

Método de Custeio Baseado na Teoria das Restrições: Um Estudo de Caso Aplicado a Franquias de Escolas de Idiomas

Douglas Luis Oliveira Rodrigues Da Silva

GIDEON CARVALHO DE BENEDICTO

José Nicolás Albuja Salazar

Resumo:

O objetivo desta pesquisa foi estruturar um sistema de custos para o controle e a tomada de decisões que fosse adequado a uma determinada entidade franqueada por uma rede de franquias do setor de ensino de idiomas, estabelecida na cidade de Campinas e denominada de Escola Modelo. O método de custeio da Teoria das Restrições foi identificado como o mais adequado para a maximização dos lucros nas franquias de ensino de idiomas da mesma franqueadora que a Escola Modelo. A aplicação do método ao problema da Escola Modelo ilustra a estruturação de custos proposta, considerando a análise dos métodos de custeio e introduzindo os demais elementos necessários a contabilização e o sistema de acumulação de custos. Portanto, o método da Teoria das Restrições é um dos instrumentos mais compatíveis para as metas de controle de custos da Escola Modelo.

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*

Método de Custeio Baseado na Teoria das Restrições: Um Estudo de Caso Aplicado a Franquias de Escolas de Idiomas

Douglas Luis Oliveira Rodrigues da Silva sigma.calculos@coreconsp.org.br

Gideon Carvalho de Benedicto gideon.benedicto@am.unisal.br

José Nicolás Albuja Salazar salazarj@terra.com.br

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi estruturar um sistema de custos para o controle e a tomada de decisões que fosse adequado a uma determinada entidade franqueada por uma rede de franquias do setor de ensino de idiomas, estabelecida na cidade de Campinas e denominada de Escola Modelo. O método de custeio da Teoria das Restrições foi identificado como o mais adequado para a maximização dos lucros nas franquias de ensino de idiomas da mesma franqueadora que a Escola Modelo. A aplicação do método ao problema da Escola Modelo ilustra a estruturação de custos proposta, considerando a análise dos métodos de custeio e introduzindo os demais elementos necessários a contabilização e o sistema de acumulação de custos. Portanto, o método da Teoria das Restrições é um dos instrumentos mais compatíveis para as metas de controle de custos da Escola Modelo.

Palavras-Chave: Franchising, Escola de Idiomas, Restrições.

Área Temática: Gestão de Custos na Empresas de Comércio e de Serviços.

Introdução

O Sistema de Franquia (Franchising) tem se desenvolvido no Brasil de modo muito significativo, alcançando na economia do país uma importante posição no setor de serviços.

Observa-se que inúmeras oportunidades de negócios têm surgido pela expansão desse sistema, estimulando muitas pessoas a se tornarem empreendedoras, abrindo novos negócios próprios.

Nesse sistema, estruturado mediante contrato específico, mesmo com padrões e assistência técnica fornecidos pelo franqueador, a empresa franqueada precisa enfrentar o desafio de sua viabilidade empreendedora, significando que suas receitas deverão ser maximizadas e seus custos minimizados para obter um resultado positivo, o suficiente para desenvolver-se e alcançar os objetivos dos proprietários, ou seja, oferecer um bom serviço à sociedade e aumentar o valor da empresa.

Evidentemente, esse tipo de organização, semelhante a qualquer outro, só pode considerar uma minimização dos custos se efetivamente os conhecer. De tal maneira, os esforços por ter um melhor conhecimento dos custos envolvidos no negócio é de vital importância, o que, dentro deste artigo, constitui o objeto de estudo.

Formulação do Problema e Objetivos

O estudo tem como objeto de pesquisa o seguinte questionamento: Qual o método de custeio mais adequado para tratar os custos em uma entidade franqueada por uma rede de franquias do setor de ensino de idiomas?

O objetivo deste artigo é estudar os métodos de custeios como forma de tratar e controlar os custos na tomada de decisões, que seja adequado a uma determinada entidade

franqueada por uma rede de franquias do setor de ensino de idiomas estabelecida na cidade de Campinas, denominada de Escola Modelo.

Justificativa e Metodologia da Pesquisa

A realização deste trabalho se deu em função da escassez de estudos específicos para o setor de franquias sobre a gestão de custos nas escolas de idiomas, pretendendo contribuir com o conhecimento desse segmento de educação como negócio e o aprimoramento das técnicas de gestão dos custos de serviços, servindo ainda de estímulo a outros estudos e a empresas interessadas em melhorar sua eficiência e competitividade.

