REVISTA EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL & FINANÇAS
João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 84-99, jan./abr. 2015. ISSN 2318-1001
DOI: 10.18405/recfin20150106
Disponível em: http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin

CUSTOS PREVISTOS VERSUS CUSTOS REAIS: O CASO DE UMA FRANQUIA DE *FAST-FOODS* [1]

PROGRAMMED COSTS VERSUS ACTUAL COSTS: THE CASE OF A FAST-FOOD FRANCHISE

Rodolfo Alves Araújo Lacerda [2]
Bacharel em Ciências Contábeis
Universidade Federal de Uberlândia
rodolfo@lacerdanet.com.br

Nilton Cesar Lima
Doutor em Administração pela USP
Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UFU
cesarlim@yahoo.com

Gustavo Henrique Silva de Souza
Mestre em Psicologia pela UFAL
Professor da Faculdade Raimundo Marinho
souza.g.h.s@hotmail.com.br

RESUMO
No que diz respeito às franquias, muito se tem discutido sobre o aparato mercadológico e contábil que envolve a relação entre franqueadores e franqueados, em especial, ao que trata da rentabilidade. Diante da necessidade de novas contribuições para o tema, este estudo teve por objetivo investigar uma franquia do ramo de *fast-foods* quanto à compatibilidade entre o custo dos produtos previsto pelo franqueador – antes do início das operações comerciais – e o custo real dos produtos vendidos pelo franqueado – após o início das operações comerciais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa em formato de estudo de caso, exploratória no modo como foi conduzida e descritiva no modo de análise. Por meio de uma análise documental de dados secundários, coletados junto ao franqueado, constatou-se que a matriz (franqueador) estabelece um modelo de preço para os produtos com base unicamente no custo da matéria-prima utilizada na produção, negligenciando os demais fatores que influem diretamente na composição dos custos totais. De tal modo, compreende-se que o custo real praticado pelo franqueado é notadamente superior ao que fora inicialmente previsto pela franqueadora, o que afeta diretamente o ponto de equilíbrio da franquia analisada.
Palavras-chave: Franquia. Custo real. Custo Previsto. *Fast-foods*. Ponto de equilíbrio.

[1] Artigo recebido em: 17/02/2015. Revisado por pares em: 02/04/2015. Segunda versão recebida em 09/04/2015. Recomendado para publicação em: 17/04/2015 por Orleans Silva Martins (Editor Geral). Publicado em: 20/04/2015. Organização responsável pelo periódico: UFPB.
[2] Endereço: Av. João Naves de Ávila, 2121, Campus Santa Mônica, Bloco 1F, CEP 38.408-144, Uberlândia/MG.
DOI: http://dx.doi.org/10.18405/recfin20150106

ABSTRACT
With regard to franchising, much has been discussed about the marketing and accounting arrangement which involves the relationship between franchisors and franchisees, in particular, on regarding to profitability. Given the need for new contributions to the theme, this study aimed to investigate a fast-food franchise regarding to the compatibility between the programmed costs provided by the franchisor – before the start of commercial operations – and the actual cost registered by the franchisee – after the start of commercial operations. Therefore, we conducted a case study in an exploratory format on the way the research was conducted and in a descriptive format on analysis mode. From a documentary analysis of secondary data, collected with the franchisee, we found that the matrix (franchisor) establishes a pricing model for products based solely on the production cost, neglecting other factors which influence directly the total costs composition. So, we understood that the actual cost registered by the franchisee is notably higher than the programmed cost initially provided by the franchisor, which directly affects the break-even point from the franchise analysed.
Keywords: Franchising. Actual Costs. Programmed Costs. Fast-foods. Break-even point.

1. INTRODUÇÃO

O mercado de franquias (*franchising*) vem sendo acionado de modo crescente no mundo todo, em especial, por tratar de um modelo de gestão de negócios que se configura em um conjunto de métodos e arranjos operacionais pré-estabelecidos de um sistema exclusivo de distribuição de produtos, serviços ou marcas, em que se é permitido ao franqueado explorar o *know-how* do franqueador e obter todo o aparato produtivo do negócio (CHERTO, 1988; COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009; RIBEIRO; PRIETO, 2009; MELO; ANDREASSI, 2010).

Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2014), devido ao crescimento contínuo no número de franquias (104 mil unidades) no Brasil – 650 redes em 2002 para 2.426 redes em 2012 –, o faturamento do setor mais que triplicou entre 2002 e 2012, subindo de 28 bilhões de reais para 103 bilhões de reais, gerando mais 940 mil empregos diretos; estando cerca de 70,7% dessas franquias localizadas na região Sudeste.

A presença das franquias e a sua consolidação no mercado brasileiro têm estimulado investidores e potenciais empreendedores a adentrarem o setor, negligenciando determinados riscos que são inerentes à gestão de negócios e sem nenhuma noção de funcionamento de franquias, além do que os manuais das franquias já estabelecem (COSTA *et al.*, 2013). Isto é, muitos empresários tornam-se franqueados de franquias multinacionais devido a uma estimativa ilusória de rentabilidade, associada a uma marca, focalizada apenas nos custos da matéria-prima utilizada na produção (ver, COELHO; BEUREN, 1999; VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008; CARMO; ZILBER, 2010).

