

Gestão para formação de preço em projetos de buffet no sul de Minas Gerais

Management for price formation in catering projects in the South of Minas Gerais

Carlos Eduardo Rios Sales^{1*}; Carlos Roberto Campos²

^{1*} Administrador de Empresas e Especialista em Gestão Empresarial, Financeira e Controladoria – Rua Professora Angela Parenti de Souza, 195 – Fátima III - CEP 37550-000 – Pouso Alegre (MG), Brasil <carlooseduardosales@gmail.com>

² ESALQ/USP – Professor Associado e Especialista em Gestão de Projetos – Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" (ESALQ/USP) – Av. Pádua Dias, 11 – CEP 13418-900 - Piracicaba (SP), Brasil

Resumo

Num mercado altamente competitivo é fundamental uma eficaz gestão dos custos para fazer uma correta formação do preço de venda nos projetos das empresas de buffet e eventos. O objetivo desse trabalho foi identificar os recursos utilizados e apurar os custos envolvidos nesses projetos, para uma correta formação do seu preço de venda, utilizando instrumentos da contabilidade gerencial e as melhores práticas de gerenciamentos de custos em projetos. Foram coletadas informações de profissionais que atuam na área por meio de entrevistas. Foram obtidos os resultados do preço de venda, levando em consideração o valor do dinheiro no tempo, com as melhores práticas de gerenciamento de projetos e suas ferramentas, que podem ser utilizadas em qualquer tipo de projeto e em várias áreas de conhecimento, com um padrão de normas, métodos e procedimentos, ampliando assim, a visão sistêmica de todo o processo, para obter um melhor resultado.

Palavras-chave: custos, gerenciamento de projetos, preço de venda

Abstract

In a highly competitive market it is essential for efficient cost management to make a proper formation of the sale price in the projects of catering and events business. The aim of this article is to identify the resources used and determine the costs involved in catering projects and events, for proper training of your sales price using instruments of management accounting and the best practices of managements costs on projects. Information from professionals who work in the area was collected by interviews. The results of the sales price were obtained, taking into account the value of money over time, with the best project management practices and tools that can be used in any type of project and in many areas of knowledge, with a standard norms, methods and procedures, thus expanding the systemic view of the process, to get a better result.

Keywords: costs, project management, selling price

Introdução

A busca pelo lucro, rentabilidade e maximização de valor para os acionistas, tem sido o principal objetivo dos gestores de empresas em um mercado globalizado e competitivo. Esses gestores enfrentam dificuldades no gerenciamento e planejamento dos custos para a formação do preço de venda em seus projetos que, além de ser muito complexa, exige um enorme rigor na sua apuração, pois, sofre uma grande influência do mercado, onde os clientes desejam produtos e serviços de qualidade, buscando o máximo de satisfação com o menor custo.

É fundamental conhecer com detalhes a gestão de custos, com elevado rigor técnico e conceitual, levando em consideração todos os fatores que fogem do seu domínio, como a conjuntura econômica e a concorrência.

Os custos eram tratados como o determinante do preço de venda, porém o inverso é a atual realidade já

que, os custos devem ser gerenciados e perseguidos para manter a empresa nesse mercado, cada vez mais agressivo e competitivo (Bomfim e Passarelli, 2006).

Nesse cenário econômico torna-se cada vez mais importante a preciosa atenção dos administradores para uma eficaz gestão de custos. É de suma importância o mapeamento de vários processos e suas etapas para a elaboração do preço de venda nas empresas de buffet e eventos, devido à grande variedade de serviços a serem prestados, planejando os recursos, estimativas de custos, levando em consideração os riscos previstos, calculando e incorporando uma reserva técnica de contingência que seja capaz de suportar, como plano de resposta, a esses riscos, utilizando-se das bases fundamentadas para a preparação do preço de venda de cada projeto. O gerenciamento de custos, de forma estruturada, aplicando as melhores práticas é fundamental para conseguir respeitar o orçamento aprovado de cada projeto.

Independentemente da complexidade do projeto, é importante a identificação dos procedimentos e padronização dos processos, envolvendo as etapas do planejamento dos recursos, estimativas de custos, orçamentação e seus controles, através de premissas documentadas, relatórios, medições e acompanhamento constante desses processos.

O estudo das melhores práticas de gestão para os custos e formação de preço é fundamental para a saúde financeira da empresa, fazendo com que ela se mantenha no mercado, empregando pessoas, contribuindo para uma sociedade melhor, gerando riqueza, mas, para isso, precisa se atentar aos diversos perigos existentes, como não desprezar o valor do dinheiro no tempo, acompanhando as previsões e expectativas econômicas, bem como, considerar, com muito cuidado, as premissas utilizadas nas formas de pagamentos oferecidas. Cada uma tem uma peculiaridade e acréscimo de componentes como parcelas, taxas, juros e valor no tempo.

