

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E
ECONOMIA

PAULO SÉRGIO MARTINS CIRILO JÚNIOR

SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DE EQUIPAMENTOS PÚBLICOS: ANÁLISE DE
CUSTO-VOLUME-LUCRO E DESAFIOS DE GESTÃO PELA PREFEITURA

OURO PRETO

2025

Paulo Sérgio Martins Cirilo Júnior

SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DE EQUIPAMENTOS PÚBLICOS: ANÁLISE DE
CUSTO-VOLUME-LUCRO E DESAFIOS DE GESTÃO PELA PREFEITURA

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos
para a obtenção do Grau de Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Jorge Luiz Brescia Murta

Ouro Preto

2025



FOLHA DE APROVAÇÃO

Paulo Sérgio Martins Cirilo Júnior

Sustentabilidade Econômica de Equipamentos Públicos: Análise de Custo -Volume - Lucro e Desafios de Gestão pela Prefeitura

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção

Aprovada em 04 de abril de 2025

Membros da banca

Dr. Jorge Luiz Brescia Murta - Orientador (Universidade Federal de Ouro Preto)
Dr. Gilberto Henrique Tavares Alvares da Silva (Universidade Federal de Ouro Preto)
Msc. Davi Neves Pavanelli (Universidade Federal de Ouro Preto)
Dra. Irce Fernandes Gomes Guimarães (Universidade Federal de Ouro Preto)

Dr. Jorge Luiz Brescia Murta, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 07/04/2025



Documento assinado eletronicamente por **Jorge Luiz Brescia Murta, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 04/04/2025, às 15:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Davi Neves Pavanelli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 04/04/2025, às 17:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Gilberto Henrique Tavares Alvares da Silva, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 24/04/2025, às 13:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Irce Fernandes Gomes Guimaraes, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 25/04/2025, às 09:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0890424** e o código CRC **614162A9**.

AGRADECIMENTO

Quero agradecer profundamente a todos os amigos que fiz durante esses anos, especialmente durante o tempo em que morei em Ouro Preto. Foram momentos que me marcaram de forma única, e sou imensamente grato pela amizade que encontrei nas ruas, nas praças e nos pequenos encontros diários. Viver em um lugar tão repleto de história, de tradições e de gente acolhedora foi um verdadeiro aprendizado. Poder estar dentro de uma cidade que está em evidência mundial por sua história na mineração, política, cultura e sustentabilidade foi de grande valia para mim e para que me ajudasse na minha trajetória.

Sou imensamente grato por cada momento vivido, por cada amizade que floresceu ao longo dessa jornada e por tudo o que aprendi, que agora levo comigo para sempre. Sem o apoio de todos vocês, essa caminhada teria sido muito mais desafiadora. Como alguém sabiamente disse, "ser ou não ser, eis a questão. Servir ou não servir é o dilema de todo ser vivo que entende bem o motivo de estar na terra."

“Cuidado com a maldade que ronda
Porque tem Judas que te ajuda, te sonda e te suga
Não julga
Mas joga o jogo na certeza de quem tá do teu lado
Quem se aproveita da sua nobreza
Só você sabe quanto vale seu dom” - Kamau

RESUMO

Este trabalho analisa a viabilidade financeira da reforma e manutenção de um teatro público em Alfenas, sul de Minas Gerais, utilizando a análise de Custo-Volume-Lucro (CVL) como ferramenta de gestão. A pesquisa aborda os desafios históricos da gestão cultural no Brasil e propõe a aplicação da análise CVL para garantir a sustentabilidade financeira do teatro. A pesquisa engloba a coleta de informações sobre custos fixos e variáveis, a determinação do ponto de equilíbrio e a análise de estratégia de financiamento, tais como leis de estímulo à cultura e colaborações entre o setor público e privado. A renovação do teatro incluiu melhorias na infraestrutura, acessibilidade e mecanismos de segurança, com o objetivo de transformá-lo em um local inclusivo e sustentável. Busca-se criar um calendário compatível, que leve em consideração a reforma atual e futuras reformas, e que minimize os custos de manutenção com o objetivo de otimizar o espaço público para que mantenha-se um equilíbrio em suas contas, além de gerar benefícios, lucrativos ou não, para a área educacional, cultural e turística.

Palavras-chave: Análise custo-volume-lucro; espaço público; revitalização; custo fixo; custo variável

ABSTRACT

This study analyzes the financial feasibility of the renovation and maintenance of a public theater in Alfenas, south of Minas Gerais, using Cost-Volume-Profit (CVP) analysis as a management tool. The research addresses the historical challenges of cultural management in Brazil and proposes the application of CVP analysis to ensure the theater's financial sustainability. The study includes the collection of information on fixed and variable costs, the determination of the break-even point, and the analysis of financing strategies, such as cultural incentive laws and collaborations between the public and private sectors. The theater's renovation included improvements in infrastructure, accessibility, and safety mechanisms, with the aim of transforming it into an inclusive and sustainable venue. The goal is to create a compatible schedule that considers the current and future renovations, minimizing maintenance costs to optimize the public space, maintaining a balance in its accounts, and generating benefits—whether profitable or not—for the educational, cultural, and tourism sectors.