De tal modo, tem-se como problema de pesquisa: as informações operacionais de custos, fornecidas pelo franqueador – que constam no manual da franquia –, são compatíveis com a realidade do negócio? Tendo-se como viés investigativo a rentabilidade do negócio, no que diz respeito ao aparato mercadológico e contábil que circunda a relação entre franqueadores e franqueados, este estudo tem por objetivo investigar uma franquia do ramo de *fast-foods*, localizada em Belo Horizonte (MG), quanto à compatibilidade entre o custo dos produtos previsto pelo franqueador – antes do início das operações comerciais – e o custo real dos produtos vendidos pelo franqueado – após o início das operações comerciais. Focando-se no desenvolvimento de conhecimentos mais robustos sobre a gestão financeira de *franchisings*, o estudo delinear-se-á de forma a estabelecer mecanismos gerenciais mais apropriados para empreendimentos inseridos no sistema de franquias.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O Sistema de Franquias

Conceitualmente, um sistema de franquias é composto por duas partes distintas, porém indissociáveis: o franqueador e o franqueado. Adentrando o conceito estrutural, o franqueador é responsável por fornecer um pacote de franquia que envolve, principalmente, o direito de uso de uma marca, produtos, concessão de serviços, treinamentos e/ou assistência operacional exclusivos. Por sua vez, o franqueado obtém tal direito em troca de uma remuneração financeira ao franqueador, dada por uma taxa de adesão – direito ao uso da franquia – ou por *royalties* – porcentagem pelo faturamento contínuo do franqueado (KAUFMANN; LAWRENCE, 2011; BRONI; VELENTZAS, 2013; IOANNAA; MARIA, 2013). Não obstante, embora o franqueado seja responsável pela gestão de sua franquia, tendo um caráter autônomo, este possui responsabilidades no tocante à manutenção do negócio, como: contribuir financeiramente com os investimentos de marketing da marca e adquirir produtos e serviços apenas de fornecedores vinculados ao franqueador (KLEIN, 1995; PASWAN; WITTMANN, 2009; BRONI; VELENTZAS, 2013).

Em forma de rede burocrática assimétrica (ver, GRANDORI; SODA, 1995), esse sistema é expoente de benefícios mútuos, a depender do modelo de franquia (PINTO, 2014). Em tese, o franqueador atua como concessor de uma rede e o franqueado como um investidor, que devido ao caráter assimétrico, este último possui diminuto poder sobre as decisões da organização da franqueadora, embora os interesses de ganhos sejam mútuos e proporcionais ao sucesso – em termos de resultado financeiro – do empreendimento (BOTTI; BRIEC; CLIQUET, 2009; HSU; JANG, 2009; ALTINAY *et al.*, 2014).

Por outro lado, uma vez que a franquia se configura como uma rede, verifica-se às organizações uma facilitação no modo de gerenciamento empresarial (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004; MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009). Tauhata e Macedo-Soares (2004) e Marques, Merlo e Nagano (2009) destacam como os principais elementos que visam a garantia de tal facilidade de gestão das franquias:

- A proteção dentro do mercado;
- O estabelecimento de valores e padrões compartilhados que almejam uma maior qualidade de produtos e serviços;
- A integração das condições, competências e recursos organizacionais.

Contudo, esse tipo de relação não é livre de problemas estruturais e dificuldades de gestão, uma vez que os interesses do franqueado podem divergir-se em detrimento dos interesses do franqueador (ALTINAY *et al.*, 2014). Basicamente, o franqueador tem como objetivo o crescimento sistêmico da rede, buscando, assim, a valorização da marca e os ganhos de escala no longo prazo. O franqueado, por sua vez, tende a ser guiado por interesses pessoais e financeiros imediatos (KLEIN, 1995).

Diversos estudos (e.g., VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008; CARMO; JANG, 2009; ZILBER, 2010; BRONI; VELENTZAS, 2013; HSU; IOANNAA; MARIA, 2013; ALTINAY *et al.*, 2014) enxergam a relação entre franqueador e franqueado como algo complexo, possuindo diversos benefícios e riscos, simultaneamente, para ambas as partes. Em consequência, segundo Kaufmann e Lawrence (2011), existem casos em que os franqueados de uma marca formam associações – semelhantes a sindicatos –, que visam defender os interesses dos franqueados perante o franqueador. Sob esse aspecto, Altinay *et al.* (2014) afirmam que é importante a existência de uma relação salutar entre franqueador e franqueado, embora estar preparado para lidar com tensões é uma necessidade das empresas dentro do mercado atual, o que denota capacidade gerencial.

2.2. O Setor de *fast-foods*

Historicamente, o surgimento de *fast-foods* – restaurantes de comida rápida – data do início do século XX nos Estados Unidos (LOVE, 1995), representando uma tendência em crescimento contínuo no comércio varejista do Brasil desde os anos 80 (ORTIGOZA, 1997), com destaque às cadeias norte-americanas, que são as mais expressivas no país (CARVALHO; FERREIRA; ALMEIDA, 2001; BARBOSA; MESSIAS; TABAI, 2007). De acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2011), estima-se que 74% dos brasileiros preferem alimentos de *fast-foods* a alimentos de restaurantes tradicionais, o que demonstra uma cultura de consumo de alimento bastante idiossincrática da população brasileira (ver, BEZERRA *et al.*, 2013).

Segundo Carvalho, Ferreira e Almeida (2001), Barbosa, Messias e Tabai (2007) e Lima (2011), o setor de *fast-foods* destaca um modelo de comercialização adaptado aos grandes centros, que difere-se do modelo comercial de alimentação tradicional. Basicamente, se particulariza por uma rígida padronização dos procedimentos operacionais, trabalhando com menores preços de venda, maior volume de vendas a menores margens de lucro, o que revela um apelo comercial à tríade: eficiência, qualidade e preço.

Tal padronização, conforme Barbosa, Messias e Tabai (2007) detalham, compreende diversos processos que convergem para atingir a eficiência almejada, sem que ocorram quedas na qualidade. Especifica um modela rigoroso de operação que envolve, desde o atendimento, até as maquinarias, tecnologias e matérias-primas utilizadas.

Segundo a ABF (2014), o setor de *fast-food* correspondia, em 2013, ao maior mercado de franquias do Brasil (24% do total de franquias), sendo o segundo maior em faturamento (R$ 23,998 Bilhões) – atrás apenas do setor de Negócios, Serviços e Outros Varejos (R$ 25,120 Bilhões).

Isso se dá, porque as redes de *fast-foods* têm seu escopo de atividades de produção focado apenas no acabamento final, na montagem e na fase de entrega do produto ao cliente, em que os fornecedores agem como *stakeholders* diretos no processo de produção, em face de especificações previamente estabelecidas e corroborando necessidades competividades inerentes a esse modelo de *franchising* (COLLAÇO, 2004; BARBOSA; MESSIAS; TABAI, 2007; CABRAL *et al.*, 2009; DAVIDOVITSCH; CALDAS; SILVA, 2009).

