemplo, o seu cliente provavelmente irá solicitar um desconto, visto que ele estará pagando de forma antecipada. Nessa situação, quem paga antes deseja pagar menos, certo? Por isso será possível recebermos antes, porém com um valor menor.

Outra possibilidade de ajustar os saldos de caixa é prorrogar os pagamentos. Nessa situação possivelmente o seu fornecedor irá desejar receber mais, certo? Quem terá que receber depois, vai querer receber mais! Essa é uma situação normal de negociação. Muitas vezes já vem até indicado nos documentos para pagamentos, os **boletos**, que se tiver atraso no pagamento irá incidir juros.

E agora? Qual a menor decisão?

Temos três situações:

- a)** Receber um valor menor com a antecipação dos recebimentos;
- b)** Pagar um valor maior com a prorrogação dos pagamentos;
- c)** Buscar um financiamento no banco para suprir a necessidade de caixa.

Qual decisão é a mais acertada? Se você pensou que é aquela que terá o menor impacto financeiro para o caixa, você acertou! Vamos entender claramente esse impacto.

Caso o desconto concedido no contas a receber seja menor que o juro que teria que ser pago para o fornecedor ou para o banco, você dará desconto nas contas a receber e irá receber antes.

Outra opção: os juros para pagar ao seu fornecedor em atraso serão menores que o desconto nos valores a receber; nessa segunda opção você pagaria o seu fornecedor com atraso.

A-Z

Postergar:

Protelar. Adiar. Deixar para trás; deixar em atraso.

Boletos:

Documento emitido pelo fornecedor para a realização do pagamento por um produto ou serviço.

A última opção, menos provável, é que os juros do banco sejam menores que os valores de desconto ou de acréscimo nos valores a receber e a pagar, respectivamente.

É possível também que, nesse processo de negociação, a empresa consiga não conceder desconto (contas a receber) ou não pagar juros (contas a pagar). Caso isso aconteça, o departamento financeiro realizou uma grande negociação que não irá trazer nenhum impacto negativo para o caixa.



No link: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1321_Gestao%20do%20Fluxo%20de%20Caixa.pdf> você poderá acessar mais um exemplo de fluxo de caixa. O foco desse artigo é o gerenciamento financeiro em pequenos empreendimentos.

Além do gerenciamento dos recebimentos e pagamentos, o autor Piveta (2005) ainda descrever outras vantagens em utilizar o fluxo de caixa, que seguem abaixo:

- Salvar as obrigações da empresa nas datas de vencimento;
- Planejar pagamentos em datas certas para não incorrer em **inadimplência**;
- Dispor de um fundo com saldo de caixa para eventuais despesas;
- Buscar perfeito equilíbrio entre recebimentos e pagamentos de caixa da empresa.



Inadimplência:

Descumprimento de um contrato ou de qualquer de suas condições.

Portanto, com a descrição das vantagens em utilizar o fluxo de caixa, fica bem claro que é fundamental um departamento financeiro trabalhar com essa ferramenta, pois irá facilitar o gerenciamento dos pagamentos, recebimentos e do saldo de caixa ao longo do tempo.



Figura 12.2: Conhecendo melhor os controles de fluxo de caixa

Fonte: <http://musicaemercado.com.br>

Resumo

Nessa aula aprendemos a importância em utilizar a ferramenta fluxo de caixa, principalmente na visualização e projeção de caixa. Vimos que o fluxo de caixa irá contribuir para ajustar possíveis desequilíbrios no caixa entre os valores a receber e os valores a pagar.



Atividades de aprendizagem

- Sobre as três opções mencionadas na aula, com relação às alternativas para equilibrar o caixa: Você terá que fazer uma avaliação entre as opções abaixo e apontar qual que será mais oportuna para a empresa.

1. Pagar juros de 5% para negociar valores a pagar;

2. Conceder desconto de 2,5% no contas a receber;

3. Pagar juros de 8,5% ao banco para obter um empréstimo.

Anotações

Aula 13 – Entendendo o fluxo de caixa

Esta nossa aula será bem prática! Vamos fazer a simulação de um fluxo de caixa, considerando a necessidade de negociar valores a pagar ou a receber.

13.1 Fluxo de caixa: um exemplo prático

Já tratamos do assunto fluxo de caixa nas duas aulas anteriores. Comentamos sobre seu conceito, aprendemos o que são contas a pagar e contas a receber. Conhecemos também as opções em caso de caixa negativo, em que teremos que negociar com fornecedores/credores ou mesmo buscar empréstimos junto aos bancos.

Agora chegou o momento de elaborar um caso prático em que, num primeiro momento, faremos uma projeção separada dos recebimentos e dos pagamentos e em seguida vamos simular como se os pagamentos e os recebimentos estivessem ocorrendo.

Vamos então iniciar essa projeção! Faremos a elaboração de um fluxo de caixa semanal, ou seja, uma coluna para cada semana do mês assim sendo o nosso fluxo de caixa terá quatro colunas.

Com relação à base de recebimentos, os documentos referentes aos valores a receber demonstram a seguinte relação de recebimentos, conforme apontados na **Tabela 13.1**.

Tabela 13.1: Contas a Receber para projeção de Fluxo de Caixa

Contas a Receber (R\$)	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	TOTAL
Patrocinador A	-	300.000	-	-	300.000
Patrocinador B	-	-	50.000	50.000	100.000
Patrocinador C	-	-	200.000	-	200.000
Patrocinador D	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Receita com venda de ingressos	20.000	30.000	50.000	100.000	200.000
Doações	10.000	-	-	-	10.000
Subsídios governamentais	-	-	50.000	-	50.000
Direito de transmissão	-	-	-	70.000	70.000
Outras receitas	-	10.000	-	-	10.000
TOTAL	45.000	355.000	365.000	235.000	1.000.000

Fonte: Elaborada pelo autor.



Figura 13.1: Controlando os recursos financeiros

Fonte: <http://www.porcofilosofo.com>

Por essa descrição de valores, observamos que na primeira semana a soma de todos os recebimento irá totalizar:

- 1ª semana R\$45.000,00
- 2ª semana R\$355.000,00
- 3ª semana R\$365.000,00
- 4ª semana R\$235.000,00.

Desta forma, percebemos que a primeira e a última semana serão as de maiores dificuldades para realizar pagamentos, visto que apresentam os menores volumes de valores a receber.

Com relação às informações dos fornecedores e outros pagamentos, os documentos referentes aos valores a pagar demonstram a seguinte relação de desembolsos:

Tabela 13.2: Contas a pagar para projeção de Fluxo de Caixa

Contas a Pagar (R\$)	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	TOTAL
Fornecedor A	-	200.000	200.000	200.000	600.000
Fornecedor B	-	120.000	-	-	120.000
Fornecedor C	25.000	25.000	-	-	50.000
Fornecedor D	-	-	-	30.000	30.000
Fornecedor E	-	-	40.000	-	40.000
Salários	-	70.000	-	-	70.000
Pró-labore dos proprietários	-	10.000	-	-	10.000
Impostos	-	-	20.000	8.000	28.000
Água / Luz / Telefone	1.000	300	100	-	1.400
Aluguel	-	4.000	-	-	4.000
Honorários Contábeis	-	1.000	-	-	1.000
Combustível	-	500	-	500	1.000
Material de escritório	100	-	-	-	100
Despesas com manutenção	-	500	-	-	500
Despesas com veículos	-	200	-	200	400
Despesas comerciais	-	-	3.000	-	3.000
Despesas financeiras	-	200	100	-	300
Compra de equipamentos	5.000	-	3.800	-	8.800
Outros pagamentos	1.250	950	3.200	1.100	6.500
TOTAL	32.350	432.650	270.200	239.800	975.000

Fonte: Elaborada pelo autor.

Vamos agora começar a elaborar o fluxo de caixa! Ainda está faltando uma informação: sempre teremos que considerar o saldo de caixa do mês anterior, ou seja, quanto a empresa tem de saldo em relação aos pagamentos e recebimentos ocorridos anteriormente. Para esse nosso exemplo vamos considerar um valor de R\$15.000,00 de saldo inicial.

Dessa forma, em nossa projeção o caixa vai iniciar com um saldo de R\$15.000,00 e passaremos a considerar a cada semana os valores dos recebimentos e pagamentos apontados nas tabelas.

Na elaboração da nossa planilha de fluxo de caixa teremos que criar as seguintes linhas totalizadoras:

- **Saldo Inicial** – Informações referentes ao saldo de caixa que encerrou o período anterior;
- **Total das Contas a Receber** – Informações referentes ao volume semanal de recebimentos;
- **Total das Contas a Pagar** – Informações referentes ao volume semanal de pagamentos;
- **Saldo Parcial** – Diferença entre o total dos recebimentos e dos pagamentos da semana;
- **Saldo Final** – Saldo inicial adicionado do saldo parcial.

Tabela 13.3: Projeção de Fluxo de Caixa com simulação das contas a receber e das contas a pagar em uma empresa de eventos

	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	TOTAL
Saldo Inicial (saldo do mês anterior)	15.000	27.650	- 50.000	44.800	
Contas a Receber (R\$)					
- Patrocinador A	-	300.000	-	-	300.000
- Patrocinador B	-	-	50.000	50.000	100.000
- Patrocinador C	-	-	200.000	-	200.000
- Patrocinador D	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
- Receita com venda de ingressos	20.000	30.000	50.000	100.000	200.000
- Doações	10.000	-	-	-	10.000
- Subsídios governamentais	-	-	50.000	-	50.000
- Direito de transmissão	-	-	-	70.000	70.000
- Outras receitas	-	10.000	-	-	10.000
TOTAL	45.000	355.000	365.000	235.000	1.000.000

Contas a Pagar (R\$)					
- Fornecedor A	-	200.000	200.000	200.000	600.000
- Fornecedor B	-	120.000	-	-	120.000
- Fornecedor C	25.000	25.000	-	-	50.000
- Fornecedor D	-	-	-	30.000	30.000
- Fornecedor E	-	-	40.000	-	40.000
- Salários	-	70.000	-	-	70.000
- Pró-labore dos proprietários	-	10.000	-	-	10.000
- Impostos	-	-	20.000	8.000	28.000
- Água / Luz / Telefone	1.000	300	100	-	1.400
- Aluguel	-	4.000	-	-	4.000
- Honorários Contábeis	-	1.000	-	-	1.000
- Combustível	-	500	-	500	1.000
- Material de escritório	100	-	-	-	100
- Despesas com manutenção	-	500	-	-	500
- Despesas com veículos	-	200	-	200	400
- Despesas comerciais	-	-	3.000	-	3.000
- Despesas financeiras	-	200	100	-	300
- Compra de equipamentos	5.000	-	3.800	-	8.800
- Outros pagamentos	1.250	950	3.200	1.100	6.500
TOTAL	32.350	432.650	270.200	239.800	975.000
Saldo Parcial (contas a receber – contas a pagar)	12.650	- 77.650	94.800	- 4.800	
Saldo Final (Saldo inicial + saldo parcial)	27.650	- 50.000	44.800	40.000	

Obs. O sinal negativo (-) na frente dos números significa que o volume de pagamentos superou o volume de recebimentos, deixando o saldo parcial e/ou final negativo.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A-Z

Honorários Contábeis:

Valores para escritórios de contabilidade terceirizados, para a elaboração da contabilidade da empresa.

Pronto! Já temos um fluxo de caixa projetado. Considerando que essa será a programação dos recebimentos e pagamentos para o próximo mês, podemos observar aquela condição que mencionamos na aula 12 - que na segunda semana o caixa apresentaria um saldo final negativo de R\$50.000,00. Nas outras semanas o resultado foi positivo, sendo R\$27.650,00 na primeira semana; R\$44.800,00 na terceira semana e R\$40.000,00 o saldo final, na última semana. Podemos também analisar por que sobrou esse valor de R\$40.000,00 na última semana através do raciocínio abaixo.

A empresa começou com um saldo inicial de R\$15.000,00 durante o mês teve uma programação de recebimentos de R\$1.000.000,00 e uma programação de pagamentos de R\$975.000,00 - observamos que a diferença entre a movimentação desses dois valores será de R\$25.000,00 - certo? O total

de R\$25.000,00 mais o saldo inicial de R\$15.000,00 irá totalizar o valor de R\$40.000,00 como saldo final desse mês, e também seria o inicial do mês seguinte caso a projeção continuasse para mais um período.

Vamos raciocinar para verificar qual será a melhor opção para equilibrar o caixa na segunda semana. Poderíamos tentar negociar a antecipação de algumas das receitas da terceira ou quarta semana. Por exemplo, poderíamos negociar a antecipação dos recebimentos com os patrocinadores B, C ou a antecipação dos **subsídios** do governo (o que é pouco provável que ocorra) ou a antecipação dos direitos de transmissão. Não há a necessidade de negociar com um ou com outro, nada impede que façamos a antecipação de pequenas parcelas com todos eles.