Desta forma, justifica-se a razão e a importância do tema, tendo em vista a questão do controle no processo administrativo, o que é prioritário e indispensável na medida em que preenche uma lacuna existente entre teoria e prática. O assunto despertou o interesse e ao mesmo tempo uma preocupação no desenvolvimento da pesquisa, para identificar e reconhecer a tendência na literatura analisada.

Em primeiro lugar, para a caracterização do problema da pesquisa realizou-se a coleta de material bibliográfico. Em seguida procedeu-se uma leitura de reconhecimento do material coletado, a fim de escolher aquele que trata dos fatores relacionados na situação-problema. Foi feita uma análise das várias abordagens dos autores que, tratam do assunto, explorando os aspectos conceituais, estabelecendo opiniões e argumentos pessoais. As fontes pesquisadas foram: artigos de revistas especializadas, livros e dissertações.

A pesquisa bibliográfica, pertinente a este estudo, compreendeu a leitura do texto, reflexão e crítica sobre os métodos de custeio e as várias formas de tratar os custos, buscando entender, entre outros pontos, como o referido tema pode ser aplicado nas escolas franqueadas. Além da pesquisa bibliográfica, o trabalho compreende um estudo de caso. No estudo de caso, foi realizada uma comparação entre os métodos de custeio. O estudo não contempla a comprovação de hipóteses. É uma pesquisa de natureza exploratória.

Sistema de Franquia (*Franchising*)

O conceito de *Franchising* é derivado do termo inglês “*franchise*”, que quer dizer direito de usar ou explorar algo, referindo-se à concessão, por meio de contrato, do direito sobre algo de interesse e valor entre pessoas físicas ou jurídicas, conforme explicou Cherto (1988) e mais recentemente Saavedra (2005).

Nos negócios, existem duas formas básicas de *Franchising*, o “*Traditional*” (*Franchising* de marca e ou produto) e o “*Business Format Franchising*” (Negócio sob forma de franquia).

No sistema “*Traditional*”, descrito por Lafontaine (1995), o relacionamento entre as empresas contratantes se concentra na relação fabricante-varejista sob a exclusividade de uma marca e ou produto, não envolvendo maiores compromissos de operação e suporte técnico, como, por exemplo, o caso dos distribuidores de combustíveis, bebidas e veículos. Nessa modalidade, o franqueador assegura a exclusividade no ponto de venda, retribuindo com a maior visibilidade no mercado de sua marca e sua estrutura produtiva.

Nesse sistema, uma empresa detentora de um *know-how*, marca e produto ou serviço de um segmento de negócio (franqueador), concede a um terceiro (franqueado) o direito de usar esses ativos na formação de um negócio próprio, a partir de regras e procedimentos pré-estabelecidos, recebendo por isso uma remuneração e algumas outras vantagens contratuais, como exclusividade de suprimento, mas se obrigando a uma assistência permanente ao negócio do franqueado.

Desde sua perspectiva, Lafontaine (1995, p. 2) define que o *Business Format Franchising*:

[...] é uma parte do Franchising onde o franqueador vende o segredo de operação para o franqueado, com o manual operacional e assistência técnica permanente na operação do negócio, em troca de royalties sobre as vendas e uma taxa de franquia. O Business Format Franchising (Negócio sob forma de franquia) inclui, entre outras coisas, fast food (comida rápida), serviços genéricos e serviços personalizados.

A Associação Brasileira de Franchising –ABF (2001, p. 38), entende por *Franchising*: [...] sistema pelo qual um Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso da marca, associado ao direito de distribuição exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional desenvolvidos ou detido pelo Franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

O franqueador, nesse caso, oferece um *mix* de serviços para tentar garantir o suporte adequado ao franqueado. Esses serviços geralmente são de duas espécies, os iniciais e os permanentes:

- 1) serviços iniciais: recrutamento e seleção, treinamento, além da escolha e adequação do ponto comercial;
- 2) serviços permanentes: monitoramento e suporte, treinamento, organização central, pesquisa e desenvolvimento, pesquisa de mercado, propaganda e promoções, além de informação técnica.