As decisões tomadas para a determinação do preço de venda precisam de uma análise antecipada de vários aspectos internos e externos à empresa, definindo ações para a tomada de decisão, começando pelo gerenciamento de custos, análises de mercado, concorrentes e pelas condições de pagamentos oferecidas aos seus clientes (Bomfim e Passarelli, 2006).

Conforme o Project Management Institute [PMI] (2013), a gestão de custos de um projeto, inclui os processos de planejamento, estimativa, orçamentação e controle, entendendo que, em projetos menores, os processos de estimativa e orçamentação podem ser considerados como um único processo dentro de determinado contexto, fazendo com que o projeto possa ser terminado de acordo com o orçamento aprovado.

O objetivo desse artigo foi identificar os recursos utilizados e apurar os custos envolvidos nos projetos de buffet e eventos, para uma correta formação do seu preço de venda.

Material e Métodos

O processo de gerenciamento de custos para formação do preço de venda em projetos de buffet e eventos envolve várias etapas como o planejamento, estimativa, orçamentação e controle, identificação das atividades, dos recursos necessários para realização de cada atividade, levantamento dos custos, controle das variações e mudanças que podem ocorrer, preparação do orçamento com os melhores fornecedores para fazer uma correta precificação. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa qualitativa com alguns especialistas da área de buffet e eventos, onde foi realizada uma entrevista com eles. Alguns valores percentuais discriminados foram pesquisados e analisados em empresas de buffet e eventos na região do sul de Minas Gerais e através das pesquisas feitas foram identificadas algumas etapas,

discriminadas na tabela 1, para uma ideal gestão de custos e formação do preço de venda para buffet e eventos.

Tabela 1. Etapas para gestão de custos e formação do preço de venda para as empresas de buffet e eventos localizadas na região Sul do estado de Minas Gerais

Etapas	Descrição
Etapa 1	Pesquisa qualitativa e entrevistas
Etapa 2	Planejamento
Etapa 3	Estimativas de custos e orçamentação
Etapa 4	Formação do preço de venda
Etapa 5	Simulações das formas de pagamentos do cliente
Etapa 6	Controle de custos

Fonte: Dados originais da pesquisa

Etapa 1 - Pesquisa qualitativa

Primeiramente, foi efetuada uma pesquisa qualitativa e entrevista, conversando com alguns especialistas da área de buffet e eventos, que estavam reunidos em um grupo de discussão de gerenciamento de custos e formação de preço de venda, no núcleo de hotéis e buffets da região.

Etapa 2 - Planejamento

Esse processo ocorre na fase inicial de cada projeto e define as políticas e procedimentos para orientação do gerenciamento de custos do projeto como a descrição dos processos e modelos de documentos a serem utilizados, níveis de responsabilidades, premissas que serão utilizadas, sempre aplicando as melhores práticas dentro do contexto do projeto.

Nos ativos de processos organizacionais estão descritos os procedimentos e diretrizes de controles e dados financeiros, códigos contábeis e informações contratuais. A ferramenta, opinião especializada, por exemplo, é fornecida por pessoas com conhecimento e capacidade técnica, orientando para que se tenha um melhor processo de planejamento e gerenciamento dos custos.

As técnicas analíticas envolvem as estratégias para financiamento do projeto, como utilização de recursos próprios ou de terceiros, definindo, também, os tipos de técnicas financeiras que serão utilizadas como retorno sobre o investimento, valor presente líquido e fluxo de caixa descontado. Na tabela 2 estão algumas das melhores práticas do guia PMBoK, fornecendo processos e ferramentas para um melhor gerenciamento dos custos.

As reuniões com as equipes do projeto são fundamentais para um excelente desenvolvimento de um plano de gestão de custos que irá descrever como os custos serão planejados, definidos, estruturados e controlados.

Tabela 2. Modelo de melhores práticas de planejamento do gerenciamento de custos com suas entradas; ferramentas/técnicas e saídas

Entradas	Ferramentas e técnicas	Saídas
Plano de gerenciamento do projeto	Opinião especializada	Plano de gestão de custos
Termo de abertura	Técnicas analíticas	
Ativos de processos organizacionais	Reuniões	

Fonte: PMI (2013)

Etapa 3 - Estimativa de custos e orçamentação

Nessa fase foi realizado o levantamento dos custos de todos os recursos necessários para cada atividade e podem ser divididos em custos diretos e indiretos.