Keywords: Cost-volume-profit analysis; public space; revitalization; fixed cost; variable cost

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| TABELA 1 – Custos fixos..... | 19 |
| TABELA 2 – Calendário..... | 19 |
| TABELA 3 – Custos totais divididos em 4 anos..... | 21 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------|--|
| TBC | Teatro Brasileiro de Comédia |
| CVL | Análise Custo-Volume-Lucro |
| ICMS | Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços |
| NBR | Norma Brasileira |
| ABNT | Associação Brasileira de Normas Técnicas |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 2 OBJETIVO..... | 13 |
| 3 JUSTIFICATIVA..... | 13 |
| 4 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 15 |
| 4.1 TIPOS DE CUSTOS..... | 15 |
| 4.2 ANÁLISE CVL..... | 16 |
| 5 METODOLOGIA..... | 16 |
| 6 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 18 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 21 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 24 |

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a gestão cultural e turística lida com dificuldades históricas relacionadas à dependência de fundos governamentais, à venda de arte e às desigualdades regionais no acesso a investimentos. Tanto em projetos culturais, como teatros e espaços de arte, quanto em grandes eventos esportivos, como a Copa do Mundo de 2014, de acordo com Costa, Drula e Rechia (2017), esses obstáculos são evidentes. Enquanto ações como o Teatro Brasileiro de Comédia (TBC) ressaltam a relevância do apoio governamental para a continuidade de projetos culturais, grandes eventos, como a construção e reforma de estádios para a Copa do Mundo, evidenciam uma dinâmica intrincada de financiamento e sustentabilidade financeira. Conforme Costa (1990) essa situação demonstra um conflito entre as necessidades artísticas e financeiras, com recursos muitas vezes concentrados em regiões mais avançadas, como o Sul e o Sudeste, em prejuízo de outras regiões do país. O teatro é um local fundamental para expressão artística, preservação cultural e formação da identidade da comunidade. Existem estudos relevantes sobre os obstáculos que afetam o teatro, como a concorrência de mercado, a busca em fruir a arte teatral e expressar a realidade daquela comunidade, mas ainda são escassas as investigações que discutem detalhadamente e de forma sistemática a relevância de preservar a infraestrutura de espaços para eventos e garantir sua sustentabilidade a longo prazo. A falta de estudos relacionados a economia e aos custos de teatros públicos em cidades menores, como no sul de Minas Gerais, resalta a necessidade de explorar métodos de custeio e cálculo de custo-volume-lucro adequados à realidade dessas regiões, marcadas por limitações orçamentárias e desafios específicos na gestão de recursos e como podemos investir para atrair interesse social, diversificação econômica e cultural. No caso do sul de Minas Gerais, existe um mercado consumidor grande, que cresceu principalmente nessa última década graças as universidades e a cultura local que está em evidência, e por isso, com investimentos em espaços públicos, tanto os agentes culturais quanto os consumidores, vão ter mais confiança em investir em espetáculos e diversificar a economia da região.

O teatro, além de ser um espaço para manifestações artísticas, desempenha um papel econômico e social relevante, participando como um espaço de inclusão, aprendizado e fortalecimento das relações comunitárias por meio de eventos culturais, projetos sociais e iniciativas educacionais. Assim, é essencial estabelecer modelos de custeio que permitam as previsões, o uso eficiente dos recursos disponíveis e garanta sua preservação e funcionamento de maneira sustentável. Neste cenário, a Análise de Custo-Volume-Lucro (CVL) se apresenta como uma ferramenta gerencial crucial, possibilitando a avaliação da relação entre custos,

volume de atividades e lucro, e contribuindo para uma tomada de decisões estratégicas para a previsão financeira do espetáculo, pois se planejarem com cautela investimentos em espaços públicos, sua viabilidade e diversificação econômica da região, isso trará para região confiança e integridade para que o mercado flua.

Ao analisar a experiência da Copa do Mundo de 2014, percebe-se que os investimentos em infraestrutura, como a edificação e modernização de estádios, também se depararam com obstáculos financeiros. Aproximadamente 8 bilhões de reais foram investidos pelo Brasil, sendo 90 por cento financiados pelos governos federal, estaduais e municipais, enquanto apenas 10 por cento foram financiados pelo setor privado. No entanto, muitos dos estádios erguidos ou remodelados para o evento enfrentaram problemas de ordem financeira, particularmente em cidades sem clubes de futebol de grande porte, de acordo com que foi visto em Costa, Drula e Rechia (2017)

Assim, esta pesquisa desenvolve uma avaliação da previsão econômica de um teatro público situado em Alfenas, no sul de Minas Gerais, e como financiar sua reforma atual e posteriores investimentos, empregando a análise Custo-Volume-Lucro (CVL). A meta é entender como uma administração de despesas fixas e variáveis, juntamente com a exploração de diversas fontes de renda, pode garantir um calendário do teatro em uma área com recursos escassos.