O sistema de franquia constitui um tipo peculiar de organização, que procura conciliar as vantagens da firma individual, ou das sociedades por quotas, com a força capitalizadora das sociedades por ações, onde franqueador e franqueado formam uma rede de empresas com objetivos comuns, algumas controladas pelo próprio franqueador e outras controladas por franqueados independentes.

E essa rede pode ainda se desdobrar em mini-redes, compostas por múltiplas unidades, ou multilojas como definiu Saavedra (2005), de propriedade dos franqueados que adquirem a franquia de várias lojas junto ao mesmo franqueador, visando otimizar custos, reduzir os riscos ou ainda defender um determinado território de franqueados concorrentes, conforme as evidências encontradas por Kalnins & Lafontaine (1996).

A forma específica de organização da franquia configura uma importante alternativa de redução do custo, dadas as restrições de recursos para a expansão da firma de pequeno porte, ainda que existam evidências de que a sociedade por ações seja uma forma mais eficiente de dividir os riscos do aumento de capital do negócio, conforme Rubin apud Seshadri (2001).

O Desenvolvimento do *Franchising* no Brasil

O crescimento desse sistema de negócios no Brasil tem sido muito significativo nos últimos anos. De acordo com o resultado do Censo do *Franchising* (2000, p. 9), feito por encomenda da ABF - Associação Brasileira de Franchising, o número de franqueadores passou de 724 em 1995 para 894 em 1999, equivalente a um crescimento de 4,31% ao ano.

Com todo esse crescimento, atualmente o Brasil ocupa o 3º lugar entre os países de maior número de franqueadores, alcançando resultados comparáveis a países economicamente mais desenvolvidos. O mercado do *Franchising*, em termos financeiros, movimentava aproximadamente US\$ 10 bilhões em 1995, e passou a movimentar US\$ 12 bilhões em 1999, o que representa um crescimento médio anual de 3,71%.

O Censo do *Franchising* tem sido realizado a cada cinco anos, sendo que a pesquisa de 2004 ainda não foi disponibilizada, de modo que o censo realizado em 1999 e publicado pela

ABF-Associação Brasileira de Franchising em 2000 é a base de dados mais atualizada até o momento. Contudo, há indícios em dados de Guias ABF e Instituto Franchising (2005) que sugerem um crescimento de 2002-2003 de 3,73 % no faturamento das redes, 4,31 % no número de redes em operação e 1,0 % no número de lojas franqueadas.

O Sistema de Franquia (*Franchising*) na Educação

Um dos segmentos que mais tem crescido nos últimos anos, pelo sistema de Franquia, é o de educação e treinamento, cujo faturamento chegou a US\$ 1,15 bilhão em 1999 ou 9,53% do total do sistema.

No último Censo do *Franchising* 2000 houve um crescimento de 109% em apenas cinco anos. O número de franqueadores era de 54 em 1995 e passou a 113 em 1999, indicando um número crescente de empresas do setor de educação que estão usando o seu *know-how* para formatar novos negócios sob a forma de franquia.

Os dados disponibilizados pela ABF (2005) mostram que em 2002-2003, o setor de educação e treinamento cresceu 2 % no faturamento, 7 % em número de redes e 13 % no número de lojas.

No *ranking* das 20 maiores redes de franquias (*Franchising*) do Brasil, feito pelo Instituto Franchising em 2002, aparecem quatro empresas do segmento de educação e treinamento, sendo três delas especializadas no ensino de idiomas, denotando uma grande força desse segmento.

O importante destaque em tal segmento é a rede de franquias KUMON, especializada no ensino de Matemática e de Português, com 1.500 lojas no *ranking* 2002/2003, segundo o Instituto Franchising (2005). Pelos dados apresentados, um nicho de mercado sem grandes concorrentes para a empresa líder.

Sistema de Franquia (*Franchising*) nas Escolas de Idiomas

O mercado específico de escolas de idiomas é formado por redes grandes, médias e pequenas. Mas é fundamentalmente dominado pelas maiores redes, que detêm 67,8% do faturamento global, conforme Franchia & Cia (2000), tendo quatro redes entre as maiores de todo o sistema de *Franchising*, segundo o Instituto Franchising. Porém, há uma baixa concentração de mercado, com a presença de um grande número de redes pouco expressivas.