Os custos diretos são aqueles relacionados diretamente com a produção dos bens e serviços, por exemplo, as matérias-primas utilizadas na produção dos insumos, a mão de obra utilizada diretamente, os serviços de terceiros, a energia elétrica consumida em cada evento e verificada através de seu medidor de energia, pois, o consumo vai depender da atração musical e da quantidade de iluminação extra utilizada, ou seja, tudo aquilo ligado exclusivamente ao produto ou serviço.

Nos custos diretos não há necessidade de se fazer rateios, pois, são diretamente apropriados aos produtos ou serviços, com medições que identificam quanto será consumido e não oferecem dúvidas a quem foram atribuídos (Bomfim e Passarelli, 2006).

Os custos indiretos são aqueles que fazem parte de todos os produtos e serviços como aluguel, salário do pessoal da administração, os quais não se conseguem relacionar diretamente com um determinado produto e serviço. Nesse caso deve ser utilizado algum critério de rateio que melhor defina o que cada produto ou serviço consome na parte desse custo indireto.

O rateio desse custo indireto pode ser utilizado, a título de exemplo, pegando o valor total dele ao ano e dividindo pela quantidade de eventos realizados. O importante é utilizar premissas, pois, qualquer método terá uma dose de subjetividade, visto que, a função do rateio é cobrir os custos indiretos na realização da venda de seus produtos e serviços.

Para o processo de estimativa e orçamentação, ou seja, calcular, estimar e fazer o orçamento, podem ser utilizados vários métodos (Tabela 3).

Tabela 3. Melhores práticas para estimativa de custo e suas definições

Práticas de Estimativa de custo	Definição
Opinião especializada	Feita por especialistas de diversas áreas
Analogia	Informações de custos reais de projetos anteriores
Paramétrica ou estatística	Utiliza modelos matemáticos relacionando o custo a outras variáveis com dados históricos
Detalhada ou definitiva	São detalhados todos os custos dos pacotes de trabalho. Uma análise profunda de todas as fases
Três pontos	Técnica analítica para representar os cenários otimistas, mais prováveis e pessimistas.

Fonte: PMI (2013)

Encargos

Os encargos são calculados sobre o valor total da venda, ou seja, será a soma dos percentuais da carga tributária utilizada mais a comissão sobre essa venda. O percentual da carga tributária a ser utilizada vai depender no tipo de planejamento tributário escolhido pela empresa. A grande maioria das empresas de buffet e eventos na região do sul de Minas Gerais utiliza o simples nacional, um regime tributário unificado de arrecadação de tributos e contribuições, diferenciado, simplificado, favorecido e aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte. Existe, também, a tributação pelo lucro presumido e pelo lucro real. O percentual da comissão sobre as vendas geralmente é definido pela diretoria da empresa, através da sua política de vendas.

Reserva técnica

A reserva técnica é utilizada na apuração dos custos, utilizando um percentual pré-definido, como margem de segurança, podendo compensar possíveis falhas ou esquecimentos realizados no cálculo e, até mesmo para poder dar um desconto ao cliente. O importante é utilizar um percentual não muito alto, no máximo, de 10% e fazer uma aprofundada e eficaz apuração dos custos do projeto, evitando assim, que essa margem possa influenciar na competitividade do seu preço de venda.

Riscos

O planejamento, a identificação, o custo previsto e a sugestão de uma resposta aos riscos que podem afetar o projeto é necessário e fundamental através de uma estrutura analítica de riscos, listando quais podem surgir no projeto. Podem ser utilizadas técnicas e ferramentas para a identificação dos riscos, como lições aprendidas em projetos anteriores, entrevistas com especialistas e brainstorming.

Em uma festa de casamento, a identificação de uma possível falta de energia e, através das técnicas e ferramentas, decidir ter como resposta ao risco, colocar um gerador de energia, por exemplo.

Mesmo tomando todas as medidas possíveis para ter a resposta aos riscos, não se pode garantir que eles não ocorram, por isso, é necessário ter um alarme que mostre a iminência desse risco acontecer e sempre ter um ou mais planos alternativos (Maximiano, 2014).

Mark up divisor e Margem de Lucro

O mark up divisor é um índice aplicado sobre o custo de um produto ou serviço e consiste em somar o custo do produto com sua margem de lucro, incluindo impostos e demais percentuais que incidem no preço de venda, conforme modelo explicitado na tabela 4, sendo calculado de acordo com a eq.(1) (Bomfim e Passarelli, 2006).

$$MKD = \frac{PV - CTV}{100} \quad (1)$$

onde, MKD: mark up divisor; PV: preço de venda; CTV: custo total de venda.