Apesar de o estudo se concentrar principalmente na análise do teatro, a experiência dos estádios da Copa do Mundo de 2014 é utilizada como parâmetro comparativo. A edificação e modernização desses estádios implicaram em gastos elevados iniciais e desafios ligados à sua sustentabilidade financeira após o evento, destacando a relevância de uma administração financeira meticulosa. Ao comparar o teatro com os estádios, a pesquisa busca compreender como as políticas governamentais e as escolhas de investimento em infraestrutura cultural podem ser mais bem planejadas para garantir a efetividade e a lucratividade a longo prazo, utilizando modelos de avaliação financeira como o CVL.

A aplicação de recursos na conservação e modernização de locais públicos deve ser orientada por uma avaliação meticulosa de custos, assegurando que os fundos sejam empregados de maneira eficaz e transparente. Os teatros públicos têm um papel crucial na promoção da cultura, do entretenimento e da educação, permitindo que a população participe de eventos artísticos e culturais. Contudo, sem um gerenciamento apropriado dos gastos operacionais e de modernização, essas entidades podem enfrentar problemas financeiros,

afetando sua continuidade e a excelência dos serviços oferecidos. A Análise Custo-Volume-Lucro (CVL), também chamada de análise do ponto de equilíbrio, é um instrumento crucial para estabelecer a quantidade de vendas necessária para cobrir todos os gastos e despesas operacionais de uma organização, de forma que o lucro operacional seja nulo, de acordo com Martins e Rocha (2010).

Esta estratégia é crucial para a preservação desses locais culturais e para o aprimoramento de políticas que fomentem a igualdade e a eficiência. Assim, a pesquisa tem como objetivo enfatizar a relevância do teatro como patrimônio cultural, empregando a análise CVL para potencializar a eficácia financeira e o efeito positivo. Preservar e potencializar esses locais significa contribuir para o progresso cultural e social de toda uma área, garantindo sua influência na formação e integração dos indivíduos.

2 OBJETIVO

O objetivo principal desta pesquisa é realizar uma análise de custo-volume-lucro (CVL) para avaliar a viabilidade financeira de manter um teatro público e sua recém-restauração em uma pequena cidade no sul de Minas Gerais. A análise visa identificar o ponto de equilíbrio contábil do espaço, considerando os custos associados à sua operação, sua recente reforma e manutenção, bem como os potenciais ganhos gerados por eventos culturais, sociais e educacionais. O estudo busca oferecer subsídios robustos para a tomada de decisão dos gestores, contribuindo para a sustentabilidade financeira do teatro e para a formulação de estratégias que garantam sua viabilidade a longo prazo.

Objetivos específicos:

1. Reconhecer os gastos relacionados à conservação e à operação do teatro público;
2. Classificar os gastos em relação à utilização do equipamento;
3. Elaborar táticas para o custeio dos gastos;
4. Desenvolver um modelo de administração financeira, através da análise CVL, que possa ser aplicado em teatros e locais públicos.

3 JUSTIFICATIVA

A aplicação de recursos na conservação e modernização de locais públicos deve ser orientada por uma avaliação metódica de custos, assegurando que os fundos sejam empregados de maneira eficaz e transparente. Os teatros públicos têm um papel crucial na

promoção da cultura, do entretenimento e da educação, permitindo que a população participe de eventos artísticos e culturais. Contudo, sem um gerenciamento apropriado dos gastos operacionais e de modernização, essas entidades podem enfrentar problemas financeiros, afetando sua continuidade e a excelência dos serviços oferecidos.

A análise custo-volume-lucro (CVL), também chamada de análise do ponto de equilíbrio, é um instrumento crucial para estabelecer a quantidade de vendas necessária para cobrir todos os gastos e despesas operacionais de uma organização, de forma que o lucro operacional seja nulo. Segundo Neto e Lima (2009), os custos fixos são aqueles que não se alteram com a quantidade produzida ou comercializada, como o aluguel, a depreciação de equipamentos e as despesas financeiras. Embora esses gastos possam variar ao longo do tempo, como acontece com reajustes contratuais, eles permanecem como fixos, já que não estão vinculados à atividade da empresa.

Em contrapartida, os custos variáveis, tais como comissões de vendas, embalagens, fretes e impostos sobre vendas (como o ICMS), se elevam conforme a produção ou vendas se expandem. Como destacado por Neto e Lima (2009), é crucial destacar que em algumas pequenas empresas no Brasil, o ICMS pode ser visto como um gasto fixo.