A disputa acirrada pela liderança do mercado, entre as grandes redes de ensino de idiomas, como FISK (623 lojas), CCAA (780 lojas), WIZARD (961 lojas), CNA (309 lojas) e as outras redes menores, aumenta a importância do desempenho das franquias para a rede alcançar a liderança no mercado, pois a tendência apontada pelo Censo do *Franchising* 2000 para o segmento de educação e treinamento é manter o crescimento, o que confirma os dados fornecidos pelo Instituto Franchising (2005) para o ano de 2002.

Características das Franquias de Escolas de Idiomas

As franquias de educação e treinamento são, normalmente, empresas pequenas, conforme pode ser verificado na tabela 1, mas de alto investimento para o franqueado individualmente.

ITENS CONSIDERADOS	VALOR/UNIDADE
Investimento Médio Inicial	R\$ 43.052,00
Taxa de Franquia (Média)	R\$ 8.746,00
Custo Médio de Instalação	R\$ 29.326,00
Capital de Giro Médio	R\$ 8.925,00
Investimento Total Médio	R\$ 90.049,00
Área Média Necessária	161 m ²
Faturamento Médio	R\$ 155.744,00

Funcionários por Franquia	5 funcionários/unidade
Expectativa de Retorno do Capital	9 meses

Tabela 1 – Características das Franquias de Ensino de Idiomas

Fonte: Censo do *Franchising* 2000. São Paulo. Associação Brasileira de Franchising. 2000, p.23.

Esse perfil confere às franquias de escolas de idiomas um grau de risco mais elevado para o franqueado, que poderá ter grande parte de suas economias investidas no sonho do negócio próprio. O controle de gestão da franquia torna-se uma questão fundamental para a defesa do próprio investimento feito pelo franqueado ou mesmo pelo franqueador, mas especialmente para o primeiro.

Muitos franqueados investem o dinheiro poupado durante uma vida inteira na esperança de alcançar mais rapidamente o sucesso, atraídos pelas estatísticas que mostram o negócio formatado com menos risco de insucesso, cerca de 12,5% de índice médio de encerramento nos primeiros cinco anos de atividade, contra 80% de negócios não formatados, segundo dados compilados por Mauro (1999). Mas o risco de insucesso existe e não deve ser desprezado.

Para controlar efetivamente seu negócio, do ponto de vista econômico, o franqueado precisa conhecer suas receitas e seus custos, mensurando adequadamente seu lucro para compará-lo a outras alternativas de investimento.

O franqueador também pode beneficiar-se enormemente com a formatação de métodos de controle gerencial para as franquias, podendo estabelecer padrões de desempenho para a sua rede e dessa forma monitorar a saúde financeira de sua cadeia de negócios. Desse modo, é de grande relevância o cálculo dos custos das escolas de ensino de idiomas para o sucesso do sistema de Franchising.

A Escola Modelo de Idiomas

Para a melhor compreensão do sistema de Franquia de escolas de idiomas e do funcionamento das lojas, este estudo utiliza também dados coletados durante o primeiro semestre de 2001 em uma escola de idiomas, conforme a tabela 2, que oferece cursos de inglês e espanhol, não identificada por respeito ao sigilo solicitado e doravante denominada Escola de Idiomas Modelo.

A escola é de propriedade do franqueado e mantém contrato de Franchising com uma das principais redes do Brasil, pagando mensalmente *royalties* para o franqueador sobre o volume de vendas da unidade, equivalente a 5% do faturamento da franquia.

O próprio franqueado gerencia a unidade, tendo duas secretárias para as rotinas administrativas, um coordenador pedagógico e professores contratados por horas-aula ministradas nos diversos cursos. O custo do professor por hora-aula é equivalente a R\$ 18,00 para o curso de inglês e R\$ 14,00 para o curso de espanhol.

Os cursos oferecidos são basicamente de inglês e espanhol, divididos por diversos níveis de estágio, pelos quais os alunos vão sendo promovidos por méritos até serem certificados pelo conhecimento alcançado.