Outra possibilidade seria a negociação dos valores a pagar. Poderíamos negociar o adiamento do pagamento com os fornecedores A, B e C. Outra opção seria verificar uma composição com todos os pagamentos para equilibrar essa diferença de R\$50.000,00. Recomenda-se evitar em atrasar os salários que estão programados para pagamento nessa semana, visto que poderia desmotivar a equipe na organização do evento.

Resumo

Nessa aula desenvolvemos um fluxo de caixa semanal de uma empresa organizadora de eventos. Avaliamos os recebimentos e os pagamentos e também a necessidade de realizar negociações para equilibrar o saldo de caixa.

Atividades de aprendizagem

- Abaixo será apresentado um fluxo de caixa, também do período de um mês, com a divisão semanal de pagamentos. Você deverá totalizar os valores e analisar se a empresa terá que realizar negociações ou não para o equilíbrio dos seus saldos de caixa. Não se esqueça de anotar quais seriam as melhores opções para serem negociadas.



Subsídios:

Auxílio ou benefício que se dá a qualquer empresa. Quantia que vai prestar benefício ou coadjuvação a alguém. Quantia que um Estado dá a uma potência aliada em virtude de tratados.



Tabela 13.4: Exercício de Projeção de Fluxo de Caixa, com simulação das contas a receber e das contas a pagar em uma empresa de eventos

	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	TOTAL
Saldo Inicial (saldo do mês anterior)	5.000				
Contas a Receber (R\$)					
Patrocinador A	-	-	30.000	-	-
Patrocinador B	-	10.000	-	10.000	-
Receita com venda de ingressos	5.000	5.000	3.000	2.000	-
Direito de transmissão	-	-	-	50.000	-
Outras receitas	5.000	-	-	-	-
TOTAL					

Contas a Pagar (R\$)					
Fornecedor A	-	30.000	-	20.000	-
Fornecedor B	-	-	20.000	-	-
Fornecedor C	5.000	5.000	-	10.000	-
Salários	5.000	-	-	-	-
Pró-labore dos proprietários	2.000	-	-	-	-
Impostos	-	-	800	-	-
Água / Luz / Telefone	-	350	-	-	-
Aluguel	-	-	1.200	-	-
Honorários Contábeis	-	500	-	-	-
Combustível	-	200	-	200	-
Material de escritório	-	60	150	-	-
Despesas com manutenção	-	300	-	-	-
Despesas com veículos	-	-	-	200	-
Despesas comerciais	-	1.000	-	-	-
Despesas financeiras	-	-	100	-	-
Compra de equipamentos	-	-	-	3.500	-
Outros pagamentos	100	290	350	200	-
TOTAL					
Saldo Parcial (contas a receber – contas a pagar)					
Saldo Final (Saldo inicial + saldo parcial)					

Obs. O sinal negativo (-) na frente dos números significa que o volume de pagamentos superou o volume de recebimentos, deixando o saldo parcial e/ou final negativo.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Anotações

Aula 14 – Formação de preços

Nesta aula começaremos um assunto novo, que diz respeito à formação do preço de venda.

Teremos um novo assunto para aprender agora. Quando elaboramos um evento, além dos controles de orçamento e fluxo de caixa, que já aprendemos nas aulas anteriores, temos que saber calcular o preço que um evento deverá ser vendido. Esse preço envolve, por exemplo, o cálculo do valor do ingresso, ou mesmo uma situação em que a sua empresa é contratada para realizar um só evento para outra empresa ou pessoa. Nesta situação, podemos imaginar a realização de um casamento, como exemplo. Antes de evoluirmos mais nos exemplos, vamos conhecer um pouco o conceito de preço.

14.1 Conceito de preço

O que é preço? É apenas um valor em moeda corrente? O preço de venda nada mais é do que o valor pelo qual o serviço da organização de um evento deve ser vendido, considerando os custos variáveis, os custos fixos proporcionais, e ainda o lucro líquido estimado.

Para definir o preço de venda, o gestor de eventos deve considerar dois aspectos: o financeiro (interno) e o mercadológico (externo). Pelo aspecto financeiro, o preço de venda deverá cobrir tanto os custos (variável e fixo), bem como o lucro líquido. Pelo aspecto mercadológico, o preço de venda deverá também estar próximo do praticado pelos concorrentes diretos, que também atuam na organização de eventos. Nessa mesma linha o autor Guerreiro (2006, p. 50) destaca que “o modelo de simulação de preços pode ter duas concepções: formar preços a partir da estrutura de custos e formar preços a partir de referências de preços de mercado”.

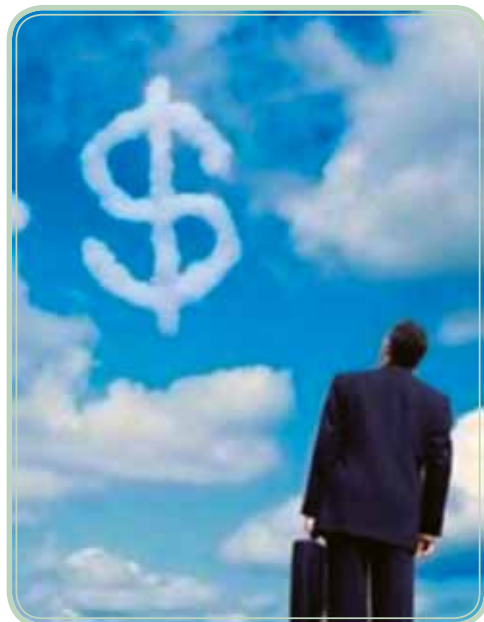


Figura 14.1: Formação de preços

Fonte: <http://www.sosempresarial.com.br>

Para Kotler e Armstrong (2000, p. 29) preço significa “a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obterem o produto”. Os mesmo autores ainda mencionam o preço como o total do valor que os consumidores trocam pelos benefícios gerados por produtos ou serviços.

Além disso, para a definição do preço, outros fatores também influenciam diretamente: conhecimento de marca, tempo de mercado, volume de vendas já conquistado e agressividade da concorrência. Se o preço determinado pelo mercado for menor que o encontrado a partir dos custos da empresa, o gestor financeiro deve rever os cálculos financeiros para avaliar até a viabilidade de continuar atuando no segmento daquele serviço.

Para Oliveira (2005, p. 2) “a fixação de preços é uma decisão de suma importância para a administração, por ser o fator primordial de sobrevivência, lucratividade e posicionamento da empresa no mercado”.

Para Monteiro (2002, p. 4):

[...] há dois pontos de vista a considerar em relação ao preço. Primeiro, para a empresa, preço é a quantidade de dinheiro que está disposta a aceitar em troca de um produto. Para os consumidores, preço é algo que estão dispostos a pagar em troca de um produto.

O aumento da concorrência, que vem acontecendo em quase todos os tipos de negócio, está levando o empresário a trabalhar, a cada dia, com uma menor margem de lucro. A maior liberdade nos preços e a crescente diversificação de produtos e serviços têm sido fatores que contribuíram para este cenário de concorrência **acirrada**.

A-Z

Acirrada:

Irritada, exasperada.
Intransigente, obstinada,
cabeçuda. Encarniçada.
Estimulada.

14.2 Evolução histórica da formação de preços



Figura 14.2: Histórico da formação de preços

Fonte: <http://www.kerodicas.com>

Antigamente as empresas calculavam todos os custos e acrescentavam uma margem de lucro para formar o preço de venda. Desta forma, quem determinava o preço “era quem vendia”, e a equação para formar o preço era simples: $CUSTO + LUCRO = PREÇO$.

Atualmente o processo se inverteu e o preço passou a ser determinado pelo mercado. Hoje a empresa que não

perceber que é o cliente que influencia no preço está em grande risco de insucesso no seu negócio. Desta forma o lucro, que antes era calculado pelo gestor financeiro (quando era possível colocar a margem de lucro que queria), passou a ser a diferença entre o preço “aceito pelo mercado” e o total dos custos e despesas.

Essa mudança é significativa, pois, enquanto no modelo anterior o preço era função de uma planilha interna, propiciando meros repasses de custos, no modelo atual o preço é definido pelo mercado. Neste novo modelo também é levado em conta o poder aquisitivo, qualidade, alternativas de escolha e a utilidade do produto e/ou serviço. Na empresa, isso significa repensar métodos de trabalho e gestão, planejando com base na variável externa, ou seja, de fora para dentro, buscando seu retorno via **produtividade**, redução de custos, eficiência, qualidade, o que significa repensar a empresa estrategicamente quanto aos métodos de gestão financeira.

A-Z

Produtividade:

Qualidade ou estado de produtivo; faculdade de produzir. Rendimento de uma atividade econômica em função de tempo, área, capital, pessoal e outros fatores de produção.

14.3 Critérios para a formação de preço

Como o preço é dado pelo mercado, por que então se preocupar tanto com a política e formação de preços? Não deveríamos apenas seguir os preços praticados pelo mercado?

Dentro deste cenário e desta nova forma de calcular os preços, passa a ser fundamental um bom gerenciamento de “Custos”. Podemos comparar que antigamente era o período de “formação dos preços”, enquanto que atualmente é o período de “formação dos custos”.

Podemos dizer que o lucro provém dos preços e dos volumes de negócios; portanto, muito mais do que qualquer outra situação, é de importância vital que a empresa conheça seus custos e despesas de forma detalhada, que examine cuidadosamente sua política de formação de preços e administre todas as variáveis envolvidas na questão, de forma a conhecer exatamente seus limites de atuação, no que diz respeito ao mercado, volumes e retornos possíveis. Assim sendo, a empresa irá observar o preço que o mercado está praticando e confrontar com os custos internos. Casos os custos sejam muito altos e próximos do preço praticado, a empresa terá uma baixa lucratividade. Por outro lado, se os custos superarem o preço de venda praticado pelo mercado a empresa terá duas opções: tentar vender mais caro, demonstrando que seu produto é diferenciado, ou buscar a redução de custos para ser competitivo e poder atuar com o preço de venda praticado no mercado.

14.4 Visão Mercadológica X Visão Financeira

A formação do preço de venda deve respeitar duas perspectivas (interna e externa) e ambas são importantes de serem consideradas.

Na financeira (interna) é considerado o paradigma tradicional, em que o preço é formado de dentro para fora. Esta visão permite cobrir os custos e despesas e gerar a **rentabilidade** desejada. Considera-se como o produto e/ou serviço ideal ao cliente e neste modelo respeita-se a rentabilidade. Na mercadológica (externa) é observado o comportamento dos preços no mercado. O preço é formado de fora para dentro. Nesta perspectiva existe interação com a liberdade de preços e com a necessidade de mercado, respeitando-se a **competitividade**. (SALANEK FILHO, 2006).



Como iniciamos um novo assunto – preço de venda – leitura complementares são importantes para o entendimento do conceito. Acesse o link: <<http://www.martinsfontespaulista.com.br/anexos/produtos/capitulos/518870.pdf>>.



Figura 14.3: Conhecendo melhor a formação de preços

Fonte: <http://diariosdebordo-2.blogspot.com>

Resumo

Nessa aula começamos a conhecer um novo assunto, o preço. Aprendemos que o preço deve superar os custos para gerar lucros e também respeitar os valores que são praticados pelo mercado, sendo assim competitivos.

Atividades de aprendizagem

Você já formou preço de algum produto ou serviços que você vendeu?



- a) Em caso positivo, lembre-se de como você fez essa conta. O preço pelo qual você vendeu foi correto? Foi adequado para você e para o seu cliente?

- b) Caso você nunca tenha vendido nenhum produto ou serviço, pergunte para algum comerciante próximo de sua casa como ele forma o preço dos produtos/serviços que vende.

Anotações

Aula 15 – Lucro: gerando resultado para o negócio

Nesta aula abordaremos um novo assunto, que é o lucro, qual a sua definição e como deve ser calculado.

De forma geral, dizemos que o lucro é o valor que sobra entre o preço de venda e todos os gastos que tivemos. Pode ser definido também como o valor que desejamos ganhar. Esse ganho deve ser um valor **atrativo** para que a comercialização desse produto continue existindo. Quanto maior a diferença entre o preço de venda e os custos, podemos dizer que maior será o nosso lucro e mais estimulados ficaremos para continuar vendendo aquele produto. Vejamos abaixo as definições sobre o lucro.

15.1 Conceito de Lucro

Na ótica empresarial dizemos que o lucro ou lucratividade não é apenas um desejo da empresa, mas também um motivo de sobrevivência. Uma empresa, para continuar existindo, precisa ser lucrativa, senão a tendência para encerrar suas atividades é **iminente**.

Para Bezerra (2012), “o lucro das empresas é importante instrumento não só de sobrevivência das empresas, mas também de medição do sucesso que tiveram em atender a necessidades de bens e serviços da sociedade”.

Sob a **ótica** financeira, o lucro é a melhor forma de medir o sucesso de um negócio. A empresa irá continuar atuando no mercado, pagando seus custos, os salários dos seus funcionários e os impostos para o governo apenas se ela for lucrativa. Nenhuma empresa sobrevive ao longo do tempo se não gerar lucro.