Isto é, o processo produtivo em franquias, embora dependente do suprimento de seus fornecedores e da padronização de seus franqueadores, é flexivelmente mais barato e funcionalmente mais prático, denotando uma atratividade significante para o setor (ver, COSTA *et al.*, 2013), valendo-se então de boas oportunidades de lucro, conforme muitos franqueadores comumente ressaltam (ver, PINTO, 2014). Alguns estudos mostram que a lucratividade das franquias, em geral, está associada à promoção de seus produtos ao menor custo possível (e.g., CABRAL *et al.*, 2009; DAVIDOVITSCH; CALDAS; SILVA, 2009; LIMA, 2011).

2.3. Gestão de Custos

A gestão de custos é uma ferramenta de informações, estruturante e global dentro dois métodos analíticos que a classificam em 'financeira' e 'gerencial', visando atender, respectivamente, aos *stakeholders* externos (investidores, acionistas, clientes, fornecedores e sociedade) e internos à organização (funcionários e gestores) (AGUIAR; FREZATTI; GUERREIRO, 2007; AGUIAR; GUERREIRO, 2008).

Basicamente, o modelo contábil-financeiro se refere aos procedimentos de regulação, elaboração de relatórios fiscais e de auditoria, que levantam apenas valores puramente contábeis, tornando-se pouco fiel ao contexto situacional da organização. Por sua vez, a contabilidade gerencial

tem como objetivo a identificação, mensuração e análise das informações financeiras de forma global e abrangente, por meio de ferramentas apropriadas que coletam informações gerais sobre os recursos da organização (MARTINS, 2003; FREZATTI *et al.*, 2009).

Aqui, adotar-se-á a abordagem contábil-gerencial, em adequação aos objetivos de pesquisa que visam a análise de elementos internos à organização que será investigada – uma franquia. Coelho e Beuren (1999) explicam que os custos que incorrem em franquias, em geral, são discriminados em manuais de gestão específicos fornecidos para franqueados. Diante disso, conforme os autores ressaltam, a gestão de custos em franquias é relativamente fácil e padronizada, uma vez que, maiores perspectivas de lucratividade dependem exclusivamente de 2 elementos-chave: (1) número de funcionários e (2) quantidade de vendas.

Dentre os modelos de gestão de custos, a alocação de custos e despesas é tratada como custeio, tendo-se, por exemplo, o custeio por absorção, o custeio variável, o Custeio Baseado em Atividades (ABC), o Custeio por Centro de Custos (RKVV) etc. (LIPPEL, 2002; MARTINS, 2003). Especificamente, para o modelo gerencial aqui utilizado, o custeio variável é o tipo que mais se destaca, devido a sua capacidade profícua para o uso em metodologias de previsões financeiras (COLLATTO; REGINATO, 2005) e a sua característica de normatizar os custos variáveis no estoque, alocando os custos fixos diretamente no resultado (COLODETI; ZUCCOLOTTO, 2007).

De tal modo, o custeio variável auxilia a análise gerencial quanto ao desempenho de cada produto ou conjunto de produtos, sem que se sofram distorções significativas devido ao volume de produção em função das vendas – podendo ser verificado no custeio por absorção, em que os custos fixos são alocados ao estoque (MARTINS, 2003). Assim, o custeio variável divide os gastos em dois grupos: (1) Fixos, em que os valores se mantêm os mesmos perante certo limite de produção; e (2) Variáveis, que oscilam proporcionalmente de acordo com o nível de produção (CREPALDI, 2004).

2.3.1. Custo do Produto Vendido

Preliminarmente, a metodologia de custeio variável considera a análise do custo do produto vendido formatado a considerar apenas custos variáveis específicos dos produtos (CREPALDI, 2004). Conforme Martins (2003, p. 18), o custo do produto vendido é uma "despesa que representa o somatório dos itens que compuseram o custo de fabricação do produto ora vendido". Em uma demonstração de resultado, no método de custeio variável, o custo dos produtos vendidos na realidade apresenta-se como 'custo variável dos produtos vendidos'. Dessa forma, é possível reduzir o custo dos produtos vendidos no método de custeio variável, por meio da Equação 1.

$$CPV = \sum_{i=1}^{n} CV \tag{1}$$

Em que,
CPV = Custo dos Produtos Vendidos;
n = número de produtos vendidos;
CV = Custos Variáveis;
i = constante em 1.

A margem de contribuição, em complemento com a análise do ponto de equilíbrio, é um fator de relevância presente no custeio variável, sendo compreendida como o valor que os produtos trazem de resultado para a organização. A margem de contribuição pode ser calculada de forma unitária ou total para a análise, respectivamente, de um produto específico ou de todos os produtos em conjunto (MARTINS, 2003; COLLATTO; REGINATO, 2005). Martins (2003, p. 133) estabelece a Equação 2, para se obter a margem de contribuição de um grupo de produtos.

$$MC = PV - (CV + DV) \quad (2)$$

Em que,
MC = Margem de Contribuição;
PV = Preço de Venda;
CV = Custos Variáveis;
DV = Despesas Variáveis.

Por sua vez, o ponto de equilíbrio configura-se pela receita necessária para se cobrir todos os custos de produção e venda em uma organização, sem que se obtenha lucro (NAGY; VANDERBECK, 2003); representando a divisão de dois momentos: (1) anterior ao ponto de equilíbrio, na qual a empresa tem prejuízo; e (2) posterior ao ponto de equilíbrio, na qual a empresa passa a ter lucro (MARTINS, 2003). Conforme Martins (2003, p. 186), o ponto de equilíbrio pode ser obtido através da Equação 3.

$$PE = \frac{(CF+DF)}{MC} \quad (3)$$

Em que,
PE = Ponto de Equilíbrio;
CF = Custos Fixos;
DF = Despesas Fixas;
MC = Margem de Contribuição.