O teatro é um local fundamental para expressão artística, preservação cultural e formação da identidade da comunidade. Existem estudos relevantes sobre os diversos problemas que afetam o teatro, como a concorrência de mercado, a busca em fluir a arte teatral e expressar a realidade daquela comunidade, mas ainda são escassas as investigações que discutem detalhadamente e de forma sistemática a relevância de preservar a infraestrutura de espaços para eventos e garantir sua sustentabilidade a longo prazo. A escassez de pesquisas sobre teatros públicos em cidades menores, como as do sul de Minas Gerais, por exemplo, destaca a importância de investigar métodos de custeio e fluxo de caixa apropriados para a realidade dessas áreas, caracterizadas por restrições orçamentárias e desafios particulares na administração de recursos.

O teatro, além de ser um espaço para a expressão artística, desempenha um papel econômico e social importante, atuando como um ponto de inclusão, aprendizado e fortalecimento das relações dentro da comunidade. Ele se torna um local de encontro por meio de eventos culturais, projetos sociais e ações educativas. Por isso, é fundamental adotar modelos de gestão financeira que busquem garantir a viabilidade do espaço, permitindo o uso eficiente dos recursos disponíveis e garantindo sua manutenção e operação de maneira sustentável. Nesse

contexto, a margem de contribuição, um conceito essencial da análise custo-volume-lucro (CVL), ajuda a entender o quanto cada evento ou atividade contribui para cobrir os custos fixos e gerar lucro. Essa abordagem se torna ainda mais relevante para teatros públicos em cidades menores, onde os recursos são limitados e a demanda por atividades culturais pode variar ao longo do ano.

Esta estratégia é crucial para a preservação desses locais culturais e para o aprimoramento de políticas que fomentem a igualdade e a eficiência. Assim, a pesquisa tem como objetivo enfatizar a relevância do teatro como patrimônio cultural, empregando a análise CVL para potencializar a eficácia financeira e o efeito positivo.

Preservar e potencializar esses locais significa contribuir para o progresso cultural e social de toda uma área, garantindo sua influência na formação e integração dos indivíduos.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 TIPOS DE CUSTOS

Os custos diretos de um projeto podem ser identificados e quantificados através dos recursos requeridos, tais como trabalhadores, materiais, equipamentos, serviços e insumos, para a realização das tarefas programadas. Esses custos são vinculados diretamente ao resultado do projeto, eliminando a necessidade de rateios para sua distribuição. Mudanças nas tarefas do projeto, resultantes da alteração das opções escolhidas, podem levar a alterações nos recursos, gerando novos gastos diretos. De acordo com Da Costa et al. (2014), os custos diretos são os gastos que podem ser facilmente atribuídos às unidades produzidas, isto é, podem ser reconhecidos como parte de um produto ou projeto específico. Incluem-se nesses exemplos as horas trabalhadas, os gastos com as viagens da equipe e os custos dos materiais empregados no projeto.

Os custos indiretos são despesas gerais e despesas incorridas pela empresa que favorecem mais de um projeto ou operação, geralmente associados à manutenção da empresa. Embora esses custos não estejam diretamente ligados às tarefas específicas do projeto, eles podem ou não ser incorporados ao orçamento total, dependendo de sua natureza e das leis fiscais pertinentes. De acordo com Da Costa et al. (2014), a diminuição dos custos indiretos é crucial para aprimorar a competitividade das empresas, que devem entender a relevância de administrá-los de maneira correta. No entanto, na realidade, essa tarefa é complicada, particularmente em

projetos, já que esses custos frequentemente fogem ao controle direto do gestor do projeto, uma vez que são despesas gerais compartilhadas entre diversos projetos da organização.

Segundo Da Costa et al. (2014) um mesmo custo pode ser categorizado e registrado de maneiras distintas, de acordo com a metodologia empregada pela empresa, que deve estar inclusa no seu plano de gestão de custos. Custos fixos são aqueles que não se alteram com o volume de trabalho do projeto ou para um intervalo específico de projetos, como instalações, locações e assim por diante. Custos variáveis são os que mudam de maneira proporcional e direta, de acordo com a quantidade de trabalho do projeto, como, por exemplo, a mão de obra, os materiais e os suprimentos empregados no projeto

4.2 ANÁLISE CVL

A análise custo-volume-lucro (CVL), também chamada de análise do ponto de equilíbrio, é um método de gestão que tem como objetivo estabelecer a quantidade de atividade necessária para cobrir todos os custos e despesas operacionais, além de examinar o lucro relacionado a vários níveis de vendas. No ponto de equilíbrio, como diz Martins e Rocha (2010), a empresa apresenta um resultado operacional nulo, isto é, suas receitas totais são iguais aos seus custos e despesas totais. Os gastos fixos são aqueles que não variam independentemente do volume de produção ou vendas, incluindo aluguel, depreciação de equipamentos, treinamento administrativo e encargos financeiros. Por outro lado, Martins e Rocha (2010), os custos e despesas variam conforme o nível de atividade, abrangendo comissões sobre vendas, embalagens, fretes e uso de matérias-primas. Martins e Rocha (2010) ressaltam que o cálculo da margem de contribuição requer a subtração dos impostos da receita bruta, resultando na receita líquida. Desse montante, é necessário reduzir os custos e despesas variáveis, o que possibilita calcular uma margem de contribuição de cada produto. A capacidade de gerar resultados positivos do produto ou da empresa aumenta à medida que a margem de contribuição aumenta. O nível de vendas no qual a empresa consegue cobrir todos os seus gastos, sejam fixos ou variáveis, sem resultar em lucro ou prejuízo. Ele pode ser determinado de várias maneiras, incluindo o ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro e as demandas da gestão Martins e Rocha (2010). Em resumo, a análise CVL é um instrumento eficaz para decisões gerenciais, possibilitando a avaliação das previsões econômicas de produtos, unidades de negócio ou organização como um todo. Além disso, Martins e Rocha (2010) diz que auxilia no planejamento e gestão de custos, contribuindo para a maximização dos lucros.