Entre os diversos **indicadores** de sucesso do negócio, o lucro é a mais eficiente forma de medir o seu desempenho. O sucesso e a competência do administrador financeiro começam a ser valorizados no momento em que ele consegue fazer que entre mais dinheiro no caixa do que sai. Esse simples raciocínio faz com que o negócio seja rentável e a empresa continue exercendo a sua atividade.

A-Z

Atrativo:

Atraente. Simpático. Encanto, sedução. Tendência, propensão. Coisa que atrai; atração.

Iminente: Que ameaça cair sobre alguém ou alguma coisa.

Ótica: visão, percepção.

Indicadores: Que indicam, ou servem de indicação.

Podemos observar que muitas empresas possuem ótimas ideias e excelentes produtos e não sobrevivem. Na maioria das vezes isso ocorre pela falta de lucratividade no momento da venda.

Para Kotler (2000, p. 45), nas empresas privadas o maior objetivo é o lucro e devem alcançá-lo como consequência da criação de valor para os clientes.

Uma empresa somente continuará vendendo e gerando lucro se o seu produto for importante para o seu cliente. Uma empresa de eventos deverá organizar eventos que venham a satisfazer o desejo do público e de seus patrocinadores; se esse fato não ocorrer o evento não fica atrativo, a empresa não promove mais eventos, não promovendo eventos não gera receita e não tendo receita não gera lucro.

Observamos, pelo exemplo acima, que uma coisa está diretamente ligada à outra, ou seja, não basta receber mais do que se paga: é necessário atender as expectativas de quem está pagando! No item seguinte passaremos a elaborar alguns cálculos sobre o lucro.

15.2 Calculando o lucro

Além do cálculo nominal do lucro, ou seja, em dinheiro, é muito comum também calcularmos o lucro em percentual. Veja o exemplo: Uma empresa de eventos, no final do ano, resolveu avaliar o seu desempenho financeiro e verificar qual foi a sua lucratividade e apurou os seguintes resultados.

Receita Total – R\$500.000,00

Custo Total – R\$400.000,00

Logo, o Lucro será de R\$100.000,00

Nesse simples exemplo começamos a verificar o resultado do negócio. Esse lucro, além de ser apresentado de forma nominal - R\$100.000,00 - também pode ser calculado em percentuais sobre a receita. Podemos fazer essa conta dividindo o valor de R\$100.000,00 pela receita total, que foi de R\$500.000,00; assim, teremos o percentual de 20%. Desta forma, dizemos que o nosso lucro foi de 20% da nossa receita total, conforme demonstrado a seguir:

Lucro em percentual = $\frac{\text{Lucro (R\$)}}{\text{Receita (R\$)}} = \frac{100.000,00}{500.000,00} = 20\%$

Receita (R\$) 500.000,00

Nesse exemplo fica clara essa demonstração percentual do lucro. Esse formato também é importante quando vamos comparar vários períodos com receitas e lucratividades diferentes. Muitas vezes vamos nos surpreender, pois nem sempre o período em que a empresa atinge o maior lucro nominal também será o de maior lucro percentual. Veja o exemplo abaixo:

Tabela 15.1: Demonstrativo de lucratividade nominal e percentual

Item	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita (R\$)	350.000,00	450.000,00	500.000,00	550.000,00	600.000,00
Lucro (R\$)	50.000,00	60.000,00	55.000,00	70.000,00	83.000,00
Lucro (%)	14,3%	13,3%	11,0%	12,7%	13,8%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observamos na **tabela 15.1** que o melhor lucro percentual aconteceu no primeiro ano, quando atingiu 14,3%, e observamos também que foi o menor lucro nominal de todos, pois atingiu apenas R\$50.000,00 - como esse fato pode ocorrer? O menor lucro pode ser chamado de melhor lucro?

Pode sim! O primeiro ano demonstra que este foi o ano em que a empresa foi mais eficiente, ou seja, conseguiu atingir o maior lucro em relação a sua receita. Do valor de R\$350.000,00 que a empresa recebeu, ela teve de sobra, no final do ano, o valor de R\$50.000,00. Essa proporção mostra muito mais eficiência do que ocorreu, por exemplo, no ano 3. Nesse ano a empresa até lucrou mais - R\$55.000,00 - mas o seu **faturamento** total foi de R\$500.000,00, e proporcionalmente sobrou um menor lucro do que no primeiro ano.

A-Z

Faturamento:

Ato ou efeito de faturar; faturação.

Resumo

Nessa aula aprendemos a importância do lucro na gestão financeira das empresas e dos eventos. Nenhum negócio irá sobreviver ao longo do tempo se não for lucrativo. Além disso, aprendemos a calcular a lucratividade em percentual.



Atividades de aprendizagem

- Vamos praticar um pouco mais o cálculo do lucro em percentual. Na tabela abaixo, calcule o lucro percentual dos meses indicados e descreva em quais períodos a empresa apresentou o melhor e o pior lucro percentual.

Tabela 15.2: Demonstrativo de lucratividade nominal e percentual

Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Receita (R\$)	60.000,00	75.000,00	80.000,00	100.000,00
Lucro (R\$)	8.000,00	15.000,00	12.000,00	18.000,00
Lucro (%)				

Fonte: Exemplo elaborado pelo autor.

Anotações

Aula 16 – A definição de *Mark-up*

Continuaremos a falar sobre o lucro, mas daremos outro enfoque. Nesta aula também vamos conhecer um novo conceito usado na formação do preço, que é chamado de *mark-up* ou também de taxa de marcação.

Na aula passada aprendemos a importância da empresa gerar lucro e saber avaliar o desempenho desse lucro sobre o total das receitas. Nesta aula aprenderemos a calcular um percentual de lucro desejado, ou seja, teremos o custo total e desejamos definir o percentual de lucratividade que a empresa terá no período. Então vamos lá, mais uma aula estudando os resultados do negócio!

16.1 Calculando o lucro a partir dos custos

Pense na seguinte situação: Você tem uma empresa que organiza casamentos. O custo de um dos formatos de casamento que você organiza é de R\$10.000,00 e você deseja ganhar 20% de lucro: por quanto você deverá negociar com o seu cliente?

Você deve ter pensado rapidamente nessa resposta, certo? Agora tome muito cuidado com ela, pois o valor de venda não será um cálculo direto e simples. Caso você aplique 20% diretamente sobre os custos e determine que o seu preço de venda seja R\$12.000,00 - o cálculo estará errado! O preço de venda será outro. Acompanhe comigo esse raciocínio.

Você, definindo o preço de venda pelo valor de R\$12.000,00 e aplicando aquele conceito que nós aprendemos na aula anterior, em que dividimos o lucro pelo total do faturamento, terá outro percentual e não o de 20%.



Figura 16.1: Calculando o lucro
Fonte: <http://www.w3.org/Style/CSS/translating>

$$\text{Lucro em percentual} = \frac{\text{Lucro (R\$)}}{\text{Receita (R\$)}} = \frac{2.000,00}{12.000,00} = 16,7\%$$

Receita (R\$) 12.000,00

Nesse cálculo direto não ganharemos 20% de lucro, mas apenas 16,7%. Caso você calcule neste formato você imagina que atingirá um percentual de lucro quando na verdade estará atingindo um percentual menor. Para sabermos calcular adequadamente o nosso preço de venda e o nosso lucro percentual vamos aprender o conceito de *mark-up*, também chamado de taxa de marcação.

16.2 Cálculo de *Mark-up*

Veja só que palavra nova apareceu aqui na nossa aula. O que será que significa esse termo? Como ele é calculado? Vamos então para a definição e demonstração dos cálculos.

O *site* Wikipédia traz a seguinte definição “é um termo usado em economia para indicar quanto do preço do produto está acima do seu custo de produção e distribuição”.

Para Monteiro (2002, p. 11) *apud* Padoveze (2007) “o *mark-up* é uma metodologia usada para se calcular preços de venda a partir do custo de cada produto. Este método consiste na aplicação de um multiplicador sobre os custos, que resulta no preço final de venda”.

Para Porton e Furlan (2002) o *mark-up* representa um percentual sobre o preço de venda, necessário para cobrir despesas e custos do produto, impostos sobre venda e a margem de lucro pretendida.

O conceito *mark-up* é muito usado pelas empresas, esse cálculo parte do pressuposto de que a base para diferenciação de preços de venda dos diversos produtos produzidos pela empresa é o custo (PADOVEZE, 1994).

Após a apresentação dos conceitos, vamos agora entender como os cálculos são feitos. Para Porton e Furlan (2002) existem duas formas do *mark-up* ser calculado. Encontramos o cálculo do *mark-up* divisor e o cálculo do *mark-up* multiplicador.

$$\text{Mark-up divisor} = (100\% - \{\% \text{ de lucro}\}) / 100$$

$$\text{Mark-up divisor} = (100\% - \{20\%\}) / 100$$

$$\text{Mark-up divisor} = (80\%) / 100$$

$$\text{Mark-up divisor} = 0,80$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / ((100\% - \{\% \text{ de lucro}\}) / 100)$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / ((100\% - \{20\%\}) / 100)$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / (\{80\% / 100\})$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / 0,80$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1,25$$

Pronto! Agora temos o *mark-up* calculado nos dois formatos e já podemos calcular o preço de venda correto da nossa empresa. No primeiro cálculo vamos dividir o nosso custo total pelo *mark-up* divisor e no segundo cálculo iremos multiplicar o custo pelo *mark-up* multiplicador

Preço de venda pelo *mark-up* divisor

$$\text{Preço de venda} = \text{R}\$10.000,00 / 0,80$$

$$\text{Preço de venda} = \text{R}\$12.500,00$$

Preço de venda pelo *mark-up* multiplicador

$$\text{Preço de venda} = \text{R}\$10.000,00 \times 1,25$$

$$\text{Preço de venda} = \text{R}\$12.500,00$$

As empresas podem utilizar tanto o *mark-up* divisor como o *mark-up* multiplicador, pois o cálculo do preço de venda será o mesmo. (COPPI; SOUZA; BASSO, 2005).

Utilizando qualquer um dos cálculos teremos o preço de venda calculado de forma correta. Portanto o nosso preço de venda não será R\$12.000,00, conforme comentamos no início da nossa aula, e sim de R\$12.500,00 - dessa forma o nosso lucro também não será de R\$2.000,00 e sim de R\$2.500,00. Vamos agora verificar o percentual do lucro sobre o total das receitas e confirmar se realmente temos os 20%.

$$\text{Lucro em percentual} = \frac{\text{Lucro (R\$)}}{\text{Receita (R\$)}} = \frac{2.500,00}{12.500,00} = 20\%$$

$$\text{Receita (R\$)} = 12.500,00$$

É importante frisar que devemos incluir o *Mark-up* não apenas para o lucro, mas também para todos os demais produtos/serviços que terão o preço de venda como base para o cálculo de seus percentuais. Além do lucro, que deve ser calculado sobre o preço de venda, geralmente a empresa paga impostos sobre o preço de venda e também comissão para seus funcionários da área comercial, também sobre o preço de venda. Vejamos então o exemplo:

Uma empresa que organiza formaturas tem como custo unitário por formando o valor de R\$2.100,00. Essa empresa deseja obter um lucro de 20%, deverá pagar 15% de impostos e também 5% de comissão para o seu vendedor. Qual será o preço de venda?

Observe agora que temos três tipos de percentuais e todos eles deverão compor o *Mark-up*. Assim sendo, faremos o cálculo considerando o percentual em 40%.

Cálculo pelo *mark-up* divisor

$$\text{Mark-up divisor} = (100\% - \{\% \text{ de lucro} + \% \text{ de impostos} + \% \text{ de comissão}\}) / 100$$

$$\text{Mark-up divisor} = (100\% - \{20\% + 15\% + 5\%\}) / 100$$

$$\text{Mark-up divisor} = (100\% - \{40\%\}) / 100$$

$$\text{Mark-up divisor} = (60\%) / 100$$

$$\text{Mark-up divisor} = 0,60$$

Preço de venda pelo *mark-up* divisor

$$\text{Preço de venda} = \frac{\text{Custo}}{\text{Mark-up divisor}} = \frac{\text{R\$}2.100,00}{0,60}$$

$$\text{Preço de venda} = \text{R\$}3.500,00$$

Cálculo pelo *mark-up* multiplicador

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / ([100\% - \{\% \text{ de lucro} + \% \text{ de impostos} + \% \text{ de comissão}\}] / 100)$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / ([100\% - \{20\% + 15\% + 5\%\}] / 100)$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / (100\% - \{40\%\} / 100)$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1 / (\{60\%\} / 100)$$

$$\text{Mark-up multiplicador} = 1,66667$$

Preço de venda pelo *mark-up* multiplicador

$$\text{Preço de venda} = \text{R}\$2.100,00 \times 1,66667$$

$$\text{Preço de venda} = \text{R}\$3.500,00$$

O preço de venda para cada formando será de R\$3.500,00. A distribuição desse valor acontecerá da seguinte forma:

- Preço de venda = R\$3.500,00
- Lucro (20%) = R\$700,00
- Impostos (15%) = R\$525,00
- Comissão (5%) = R\$175,00

A soma de todos os valores dos percentuais totaliza o valor de R\$1.400,00, que deduzidos do preço de venda de R\$3.500,00 restará o valor de R\$2.100,00 para o pagamento dos custos.