GASTOS MENSAIS	VALOR
Pró-labore	R\$ 2.000,00
Salário do Pessoal Administrativo	R\$ 1.500,00
Energia Elétrica	R\$ 400,00
Contabilidade	R\$ 200,00
Água	R\$ 50,00
Depreciação	R\$ 250,00
Telefone	R\$ 500,00
Seguros	R\$ 500,00
Vigilância	R\$ 500,00

Propaganda	R\$ 1.000,00
Jornais e Revistas	R\$ 100,00
Internet/TV a Cabo	R\$ 200,00
Aluguel	R\$ 1.500,00
Material de expediente	R\$ 300,00
TOTAL	R\$ 9.000,00

Tabela 2 - Gastos Operacionais Mensais

Fonte: Escola de Idiomas Modelo (Junho de 2001)

A estrutura física da escola é composta basicamente por salas de aulas e equipamentos (áudio, vídeo, cadeiras, mesas, computadores). Os custos de mão-de-obra são compostos pelos salários dos professores, que são pagos por aula ministrada, independentemente do número de alunos, e pelos salários dos demais funcionários de gerência e apoio.

O material didático é adquirido do franqueador diretamente pelo aluno, sem gerar custos, estoques ou receitas para o franqueado.

A estrutura de custos da escola em estudo, os custos totalmente variáveis são o custo da mão-de-obra dos professores e os *royalties*, que variam proporcionalmente ao número de aulas ministradas na escola, pois os professores são pagos por hora-aula ministrada e os *royalties* representam 5% do faturamento. Entretanto, conhecer os custos do negócio é importante, mas não é suficiente para assegurar a viabilidade empreendedora, pois é preciso controlá-los de modo a permitir que o lucro seja maximizado.

A Importância do Controle nas Organizações

Para as organizações empresariais, como as franquias, o controle envolve recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e informações, tendo sido desenvolvido mais recentemente para essa finalidade, conforme Daft (2000).

Do ponto de vista de Megginson et al. (1998), Bateman & Snell (1998) e Robbins (2001), o controle é uma função da administração encarregada de monitorar as atividades da empresa a partir de padrões de desempenho, isto é, a eficiência e a eficácia com que se executam as atividades da empresa, procurando corrigir eventuais desvios, de forma a assegurar que as metas planejadas sejam alcançadas.

Muitas vezes, o próprio franqueador não tem acesso aos resultados das franquias em função do conflito de interesses, que crescem à medida que o franqueado adquire um maior *know-how* do negócio e passa a resistir aos aspectos de controle do franqueador, tal como descreveu Mendelsohn (1994).

A partir dos padrões de desempenho, a empresa passa a ter um referencial para a análise de sua eficiência e eficácia, devendo ser capaz de medir o resultado real de suas atividades para compará-lo aos padrões.

Essa mensuração do resultado real é tão importante quanto o estabelecimento dos padrões, na medida em que permite conhecer o que realmente ocorre no desenvolvimento das atividades e processos, oferecendo também uma oportunidade de conhecer o que leva a um resultado mais ou menos positivo.

É importante destacar que o processo de controle pode ser efetuado em momentos diferentes do desenvolvimento das atividades. Existem três tipos de sistemas de controle gerencial conforme Davis apud Bateman & Snell (1998): *Feedback*, *Concurrent* e *Feedforward* (antes do início das atividades; durante a execução das atividades e após a conclusão das atividades).

A Contabilidade Gerencial

A Contabilidade, por sua vez, tem oferecido importantes contribuições para as funções de controle e planejamento da administração, por meio de sua vertente gerencial.

Os ensinamentos de Horngren et al. (2000, p. 2) sobre a Contabilidade Gerencial dão conta de que ela “mensura e relata informações financeiras bem como outros tipos de informações que ajudam os gerentes a atingir as metas da organização”.

Na mesma linha de pensamento, Atkinson et al. (2000, p.36) define a Contabilidade Gerencial como “o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores”.

Hansen & Mowen (2001, p. 28) acrescentam que a Contabilidade Gerencial “se preocupa especificamente com a forma como informações sobre custos e outras informações financeiras e não-financeiras devem ser usadas para o planejamento, controle e tomadas de decisões”.

Nesse aspecto, o cálculo do lucro e o controle do desempenho passaram a receber maior atenção dos gestores, sendo vistos como fonte de ganhos ou perdas decisivos para a competitividade, pois oferecem a possibilidade de uma análise da origem dos resultados.

Os métodos de custeio, considerados pela Contabilidade, são determinantes para o cálculo do lucro, pois é por meio deles que se determina como processar o tratamento dos custos que irão se deduzir das receitas de vendas e apurar o resultado.

Atualmente existem quatro métodos de custeio mais praticados pelas empresas: Custeio por Absorção, Custeio Variável, Custeio por Atividades e o baseado na Teoria das Restrições.