Tabela 4. Modelo de cálculo do Mark Up Divisor [MKD]

Discriminação	Taxas
	----- % -----
Preço de Venda	100
Impostos	14
Comissão de venda	10
Despesas administrativas	5
Lucro desejado	20
Custo Total de Venda	49
MKD	51

Fonte: Bomfim e Passarelli (2006)

Após a apuração, basta utilizar o valor do custo apurado e dividir pelo mark up divisor que terá o preço de venda.

Para uma correta formação do preço de venda é preciso definir uma margem de lucro para a empresa. Essa margem não pode ser pequena nem muito alta, pois, ela pode gerar um péssimo resultado financeiro ou pode fazer com que a empresa perca sua capacidade de venda, devido à alta concorrência no mercado. Analisando os concorrentes e, após pesquisas e entrevistas, foi verificado que a média utilizada nas empresas de buffet e eventos do sul de Minas Gerais é de 20%.

Utilizou-se a metodologia baseada no retorno sobre o capital investido. Supondo que o investidor teria no mercado um capital aplicado a uma taxa de 15% e acrescentou-se uma taxa de 5% (cinco por cento) relativa à compensação dos riscos, totalizando uma margem de 20% (vinte por cento). Essa margem de lucro foi calculada sobre o preço de venda.

Etapa 4 - Formação do preço de venda

Para uma correta formação do preço de venda em uma empresa de buffet e eventos, além identificar todos os recursos a serem utilizados, como diretos e indiretos, impostos, contribuições, comissões de vendas, margem de lucro, reserva técnica, custo de resposta aos riscos, é fundamental levar em consideração as formas de pagamentos e o valor do dinheiro no tempo.

O primeiro passo foi calcular o preço de venda no valor presente, ou seja, para pagamento à vista e, depois, acrescido dos custos financeiros como taxa de juros, tarifas bancárias, taxas dos cartões de créditos, dependendo do prazo e da forma de pagamento. A título de exemplo foi adotada algumas premissas para efetuar esses cálculos que serão realizados em uma planilha do Microsoft Excel.

Na tabela 5, estão descritas as premissas adotadas e utilizadas para efetuar os cálculos. Na tabela 6 foi apresentado um modelo e estrutura dos custos utilizados para o cálculo do preço de venda.

Tabela 5. Exemplo de premissas adotadas e utilizadas para efetuar os cálculos

Discriminação	Premissas adotadas
Tipo de Evento	Casamento
Serviços	Coquetel + Jantar
Quantidade de convidados	300
Local do Evento	Salão próprio
Data do Evento	10/09/2017
Data do orçamento	10/09/2016
Taxa de juros ao mês (%)	1,00
Taxa cartão de débito (%)	2,00
Taxa cartão de crédito (%)	3,00
Reserva técnica (%)	3,00

Fonte: Dados originais da pesquisa

Tabela 6. Modelo e estrutura de cálculo do preço de venda com a discriminação dos custos

Discriminação dos Custos	Valores
	----- R\$ -----
Custos diretos	4.000,00
Custos cardápio – ficha técnica	4.500,00
Custos bebidas	3.500,00
Custos indiretos	1.400,00
Custos gestão de riscos *	1.200,00
Custo total	14.600,00

Nota: * valor correspondente refere-se a um gerador de energia a diesel

Fonte: Dados originais da pesquisa

Etapa 5 - Simulações das formas de pagamentos do cliente

As formas de pagamentos alteraram o preço de venda, pois foi necessário incorporar os custos financeiros e taxas de juros e, de forma alguma, não se

desprezou o valor do dinheiro no tempo. Em tempos difíceis da economia, foi identificado que as empresas de buffet e eventos do sul de Minas Gerais estão cada vez mais, parcelando suas vendas para não perder o cliente e, essas séries de pagamentos, estão muito presentes em nosso dia a dia, por isso, saber como calcular as taxas de juros envolvidas nessas operações financeiras é muito relevante para a saúde financeira da empresa.

Pagamentos à vista

Primeiramente, foi necessário calcular o valor do preço de venda no presente, ou seja, à vista. Existem várias modalidades para empresa aceitar a forma de pagamento à vista como os depósitos bancários, boletos, cartões de débito e crédito. Nessas formas de pagamentos existem alguns custos financeiros embutidos, como por exemplo, as taxas de cartões cobradas pelas operadoras e as tarifas dos boletos emitidos e baixados.

Para isso, é necessário adotar o procedimento de efetuar primeiro o cálculo do mark up divisor e, em seguida fazer a discriminação de todos os custos diretos, custos indiretos, custos e despesas das respostas adotadas aos riscos que podem acontecer, uma margem de reserva técnica entre outros, para elaborar o cálculo da formação do preço de venda para pagamento à vista com depósito bancário e, também, à vista, mediante cartão de crédito.