Vamos chamar essa empresa de “Canudo na mão”. Será um exemplo que iremos utilizar até a aula 19. Com base nela faremos o cálculo também da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio, que são assuntos que veremos adiante.



Figura 16.2: Calculando o mark-up

Fonte: <http://www.dominos.com>.

Mark-up correto contribui para o sucesso do negócio

Em um mercado acirrado e cada vez mais competitivo, as empresas necessitam, mais do que nunca, elaborar um planejamento estratégico e cuidadoso para obter sucesso nos negócios. Para não perder dinheiro, é necessário uma correta análise da formação de seu preço de venda, também conhecido como *mark-up* (do inglês marcar para cima), fator determinante para a sobrevivência de qualquer empreendimento.

Fonte: http://www.fesppr.br/~sandro/custos/pdv_markup.pdf

Resumo

Nessa aula tivemos conhecimentos importantíssimos sobre a formação de preço com o uso da metodologia *mark-up* (divisor ou multiplicador). O objetivo foi demonstrar que não devemos aplicar os percentuais diretamente sobre o custos, e sim usar a fórmula do *mark-up*.

Atividades de aprendizagem

- Calcule os índices de *mark-up*, bem como o preço de venda para as situações abaixo indicadas.



Tabela 16.1: Cálculo do preço de venda utilizando a metodologia *mark-up*

Item	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Custo total	500,00	1.200,00	5.000,00	20.000,00
% Lucro	10%	15%	25%	8%
% Impostos	5%	10%	10%	15%
% Comissão	1%	3%	10%	2%
<i>Mark-up</i> divisor				
Preço de venda				
<i>Mark-up</i> multiplicador				
Preço de venda				

Fonte: Elaborada pelo autor.

Anotações

Aula 17 – Calculando o *Mark-up*

Na aula anterior aprendemos um conceito importantíssimo para a formação do preço que é o cálculo do *mark-up*. Nesta aula vamos aprimorar um pouco mais esse conhecimento, principalmente aprendermos mais sobre os custos.

A cada nova aula, geramos novos conhecimentos! Estamos caminhando muito bem para ter uma visão ampla de como funciona a gestão financeira de um evento. Já aprendemos sobre o orçamento, o fluxo de caixa e agora vamos relembra um assunto importante: os custos, que são de grande importância na formação de preços.

17.1 Custo unitário total

Na aula passada usamos um exemplo, para formar preço, de uma empresa que organiza formaturas. No decorrer do descritivo desta empresa foi comentado que o “custo unitário por formando” é de R\$2.100,00 - como será que a empresa chegou neste custo? Que tipos de custos fazem parte deste custo unitário?

Com base nestes questionamentos vamos recapitular os conceitos de custos que abordamos lá no início do nosso curso, mais precisamente na aula 7. Aprendemos a separar os custos entre fixos e variáveis. Comentamos que os custos fixos são os custos de estrutura e os custos variáveis são os custos de produção. Naquela oportunidade também conversamos muito sobre o total destes custos e agora conversaremos sobre os custos unitários. Vamos lá então!

Custos unitários são compostos por custos fixos unitários e custos variáveis unitários, ou seja, precisamos chegar à unidade que estaremos produzindo. No exemplo da empresa que organiza formaturas, a empresa “Canudo na mão”, (lembra dela?) será necessário ter muito claro o seguinte:

Quanto vamos gastar com cada formando com os custos relacionados à produção da formatura. Nestes custos entram os valores de locação da roupa, as fotos, a filmagem, etc. Todos aqueles custos que somente irão existir devido à produção do evento. Estes são os eventos de produção. Observe que neste custo todos os valores serão iguais por formando. Veja o exemplo: O valor da roupa locada para o formando será igual para todos. Se tivermos 100 formandos cada formado irá pagar pela locação da roupa R\$300,00 - se tiver 90 formandos a locação da roupa também será de R\$300,00 cada uma delas. Outro exemplo é o custo do diploma, o famoso “canudo” que o formando recebe durante a colação de grau: o custo por cada unidade pode ser de R\$40,00, outro exemplo de custo variável. Podíamos citar também o custo de buffet que se relaciona à quantidade de formandos e de convidados, a impressão dos convites, quantidade de garçons etc. Todos os custos que mudarem, ou como o próprio nome diz, variarem, em relação ao número de formandos serão os custos de produção.



Figura 17.1: Evento de formatura

Fonte: <http://sergioflima.pro.br>

Por outro lado, teremos o custo com o aluguel do salão onde será o “baile de formatura”: esse local provavelmente terá um valor já determinado independente de quantas pessoas irão se formar e de quantas pessoas serão convidadas. Neste caso já teremos um exemplo de custo fixo. O custo da banda que irá animar o baile também é um custo fixo, ou seja, a banda não irá cobrar menos porque teve uma redução no número de formandos ou porque uma parte dos convidados não compareceu. Ela determina um valor e irá animar o baile independente de quantas pessoas estão presentes. Outros exemplos de custos fixos: **a)** Cerimonial; **b)** Decoração; **c)** Equipe de iluminação; **d)** Equipe de Som.

Com base nessas duas questões apresentadas acima podemos observar o seguinte: que o custo variável unitário será igual para cada um, independente se houver dez formandos ou cem formandos. Observe melhor essa questão na **tabela 17.1**:

Tabela 17.1: Exemplos de custos variáveis unitários de uma empresa organizadora de formaturas

Itens	Quantidade de formandos			
	10	50	80	100
Custos Variáveis Unitários (por formando)				
- Roupa	300,00	300,00	300,00	300,00
- Canudo	40,00	40,00	40,00	40,00
- Convites	500,00	500,00	500,00	500,00
- Outros custos	430,00	430,00	430,00	430,00
TOTAL	1.270,00	1.270,00	1.270,00	1.270,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observamos no exemplo acima que, na ótica do custo variável unitário, cada formando irá custar o mesmo valor. É óbvio que se isolarmos o total dos custos variáveis estes aumentaram à medida que aumentarem o número de formandos. Mas é importante frisar que estamos calculando o custo unitário.

Com relação ao custo fixo a visão já deve ser outra. Precisamos obrigatoriamente saber o número de formandos para que seja possível diluir o custo fixo total. Neste tipo de custos, caso aumente o número de formandos teremos custos fixos unitários menores e se diminuir o número de formandos, teremos custos fixos unitários maiores. Observe a **tabela 17.2**:

Tabela 17.2: Exemplos de custos unitários fixos de uma empresa organizadora de formaturas

Itens	Quantidade de formandos				
	Custo Fixo Total	10	50	80	100
Custos Fixos Unitários (por formando)					
- Aluguel	40.000,00	4.000,00	800,00	500,00	400,00
- Cerimonial	3.000,00	300,00	60,00	37,50	30,00
- Decoração	7.000,00	700,00	140,00	87,50	70,00
- Iluminação/Som	8.000,00	800,00	160,00	100,00	80,00
- Outros custos	25.000,00	2.500,00	500,00	312,50	250,00
TOTAL	83.000,00	8.300,00	1.660,00	1.037,50	830,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Verificamos na **tabela 17.2** que à medida que o número de formandos aumenta diminui o custo fixo unitário por formando e vice-versa. Nessa situação teremos claramente o valor que cada formando terá de custo fixo.

Com os dois cálculos efetuados e as duas tabelas prontas será possível determinar o custo unitário total, que é a soma do custo fixo unitário mais o custo variável unitário.

Tabela 17.3: Exemplos de custos unitários totais de uma empresa organizadora de formaturas

Itens	Quantidade de formandos			
	10	50	80	100
Custos Variáveis Unitários (por formando)				
- Roupas	300,00	300,00	300,00	300,00
- Canudo	40,00	40,00	40,00	40,00
- Convites	500,00	500,00	500,00	500,00
- Outros custos	430,00	430,00	430,00	430,00
TOTAL	1.270,00	1.270,00	1.270,00	1.270,00

Custos Fixos Unitários (por formando)				
- Aluguel	4.000,00	800,00	500,00	400,00
- Cerimonial	300,00	60,00	37,50	30,00
- Decoração	700,00	140,00	87,50	70,00
- Iluminação/Som	800,00	160,00	100,00	80,00
- Outros custos	2.500,00	500,00	312,50	250,00
TOTAL	8.300,00	1.660,00	1.037,50	830,00
Custo Unitário Total (CUT) (por formando)	9.570,00	2.930,00	2.307,50	2.100,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na **tabela 17.3** tivemos uma visão muito clara do fechamento dos custos unitários. É possível avaliar que se tiver apenas dez formandos os custos ficarão altíssimos, não tanto em função dos custos variáveis, mas sim em função dos custos fixos distribuídos para apenas dez formandos. A formatura provavelmente ficará inviabilizada com este custo.

Caso tenhamos cinquenta ou oitenta formandos o custos totais atingirão R\$2.930,00 e R\$2.307,50, respectivamente. Ou seja, à medida que aumenta o número de formandos o custo unitário total diminui, sempre devido à redução dos custos fixo por formando. E finalmente, se tivermos cem formandos será atingido o valor do nosso exemplo inicial, ou seja, um custo de R\$2.100,00 por formando.



1. Um evento deve ser muito bem planejado. Veja no *link* como isso deve ser planejado: <<http://www.mundosebrae.com.br/2010/06/como-organizar-eventos-de-sucesso/>>.
2. Métodos de custeio: conheça outras formas de gerenciar custos acessando o *link*: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/financas/4.pdf>>.

Tendo esse custo determinado, o gestor financeiro deverá a seguir aplicar o *mark-up* e formar o preço de venda por formando. Com esse preço unitário, a comissão de formatura começa a levantar os recursos para realizar a formatura.



Figura 17.2: Eventos de sucesso

Fonte: <http://www.mundosebrae.com.br>

Resumo

Nessa aula aprendemos a calcular o custo unitário total através do detalhamento do custo fixo unitário e do custo variável unitário.

Atividades de aprendizagem

Com base no aprendizado dessa aula, calcule os custos variáveis unitários, os custos fixos unitários e o custo unitário total para a realização de um evento infantil de festa de aniversário de um ano.



Custo do *Buffet* por convidado = R\$13,00

Outros custos variáveis = R\$2,00

Aluguel = R\$1.500,00

Animadores = R\$500,00

Fotógrafo = R\$350,00

Outros custos fixos = R\$150,00



Figura 17.3: Avaliando custos

Fonte: <http://pombalino.blogspot.com>

Tabela 17.4: Exercício sobre custos unitários totais

Itens	Quantidade de convidados			
	20	30	40	50
Custos Variáveis Unitários				
- Buffet				
- Outros				
TOTAL				
Custos Fixos Unitários				
- Aluguel				
- Animadores				
- Fotógrafo				
- Outros				
TOTAL				
Custo Unitário Total (CUT) (por formando)				

Fonte: Elaborada pelo autor.

Aula 18 – Conceito de Margem de Contribuição (MC)

Nessas últimas aulas estamos tendo vários assuntos novos e nesta aula aprenderemos um novo conceito que é margem de contribuição.

A margem de contribuição (MC) é um tema novo e de grande importância na avaliação financeira dos eventos. Abaixo vamos entender melhor esse indicador, abordando a sua conceituação e os seus cálculos.

18.1 O conceito de margem

É muito comum, na área de finanças, ouvirmos o termo margem. A mais conhecida, sem dúvidas, é a margem de lucro. Nas aulas anteriores já calculamos o lucro, tanto em valor como em percentual, inclusive o percentual podemos chamar de margem de lucro.



Figura 18.1: Cálculos financeiros do negócio

Fonte: <http://loungempendedor.blogspot.com>

Sempre que usarmos o termo margem significa dizer que é a relação entre o volume de recursos que entra e que sai do caixa. Encontramos um termo denominado margem bruta, outro denominado margem líquida... Existe também a margem antes dos impostos, ou seja, podemos observar essa relação entre as receitas e em alguns momentos em que os pagamentos vão sendo efetuados. A seguir conversaremos então sobre a margem de contribuição e por que ela é tão importante assim.

18.2 Conceituando margem de contribuição

Existe um momento em que é fundamental observar a relação entre as entradas e as saídas de caixa. Para descobrirmos esse momento precisamos relembrar os conceitos de custos fixos, de custos variáveis e dos percentuais de *mark-up*.

Para calcularmos a margem de contribuição será necessário observarmos a relação entre estas variáveis. Em linhas gerais podemos dizer que a margem de contribuição é o valor que sobra para pagar os custos fixos e para a empresa ter lucro. Como assim? Como essa margem então é calculada? Vamos descrever agora esse detalhamento. Em um primeiro momento precisamos ter a receita total. Em seguida devemos refletir sobre todos os custos que teremos para obter essa receita, que são os custos variáveis. Vale relembrar que os custos variáveis são custos de produção e os custos fixos são os de estruturas. Caso a empresa não produza nada, não existiram custos de produção, mas teremos os custos de estrutura.