5 METODOLOGIA

Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. As pesquisas exploratórias são investigações que visam aumentar o entendimento sobre o problema, com o intuito de torná-lo mais claro ou formular hipóteses. Essas pesquisas visam principalmente aprimorar conceitos ou descobrir intuições. Portanto, o seu planejamento é bastante adaptável, permitindo a análise dos mais diversos aspectos relacionados ao fato analisado. Os estudos descritivos visam principalmente descrever as características de uma população ou fenômeno específico, ou então estabelecer relações entre variáveis. Existem muitos estudos que se enquadram nesta categoria e uma de suas características mais marcantes reside no uso de métodos padronizados para a coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática. Dentre as pesquisas descritivas, destacam-se as que buscam analisar as particularidades de um grupo: sua distribuição por idade, gênero, origem, grau de instrução, condição de saúde física e mental, entre outros aspectos. Essas investigações focam principalmente em identificar os elementos que influenciam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de estudo que amplia o entendimento da realidade, pois esclarece o motivo, a razão das coisas. Portanto, é o tipo mais intrincado e sensível.

É possível afirmar, de acordo com Gil (2010) que o saber científico se baseia nos resultados apresentados pelos estudos explicativos. No entanto, isso não implica que as pesquisas exploratórias e descritivas sejam menos valiosas, pois elas frequentemente são a base de estudos, uma fase previa essencial para a obtenção de explicações científicas. O estudo a seguir utiliza uma metodologia qualitativa e quantitativa, unindo a análise de informações financeiras à interpretação das práticas organizacionais. A pesquisa empregará o método de estudo de caso, concentrando-se na revitalização de um teatro público situado no sul de Minas Gerais.

Recolha de Informações: As informações serão recolhidas por meio de documentos internos, tais como relatórios financeiros e registros de gastos, bem como entrevistas semiestruturadas com os líderes do projeto de reforma. Esta fusão de fontes primárias e secundárias proporcionará uma perspectiva completa e minuciosa dos custos envolvidos. **Fases do Estudo:** 1. Registro de Informações Primárias e Secundárias: Execução de avaliação documental, abrangendo orçamentos e contratos, além de entrevistas com os gestores e funcionários encarregados da reforma; 2. Identificação de Despesas: Apuração de gastos diretos (materiais, trabalho manual) e indiretos (manutenção, administrativos); 3. Aplicação da classificação dos custos; 4. Como financiar e distribuir esses custos de forma sustentável,

através do cálculo e análise de CVL; 5. Análise e conclusão da administração financeira do teatro público.

6 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo foi conduzido em Alfenas, uma cidade situada no sul de Minas Gerais, famosa pelo seu grande potencial turístico, educacional e cultural. A pesquisa concentra-se na viabilidade financeira da restauração e conservação do Teatro Municipal, um patrimônio cultural vital para a comunidade e a área circundante.

Devido à sua relevância na vida artística e acadêmica da cidade, o teatro sedia eventos oficiais, espetáculos teatrais e atividades organizadas por grupos locais e instituições de ensino superior. Contudo, sua infraestrutura está com ausência de acessibilidade e necessita de revitalização em geral, o que representam obstáculos para sua operação sustentável.

A investigação inclui o estudo dos custos fixos e variáveis da reforma, além da utilização da Análise Custo-Volume-Lucro (CVL) para avaliar o rendimento econômico e a viabilidade financeira do local. Adicionalmente, destaca-se a importância de cumprir as normas de acessibilidade, tais como o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei 13.146/2015) e a Norma Brasileira (NBR) 9050 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), para assegurar a inclusão e proporcionar uma experiência superior ao público.