Na tabela 7 está a demonstração do cálculo do mark up divisor, para pagamento à vista. Efetuando o cálculo do mark up divisor, o próximo passo é realizar a formação do preço de venda à vista, mediante depósito bancário (Tabela 8).

Tabela 7. Demonstração do cálculo do mark up divisor [MKD] para pagamento à vista, mediante depósito bancário, não existindo nenhum custo financeiro

Discriminação	Taxa
	----- % -----
Simple Nacional	13,55
Despesas administrativas	2,00
Comissão de venda	5,00
Margem de lucro desejada	20,00
Percentual	40,55
MKD	59,45

Fonte: Bomfim e Passarelli (2006)

Calculou o mark up divisor, com pagamento por cartão de crédito, ocorrendo assim, um acréscimo financeiro da taxa do cartão (Tabela 9).

Efetuiu o cálculo do mark up divisor, incluindo o custo financeiro da taxa do cartão de crédito, o próximo passo é realizar a formação do preço de venda, mediante cartão de crédito (Tabela 10).

Tabela 8. Formação do preço de venda para pagamento à vista, mediante depósito bancário

Discriminação	Valores
	----- R\$ -----
Custos diretos	4.000,00
Custos cardápio – ficha técnica	4.500,00
Custos bebidas	3.500,00
Custos indiretos	1.400,00
Custos gestão de riscos	1.200,00
Custo total	14.600,00
Reserva técnica = 3,00%	438,00
Custo total com reserva técnica	15.038,00
MKD*	59,45%
Preço de venda	25.295,21
Preço de venda unitário	84,32

Nota: *Mark Up Divisor

Fonte: adaptado de Bomfim e Passarelli (2006)

Tabela 9. Cálculo do mark up divisor [MKD] com pagamento à vista, mediante cartão de crédito, ocorrendo um acréscimo financeiro da taxa do cartão

Discriminação	Taxa
	----- % -----
Simple Nacional	13,55
Despesas administrativas	2,00
Comissão de venda	5,00
Taxa do cartão de crédito	3,00
Margem de lucro desejada	20,00
Percentual	43,55
MKD	56,45

Fonte: Bomfim e Passarelli (2006)

Tabela 10. Cálculo da formação do preço de venda com pagamento à vista, mediante cartão de crédito

Discriminação	Valores
	----- R\$ -----
Custos diretos	4.000,00
Custos cardápio – ficha técnica	4.500,00
Custos bebidas	3.500,00
Custos indiretos	1.400,00
Custos gestão de riscos	1.200,00
Custo total	14.600,00
Reserva técnica = 3,00%	438,00
Custo total com reserva técnica	15.038,00
MKD*	56,45%
Preço de venda	25.639,50
Preço de venda unitário	88,80

*Mark Up Divisor

Fonte: adaptado de Bomfim e Passarelli (2006)

Verificou acréscimo significativo pelas diferentes formas de pagamento, por causa das taxas que as administradoras de cartão de crédito cobram e isso é fundamental considerar para que não haja redução da margem de lucro da empresa e no bolso dos acionistas.

Pagamentos a prazo

Após a definição do preço de venda do valor presente com pagamento à vista é necessário e fundamental não desprezar o valor do dinheiro no tempo. Nos casos de pagamentos a prazo e, também, os pagamentos parcelados deve-se incorporar uma taxa de juros nas parcelas e, ainda, se for parcelada no cartão de crédito, acrescentar a taxa cobrada pela administradora do cartão para uma correta formação do preço de venda.

O valor futuro, calculado a partir de um valor presente, os juros são incorporados a cada período e seu valor vai crescendo exponencialmente com o passar dos períodos, o que é chamado de juros compostos (Boggis et al., 2010). O valor futuro, a partir de um valor presente foi calculado a partir da eq.(2):

$$FV = PV (1+i)^n \quad (2)$$

onde, FV: valor futuro; PV: valor presente; i: taxa de juros e n= quantidade de períodos.

Os pagamentos também podem ser realizados em várias parcelas iguais, em determinadas datas de vencimentos, chamadas de série uniforme de pagamentos e são calculadas explicitando a eq.(3) (Boggis et al., 2010).

$$PMT = PV \left[\frac{(1+i)^n i}{(1+i)^n - 1} \right] \quad (3)$$

onde, PMT: valor da parcela; PV: valor presente; i: taxa de juros e n= quantidade de períodos.

Etapa 6 - Controle de custos

Conforme PMI (2013), o controle de custos verifica se o projeto está sendo executado corretamente, respeitando o orçamento, permitindo que, através das técnicas e ferramentas sejam identificadas as causas e suas variações, definindo assim as ações corretivas e preventivas para minimizar o risco.