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização da Pesquisa

Em função do objetivo proposto para este estudo – investigar uma franquia do ramo de *fast-foods* quanto à compatibilidade entre o custo dos produtos previsto pelo fraqueador e o custo real dos produtos vendidos pelo franqueado –, a pesquisa caracterizou-se como *ex-post-facto*, em formato de estudo de caso, como definida por Yin (2010), apropriada para estudar fenômenos em que o contexto real é emerso para tornar suas características evidentes, possibilitando investigar empiricamente determinada temática.

De tal modo, a metodologia do estudo adotou uma natureza aplicada, em caráter exploratório – quanto à condução da pesquisa – e descritivo – quanto à apresentação dos resultados –, de abordagens qualitativa e quantitativa (ver, MALHOTRA, 2011). Appolinário (2004, p. 152) ressalta que pesquisas aplicadas tem o objetivo de "resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas". Gil (2012) afirma que pesquisas exploratórias visam proporcionar maior conhecimento e familiaridade sobre determinado assunto e pesquisas descritivas visam a descrição de características de uma determinada população ou fenômeno, de modo que se possam estabelecer relações entre as variáveis investigadas.

A pesquisa se revela quantitativa ao passo que trata de dados quantificáveis sob uma interpretação descritiva (por exemplo, equações e índices) de parametrização simples (ver, HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2011). Por outro lado, revela-se qualitativa ao passo que a análise dos dados se dá pela indução empírica baseada no referencial teórico levantado (ver, RICHARDSON, 2009; COOPER; SCHINDLER, 2011).

3.2. Procedimentos

Foi realizada uma pesquisa documental (ver, GIL, 2012) por meio de uma investigação de profundidade em dados coletados junto a uma pequena empresa, localizada em Belo Horizonte no Estado de Minas Gerais, franqueada a uma franquia de *fast-foods*. De forma a garantir o anonimato do nome da empresa e de seus produtos, estes foram renomeados. Assim, a franquia em questão, que faz parte de uma marca internacional, será aqui tratada como *Alfa Foods*.

Os responsáveis pela empresa franqueada foram contatados e esclarecidos sobre o estudo e acerca do sigilo dos dados a serem coletados para a pesquisa. Com a autorização para a realização da pesquisa, foram coletados junto ao Manual da Franquia e ao Livro Contábil da Franqueada, durante o mês de Janeiro de 2014 – período de início das atividades operacionais da franqueada –, os seguintes dados: Custos e Despesas Variáveis, Fixos e Ponto de Equilíbrio (previstos e praticados/reais), o que englobou todas as despesas, a matéria-prima utilizada por produto (custo de aquisição/produção) e o estoque inicial e final do período analisado.

Os dados foram processados no *software* Excel (Office 2013) e utilizados para análises descritivas de parametrização simples (frequência, percentual, ponderação e equação) e comparação. Utilizou-se como base analítica a evidenciação empírica indutiva, decorrente do formato como os dados foram tratados e como os resultados foram interpretados à luz do objetivo proposto (ver, HAIR *et al.*, 2005; RICHARDSON, 2009; MALHOTRA, 2011).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. A Franquia Estudada – Histórico da *Alfa Foods*

Inserida no ramo de *fast-foods*, especificamente na comercialização de sanduíches, a *Alfa Foods* foi fundada nos Estados Unidos, em 1981. No início da década de 90, a empresa se expandiu através de um sistema de franquias, também internacionalmente, tornando-se uma empresa de capital aberto, ofertando publicamente as suas ações. Em 2001, a empresa voltou a ser uma companhia de capital fechado, com a compra de todas as ações disponíveis no mercado. A partir disso, iniciou mais um forte ciclo de expansão, de tal forma que, em 2007, havia mais de 5.000 restaurantes abertos. Influenciados pela crise financeira de 2008, cerca de 2.000 restaurantes fecharam ao redor do mundo. O fato abalou as finanças da empresa, o que impeliu a sua venda a grupo de investidores.

Em 2012, a *Alfa Foods*, ingressou no mercado brasileiro, tendo atualmente 35 restaurantes no Brasil. Basicamente, a matéria prima de seus produtos é fornecida por distribuidores homologados e centralizados da marca. Especificamente para o público brasileiro, o *mix* de produtos ofertados envolve sanduíches, saladas, sopas e sobremesas. Os preços de venda aplicados em todas as franqueadas, assim como os itens do cardápio e a quantidade de ingredientes utilizados em cada produto final, são padronizados e estabelecidos pela franquia.

4.2. Custos e Despesas Previstos pela Franquia

Para acessar os custos e despesas previstos pela franquia *Alfa Foods*, a franqueada local recebeu um manual com todas as especificações técnicas do empreendimento, que englobou a previsão de gastos e custos operacionais mensais para a operação futura, sendo esta previsão representada na Tabela 1.

Nota-se que, para a franquia, os gastos relacionados à mão de obra e à eletricidade são alocados aos custos fixos, dado que, em relação à energia elétrica, os equipamentos ficam ligados sempre que o restaurante está aberto independentemente do volume de produção e, quanto à mão de obra, a franqueadora estipula um número apropriado de funcionários, salvo casos em que a variação no volume de produção seja atípica.

Por outro lado, uma vez que todos os produtos produzidos são vendidos no modelo *just-in-time* – em que a fabricação ocorre de acordo com a demanda imediata –, os produtos finais não chegam a compor o estoque da empresa. De tal modo, o estoque da *Alfa Foods* é formado pela matéria-prima ainda não consumida na produção.

Tabela 1 - Custos e Despesas Previstas para a Franquia *Alfa Foods;*

Custos e Despesas Variáveis (CDV)	
Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	34,00%
Impostos sobre Venda	8,25%
Royalties	8,00%
Fundo de Marketing	4,00%
Total CDV	**54,25%**
Custos e Despesas Fixas (CDF) em R$	
Fundo Promocional/Condomínio/IPTU	5.648,64
Folha de Pagamento	7.945,00
Encargos Trabalhistas (FGTS)	1.935,00
Vale-Transporte	1.269,00
Telefone	200,00
Contador	800,00
Material de Escritório	100,00
Água	400,00
Energia Elétrica	2.500,00
Aluguel	8.595,60
Sistema de Menuboard	750,00
Sistema de Vendas	469,00
Despesas Extras	1.400,00
Total CDF	**32.012,24**

Fonte: Dados da pesquisa.