Aplicação do Método de Custeio por Absorção à Escola Modelo

Na Escola Modelo o custo de mão-de-obra é composto pelos salários dos professores que são pagos por aula ministrada, independentemente do número de alunos, constituindo-se na mão-de-obra direta, e totalmente variável, considerando um horizonte de curto prazo.

Os demais custos da escola são considerados, para efeito de simplificação deste modelo, como custos fixos e indiretos no curto prazo.

Evidentemente, o método de custeio por absorção implica em estudo cuidadoso para separação dos custos diretos, indiretos e despesas. Mas, por mais criterioso que seja o trabalho de classificação de custos, haverá critérios arbitrários, isto é, pressupostos que dependem do entendimento que o *Controller* tem do processo produtivo da escola em estudo.

A Escola Modelo de Idiomas constitui-se numa unidade prestadora de serviços, por isso os custos indiretos são de serviços e não de fabricação. No entanto, esta peculiaridade não invalida o método de custeio por absorção, mas constitui-se em um fator importante de definição para o *layout* do sistema.

Na tabela 3, constam os dados operacionais da Escola Modelo que serão utilizados nos cálculos dos custos, e as informações sobre as mensalidades pagas pelos alunos, tempo de duração das aulas, quantidade de alunos matriculados e custos de mão-de-obra do professor.

PRODUTO	Qtde Alunos	Mensalidade Média por Aluno	Aulas Mensais	Tempo de Duração	Receita Média Hora/Aula	MOD + E.S. Média Hora/Aula
INGLÊS (ING)	150	100,00	240	60 min	62,50	18,00
ESPAÑHOL (ESP)	50	90,00	80	50 min	56,25	14,00
TOTAL	200		320	18.400 min	\$ 19.500,00	

Tabela 3 – Dados Operacionais da Escola Modelo de Idiomas

Fonte: Dados coletados na Escola Modelo.

Cálculos dos Custos para o Método do Custeio por Absorção aplicado à Escola Modelo:

$$a) \text{MOD} = 4.320,00 (\text{Inglês}) (240 \times 18,00) + 1.120,00 (\text{Espanhol}) (80 \times 14,00) = \mathbf{5.440,00.}$$

b) CIF = 2.000,00 (pró-labore) + 250,00 (depreciação) + 400,00 (energia) + 500,00 (seguro) + 50,00 (água) + 1.500,00 (salários) + 1.500,00 (aluguel) + 300,00 (mat. de expediente) + 200,00 (Internet/TV a Cabo) = **6.700,00**.

c) DESPESAS = 1.000,00 (Propaganda) + 500,00 (Telefone) + 500,00 (Vigilância) + 200,00 (Contabilidade) + 100,00 (jornais e revistas) = **2.300,00**.

$$\text{Taxa de rateio CIF} = \frac{\text{CIF TOTAL}}{\text{TOTAL min/Aula}} = \frac{6.700,00}{18.400} = 0,364130435$$

Se o mercado oferecesse possibilidade de expansão do número de alunos, o gestor da escola certamente estaria interessado em saber qual dos seus cursos ele deveria privilegiar, uma vez que sua capacidade de investimento é limitada.

RESULTADOS	ING/unit.	ESP/unit.	ING/total	ESP/total	TOTAL
RECEITA	62,50	56,25	15.000,00	4.500,00	19.500,00
M.O.D + Encargos	18,00	14,00	4.320,00	1.120,00	5.440,00
Royalties (5%)	3,12	2,81	750,00	225,00	975,00
CIF	21,85	18,20	5.244,00	1.456,00	6.700,00
(=) Lucro Bruto Unitário	19,53	21,24			
TOTAL DE AULAS	240,00	80,00			320,00
(=) Lucro Bruto Total			4.686,00	1.699,00	6.385,00
(-) DESPESAS					2.300,00
(=) LUCRO LIQUIDO					4.085,00

Tabela 4 – Método de Custeio por Absorção - Escola Modelo de Idiomas
Fonte: Dados coletados na Escola Modelo.

Pelo resultado da tabela 4, o *Controller* estaria propenso a indicar o curso de espanhol como mais rentável, pois a lucratividade unitária é maior, ainda que o lucro total do curso de inglês seja superior. A escola precisaria de um esforço menor para aproveitar uma oportunidade de mercado e obter um resultado satisfatório matriculando mais alunos no curso de espanhol do que de inglês.