Além dos custos variáveis teremos que considerar também os percentuais do *mark-up* que não ficaram para a empresa, ou seja, precisaremos saber também os percentuais de impostos sobre receitas e o percentual de comissão.

Agora já temos todas as informações necessárias para calcular a margem de contribuição. Vamos observar a fórmula no quadro a seguir:

$$MC = \text{RECEITAS} - (\text{CUSTOS VARIÁVEIS} + (\text{RECEITAS} \times \text{PERCENTUAIS DE IMPOSTOS E COMISSÕES}))$$

Fonte: Prado, Cordeiro e Salanek Filho (2009).

Para Guerreiro (2006, p. 24) “margem de contribuição corresponde às receitas de vendas menos os custos e despesas variáveis. O total da margem de contribuição deve ser suficiente para cobrir todos os custos e despesas fixas e propiciar o lucro esperado”.

Segundo Prado, Cordeiro e Salanek Filho (2009, p. 196) “a margem de contribuição é o valor que sobra do faturamento total menos o custo variável. A margem de contribuição representa quanto a empresa tem para pagar os custos fixos e gerar o lucro estimado”.

Então vamos lá! Com o entendimento do conceito poderemos agora aplicar a fórmula da margem de contribuição. Vamos usar aquele nosso mesmo exemplo da empresa que atua na organização de eventos, a nossa conhecida “Canudo na mão”.

Inicialmente temos que relembrar as informações através da **Tabela 18.1**:

Tabela 18.1: Formação de preços para uma empresa organizadora de eventos de formatura

Itens	Quantidade para 100 formandos
Custos Variáveis Unitários - por formando	
- Roupas	300,00
- Canudo	40,00
- Convites	500,00
- Outros custos	430,00
TOTAL	1.270,00
Custos Fixos Unitários - por formando	
- Aluguel	400,00
- Cerimonial	30,00
- Decoração	70,00
- Iluminação/Som	80,00
- Outros custos	250,00
TOTAL	830,00
Custo Unitário Total (CUT) - por formando	2.100,00
Percentuais para cálculo do Mark-up	
- Comissão (5%); Impostos (15%); Lucro 20%.	40%
Mark-up multiplicador	1,66667
Mark-up divisor	0,60
Preço de venda	3.500,00

Fonte: Exemplo elaborado pelo autor com base nas aulas 16 e 17 deste material.

Na **tabela 18.1** está sendo apresentado, de forma unitária, o descritivo do cálculo dos custos (fixos e variáveis) e da formação do preço de venda com a aplicação do *mark-up* (divisor ou multiplicador). Vamos agora elaborar o cálculo considerando as receitas e os custos de toda margem de contribuição na **Tabela 18.2**:

Tabela 18.2: Exemplo sobre o cálculo da Margem de Contribuição

Itens	Valores Unitários (por formando)	Valores Totais (100 formandos)
Custos Variáveis	1.270,00	127.000,00
Custos Fixos	830,00	83.000,00
Custos totais	2.100,00	210.000,00
Preço de Venda / Faturamento	3.500,00	350.000,00
15 % de impostos	525,00	52.500,00
5 % de comissões	175,00	17.500,00
20% de lucro	700,00	70.000,00
Margem de Contribuição Receitas – (custos variáveis + (receitas x percentuais de impostos e comissões))	1.530,00	153.000,00
Margem de Contribuição em percentual sobre o faturamento	43,72%	43,72%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Margem de Contribuição Unitária

$$MC = 3.500,00 - (1.270,00 + \{3.500,00 \times 20\%\}) = R\$ 1.530,00$$

$$MC \text{ percentual} = 1.530,00 / 3.500,00 = 43,72\%$$

$$MC = 350.000,00 - (127.000,00 + \{350.000,00 \times 20\%\}) = R\$ 153.000,00$$

$$MC \text{ percentual} = 153.000,00 / 350.000,00 = 43,72\%$$

Agora já temos todos os valores calculados e o conhecimento de um novo indicador de avaliação financeira - a margem de contribuição. De forma geral podemos dizer que a atividade da empresa - realização de eventos de formatura - contribui com R\$1.530,00 por formando, ou também com 43,72% da receita para pagar os custos fixos e também para ter lucro. Podemos afirmar também que sobram 43,72% (próximo da metade do faturamento)

para cobrir todos os custos de estrutura e também para gerar resultado positivo para a empresa.

A margem de contribuição é muito importante de ser calculada, pois demonstra quanto sobra do faturamento após pagar os custos de produção. Em nosso exemplo sobrou um percentual relativamente alto (43,72%), mas poderia ter sobrado apenas 20%. Nessa situação estaríamos afirmando que a atividade da empresa contribui com apenas 20% para cobrir os custos fixos e gerar lucro. Nessa linha de raciocínio você já deve estar imaginando que é melhor que tenhamos uma margem de contribuição alta. Isso mesmo! Quanto maior a margem de contribuição, maior será a sobra de recursos para a empresa cobrir sua estrutura fixa e ganhar dinheiro.



Figura 18.2: Calculando a margem de contribuição

Fonte: <http://www.uapi.ufpi.br>

Margem de Contribuição

O estudo aborda os problemas empresariais ligados à necessidade de maximização do resultado em um contexto de escassez de recursos e outras condições adversas que limitam a capacidade produtiva. Neste sentido, apresenta o Custeio Variável e o conceito de Margem de Contribuição pelo fator limitante da produção, como um instrumento de controle e otimização de recursos da maior importância para o processo decisório, sendo tais conceitos ilustrados com um exemplo numérico.

Resumo

Nessa aula aprendemos a calcular a margem de contribuição. Esse cálculo irá nos mostrar se somos eficientes em gerar receitas e gastar pouco com os custos de produção do evento. Quanto menos gastarmos com a produção, mais dinheiro irá sobrar para pagar os custos fixos e também gerar lucro.



Atividades de aprendizagem

- Calcule a margem de contribuição dos exemplos abaixo e assinale qual dos exemplos traz a melhor margem de contribuição, tanto em valor como em percentual sobre o preço de venda.

Tabela 18.3: Exercício sobre cálculo da Margem de Contribuição

Itens	Exemplo 1	Exemplo 2
Custos Variáveis	1.200,00	850,00
Custos Fixos	800,00	150,00
Custos totais	2.000,00	1.000,00
Preço de Venda	2.500,00	1.250,00
8 % de impostos	200,00	100,00
2 % de comissões	50,00	25,00
10% de lucro	250,00	125,00
Margem de Contribuição Receitas – (custos variáveis + (receitas x percentuais de impostos e comissões))		
Margem de Contribuição em percentual sobre o faturamento		

Fonte: Elaborada pelo autor.

Anotações

Aula 19 – Ponto de equilíbrio em valores e em quantidade

Estamos quase encerrando o nosso módulo. Nesta aula aprenderemos um novo conceito para o gerenciamento das finanças de um evento. Esse novo conceito é o ponto de equilíbrio.

Ponto de equilíbrio (PE) é o último dos conceitos que trabalharemos em nosso módulo de finanças. Sua finalidade é calcular qual o momento em que as contas se equilibram, não gerando nem lucro e nem prejuízo.

19.1 O conceito de ponto de equilíbrio



Figura 19.1: Ponto de equilíbrio financeiro

Fonte: <http://loungempreendedor.blogspot.com>

O nosso último assunto é também um dos mais importantes. Esse cálculo do ponto de equilíbrio dará uma informação de grande relevância para a decisão de realizar ou não um evento. Será possível determinar qual o faturamento mínimo, tanto em valores (receita total) como em quantidades (número de vendas efetuadas). Saberemos avaliar até que ponto é viável realizar um evento e o faturamento mínimo a ser atingido: se ficar abaixo desse valor o evento dará prejuízo, e se ficar acima o evento começa a dar lucro.

Para Prado, Cordeiro e Salanek Filho (2009, p. 196):

o ponto de equilíbrio é calculado em valor e em quantidade para saber quanto que a empresa precisa vender para cobrir apenas o custo (fixo e variável) das mercadorias vendidas. No ponto de equilíbrio a empresa não terá nem lucro e nem prejuízos.

Para Guerreiro (2006, p. 36) “o ponto de equilíbrio diz respeito a um determinado volume de quantidade de receita em que o lucro é nulo. Esse ponto é denominado na literatura de ponto de equilíbrio”.

No site <http://www.fluxo-de-caixa.com/fluxo_de_caixa/ponto_de_equilibrio.htm> encontramos a seguinte definição: “Ponto de Equilíbrio é um dos indicadores que informa o volume necessário de vendas, no período considerado, para cobrir todas as despesas, fixas e variáveis, incluindo-se o custo da mercadoria vendida ou do serviço prestado”.

No ponto de equilíbrio não teremos então nem lucro e nem prejuízo. Será um volume de receita que terá apenas uma finalidade: pagar todos os compromissos de forma que o evento não gere prejuízos.

Na **figura 19.1** será possível observarmos essa relação em uma ótica visual. Abaixo do ponto de equilíbrio a empresa terá prejuízos e acima do ponto de equilíbrio e empresa terá lucro. Vela salientar que os custos variáveis, no ponto de equilíbrio, serão equivalentes aos volumes vendidos. Caso a empresa produza mais os custos variáveis aumentarão, e se produzir menos eles reduzirão proporcionalmente.

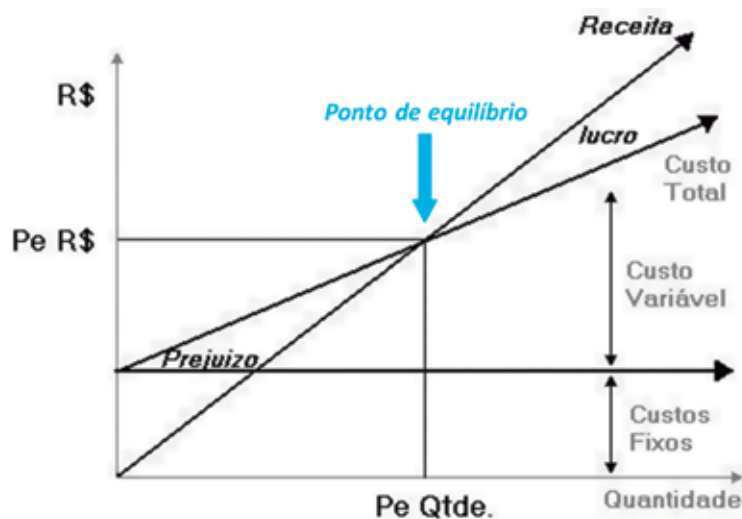


Figura 19.2: Demonstrativo gráfico do Ponto de Equilíbrio

Fonte: http://www.fluxo-de-caixa.com/fluxo_de_caixa/ponto_de_equilibrio.htm (Obs. Destaque em azul do autor)

19.2 Cálculos do Ponto de Equilíbrio

Para Prado, Cordeiro e Salanek Filho (2009) o cálculo do ponto de equilíbrio envolve o uso das informações de custos fixos, margem de contribuição, faturamento e preço de venda.

Ponto de Equilíbrio em valores

$$PE \text{ (valores)} = (CF / MC) \times \text{Faturamento}$$

Ponto de Equilíbrio em quantidades

$$PE \text{ (quantidade)} = PE \text{ (valores)} / \text{Preço de venda}$$

O nosso próximo passo será utilizar a aplicação do ponto de equilíbrio na empresa “Canudo na mão”. Vamos observar como se comporta o ponto de equilíbrio. Abaixo, na **tabela 19.1**, resgataremos os cálculos com o complemento do ponto de equilíbrio.

Tabela 19.1: Exemplo sobre cálculo do Ponto de Equilíbrio

Itens	Valores Totais
(100 formandos)	
Custos Variáveis	127.000,00
Custos Fixos	83.000,00
Custos totais	210.000,00
Faturamento	350.000,00
15 % de impostos	52.500,00
5 % de comissões	17.500,00
20% de lucro	70.000,00
Margem de Contribuição Receitas – (custos variáveis + (receitas x percentuais de impostos e comissões))	153.000,00
Margem de Contribuição em percentual sobre o faturamento	43,72%
Ponto de Equilíbrio em valores PE (valores) = (CF / MC) x Faturamento	189.869,28
Ponto de Equilíbrio em quantidade PE (quantidade) – PE (valores) / preço de venda Praticamente 55 formandos	54,25

Fonte: Elaborada pelo autor.

Pronto! Agora temos o ponto de equilíbrio calculado para a empresa “Canudo na mão”. Vamos então interpretar os valores para ficar bem claro o seu entendimento.