O gerente de projetos deve estar atento ao controle de custos para responder se houve alguma mudança no projeto que tenha alterado o seu orçamento inicial, se as estimativas de custos ainda são válidas e se está sendo feito algo para que o orçamento do projeto não seja extrapolado. Existem ferramentas e técnicas, de acordo com (PMI,2013), para o controle dos custos em projetos como o gerenciamento do Valor Agregado [VA], previsão, Índice de Desempenho do Custo [IDC], análises de desempenho, software de gerenciamento de projetos e análise de reserva.

Tendo o orçamento pronto, significa que foi definida uma linha de base dos custos, a qual servirá como apoio para os processos de controle, utilizando uma importante ferramenta de controle que é o gerenciamento do valor agregado, usada para medição de desempenho, integrando o custo, o tempo e o trabalho realizado, indicando quanto realmente deveria ter sido

gasto para o que foi realizado no projeto, representado da seguinte forma eq.(4) (Abdollahyan et al., 2014).

$$VA = ONT \times PFR \quad (4)$$

onde, VA: valor agregado; ONT: orçamento no término, e, PFR: progresso físico realizado até o momento (data) considerado.

Obtendo o valor agregado [VA], o Valor Planejado [VP] que representa o custo inicial do projeto e o Custo Real [CR] que representa o quanto já foi gasto até a presente data é possível calcular o Índice de Desempenho de Custo [IDC] na formação do preço de venda em projetos de buffet e eventos, conforme eq.(5) (Abdollahyan et al., 2014).

$$DC = \frac{VA}{CR} \quad (5)$$

onde, IDC: índice de desempenho de custo; VA: valor agregado e CR: custo real.

Assim, é possível acompanhar o comportamento dos índices de desempenho dos custos e fazer suas análises de acordo com as definições da tabela 11. Isso deve ser feito no decorrer de todo o processo desde a formação do preço até o final da realização do evento.

Tabela 11. Verificação da eficiência do desempenho dos custos através da análise do índice de desempenho de custo [IDC]

IDC	Conclusão
< 1	O projeto gastou mais com as atividades executadas do que previa gastar, logo ele está acima do orçamento.
= 1	O projeto entregou exatamente o que estava planejado, logo, está dentro do orçamento.
> 1	As atividades tiveram um custo real menor que o planejado, logo, o projeto agregou mais valor do que o previsto

Fonte: PMI (2013)

Resultados e Discussão

Para realizar uma formação do preço de venda dos serviços de buffet e eventos, através das melhores práticas de gerenciamento de projetos foi fundamental fazer o planejamento dos recursos, as estimativas de custos e a preparação do orçamento.

De acordo com as pesquisas realizadas foram utilizadas as ferramentas do planejamento de custos como a opinião especializada e as reuniões com todos os envolvidos no projeto, onde foram planejadas e definidas algumas premissas a serem utilizadas para uma melhor gestão de custos realizando a formação do preço de venda para uma festa de casamento para 300 convidados, projetando os valores e recursos para daqui a doze meses (Tabela 12).

Tabela 12. Premissas adotadas através das ferramentas utilizadas como a opinião especializada e reuniões com todos os envolvidos no projeto

Discriminação	Premissas adotadas
Tipo de Evento:	Casamento
Serviços:	Coquetel + Jantar
Quantidade de convidados:	300
Local do Evento:	Salão próprio
Data do Evento:	10/09/2017
Data do orçamento:	10/09/2016
Taxa de juros ao mês (%)	1,00
Taxa cartão de débito (%)	2,00
Taxa cartão de crédito (%)	3,00
Reserva técnica (%)	3,00
Simple Nacional (%)	13,55
Despesas administrativas (%)	2,00
Comissão de venda (%)	5,00
Margem de lucro desejada (%)	20,00

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Após definir as premissas foi necessário fazer o planejamento dos recursos e a estimativa de custos, utilizando o método de analogia e o método detalhado, como mão de obra, materiais de consumo, os custos diretos e indiretos, para realizar a preparação do orçamento (Tabela 13).

Tabela 13. Planejamento dos recursos e estimativa de preços, utilizando o método da analogia e o método detalhado

Discriminação	Valores
	-----R\$-----
Mão de obra direta	2.110,00
Ficha técnica coquetel (canapés)	2.160,00
Ficha técnica jantar	4.200,00
Bebidas	4.694,00
Lavanderia	200,00
Energia Elétrica	500,00
Material de limpeza	120,00
Quebras de material	300,00
Custos indiretos	1.600,00
Gestão de riscos	600,00

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Para somar a margem de lucro desejada ao custo do serviço, a maioria das empresas de buffet da região do sul de Minas Gerais tem utilizado o índice do mark up divisor. Na tabela 14, está demonstrado o cálculo desse índice, levando em consideração o pagamento à vista de acordo com as premissas supracitadas.