Isto é, para a franquia *Alfa Foods*, estabeleceu-se o custo do produto vendido como o custo da matéria-prima gasta na produção de seus produtos. No entanto, esse modelo de alocação dos custos e despesas fixas e variáveis da *Alfa Foods* encontra resistência na base teórica (ver, MARTINS, 2003; CREPALDI, 2004). Martins (2003), por exemplo, menciona que, especificamente, no caso da mão de obra direta, esta deve ser alocada ao custo do produto vendido. Contudo, por inúmeras razões, segundo Colodeti e Zuccolotto (2007), os gastos com o processo de contabilização dos custos fixos e variáveis nem sempre são viáveis para as empresas. Logo, depreende-se que deve estar ocorrendo (1) negligência por parte da franquia ou (2) erros na contabilização dos custos – revelando a importância de pesquisas internas mais robustas sobre os custos dos produtos vendidos.

4.3. Custo dos Produtos Vendidos (CPV): Uma Análise em Relação aos Insumos de Composição de cada Produto

Visando estabelecer o custo de cada produto vendido em um cenário ideal – ressaltando que a base para esse cálculo é, para a franquia *Alfa Foods*, o custo da matéria-prima adquirida e utilizada e que o estoque é representado pela matéria-prima ainda não utilizada –, é necessário o cruzamento de duas informações cruciais: (1) as quantidades de matérias-primas gastas em cada produto a ser vendido e (2) o custo de aquisição de cada matéria-prima. Na Tabela 2, denota-se os custos cada produto vendido em um cenário ideal hipotético, sem a ocorrência de perdas ou desperdícios durante o processo produtivo.

Tabela 2 - Custo dos Produtos Vendidos (CPV).

Produtos	Custo de Matéria Prima (R$)	Preço de Venda (R$)	CPV (%)
Tamanho Pequeno			
Sanduíches Tradicionais	3,32	11,95	27,76%
Sanduíches Frango	3,41	13,45	25,38%
Sanduíches Carnes	5,04	14,45	34,87%
Sanduíches Promocionais	2,62	7,45	35,20%
Sanduíche Exclusivo	3,28	8,95	36,64%
Saladas	3,45	8,95	38,51%
Tamanho Médio			
Sanduíches Tradicionais	4,95	15,95	31,02%
Sanduíches Frango	5,09	17,95	28,37%
Sanduíches Carnes	7,40	19,95	37,12%
Sanduíches Promocionais	3,91	9,75	40,06%
Tamanho Grande			
Sanduíches Tradicionais	6,62	19,45	34,06%
Sanduíches Frango	6,83	21,45	31,82%
Sanduíches Carnes	9,86	23,45	42,03%
Sanduíches Promocionais	5,25	12,90	40,66%
Saladas	6,37	14,95	42,62%
Tamanho Único			
Sopas	4,88	8,95	54,55%
Combo Salada/Sopa/Exclusivo	8,36	15,45	54,13%
Sobremesas	2,06	3,95	52,15%
Combo de Sobremesas	8,71	11,20	77,79%
Combos Sanduíche + Refrigerante	3,90	6,45	60,44%
Bebidas	1,66	4,14	40,14%

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a Tabela 2, verifica-se que o custo dos produtos vendidos da *Alfa Foods*, em um cenário ideal, varia entre 25,38% para os 'sanduíches de frango' até 77,79% para um 'combinado de sobremesas'. No entanto, visando possibilitar a comparação do custo dos produtos vendidos ideal com o custo dos produtos vendidos previstos pela franquia, se faz necessário estabelecer o custo médio ideal dos produtos vendidos em relação ao período efetivado. Para tanto, foi realizada uma distribuição proporcional do custo dos produtos vendidos, tendo como base a participação que cada produto teve nas vendas do período analisado (Tabela 3).

Tabela 3 - Distribuição Proporcional dos Custos dos Produtos Vendidos (CPV).

Produtos	Participação nas Vendas	CPV (%)	CPV Ponderado
Tamanho Pequeno			
Sanduíches Tradicionais	4,02%	27,76%	1,12%
Sanduíches Frango	8,61%	25,38%	2,19%
Sanduíches Carnes	6,87%	34,87%	2,39%
Sanduíches Promocionais	3,61%	35,20%	1,27%
Saladas	4,81%	38,51%	1,85%
Tamanho Médio			
Sanduíches Tradicionais	3,31%	31,02%	1,03%
Sanduíches Frango	7,28%	28,37%	2,06%
Sanduíches Carnes	6,27%	37,12%	2,33%
Sanduíches Promocionais	2,13%	40,06%	0,85%

Tamanho Grande			
Sanduíches Tradicionais	1,11%	34,06%	0,38%
Sanduíches Frango	2,15%	31,82%	0,69%
Sanduíches Carnes	3,38%	42,03%	1,42%
Sanduíches Promocionais	1,89%	40,66%	0,77%
Saladas	3,06%	42,62%	1,30%
Tamanho Único			
Sopas	0,09%	54,55%	0,05%
Combo Salada/Sopa/Exclusivo	6,69%	54,13%	3,62%
Sobremesas	0,98%	52,15%	0,51%
Combo de Sobremesas	0,19%	77,79%	0,15%
Combos Sanduíche + Refrigerante	1,56%	60,44%	0,94%
Bebidas	19,99%	40,14%	8,02%
Sanduíche Exclusivo	12,01%	36,64%	4,40%
TOTAL	**-**	**-**	**37,34%**

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a Tabela 3, compreende-se que em um cenário operacionalmente ideal, ou seja, no qual não ocorram desperdícios ou perdas de matéria-prima, a franquia aqui analisada teria um custo total dos produtos vendidos na ordem de 37,44% do faturamento no período analisado. Nesse sentido, o custo inicialmente previsto de 34% pela franqueia, em relação ao faturamento, seria impossível de ser atingido pelo franqueado, mesmo que a empresa praticasse níveis otimizados e excelentes (constantes e equilibrados) de produção.