Atingimos o valor de R\$ 189.869,28 - esse será o valor mínimo que a empresa deverá atingir para pagar todas as suas contas, inclusive as de características fixas. Para atingir esse volume de faturamento é preciso saber exatamente quantos alunos irão participar da formatura. Para obter essa quantidade devemos dividir o valor pelo preço de venda. A quantidade calculada é de 54,25 formandos. Como não é possível formar um aluno de forma fracionada, determinamos que o ponto de equilíbrio fica próximo a 55 formandos. Caso a empresa decida fazer a formatura para esse número de formandos atingirá um volume que terá um lucro muito baixo, próximo de zero, que seria o ponto de equilíbrio. Veja essa demonstração na **tabela 19.2**:

Tabela 19.2: Exemplo sobre cálculo do Ponto de Equilíbrio

Itens	Valores Totais (100 formandos)	Valores Totais (55 formandos)	Valores Totais (54 formandos)
Custos Variáveis	127.000,00	69.850,00	68.580,00
Custos Fixos	83.000,00	83.000,00	83.000,00
Custos totais	210.000,00	152.850,00	151.580,00
Faturamento	350.000,00	192.500,00	189.000,00
15 % de impostos	52.500,00	28.875,00	28.350,00
5 % de comissões	17.500,00	9.625,00	9.450,00
Lucro nominal	70.000,00	1.150,00	- 380,00
Lucro percentual	20%	0,60%	- 0,20%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Pela **tabela 19.2** podemos visualizar, na primeira coluna, o volume total de faturamento com a participação de cem formandos e um lucro de R\$70.000,00, que corresponde a 20% do faturamento. Na segunda coluna o resultado, para um total de cinquenta e cinco formandos, é de apenas R\$1.150,00 ou 0,60% sobre o faturamento. Se a empresa realizar a formatura com menos de cinquenta e cinco formandos, na terceira coluna é mencionada a opção de cinquenta e quatro formandos, e ao invés de lucro a empresa “Canudo na mão” estará amargando um prejuízo de R\$380,00 ou 0,20% (negativo) sobre o faturamento.

Ficará claro para os administradores da “Canudo na mão” que um evento dessa proporção não poderá ser realizado para uma turma com menos de cinquenta e cinco formandos. Esses gestores também observarão que o ideal seria trabalhar com o volume de cem formandos. Eles saberão também que se a turma tiver entre cinquenta e cinco e cem formandos a empresa será lucrativa.

Uma última situação... E se a formatura contar com mais de cem formandos? Como ficarão os lucros? Serão em volumes acima de R\$70.000,00. Os gestores terão que observar apenas se a estrutura fixa, que custa R\$83.000,00, irá suportar a realização de um evento com mais de cem formandos. Será bem provável que a empresa tenha que ampliar também a estrutura fixa, aumentando assim os custos fixos e tendo que recalculá-la toda a viabilidade do evento.

Como estamos fechando o exemplo da “Canudo na mão” ainda falta mencionar o seguinte. Foi considerado, para entendimento dos conceitos de finanças, a condição de que cada formando pagaria a sua formatura diretamente para a empresa. É comum também encontramos a situação em que a empresa cobrará o valor total diretamente da comissão de formatura, sem mencionar detalhadamente os valores por formando e, obviamente, sem apresentar a sua tabela de custos e os seus percentuais de lucratividade.



Existem outras formas de compor o ponto de equilíbrio. Os autores comentam sobre ponto de equilíbrio econômico, contábil e financeiro. Saiba mais sobre esses tipos de ponto de equilíbrio: <http://www.fluxo-de-caixa.com/fluxo_de_caixa/ponto_de_equilibrio.htm>.



Figura 19.3: Buscando o ponto de equilíbrio
Fonte: <http://wkupdarling.blogspot.com>

Resumo

Nessa aula elaboramos mais um importante cálculo: o ponto de equilíbrio. A partir desta informação será possível o administrador financeiro saber quanto, em volume de receitas e de unidades, terá que atingir pelo menos para honrar todos os seus compromissos financeiros.



Atividades de aprendizagem

- Calcule o ponto de equilíbrio para uma empresa que está planejando realizar um evento musical, com quatro shows, com um famoso cantor brasileiro. No final do quadro anote o valor mínimo de faturamento e a quantidade mínima de convites que deverão ser comercializados.

Tabela 19.3: Exercício sobre cálculo do Ponto de Equilíbrio

Itens	Valores Totais (10.000 convites)
Custos Variáveis	600.000,00
Custos Fixos	850.000,00
Custos totais	1.450.000,00
Preço de Venda	2.900.000,00
25 % de impostos	725.000,00
7 % de comissões	203.000,00
18% de lucro	522.000,00
Margem de Contribuição Receitas – (custos variáveis + (receitas x percentuais de impostos e comissões))	1.372.000,00
Margem de Contribuição em percentual sobre o faturamento	47,31%
Ponto de Equilíbrio em valores PE (valores) = (CF / MC) x Faturamento	
Ponto de Equilíbrio em quantidade PE (quantidade) – PE (valores) / preço de venda	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Anotações

Aula 20 – Plano de Negócio e avaliação de investimentos

Chegamos a nossa última aula de finanças. Neste momento final destacaremos as ferramentas necessárias para a gestão financeira de eventos e para a elaboração de um plano de negócio. Nesta aula, além de um comentário geral sobre as ferramentas que aprendemos aqui em neste livro, destacaremos também alguns cálculos que devem ser feitos para a verificação do retorno dos investimentos em uma empresa gestora de eventos.

20.1 Ferramentas financeiras que devemos utilizar na elaboração de um Plano de Negócio



Figura 20.1: Anotações financeiras importantes

Fonte: <http://www.efetividade.net>

Aprendemos muita coisa nessas aulas de finanças e o objetivo agora é demonstrar como incluir todos esses conhecimentos para iniciar uma empresa gestora de eventos. Vamos lá então!

Captação de recursos

Essa foi uma das etapas iniciais do nosso módulo, na qual mencionamos a importância em captar recursos para a viabilização dos eventos. É fundamental a gestão visualizar quais serão os possíveis patrocinadores, bem como outras fontes de recursos que podem ser buscadas.

Orçamento

Elaborar um orçamento é o primeiro passo para a gestão dos eventos. O orçamento pode ser elaborado por etapas. Podemos ter o orçamento da estrutura fixa da empresa e podemos ter o orçamento detalhado por tipos de eventos que a empresa pretende organizar. Essas informações devem ser agrupadas, para que tenhamos o orçamento geral do negócio.

Fluxo de caixa

Outra ferramenta necessária para gerir os negócios é o fluxo de caixa. Essa ferramenta servirá para a gestão diária da entrada e saída dos recursos da empresa. O departamento financeiro, projetando um fluxo de caixa corretamente, saberá em que momentos a empresa terá sobra ou falta de recursos no caixa. Tendo sobras poderá programar novos investimentos; tendo falta deverá readequar os pagamentos e recebimentos ou até buscar um financiamento bancário para cobrir o caixa.

Gestão dos Custos e Formação dos Preços

Um gestor financeiro deverá saber detalhadamente os custos do negócio. Ter um controle e sempre realizar um acompanhamento dos custos fixos (estrutura) e dos custos variáveis (produção) será obrigatório na gestão financeira. Além disso, deverá saber calcular os percentuais de impostos sobre vendas, comissões sobre vendas e também do lucro para ter o preço de venda correto através do cálculo do *mark-up*.

Margem de Contribuição

Esse cálculo também foi desenvolvido no decorrer do módulo como um dos mais importantes a ser elaborado. Quanto a empresa terá disponível para pagar a estrutura fixa e obter lucro após o pagamento dos custos variáveis, dos impostos sobre venda, e das comissões sobre venda. É oportuno lembrar que a empresa deverá trabalhar para obter os maiores índices possíveis de margem de contribuição. Caso o índice seja baixo, a empresa terá que realizar muitos eventos (com margem baixa) para conseguir pagar a estrutura e obter resultado positivo.

Ponto de Equilíbrio

Este foi o último dos cálculos elaborados! O ponto de equilíbrio nos informará quanto minimamente a empresa deverá faturar para conseguir pagar todos os seus custos (fixos e variáveis). Salienta-se que no momento do ponto de equilíbrio a empresa não apresenta nem lucro e nem prejuízo.

20.2 Retorno sobre os investimentos

Este será o nosso último assunto. Na gestão financeira além da avaliação de todos os indicadores operacionais que comentamos e citamos acima, como o orçamento, fluxo de caixa, margem de contribuição etc., a gestão financeira deverá avaliar o retorno do investimento sobre o capital dos sócios. Nessa linha trabalharemos com o tempo de *payback*, a análise sobre os investimentos (TIR e VPL) e o ROI (retorno sobre os investimentos).

20.3 Período de *payback*

Pelo *site* do Wikipédia encontramos a seguinte definição para *payback* “é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro acumulado se iguala ao valor desse investimento”. Trata-se de um termo usado em finanças para indicar o retorno dos pagamentos de um investimento. Para Salanek Filho (2006, p. 8) “o *payback* é usado em decisões de aceitar ou rejeitar projetos. Se o *payback* for menor que o período ideal aceita-se o projeto, caso contrário rejeita-se o projeto”.

Na **tabela 20.1** está demonstrado um comparativo de dois projetos, projeto X e projeto Y. Considerando que a decisão é de aceitar apenas o projeto com retorno no prazo de 3 anos, será aceito o projeto X e rejeitado do projeto Y.

Tabela 20.1: Tempo de *Payback*

	Projeto X	Projeto Y
Investimento Inicial	10.000,00	10.000,00
Ano	Entrada de Caixa	
1	5.000,00	2.000,00
2	4.000,00	4.000,00
3	1.000,00	3.000,00
4	100,00	2.000,00
5	100,00	4.000,00
período de <i>payback</i>	3 anos	4 anos

Fonte: Salanek Filho (2006).

Observamos que o projeto X irá trazer um retorno mais rápido do que o projeto Y, mesmo verificando que o volume de retorno do projeto Y é maior do que do projeto X. O que vale no período de *payback* é o projeto que traz o retorno mais rápido.

Essa ferramenta será muito útil quando o gestor financeiro tiver que decidir entre dois ou mais projetos de qualquer natureza que tiver os seus valores retornando ao longo do tempo. O gestor deverá fazer a projeção a cada período do resultado dos projetos. Com essa referência poderá tomar a decisão e definir qual projeto será escolhido.

Vale ressaltar também que o *payback* leva em conta apenas variáveis financeiras. Deve-se sempre observar outros aspectos também que possa justificar um projeto com retorno financeiro mais longo.

20.4 Cálculos da TIR e VPL

Pelo *site* do Wikipédia:

a Taxa Interna de Retorno (TIR), vem do inglês IRR (*Internal Rate of Return*), é a taxa necessária para igualar o valor de um investimento com os seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa. Sendo usada em análise de investimentos, significa a taxa de retorno de um projeto.

O mesmo *site* traz o conceito de VPL:

O valor presente líquido (VPL), também conhecido como valor atual líquido ou método do valor atual, é a fórmula financeira capaz de determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial.

Ainda na questão conceitual, Pereira e Almeida (2012) mencionam que “a Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de juros (desconto) que iguala, em determinado momento do tempo, o valor presente das entradas (recebimentos) com o das saídas (pagamentos) previstas de caixa”.

Para a demonstração destes cálculos usaremos as telas do Excel. São cálculos mais complexos para realizarmos em calculadoras simples e, através das funções financeiras dessa ferramenta fundamental para um departamento financeiro, faremos o detalhamento dos cálculos.

A	B	C
48	Base de Dados para Calcular TIR e VPL	REAL
49	Investimento Inicial	(100.000,00)
50	1. período	18.000,00
51	2. período	18.000,00
52	3. período	18.000,00
53	4. período	18.000,00
54	5. período	18.000,00
55	6. período	18.000,00
56	TIR (PERÍODO)	2,2442%
57	VPL	R\$ 100.000,00

Figura 20.2: Cálculo da TIR e VPL

Fonte: Desenvolvido pelo autor em planilha de Excel.

Nesse exemplo a empresa elaborou um investimento de R\$100.000,00 e obteve recebimentos diversos ao longo de seis anos. A planilha calcula a relação desses valores - que ao longo do tempo totalizaram R\$108.000,00 - e apresenta um único percentual de 2,2442%. Esse percentual é a taxa interna de retorno geral do projeto.

Os dois quadros com as setas e com as descrições de TIR e VPL são exatamente as fórmulas que deverão ser escritas dentro de cada célula. Para o cálculo da TIR deverá ser marcado o intervalo, que no exemplo acima está entre a célula C49 e a célula C55. Para o cálculo do VPL deve contemplar inicialmente a célula da TIR e posteriormente o intervalo de recebimentos, que é da célula C50 até a C55. A linha C57 é apenas uma confirmação de que a TIR de 2,2442%, com seis pagamentos de R\$18.000,00, correspondem a um valor presente líquido de R\$100.000,00.

20.5 Cálculos do ROI

Agora apresentaremos um outro indicador em percentual. O ROI é uma relação da lucratividade com o capital investido. Geralmente a conta é feita da seguinte forma: uma divisão do lucro com o valor que o dono da empresa investiu.

No *site* Wikipédia a definição de ROI é dada como:

retorno sobre investimento (em inglês, *return on investment* ou ROI), também chamado taxa de retorno (em inglês, *rate of return* ou ROR), taxa de lucro ou simplesmente retorno, é a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento, e o montante de dinheiro investido.