6.1 O TEATRO PÚBLICO

Neste capítulo é apresentada uma vertente prática do estudo, que envolve a coleta e avaliação dos gastos associados à revitalização e manutenção de um teatro público. Primeiramente, são apresentados os dados coletados sobre os custos fixos e variáveis associados à revitalização e operação do espaço, englobando gastos com infraestrutura, manutenção, pessoal e materiais indispensáveis para a operação sustentável do local. Além disso, avalie a receita potencial gerada por eventos e locações. A análise Custo-Volume-Lucro (CVL) é utilizada para avaliar a viabilidade econômica da reforma, identificando o ponto de equilíbrio financeiro e a viabilidade do projeto a longo prazo. Primeiro, iremos colocar numa tabela os custos e despesas fixas e variáveis. Os custos fixos serão a reforma, salários da equipe administrativa e de manutenção e serviços terceirizados fixos. A principal meta da reforma planejada é tornar o teatro acessível para todos, seguindo as normas de acessibilidade definidas pela legislação brasileira, como o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei 13.146/2015) e a NBR 9050 da ABNT. Essas orientações são essenciais para assegurar que o ambiente seja

inclusivo e receba indivíduos com deficiência ou mobilidade limitada. Durante a reforma, foram realizadas ações como a instalação de um elevador panorâmico externo, alterações na arquitetura (demolições, paredes, tetos, pisos, esquadrias, telhado e fachada), melhorias nas instalações hidrossanitárias (esgoto e água fria), elétricas, de climatização (ar-condicionado). Houve três aditivos, com custos focados principalmente em arquitetura. Abaixo, segue a lista detalhada dos custos fixos do projeto.

Tabela 1 – Custos fixos

| CUSTOS FIXOS | VALOR | |
|-------------------------------|-----------------|--------|
| Reforma | R\$1.425.102,76 | |
| Salário equipe administrativa | R\$53.197,92 | Ao ano |
| Manutenção elevador | R\$1.680,00 | Ao ano |
| Manutenção elétrica | R\$4.350,00 | Ao ano |
| Manutenção ar-condicionado | R\$2.000,00 | Ao ano |

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Já os custos variáveis são energia e água, contratação de artistas e profissionais e materiais para o evento e divulgação. Água e energia são pagas diretamente pela prefeitura do município, pois ficam ao lado do teatro, mas são gastos que devem ser calculados, pois refletem no teatro, e seu valor é 16.200 reais ao ano. Já a divulgação, artistas, profissionais diretamente ligados ao evento e materiais são por conta do locador, ou seja, quem deseja usufruir do local para seu evento, então esses gastos e o lucro com vendas de ingressos de eventos são obrigações do locador. O teatro é utilizado para eventos, aulas de teatro, divulgações de livros, aulas expositivas etc.

Tabela 2 – Calendário

| MÊS | NÚMERO DE EVENTOS PAGOS | DE | NÚMERO DE EVENTOS GRATUITOS |
|-------------------|--------------------------------|-----------|------------------------------------|
| Fevereiro | | | 3 |
| Março | | 7 | 1 |
| Abril | | 1 | 4 |
| Maiο | | 8 | 3 |
| Junho | | 3 | 1,5 |
| Julho | | 2 | 6 |
| Agosto | | 3 | 4 |
| Setembro | | 1 | 5 |
| Outubro | | 1 | 2,5 |
| Novembro | | 1 | 7 |
| Dezembro | | 2 | 2 |
| TOTAL/SOMA | | 29 | 36 |

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O calendário e a média de eventos realizados no teatro são apresentados na tabela acima. Este local de eventos está aberto para eventos todos os dias da semana, com uma média anual de 32 dias dedicados a atividades culturais. Isso engloba peças teatrais, estreias de filmes e livros, performances musicais e outros eventos, sem considerar eventos de grande escala. As aulas de teatro acontecem duas vezes por semana, de segunda a quarta-feira, e de quarta a domingo, vários eventos são realizados. Todos os anos, o teatro sedia cinco grandes eventos, incluindo exposições, oficinas e feiras, cada um com uma duração média de quatro dias, além de três eventos similares com duração média de dois dias. Apesar de o calendário ainda possuir um número considerável de dias livres, nota-se um notável avanço em comparação ao período anterior à reforma, com uma programação mais variada e em sintonia com a cultura e a arte da área. Hoje em dia, o teatro tem mostrado uma crescente habilidade em atrair um público expressivo, independentemente do tipo de evento que é realizado. Adicionalmente, nota-se uma gestão mais fluida da diretoria, cujas decisões procuram estar alinhadas com as necessidades da sociedade e suas lideranças representativas.

A revitalização do teatro foi feita através de uma emenda parlamentar, com a licitação sendo conduzida pelo método de Menor Preço Global. A Caixa Econômica Federal captou os fundos necessários para a execução desta reforma. A responsabilidade pela manutenção do teatro, que assegura seu funcionamento contínuo, é da Secretaria Municipal de Educação, sendo financiada pelo orçamento municipal. Assim, os fundos provenientes do Estado são destinados principalmente à manutenção do teatro, assegurando que ele permaneça em condições apropriadas de operação. Ademais, custos relacionados à organização de eventos são exclusivamente dos organizadores, que têm a liberdade de escolher estratégias como a venda de ingressos ou a procura de patrocínios. Por outro lado, cabe à administração municipal garantir a conservação do local e sua utilização ao para eventos que cumpram os propósitos culturais e educativos do teatro, dando prioridade àqueles que atraem um grande público ou que tenham importância particular para a comunidade. Esta estratégia tem como objetivo prevenir a inatividade do espaço, assegurando que seja empregado de maneira estratégica, sem ser usado para eventos que poderiam ser realizados em outros locais mais adequados. Então, foi proposto nessa pesquisa dividir esses custos, em reais, em 4 anos (período igual as eleições municipais e trocas de representantes), e prever um padrão de custos anuais que possam dar aos representantes políticos embasamento na hora de gerir esses fundos