4.4. Custo dos Produtos Vendidos (CPV) Obtidos pela Franquia

Obtendo-se os dados contábeis fornecidos pela franquia *Alfa Foods*, é possível estabelecer o custo dos produtos vendidos realizado no período analisado. Para a análise do período em questão, considera-se o estoque inicial como as compras e o estoque final como as vendas, uma vez que, para a franqueadora, o custo variável se resume aos gastos com matérias-primas na produção. Logo, o estoque da *Alfa Foods* é formado, essencialmente, pela matéria-prima ainda não transformada em produto final.

Especificamente em relação à franquia *Alfa Foods*, compreende-se que todo o produto final é vendido, face ao modelo utilizado pela franquia, em que a produção ocorre conforme a demanda imediata. De tal modo, segundo os dados obtidos e a adoção da equação de análise da CPV (retomar Equação 1), estabeleceu-se o seguinte resultado disposto na Tabela 4.

Tabela 4 - Custo dos Produtos Vendidos (CPV) realizado pelo Franqueado.

	CPV Realizado (R$)	
	Estoque inicial	15.244,20
+	Compras	38.524,60
-	Estoque final	(18.455,00)
=	**CPV realizado**	**35.313,80**

Fonte: Dados da Pesquisa.

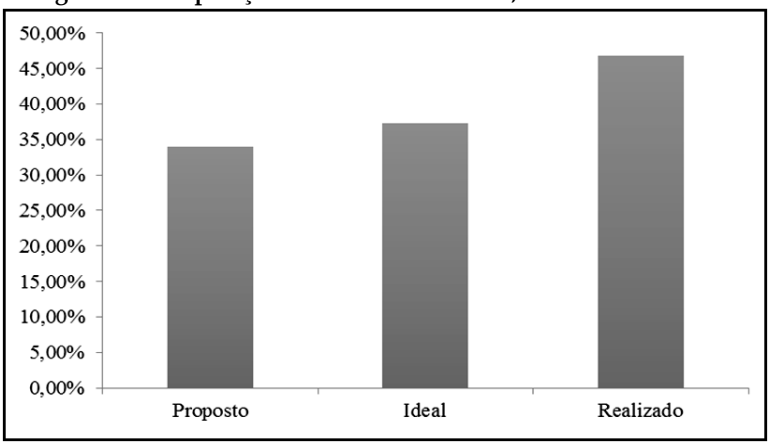
Visando encontrar a alíquota que representa o custo dos produtos vendidos (CPV) em função do faturamento do mesmo período – isto é, dividindo-se o CPV realizado (R$ 35.313,80) pelo faturamento obtido (R$ 75.415,9) –, obteve-se um resultado indicando que os custos com matérias-primas representam 46,83% do faturamento do período analisado.

4.5. A Influência do Custo dos Produtos Vendidos no Ponto de Equilíbrio

Com as análises anteriores, foi possível fazer um comparativo entre três cenários de custos: (1) CPV proposto pela franquia; (2) CPV ideal, de acordo com a composição de cada item; e (3) CPV

realizado pelo franqueado. De tal modo, analisa-se a influência do custo dos produtos vendidos no ponto de equilíbrio (Figura 1).

Figura 1 - Comparação entre o CPV Previsto, Ideal e o Realizado.



Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a Figura 1, compreende-se que o custo dos produtos vendidos apresenta um crescimento contínuo nos três cenários analisados. Verifica-se que o CPV proposto pela franqueia é menor do que o CPV alcançável em um cenário ideal e que, naturalmente, é menor do que o CPV realizado. Ademais, com a obtenção dos custos e despesas variáveis nesta operação, foi possível estabelecer a margem de contribuição dos produtos vendidos, conforme a Tabela 5.

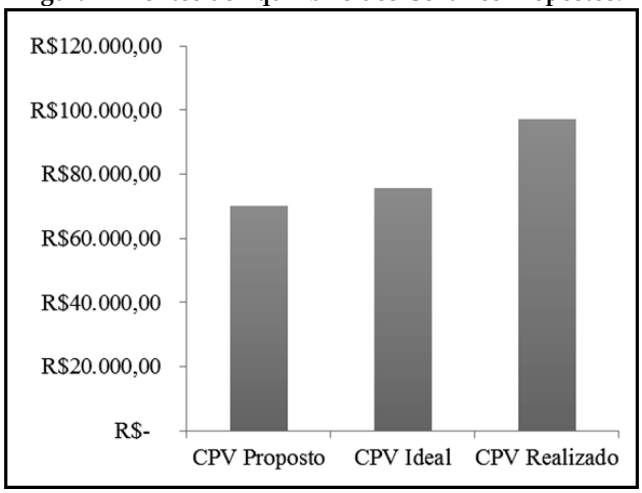
Tabela 5 - Margem de Contribuição dos Produtos Vendidos.

	CPV Proposto	CPV Ideal	CPV Real
Receitas	100%	100%	100%
(-) Custos e Despesas Variáveis	54,25%	57,59%	67,08%
CPV	34%	37,34%	46,83%
Despesas Variáveis	20,25%	20,25%	20,25%
(=) Margem de Contribuição	**45,75%**	**42,41%**	**32,92%**

Fonte: Dados da pesquisa. Notas. CPV = Custo dos Produtos Vendidos.

Para analisar o impacto que os três cenários estabelecidos (Proposto, Ideal e Realizado) causam no resultado da empresa, foi estruturada uma comparação entre os três pontos de equilíbrio (ver Figura 2), tendo-se como base os custos e despesas fixos estimados pela franqueia (retomar Tabela 1) e tendo-se como única variável o consumo de matéria-prima.