Esse indicador tem um grande objetivo: demonstrar para o dono da empresa se compensa mais ele investir o seu dinheiro na empresa ou, por exemplo, na poupança.

Vamos para um exemplo: Um empresário resolveu criar um empresa de eventos e investiu no primeiro ano R\$50.000,00 - no final do ano ele observou que o lucro da empresa foi de R\$5.000,00 - ou seja, seu retorno foi de 10% ao ano. Esse empresário compara com o ganho que ele teria se tivesse investido na poupança, que normalmente paga em torno de 6% ao ano. Nessa comparação, foi mais vantajoso investir no negócio que trouxe um retorno maior. Porém devemos levar em conta que no negócio ele não tem a facilidade de retirar os R\$-50.000,00 da empresa. Já na poupança ele pode, em qualquer momento, ir até o caixa do banco e efetuar o saque.



Acesse o site http://pt.wikipedia.org/wiki/Retorno_sobre_investimento e conheça outras metodologias para o cálculo do ROI.



Figura 20.2: Calculando o lucro
Fonte: <http://blogalize.net>

Cálculo do ROI

$$\text{ROI} = \text{Lucro} / \text{Investimento}$$

Fonte: Elaborado pelo autor com base no site Wikipédia

Resumo

Nessa aula final descrevemos as etapas fundamentais para a elaboração de um plano de negócio em seus aspectos financeiros. Outro aprendizado foi com relação a ferramentas para medir o resultado, como o *payback*, a TIR, o VPL e o ROI.

Atividades de aprendizagem

- Descreva o seu entendimento sobre as ferramentas TIR e VPL. Utilize a leitura do texto conceitual no site a seguir para embasar a sua resposta: http://pt.wikipedia.org/wiki/Taxa_interna_de_retorno

Referências

BERK, J.; DEMARZO, P.; HARFORD, J. **Fundamentos de finanças empresariais**. São Paulo: Artmed, 2010.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Harbra, 2004.

GUERREIRO, R. **Gestão do Lucro**. São Paulo. Atlas: 2006.

HANSEN, Don R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2000.

LEMES JUNIOR, A. B.; CHEROBIM, A. P; RIGO, C. M. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PRADO, J. L.; CORDEIRO, L.; SALANEK FILHO, P. **Apostila de Finanças do curso Bom negócio**. Curitiba, 2009.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JORDAN, B. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: McGraw-Hill Brasil, 2008.

SALANEK FILHO, P. **Apostila de Finanças Empresariais do curso Bom negócio**. Curitiba, 2006.

Sites

BEZERRA, A. C. da S. **Definição de lucros**. Disponível em: <<http://www.ceap.br/artigos/ART06122007183423.PDF>>. Acesso em: 21 jan. 2012.

CATELLI, A. **Sistema de Contabilidade de Custo Estândar**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/51231568/Artigo-Orc-Empresarial-um-estudo-nas-10-maiores-ind-de-siderurgia>>. Acesso em: 18 jan. 2012.

COPPI, R.; SOUZA, U.; BASSO C. **Orçamento empresarial**, um estudo nas 10 maiores indústrias de siderurgia e pelotização do estado do Espírito Santo. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/51231568/Artigo-Orc-Empresarial-um-estudo-nas-10-maiores-ind-de-siderurgia>>. Acesso em: 02 fev. 2012.

DUARTE, J. D. O. **Organização e Gestão de Eventos**: Métodos e técnicas na sua aplicação na atividade das empresas de eventos. Universidade Fernando Pessoa, 2009. Disponível em: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1198/1/Monografia_Jo%C3%A3o%20Duartex.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2011.

Fluxo de caixa. Disponível em: <<http://www.efetividade.net>>. Acesso em: 15 dez. 2011.

Fluxo de caixa. Disponível em: <<http://www.fluxodecaixa.com>>. Acesso em: 17 dez. 2011.

MANDELLI, P. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/planejamento-financeiro/29100/>>. Acesso em: 07 jan. 2012.

MONTEIRO, A. A. S. **Formação de preço para empresas de serviço**. Disponível em: <<http://www.fabianocoelho.com.br/artigos-contabilidade-gestao/Artigo-Formacao-de-preco-para-empresas-de-servico.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2012.

NASCIMENTO, A. R. Disponível em: <<http://www.empresasedinheiro.com/planejamento-financeiro-empresarial/>>. Acesso em: 09 jan. 2012.

OLIVEIRA, H. R. **Formação dos preços de venda na micro e pequena empresa comercial varejista**. Disponível em: <http://www.humbertorosa.com.br/Banco_de_Artigos/Humberto/Humberto_Capitulo_Livro_de_Marketing_.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1994.

PIVETA, G. **A utilização do fluxo de caixa nas empresas**: Um modelo para a pequena empresa. 2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vln02/a01vln02.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2012.

PEREIRA, A. **Método manual para o cálculo da taxa interna de retorno**. Disponível em: <<http://www.faculdadeobjetivo.com.br/arquivos/MetodoManual.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2012.

PORTAL de contabilidade. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br>>

PORTON, R. A. B.; FURLAN, R. **Uma proposta de metodologia de preço de venda para micro e pequena empresa do setor varejista**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR71_0561.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2012.

REINERT, N.; BERTOLINI, G. R. F. **A Necessidade de Organização dos Controles Financeiros para uma Melhor Gestão de Empresas de Pequeno Porte**. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminarior/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%E7%F5es/ART%2011%20-%20%20A%20Necessidade%20de%20Organiza%E7%E3o%20dos%20Controles%20Financeiros.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2011.

SANTOS, I. **Planejamento Financeiro Empresarial**. Disponível em: <<http://www.empresasedinheiro.com/planejamento-financeiro-empresarial/>>. Acessado em: 03 jan. 2012.

WIKIPÉDIA. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org>>. Acesso entre 12 nov. 2011 e 03 jan. 2012.

ZANLUCA, J. C. **Custos diretos e indiretos - APURAÇÃO**. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos_direitos.htm>. Acesso em: 15 jan. 2012.

Atividades autoinstrutivas

1. Em finanças são muito conhecidos os termos crédito e débito. Esses dois termos possuem sua relação respectivamente com quais termos relacionados às finanças de eventos?

- a) Captação de recursos e Desembolsos
- b) Fluxo de caixa e preços
- c) Gastos e pagamentos
- d) Pagamentos e custos
- e) Dinheiro e cheques

2. O administrador ou gestor financeiro é a pessoa que terá a responsabilidade de controlar os recursos, buscando as melhores opções e tomando as decisões mais oportunas para obter o maior _____ possível:

- a) Controle
- b) Custo
- c) Lucro
- d) Pagamento
- e) Percentual

3. Fazem parte das características do administrador financeiro:

- a) Descontrole, disponibilidade e ética
- b) Descontrole, irritação e transparência
- c) Nervosismo, ética, disponibilidade
- d) Nervosismo, ética, descontrolado
- e) Transparência, disponibilidade e ética

4. De acordo com o texto, o administrador financeiro deve controlar as finanças da empresa, mas também ficar sempre atento para os aspectos externos do negócio, entre eles:

- a) Concorrência e indicadores do governo
- b) Meio ambiente e impostos
- c) Prejuízos e impostos
- d) Taxas de juros e prejuízos
- e) Taxas de juros e indicadores de inflação

5. Podemos definir planejamento financeiro como:

- a) É um controle relacionado apenas para anotar toda a movimentação de dinheiro que circula na empresa, sem prévio observação dos gastos.
- b) É um processo de controle dos custos e das despesas que ocorrem na empresa e não inclui o controle das receitas.
- c) É um processo de desenvolvimento e implementação de um plano personalizado para evitar ou resolver problemas financeiros com objetivos de alcançar metas previamente determinadas.
- d) É um processo de elaboração de um plano de contingência para somente evitar endividamento bancário
- e) O planejamento financeiro está ligado ao arquivo de documentos e da empresa que possuem registro de valores financeiros.

6. Um orçamento é uma espécie de antecipação daquilo que vai acontecer nas finanças da empresa ou mesmo do evento que será realizado. Todo evento que está programado deve, durante a sua programação, ter a elaboração de um orçamento. Assim, teremos uma ideia clara daquilo que possivelmente seja recebido e também daquilo que possivelmente seja pago. O orçamento também pode ser definido como uma espécie de _____.

- a) Movimentação
- b) Registro
- c) Revisão

d) Previsão

e) Controle

7. De acordo com o texto, podemos definir um orçamento como a estimativa de despesas e receitas de um evento, sendo a sua principal função o controle generalizado de um evento. Um bom orçamento é fundamental para um bom funcionamento e credibilidade de um evento, e o seu equilíbrio permite dar a conhecer os:

a) Participantes do evento

b) Funcionários da empresa

c) Patrocinadores

d) As áreas operacionais e seus limites

e) Os gastos com publicidade

8. Os recursos públicos são oriundos de:

a) Participação da iniciativa privada

b) Venda de ingressos

c) Doações

d) Entidades governamentais

e) Loterias

9. São exemplos de fontes de recursos para eventos:

a) Empréstimos

b) Dívidas de curto prazo

c) Impostos

d) Direto de transmissão

e) Sorteio

10. Para que uma empresa privada seja patrocinadora e tenha interesse em um evento, deve-se observar que:

- a) O evento poderá diminuir os custos fixos da empresa
- b) O evento possa agradar os proprietários, os clientes e os colaboradores da empresa
- c) O evento como uma ferramenta de comunicação e atingindo o público-alvo da empresa
- d) Que o evento possa gerar empréstimos com juros mais baixos junto aos bancos
- e) Todas as alternativas estão corretas

11. Existe uma diferença entre o conceito de custos e despesas. Qual das opções abaixo melhor define o conceito de custo:

- a) Custos e despesas são as mesmas coisas. Não existem diferenças.
- b) Gastos relacionados a bens e serviços utilizados para a produção de outros bens e serviços
- c) Todos os gastos com investimentos administrativos da empresa
- d) Todos os valores pagos de forma parcelada ou financiada.
- e) Gastos com bens e serviços utilizados na manutenção da atividade, bem como os esforços para obtenção das receitas

12. Existe uma diferença entre o conceito de custos e despesas. Qual das opções abaixo melhor define o conceito de despesas:

- a) Custos e despesas são as mesmas coisas. Não existem diferenças.
- b) Gastos relacionados a bens e serviços utilizados para a produção de outros bens e serviços
- c) Todos os gastos com investimentos administrativos da empresa
- d) Todos os valores pagos de forma parcelada ou financiada.
- e) Gastos com bens e serviços utilizados na manutenção da atividade, bem como os esforços para obtenção das receitas

13. Os custos diretos têm a propriedade de ser “perfeitamente mensuráveis de maneira objetiva. Os custos são qualificados aos portadores finais (produtos), individualmente considerados”. Dentro dessa afirmação, podemos então classificar como custos diretos:

- a) Mão-de-obra contratada diretamente para um evento específico.
- b) Materiais empregados nas atividades auxiliares de empresa
- c) Gastos com água, luz e energia da sede da empresa
- d) Salário da secretária.
- e) Gastos irrelevantes com a realização da atividade fim da empresa.

14. Os custos que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência são denominados de custos indiretos. Estes custos são atribuídos aos produtos por algum critério de:

- a) Desembolsos.
- b) Despesas.
- c) Gastos.
- d) Investimentos.
- e) Rateio.

15. Quais são os custos que se alteram com as quantidades de serviços produzidos?

- a) Fixos.
- b) Diretos.
- c) Indiretos.
- d) Variáveis.
- e) Investimentos.

16. Quais são os custos que não se alteram com as quantidades de serviços produzidos?

- a) Fixos.
- b) Diretos.
- c) Indiretos.
- d) Variáveis.
- e) Investimentos.

17. Os custos fixos também são chamados de custos de:

- a) Desperdícios.
- b) Investimentos.
- c) Produção.
- d) Estrutura.
- e) Administrativos.

18. Os custos variáveis também são chamados de custos de:

- a) Desperdícios.
- b) Investimentos.
- c) Produção.
- d) Estrutura.
- e) Administrativos.

19. A locação de um espaço para a realização de um evento é chamado de custo:

- a) Fixo.
- b) Investimentos.
- c) Variável.

- d) Mão de Obra.
- e) Limpeza e conservação.

20. Uma empresa que irá promover um evento tem R\$ 5.000,00 mensais de custos fixos. Considerando que esta empresa tinha planejado promover dez eventos no ano e realizou apenas cinco eventos. O que acontecerá com esse custo fixo mensal?

- a) Aumentou.
- b) Diminuiu.
- c) Permaneceu inalterado.
- d) Variou 50%.
- e) Todas as alternativas estão incorretas.