Após as etapas de planejamento e estimativas de custos, o próximo passo foi o cálculo para a formação do preço de venda e as simulações das formas de pagamentos que podem ser oferecidas aos clientes.

Antes de qualquer simulação é prioridade efetuar o cálculo do mark up divisor para que seja somada a margem de lucro desejada.

Essas simulações foram realizadas, levando em consideração o valor à vista pago mediante depósito

bancário, dividido em 12 (doze) vezes no boleto e, também, no cartão de crédito. Esses cálculos estão demonstrados, em seqüência, nas tabelas 15, 16, 17, 18, 19 e 20.

Tabela 14. Cálculo do mark up divisor [MKD] para pagamento à vista, sem adicional de custos financeiros

Discriminação	Taxa
	-----%-----
Simple Nacional	13,55
Despesas administrativas	2,00
Comissão de venda	5,00
Margem de lucro desejada	20,00
Percentual	40,55
MKD	59,45

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Tabela 15. Cálculo do mark up divisor [MKD] para pagamento à vista, mediante depósito bancário, sem acréscimo de custo financeiro

Discriminação	Taxa
	%
Simple Nacional	13,55
Despesas administrativas	2,00
Comissão de venda	5,00
Margem de lucro desejada	20,00
Percentual	40,55
MKD	59,45

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Após o cálculo do mark up divisor é necessário discriminar os recursos e estimativas de preços, para a realização da formação do preço de venda (Tabela 16).

Tabela 16. Discriminação dos recursos e estimativa de preços para cálculo do preço de venda, para pagamento à vista, mediante depósito bancário, sem acréscimo de custo financeiro

Discriminação	Valores
	-----R\$-----
Mão de obra direta	2.110,00
Ficha técnica coquetel (canapés)	2.160,00
Ficha técnica jantar	4.200,00
Bebidas	4.694,00
Lavanderia	200,00
Energia Elétrica	500,00
Material de limpeza	120,00
Quebras de material	300,00
Custos indiretos	1.600,00
Gestão de riscos	600,00
Custo total	16.484,00
Reserva técnica = 3,00%	495,00
Custo total com reserva técnica	16.979,00
MKD*	59,45%
Preço de venda	28.560,00
Preço de venda unitário	95,00

Nota: *Mark Up Divisor

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nas tabelas 17 e 18 foram apresentados os cálculos do mark up divisor e formação do preço de venda para pagamento parcelado no boleto bancário.

Tabela 17. Cálculo do mark up divisor [MKD] para pagamento em 12 vezes no boleto bancário

Discriminação	Taxa
	----- % -----
Simple Nacional	13,55
Despesas administrativas	2,00
Comissão de venda	5,00
Margem de lucro desejada	20,00
Percentual	40,55
MKD	59,45

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Tabela 18. Discriminação dos recursos e estimativa de preços para pagamento parcelado em 12 vezes no boleto bancário com o acréscimo das tarifas dos boletos bancários

Discriminação	Valores
	----- R\$ -----
Mão de obra direta	2.110,00
Ficha técnica coquetel (canapés)	2.160,00
Ficha técnica jantar	4.200,00
Bebidas	4.694,00
Lavanderia	200,00
Energia Elétrica	500,00
Material de limpeza	120,00
Quebras de material	300,00
Custos indiretos	1.600,00
Gestão de riscos	600,00
Tarifas boleto bancário (2,50 x 12)	30,00
Custo total	16.514,00
Reserva técnica = 3,00%	496,00
Custo Total com reserva técnica	17.010,00
MKD*	59,45%
Preço de venda	28.613,00
Preço de venda unitário	95,50

Nota: *Mark Up Divisor

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na tabela 18 foi acrescentada as tarifas dos boletos bancários para determinar o novo valor presente. Considerando o valor do dinheiro no tempo, ou seja, 12 meses, foi projetado os juros de 1,00%, determinados, pelas premissas da tabela 12, obtendo o valor da parcela em R\$ 2.542,00 eq.(6) (Boggis et al., 2010).

$$PMT=28.613,00 \left[\frac{(1+0,01)^{12} \cdot 0,01}{(1+0,01)^{12}-1} \right] = 2.542,00 \quad (6)$$

Nas tabelas 19 e 20 foram apresentados os cálculos do mark up divisor, acrescentando o custo financeiro da taxa de cartão de crédito e, também, a formação do preço de venda para pagamento parcelado no cartão de crédito, dividido em 12 vezes iguais.