Figura 2 - Pontos de Equilíbrio dos Cenários Propostos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme a Figura 2, é possível denotar que, mantendo constantes as demais variáveis, os gastos com matérias-primas na produção afetam significativamente o ponto de equilíbrio da empresa investigada. Destaca-se que o ponto de equilíbrio do franqueado aqui analisado é 38% maior do que o previsto pela franquia *Alfa Foods*, representado pela variação do CPV proposto de R$ 69.972,09 para o CPV realizado de R$ 97.242,50. A diferença entre os pontos de equilíbrio se deve às variações de margem de contribuição em cada um dos três cenários. Essa margem de contribuição, por sua vez, sofreu variações, conforme evidenciado na Tabela 5, especialmente devido às diferenças do custo dos produtos vendidos nos cenários proposto, ideal e real.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo investigar uma franquia do ramo de *fast-foods*, analisando a compatibilidade entre o custo dos produtos previsto pelo franqueador – antes do início das operações comerciais – e o custo real dos produtos vendidos pelo franqueado – após o início das operações comerciais. Depreende-se que o custo dos produtos vendidos previstos pela franquia é de impossível alcance pelo franqueado, mesmo em função de um cenário hipotético de perfeita operação, no qual não ocorram desperdícios de matéria-prima ou gastos irrisórios com energia elétrica.

Inicialmente, verificou-se que a definição de custo dos produtos vendidos para a franquia estava em desacordo com a base teórica considerada e inapropriada para o contexto, isto é, admitindo-se apenas os gastos relativos à matéria-prima como parte do custo variável do produto. O que é incoerente, uma vez que, conforme Martins (2003), o custo dos produtos vendidos é formado pela soma dos custos de fabricação do produto analisado. De tal modo, fatores como a mão de obra e a energia elétrica deveriam ter sido alocados ao custo dos produtos vendidos.

Em relação ao custo real praticado pelo franqueado, os gastos com matérias-primas por mês são 37% maiores do que o inicialmente previsto pela franquia. A consequência do aumento dos gastos com matérias-primas pode ser percebida nos pontos de equilíbrio estabelecidos para os três cenários analisados (CPV previsto, CPV ideal e CPV realizado). Constatou-se que, tendo como base os gastos e custos previstos pela franquia, e alterando somente o custo dos produtos vendidos, o ponto de equilíbrio do franqueado é, na realidade, de aproximadamente R$ 97 mil, face aos aproximados R$ 70 mil previstos.

Nesse sentido, o presente estudo apresenta considerável relevância, ao passo que os resultados obtidos podem ser utilizados pelos diversos agentes interessados [investidores, empresários (franqueador ou franqueado), fornecedores, sociedade etc.] no mercado de franquias brasileiro, que visem a análise de viabilidade econômica, criação de metas operacionais, formação de preços, dentre outras análises sobre o custo variável dos produtos vendidos.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se o formato de estudo de caso, em que se investigou apenas uma única franquia do ramo de *fast-foods*. Além disso, foram considerados apenas dados arbitrariamente julgados como relevantes para atingir o objetivo deste estudo, limitando-se a obtenção de informações relativas à área contábil e ao processo operacional. Ainda, as análises foram relativas aos custos reais de trabalho que compreendem apenas o mês de Janeiro do ano 2014, revelando-se um curto período de tempo, mesmo considerando o equilíbrio do mercado e a parametrização do custo fixo como o de maior influência, o que tornariam os resultados das análises bastante parecidos quando repetidos em momentos futuros.

Assim, uma vez que a pesquisa compreende um curto período de análise da atividade operacional da franquia, sob o enfoque dos custos, cabe então propor para estudos futuros uma análise mais detalhada e dentro de um período maior, para que os resultados possam ser confrontados e a viabilidade seja aferida de modo mais efetivo, diminuindo influências mercadológicas e ambientais, como sazonalidade das vendas e dos custos das matérias-primas.

No entanto, isso não exclui o fato de que, enquanto análise preliminar, este estudo demonstrou que existem discrepâncias entre os custos reais (praticadas pelo franqueado) e os previstos pela franquia *Alfa Foods*. Tais discrepâncias, conforme analisado, afetam consideravelmente a viabilidade do negócio investigado, de modo que o franqueado pode expor sua empresa à insolvência.

Por fim, cabe ressaltar que este estudo, certamente, não abordou todos as facetas possíveis na análise de custos de uma franquia de *fast-foods*. Visando um melhor esclarecimento sobre o tema, sugere-se, portanto, para estudos futuros: (1) Analisar as causas da discrepância entre os custos previstos e reais (praticados) em franquias de *fast-foods*; (2) Analisar os custos (previstos e reais) entre franquias dos diversos setores; (3) Trabalhar com um maior número amostral de franquias em relação aos custos dos produtos vendidos; (4) Trabalhar em um maior período de tempo para a análise do custo dos produtos vendidos. Dentre as possibilidades de estudo que surgem, pretende-se aqui abrir espaço para novas pesquisas nesse âmbito e incentivar investigações mais robustas sobre o mercado de franquias.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F.; GUERREIRO, R. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: Uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. *Revista Contabilidade & Finanças*, n. 44, p. 9-22, 2007.

AGUIAR, A. B.; GUERREIRO, R. Processos de persistência e mudança de sistemas de contabilidade gerencial: Uma análise sob o paradigma institucional. *Revista Universo Contábil*, v. 4, n. 3, p. 6-24, 2008.

ALTINAY, L.; BROOKES, M.; MADANOGLU, M.; AKTAS, G. Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 5, p. 722-728, 2014.

APPOLINÁRIO, F. *Dicionário de metodologia científica*: Um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES – ABRASEL. [On-line, 2011]. Disponível em: http://www.abrasel.com.br/index.php/noticias/946-141211-74-dos-brasileiros-preferem-fast-food-a-restaurantes-tradicionais.html. Acesso em: 09 Fev. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. [On-line, 2014]. Disponível em: www.abf.com.br. Acesso em: 16 Jan. 2014.

BARBOSA, C. G.; MESSIAS, G. M.; TABAI, K. C. Condições higiênico-sanitárias: Situação das lanchonetes do tipo fastfood do Rio de Janeiro, RJ. *Revista Universidade Rural: Série Ciências da Vida*, v. 27 n. 1, p. 48-58, 2007.