21. Qual a diferença entre orçamento e fluxo de caixa?

- a) Não existem diferenças. São considerados a mesma coisa.
- b) O orçamento é elaborado para avaliar a viabilidade como um todo do evento, observando se o mesmo é ou não lucrativo. O fluxo de caixa é utilizado posteriormente e tem a finalidade de controlar a movimentação do caixa.
- c) O orçamento é elaborado para avaliar apenas as despesas do evento. O fluxo de caixa é utilizado para verificação das receitas do evento.
- d) O orçamento é elaborado para avaliar os custos fixos e variáveis. O fluxo de caixa é utilizado para controlar: contas a pagar e contas a receber.
- e) O orçamento é elaborado para avaliar os gastos administrativos. O fluxo de caixa é utilizado para avaliar os gastos produtivos.

22. Podemos considerar como a principal vantagem do fluxo de caixa?

- a) Verificar os custos fixos.
- b) Avaliar os custos variáveis.
- c) Visualização do saldo de caixa de forma antecipada.
- d) Gerenciar o aumento dos gastos administrativos.
- e) Gerenciar apenas o aumento dos gastos com manutenção.

23. Quanto o saldo anterior de caixa somado com volume de recebimentos da semana forem inferiores ao volume de pagamentos da semana, uma das alternativas imediatas para a empresa é:

- a) Fazer uma reunião com a diretoria da empresa.
- b) Buscar um empréstimo bancário.
- c) Rever todo o orçamento.
- d) Ficar inadimplente e não honrar os compromissos de pagamentos.
- e) Cancelar o evento.

24. Considerando uma falta de recursos no caixa da empresa de R\$100.000,00. Qual das opções abaixo causaria o menor prejuízo para a empresa?

- a) Pagar juros de 5% para os fornecedores para postergação.
- b) Pagar juros de 9% para os bancos.
- c) Conceder um desconto de 3% para os clientes para antecipação.
- d) Ficar inadimplente e não honrar os compromissos de pagamentos.
- e) Cancelar o evento.

25. Do ponto de vista financeiro, podemos afirmar que o conceito de preço é?

- a) O valor totalizado pela soma de todos os custos (fixos e variáveis).
- b) O saldo entre as entradas e saídas verificadas semanalmente pela utilização do fluxo de caixa.
- c) O valor praticado pelos concorrentes no mercado e que a empresa deve se enquadrar para ser competitiva.
- d) O valor que o cliente deseja pagar para obter um serviço da sua empresa.
- e) O valor que o serviço deve ser vendido considerando os custos variáveis, os custos fixos proporcionais e ainda o lucro líquido estimado.

26. Conforme mencionado no texto, é considerado também um dos fatores que influênciam na formação de preços?

- a) Conhecimento da marca.
- b) Orçamento defasado.
- c) Fluxo de caixa negativo.
- d) Empréstimo bancário elevado.
- e) Prejuízos acumulados.

27. Complete a frase conforme a afirmação do autor Oliveira: “a fixação de preços é uma decisão de suma importância para a administração, por ser o fator primordial de _____, _____ e _____ da empresa no mercado”

- a) Gestão, avaliação dos lucros, inadimplência.
- b) Custos, recebimentos, pagamentos.
- c) Sobrevivência, lucratividade, posicionamento.
- d) Empréstimos, inadimplência, controle.
- e) Empréstimos, lucratividade e controle.

28. O texto menciona a visão mercadológica e financeira para a formação de preços. Podemos afirmar que a visão mercadológica respeita-se a _____ e na visão financeira respeita-se a _____.

- a) Gestão e Lucro.
- b) Custos e Despesas.
- c) Lucros e Prejuízos.
- d) Competitividade e rentabilidade.
- e) Pagamentos e recebimentos.

29. Imagine uma empresa com receita total de R\$ 100.000,00 e um custo total de R\$ 60.000,00. Qual o lucro percentual desta empresa?

- a) 10%.
- b) 50%.
- c) 40%.
- d) 5%.
- e) 100%.

30. Uma empresa que teve uma receita total de R\$100.000,00 e um custo total de R\$80.000,00 – podemos afirmar que o lucro percentual foi de:

- a) 80%.
- b) 10%.
- c) 20%
- d) 8%.
- e) 100%.

31. Qual das frases abaixo melhor define o conceito de Mark-up:

- a) É um termo usado para indicar quanto do orçamento está abaixo do prejuízo gerado na empresa.
- b) É um termo usado para indicar quanto do preço do produto está acima do seu lucro.
- c) É um termo usado em economia para indicar quanto do preço do produto está acima do seu custo de produção e distribuição.
- d) É um termo usado para indicar quanto do custo fixo do produto está abaixo do seu custo variável.
- e) É um termo usado para indicar quanto do fluxo de caixa do produto está acima do lucro da empresa.

32. Existem duas formas de calcular o *Mark-up*:

- a) Público e privado.
- b) Positivo e negativo.
- c) Multiplicador e divisor.
- d) Adição e subtração.
- e) Direto e inverso.

33. Qual é o *Mark-up* multiplicador para a soma de percentual de 20%:

- a) 0,20.
- b) 1,20.
- c) 1,25.
- d) 120.
- e) 125.

34. Qual é o preço de venda para uma empresa que possui custos unitários de R\$ 100,00 e a soma dos percentuais de 50%:

- a) R\$150,00.
- b) R\$200,00.
- c) R\$2.000,00.
- d) R\$1.500,00.
- e) R\$105,00.

35. Qual é o preço de venda para uma empresa que possui custos unitários de R\$10,00 e a soma dos percentuais de 30%:

- a) R\$13,00.
- b) R\$13,90.
- c) R\$14,29.

d) R\$140,29.

e) R\$130,00.

36. Qual é o *Mark-up* divisor para uma soma de percentual de 20%:

a) 0,80.

b) 1,20.

c) 1,25.

d) 0,20.

e) 1,80.

37. O que significa margem de contribuição?

a) É o valor que sobra do fluxo de caixa total menos o lucro. A margem de contribuição representa quanto a empresa tem para pagar os custos fixos.

b) É o valor que sobra do faturamento total menos o custo fixo. A margem de contribuição representa quanto a empresa tem para pagar os custos variáveis e gerar o lucro estimado.

c) É o lucro menos o custo variável. A margem de contribuição representa quanto a empresa tem para pagar gerenciar o fluxo de caixa.

d) É o valor que sobra do faturamento total menos o custo variável. A margem de contribuição representa quanto a empresa tem para pagar os custos fixos e gerar o lucro estimado.

e) É o valor que sobra do faturamento total menos o custo fixo. A margem de contribuição representa quanto a empresa tem para pagar os gastos administrativos e de manutenção.

38. Calcule a margem de contribuição unitária do exemplo abaixo:

Itens	Valores
Custos Variáveis	2,00
Custos Fixos	3,00
Custos totais	5,00
Preço de Venda	12,50
18 % de impostos	2,25
12 % de comissões	1,50
30% de lucro	3,75
Margem de Contribuição Receitas – (custos variáveis + (receitas x percentuais de impostos e comissões))	

- a) R\$12,50.
- b) R\$3,75.
- c) R\$6,75.
- d) R\$6,50.
- e) R\$10,00.

39. O volume que a empresa precisa vender para cobrir apenas o custo (fixo e variável) das mercadorias vendidas. Neste volume a empresa não terá nem lucro e nem prejuízos. Esta é a definição para:

- a) Fluxo de caixa.
- b) Orçamento.
- c) Margem de Contribuição.
- d) Ponto de Equilíbrio.
- e) Mark-up.

40. O ponto de equilíbrio é calculado por uma divisão entre duas variáveis. Quais são elas?

- a) CF e MC.
- b) Mark-up e CV.
- c) Mark-up e CF.
- d) MC e Mark-up.
- e) CV e CF.

41. Como que o ponto de equilíbrio pode ser calculado em quantidades?

- a) Dividindo o volume de faturamento do ponto de equilíbrio pelo custo fixo.
- b) Dividindo o volume de faturamento do ponto de equilíbrio pelo custo variável.
- c) Dividindo o volume de faturamento do ponto de equilíbrio pelo preço de venda.
- d) Dividindo o volume de faturamento do ponto de equilíbrio pelo mark-up.
- e) Dividindo o volume de faturamento do ponto de equilíbrio pelo custo unitário total.

42. Qual o ponto de equilíbrio para a seguinte situação: Faturamento: R\$250.000,00 – b) Margem de Contribuição: R\$40.000,00 – Custos fixos: R\$30.000,00?

- a) R\$200.000,00.
- b) R\$150.000,00.
- c) R\$187.500,00.
- d) R\$287.500,00.
- e) R\$70.000,00.

43. Calcule a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio (em valores) para a situação abaixo?

Itens	Valores Totais
Custos Variáveis	18.000,00
Custos Fixos	7.000,00
Custos totais	25.000,00
Faturamento	31.250,00
10 % de impostos	3.125,00
2 % de comissões	625,00
8 % de lucro	2.500,00
Margem de Contribuição Receitas – (custos variáveis + (receitas x percentuais de impostos e comissões))	
Ponto de Equilíbrio em valores PE (valores) = (CF / MC) x Faturamento	

- a) MC = 9.500,00; PE (valor) = 21.750,00.
- b) MC = 21.750,00; PE (valor) = 9.500,00.
- c) MC = 23.026,32; PE (valor) = 31.250,00.
- d) MC = 9.500,00; PE (valor) = 23.026,32.
- e) MC = 21.750,00; PE (valor) = 23.026,32.

44. Qual o ponto de equilíbrio (em valores e quantidades) para a seguinte situação: Faturamento: R\$100.000,00 – b) Margem de Contribuição: R\$20.000,00 – Custos fixos: R\$10.000,00 – preço de venda: R\$50,00?

- a) PE (valor) R\$30.000,00; PE (qtde) 1.500 unidades
- b) PE (valor) R\$90.000,00; PE (qtde) 2.300 unidades
- c) PE (valor) R\$80.000,00; PE (qtde) 3.000 unidades
- d) PE (valor) R\$40.000,00; PE (qtde) 2.100 unidades
- e) PE (valor) R\$50.000,00; PE (qtde) 1.000 unidades

45. Qual o conceito de *pay-back*?

- a) É o tempo decorrido entre a elaboração do fluxo de caixa e o momento no qual ocorre o desembolso do primeiro pagamento
- b) É o tempo decorrido entre o orçamento inicial e o momento no qual o a empresa gasta todos os seus recursos
- c) É o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro acumulado se iguala ao valor desse investimento
- d) É o tempo decorrido entre o desembolso dos custos fixos e o momento da entrada das receitas
- e) É o tempo equivalente ao período de *mark-up*. *Pay-back* e *mark-up* são sinônimos.

46. Geralmente são aceitos projetos com _____ tempo de *pay-back*?

- a) menor
- b) maior
- c) igual
- d) todas as alternativas estão corretas
- e) todas as alternativas estão incorretas

47. Qual o significado de TIR?

- a) Taxa Integral de Rentabilidade
- b) Tempo Integral de Resultado
- c) Tempo Interno de Retorno
- d) Taxa Interna de Retorno
- e) Tempo Imediato de Retorno

48. Qual o significado de VPL?

- a) Variação Permanente do Lucro
- b) Variação de Prejuízos e Lucros
- c) Valor Presente Líquido
- d) Valor Permanente de Lucro
- e) Valor Progressivo sobre Lucro

49. Qual a definição de ROI?

- a) É a tradução de Resultado Operacional de Indicadores. É uma planilha elaborada para avaliação dos recursos que circularam pela empresa
- b) Retorno sobre indicadores de faturamento e empréstimos bancários. É a relação entre os juros pagos para bancos e o lucro.
- c) Retorno sobre investimento e também chamado de taxa de retorno, (em inglês, *return on investment* ou ROI). É relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento e o montante de dinheiro.
- d) É a tradução de Renda Operacional de investimentos. É uma planilha elaborada para análise dos custos e dois lucros da empresa.
- e) É a relação entre os custos e o mark-up calculado. É utilizado para avaliar o volume do nível de preços praticados pelo mercado.

50. Calcule o ROI para a seguinte situação: Investimentos: R\$400.000,00 e Lucro de R\$80.000,00?

- a) 80%
- b) 40%
- c) 20%
- d) 10%
- e) 12%

Currículo do professor-autor

Pedro Salanek Filho

É administrador de Empresas formado pela FESP (1996); Pós-graduado em Finanças Avançado pela UNIFAE (1998); MBA em Gestão Empresarial pelo ISAE/FGV (2003); Curso de Extensão em Metodologia de Ensino Superior pela FESP (2004); Mestre em Organizações e Desenvolvimento pela UNIFAE (2007).

Menção Honrosa com o Prêmio Jovem Empreendedor prestada pela Assembleia Legislativa/PR em novembro/2007; Prêmio TOYP BRASIL 2008 na categoria: Liderança Social e Ambiental pela JCI - Junior Chamber International Brasil em novembro/2008.

Atuando desde 1988 em empresas privadas, reúne experiência nos setores da construção civil, bancário, petroquímico, imobiliário e cooperativismo. Dentro das principais atividades atuou com: Acompanhamento por indicadores e assessoria do processo de gestão econômico-financeira; Organização de eventos de treinamento na área de gestão financeira; elaboração de diagnósticos. Como educador atua em cursos de graduação e pós-graduação nas disciplinas de gestão financeira e sustentabilidade corporativa.