Tabela 3 – Custos totais divididos em 4 anos

| CUSTOS FIXOS | VALOR | |
|-------------------------------|----------------------|---------------|
| Reforma | R\$1.425.102,76 | |
| Salário equipe administrativa | R\$53.197,92 | Ao ano |
| Manutenção elevador | R\$1.680,00 | Ao ano |
| Manutenção elétrica | R\$4.350,00 | Ao ano |
| Manutenção ar-condicionado | R\$2.000,00 | Ao ano |
| CUSTOS VARIÁVEIS | | |
| Energia, água, esgoto | R\$16.200,00 | Ao ano |
| TOTAL | R\$433.703,61 | Ao ano |
| TOTAL (SEM REFORMA) | R\$77.4427,92 | Ao ano |

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Em resumo, o modelo escolhido para a administração do teatro demonstra um equilíbrio entre o uso público do local, a preservação de sua operação e a independência dos promotores de eventos. A administração municipal é responsável pela manutenção e conservação do teatro, enquanto os promotores de eventos são responsáveis pelos gastos particulares do evento e têm a possibilidade de obter fundos diretamente com a venda de ingressos, desde que cumpram os requisitos definidos para o uso do local. Este modelo visa maximizar a utilização do teatro, prevenindo seu subaproveitamento e incentivando seu uso como um centro cultural vibrante e acessível.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

E cada vez mais crucial para os gestores conhecerem todos os custos associados ao processo de produção de um teatro público, pois isso permite uma distribuição eficaz de recursos, identifica áreas de melhoria e até mesmo identifica oportunidades para a diminuição de despesas. Quando bem estruturado, o controle de custos serve como base para decisões estratégicas que impactam diretamente a qualidade e a continuidade das atividades culturais e teatrais, por isso, a gestão eficiente dos recursos é essencial para garantir a sustentabilidade financeira e o sucesso de qualquer organização, incluindo os teatros públicos. Contudo, quando se trata de teatros públicos de menor escala, como os localizados no sul de Minas Gerais, muitos administradores não têm a competência técnica necessária para conduzir uma avaliação financeira segura. Embora haja algum entendimento sobre o assunto, a escassez de recursos financeiros e humanos para conduzir essa análise de maneira eficiente representa um desafio considerável. A carência de ferramentas adequadas e a falta de conhecimento técnico podem tornar o controle de custos mais complexo e ineficaz, comprometendo, assim, a gestão do teatro como um todo.

Um elemento crucial para o bom desempenho do teatro é a organização e o planejamento de suas ações, o que pode ser simplificado através da implementação de um calendário cultural bem-organizado. Um calendário eficaz possibilita a fluidez harmoniosa das apresentações e atividades artísticas, sem sobrecarregar a agenda. Além disso, auxilia na otimização do uso dos recursos disponíveis, desde o pessoal de suporte até os materiais necessários para cada evento. Além disso, ter as atividades artísticas organizadas em um cronograma bem definido facilita a coordenação entre os diferentes setores do teatro, evitando conflitos de agenda e garantindo que as produções aconteçam de forma organizada e tranquila. Ademais, quando o teatro consegue manter um fluxo constante de atividades e eventos, ele consolida sua presença na comunidade e amplia suas possibilidades de angariar apoio e recursos, seja através de colaborações públicas e privadas, ou até mesmo pelo incremento na venda de ingressos e outras fontes de renda. Assim, a criação de um calendário não só garante o bom funcionamento do teatro, mas também impulsiona o crescimento artístico e cultural de maneira sustentável, cultivando um ambiente de criatividade contínua.

O maior obstáculo que o teatro enfrenta é o alto custo da reforma, que alcança R\$356.275,69 anuais, um montante consideravelmente maior do que os R\$77.427,92 necessários para a manutenção anual. Este cenário destaca o desafio da administração municipal em financiar integralmente o custo da reforma com recursos próprios, já que o montante destinado à manutenção é consideravelmente menor e não é suficiente para cobrir uma reforma desta magnitude. Ou seja, através da classificação e gerenciamento de custos, foi entendido que a manutenção é um valor a ser considerado, porém a necessidade da reforma é o maior dilema pois é um investimento em infraestrutura, que muitas vezes é elevado, mas é o que dá qualidade na hora de ofertar eventos e, portanto, é fundamental para estratégia de entrar num mercado de livre concorrência e de concorrência acirrada.