Tabela 19. Cálculo do Mark Up Divisor [MKD] para pagamento parcelado em 12 vezes no cartão de crédito com acréscimo do custo financeiro da taxa de cartão de crédito

Discriminação	Taxa
	----- % -----
Simple Nacional	13,55
Despesas administrativas	2,00
Comissão de venda	5,00
Margem de lucro desejada	20,00
Taxa cartão de crédito	3,00
Percentual	43,55
MKD	56,45

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Tabela 20. Discriminação dos recursos e estimativa de preços para pagamento parcelado em 12 vezes iguais no cartão de crédito

Discriminação	Valores
	----- R\$ -----
Mão de obra direta	2.110,00
Ficha técnica coquetel (canapés)	2.160,00
Ficha técnica jantar	4.200,00
Bebidas	4.694,00
Lavanderia	200,00
Energia Elétrica	500,00
Material de limpeza	120,00
Quebras de material	300,00
Custos indiretos	1.600,00
Gestão de riscos	600,00
Custo total	16.484,00
Reserva técnica = 3,00%	495,00
Custo total com reserva técnica	16.979,00
MKD	56,45%
Preço de venda	30.078,00
Preço de venda unitário	100,00

Nota: *Mark Up Divisor

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na tabela 20 foi acrescentada a taxa de juros do cartão de crédito para determinar o novo valor presente. Considerando o valor do dinheiro no tempo, ou seja, 12 meses, foram projetados os juros de 1,00%, determinados pelas premissas da tabela 12, obtendo o valor da parcela em R\$ 2.672,00 eq.(7) (Boggis , 2010).

$$PMT=30.078,00 \left[\frac{(1+0,01)^{12} \cdot 0,01}{(1+0,01)^{12}-1} \right] = 2.672,00 \quad (7)$$

Após definido o valor do preço de venda e suas condições de pagamento, é fundamental o acompanhamento e controle dos custos, para que seja respeitado o orçamento e os custos não sejam extrapolados. Nas pesquisas realizadas não foram encontrados resultados que levassem em consideração todo o processo de planejamento, observando a riqueza dos detalhes. Para isso, é essencial a negociação prévia com os fornecedores, principalmente, com contratos assinados, amenizando, assim, eventuais surpresas na gestão desses custos.

Além de todos esses processos é necessário verificar se todos os custos foram realmente levantados, se todas as atividades são necessárias, se todas as opiniões dos especialistas foram analisadas, se foram praticadas as técnicas mais adequadas nas estimativas, considerando os riscos envolvidos, juntamente, com uma reserva financeira para tratá-los e, com base no planejamento, acompanhar todo o processo (Abdollahyan et al., 2014).

Existem técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas no acompanhamento dos custos das empresas de buffet e eventos do sul de Minas Gerais como, o gerenciamento do Valor Agregado [VA] e o Índice de Desempenho do Custo [IDC], verificando se o projeto entregou exatamente o que estava no orçamento ou se gastou mais ou menos do que foi previsto (PMI, 2013).

Conclusão

A importância de utilizar as ferramentas e técnicas do gerenciamento de custos, através de seus processos e conceitos é que o risco para a formação do preço de venda diminuiu consideravelmente, fazendo com que a empresa possa se manter saudável e não tomar um susto

posteriormente, ainda mais hoje, num mercado competitivo, onde as decisões precisam ser tomadas rapidamente e com maior segurança.

Apesar do guia PMBoK apresentar seu conjunto de boas práticas para gerenciamento de custos, através de seus processos definidos, cada projeto é único e torna-se importante tratar essas metodologias de maneira ágil e adaptável ao projeto e suas particularidades, criando assim, maior valor e com melhoria contínua.

Visando explorar os elementos não tratados neste artigo, como sequência, pode ser realizado o monitoramento e controle da gestão de custos e a análise final após a realização do evento, explicitando melhor, as planilhas dos custos envolvidos e, comparando e analisando, o previsto com o realizado.

Referências

- Abdollahyan, F.; Barbosa, C.; Nascimento, C.A.D. do.; Ponte, R.M. 2014. Gerenciamento de Custos em Projetos. 5ed. FGV, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Boggiss, G.J.; Gaspar, L.A.R.; Heringer, M.G.; Mendonça, L.G. 2010. Matemática Financeira. 10ed. FGV, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Bomfim, E. de A.; Passarelli, J. 2006. Custos e formação de preços. 4ed. IOB Thomson, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Maximiano, A.C.A. 2014. Administração de Projetos. 5ed. Atlas, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Project Management Institute [PMI]. 2013. Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 5ed. Project Management Institute, Philadelphia, PA, USA.