BEZERRA, I. N.; SOUZA, A. de M.; PEREIRA, R. A.; SICHIERI, R. Consumo de alimentos fora do domicílio no Brasil. *Revista de Saúde Pública*, v. 47, n. 1, p. 200s-211s, 2013.

BOTTI, L.; BRIEC, W.; CLIQUET, G. Plural forms versus franchise and company-owned systems: A DEA approach of hotel chain performance. *Omega*, v. 37, n. 3, 566-578, 2009.

BRONI, G.; VELENTZAS, J. The business franchise contract as a distribution marketing system: Free competition and consumer's protection. *Procedia – Economics and Finance*, v. 5, p. 763–770, 2013.

CABRAL, L. C.; KALBUSCH, L. S.; NAHAS, T. C. S.; MORETTO NETO, L.; SCHMITT, V. G. H. Posicionamento estratégico e inovação em empresa do setor de *fast-food*: Um estudo de caso na Mini Kalzone. *Revista de Negócios*, v. 14, n. 4, p. 55-66, 2009.

CARMO, G. G. A. do; ZILBER, M. O. Estratégias de crescimento e vantagem competitiva: Um estudo qualitativo sobre franchising, na ótica do franqueado. *Estratégia & Negócios*, v. 3, n. 2, p. 159-179, 2010.

CARVALHO, M. S.; FERREIRA, A. L.; ALMEIDA, V. M. C. Internacionalização de franquias no setor de *fast-food* – casos, acasos e recomendações. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Org.). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 200-221.

CHERTO, M. R. *Franchising*: Revolução no marketing. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

COELHO, K. C.; BEUREN, I. M. Fatores relevantes da franquia na análise dos custos e rentabilidade para o franqueado. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 10, n. 2, p. 36-41, 1999.

COLODETI, E.; ZUCCOLOTTO, R. Gerenciamento de preços em empresas de pequeno porte por meio do custeio variável e do método de Monte Carlo. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 26, n. 3, p. 39-52, 2007.

COLLAÇO, J. H. L. Restaurantes de comida rápida, os fast-foods, em praças de alimentação de shopping centers: Transformações no comer. *Revista Estudos Históricos*, n. 33, p. 116-135, 2004.

COLLATTO, D. C.; REGINATO, L. Método de custeio variável, custeio direto e teoria das restrições no contexto da gestão estratégica de custos: Um estudo aplicado ao instituto de idiomas Unilínguas. *In*: Congresso Internacional de Custos, 9, 2005, Florianópolis. *Anais...* São Leopoldo, RS: Associação Brasileira de Custos, 2005.

COMBS, J. G.; MICHAEL, S. C.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, v. 30, n. 6, p. 907-931, 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, A. C. S.; SOUZA, G. H. S.; ZANCAN, C.; LIMA, N. C.; SILVA, T. E. E. Aspirações empreendedoras ao franchising como primeiro negócio por alunos de administração e do curso de formação de oficiais da academia de polícia. *Revista da Faculdade de Administração e Economia - ReFAE*, v. 5, n. 2, p. 254-274, 2013.

CREPALDI, S. A. *Curso básico de contabilidade de custos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAVIDOVITSCH, L.; CALDAS, L. F.; SILVA, J. F. da. Estruturação das redes de *fast food*: Um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas. *Revista de Administração da USP*, v. 44, n. 4, p. 299-312, 2009.

FREZATTI, F.; JUNQUEIRA, E. R.; NASCIMENTO, A. R.; RELVAS, T. R. S. Critical analysis of management accounting in Brazil from the viewpoint of stricto sensu postgraduate professors of the area. *Brazilian Business Review*, v. 6, n. 3, p. 267-283, 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

HAIR, J. F., Jr.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HSU, L.; JANG, S. Effects of restaurant franchising: Does an optimal franchise proportion exist? *International Journal of Hospitality Management*, v. 28, n. 2, p. 204-211, 2009.

IOANNAA, S.; MARIA, K. Information transfer through training in franchising enterprises. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 73, p. 625-633, 2013.

KAUFMANN, P.; LAWRENCE, B. Identity in franchise systems: The role of franchisee associations. *Journal of Retailing*, v. 87, n. 3, p. 285-305, 2011.

KLEIN, B. The economics of franchise contracts. *Journal of Corporate Finance*, v. 2, n. 1, p. 9-37, 1995.

LIMA, B. T. P. *Diagnóstico acerca da padronização de processos e gerenciamento no setor de fast-food em Florianópolis*. 2011. 76 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2011.

LIPPEL, I. L. *Gestão de custos em restaurantes*: Utilização do método abc. 185 f. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

LOVE, J. F. *McDonald's*: Behind the archers. 2. ed. Nova York: Bantam Books, 1995.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing*: Foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. *Revista Eletrônica de Administração - REAd*, v. 15, n. 1, p. 1-30, 2009.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: Levantamento e análise do período 1998-2007. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 2, p. 268-288, 2010.

NAGY, C. F.; VANDERBECK, E. J. *Contabilidade de custos*. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

ORTIGOZA, S. A. G. O *fast-food* e a mundialização do gosto. *Revista Cadernos de Debate*, v. 5, p. 21-45, 1997.

PASWAN, A.; WITTMANN, M. Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*, v. 38, n. 2, p. 173-180, 2009.

PINTO, E. M. S. *Gestão do relacionamento entre franqueadores e franqueados e o grau de maturidade da rede*: Estudo comparativo de casos no segmento de alimentação no mercado brasileiro. 111f. 2014. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2014.

RIBEIRO, B. B.; PRIETO, V. R. Franquia varejista como vantagem competitiva: Múltiplos estudos de caso no segmento de farmácias e drogarias. *Gestão & Regionalidade*, v. 25, n. 75, p. 105-118, 2009.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social*: Métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VANCE, P. de S.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 59-71, 2008.

YIN, R. K. *Estudo de caso*: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.