Dentro deste cenário, a emenda parlamentar federal se apresenta como um recurso crucial para viabilizar a reforma. Com o suporte da emenda, o teatro terá a capacidade de financiar o projeto sem afetar o orçamento municipal, garantindo a manutenção de suas atividades e a realização de eventos culturais sem interrupções. Sem esse suporte financeiro, o teatro teria grandes desafios para executar a reforma requerida, o que poderia prejudicar sua operação e a excelência dos serviços oferecidos à comunidade. Assim, a emenda parlamentar é um instrumento importante para assegurar a viabilidade do teatro e a consolidação da cultura local. É através dessa estratégia, de mobilizar toda a região para encontrar formas de custear (nesse caso, através de financiamento do Estado), que os espaços públicos conseguirão ser

colocados em evidência, pois é um mercado privado, mas que atrai o público em geral, e por isso, é dever de todos buscarem se informar sobre e dar sua opinião para que esse mercado seja realçado.

Então, nessa pesquisa, foi possível ver um exemplo de classificação de custos, arrecadação de investimentos e ponto de equilíbrio que viabilize espaços públicos. A escassez de recursos financeiros, humanos e técnicos representa um obstáculo aos administradores de teatros públicos, particularmente em situações de custos elevados, como reformas. A procura por fundos externos, tais como emendas parlamentares, é vital para assegurar a continuidade das operações e a preservação da infraestrutura. É fundamental uma administração financeira eficaz, planejamento estratégico e suporte externo para garantir a viabilidade e a excelência desses locais, que incentivam a cultura, a criatividade e o progresso social, assegurando sua importância no contexto cultural.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. NETO, Alexandre Assaf; LIMA, Fabiano Guasti. *Curso de administração financeira*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
2. MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. *Contabilidade de custos*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
3. DA COSTA, Maria Christina Barbosa; DO NASCIMENTO, Carlos Augusto; ABDOLLAYAN, Farhad; PONTES, Ronaldo Miranda. *Gerenciamento de custos em projetos*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
4. SCHWARZER, Natália Cristine Busch. *Análise custo/volume/lucro e formação do preço de venda da empresa Cartonagem Nergel Ltda*. 2016. Dissertação de Mestrado. Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, 2016.
5. BRAGHINI NETO, José Carlos. *Uma análise de custeio e equilíbrio contábil em uma empresa do setor aviário granjeiro de postura do interior de Minas Gerais*. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Ouro Preto – João Monlevade, 2018.
6. KRUGER, Silvana Dalmutt; CECCATTO, Letícia; MAZZIONI, Sady; DI DOMENICO, Daniela; PETRI, Sérgio Murilo. *Análise comparativa da viabilidade econômica e financeira das atividades avícola e leiteira*. Revista Ambiente Contábil, Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, v. 0, n. de p. 18, p. 37-55, 2017.
7. BUSS, Aline Eberhard; DUARTE, Vilmar Nogueira. *Estudo da viabilidade econômica da produção leiteira numa fazenda no Mato Grosso do Sul*. Custos e Agronegócio OnLine, Ponta Porã: Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, v. 6, n de p. 20, p. 110-130, 2011.
8. WERNKE, Rodney; FACCENDA, Lucas dos Santos; JUNGES, Ivone. *Gestão de custos em escola de idiomas: estudo de caso com aplicação da Análise Custo/Volume/Lucro*. ABCustos, São Leopoldo, v. 13, n. de p.31, p. 77-108, 2018.
9. COSTA, Emília Amélia Pinto; DRULA, Andreia Juliane; RECHIA, Simone. *Do rubro-negro ao neutro da FIFA: uma análise das transformações dos estádios-sede da Copa do Mundo de 2014*. Movimento, São Leopoldo, v. 13, n. de p. 13, p. 1283-1296, 2017.

10. GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
11. MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. *Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
12. CHILENGUE, Azarias Salomão. *A viabilidade econômico-financeira das empresas públicas: o caso da hidráulica de Chókwè EP*. 2005. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.
13. ALVES, Jefferson Fernandes. *Acessibilidade e Teatro: a presença das pessoas com deficiência visual como provocação*. Urdimento: Revista de Estudos em Artes Cênicas, Florianópolis, v. 1, n. de p. 10, p. 161-171, 2019.
14. BORDIGNON, Fernando Junqueira; ARENAS, Marlene Valério dos Santos. *Gerenciamento de projetos de obras públicas: compreensão desses investimentos públicos*. REUNIR: Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade, Campina Grande, v. 1, n. de p. 8, p. 41-49, 2019.
15. COSTA, Iná Camargo. *A produção tardia do teatro moderno no Brasil*. Discurso, São Paulo, v. 18, n. de p. 11, p. 85-96, 1990.
16. COSTA, Iná Camargo. *Teatro de grupo contra o deserto do mercado*. Artcultura: Revista de História, Cultura e Arte, São Paulo, v. 9, n. de p. 11, p. 17-28, 2007.