Aplicação do Método de Custeio Variável à Escola Modelo

Considerando o método do custeio variável é necessário fazer a separação dos custos fixos e variáveis. Neste ponto, são dois os custos como perfeitamente variáveis ao nível de atividade, o custo de mão-de-obra dos professores, calculado por hora-aula, e os *royalties*, devidos na proporção de 5% do faturamento. O material didático, que também poderia ser considerado como um custo variável, não é contabilizado, na medida em que os alunos adquirem os materiais diretamente da empresa franqueadora. Os custos variáveis são alocados diretamente aos produtos e serviços, o que permite calcular produto a produto a margem de contribuição unitária, identificando os produtos que mais contribuem para a empresa cobrir seus custos fixos e formar o resultado.

Compilando os dados de custos da Escola Modelo na tabela 5, pode-se verificar que apesar da lucratividade unitária do produto curso de espanhol ser maior, o produto curso de inglês possui maior margem de contribuição unitária, o que poderia induzir o gestor da franquia a investir no curso de inglês, pensando no ponto de equilíbrio e na segurança financeira da escola.

Observa-se que ao vender mais cursos de inglês, a Escola Modelo estaria cobrindo seus custos fixos mais rapidamente e poderia maximizar seus lucros.

RESULTADOS	ING/unit.	ESP/unit.	ING/tot.	ESP/tot.	TOTAL
RECEITA	62,50	56,25	15.000,00	4.500,00	19.500,00
MOD + E.S.(Custo Var.)	18,00	14,00	4.320,00	1.120,00	5.440,00
Royalties -5% (Custo Var.)	3,12	2,81	750,00	225,00	975,00
Margem de Contribuição \$	41,38	39,44	9.930,00	3.155,00	13.085,00
PRIORIDADE	1°	2°			
(-) CUSTOS FIXOS					6.700,00
(=) LUCRO BRUTO TOTAL					6.385,00
(-) DESP. OPERACIONAIS					2.300,00
(=) LUCRO LIQUIDO					4.085,00

Tabela 5 – Método de Custeio Variável para a Escola Modelo de Idiomas

Fonte: Dados coletados na Escola Modelo.

Na tabela 5, apesar do lucro líquido ser o mesmo do método de custeio por absorção, o método de custeio variável indica que se a empresa resolvesse investir em um produto para maximizar o lucro, esse seria no curso de inglês e não no de espanhol, como indicava o método de custeio por absorção por parecer mais lucrativo.

Importante mencionar, ainda, que o método de custeio variável fornece informações muito relevantes, referentes à segurança operacional e financeira da empresa, bem como sobre a alavancagem dos lucros e o risco do negócio.

Aplicação do Modelo de Custeio por Atividade

Na Escola Modelo de Idiomas, como em outra escola qualquer, existe um conjunto de atividades necessárias ao processo de ensinar, tanto atividades primárias, como as aulas ministradas pelos professores, que podem ser alocadas diretamente aos serviços, como atividades de apoio, a exemplo de reuniões, telemarketing, limpeza e cobrança, que precisam de um critério de alocação para somar ao custo dos serviços.

ATIVIDADES	Qtde	Tempo unit/Ativid.	Tempo Total	Recursos \$	Gerador de Custos	Medida
1) Atender Telefone	1000 chm.	1 min	1.000 min	477,71	Cliente	Nº Clientes 200
2) Telemarketing	1000 chm.	2 min	2.000 min	955,41	Cliente	Nº Clientes 200
3) Matrícula de Alunos	60 fich.	10 min	600 min	286,62	Cliente	Nº Clientes 200
4) Aval. Desempenho	250 fich.	20 min	5.000 min	2.388,54	Aula	Nº Aulas 320
5) Cadastro de clientes	100 fichas	10 min	1.000 min	477,71	Cliente	Nº Clientes 200
6) Treinamento	4 reun.	60 min	240 min	114,65	Aula	Nº Aulas 320
7) Limpeza	200 fach.	10 min	2.000 min	955,41	Aula	Nº Aulas 320
8) Pedidos de Compra	100 ped.	10 min	1.000 min	477,71	Aula	Nº Aulas 320
9) Cobrar o Cliente	250 fich.	10 min	2.500 min	1.194,27	Cliente	Nº Clientes 200
10) Pagar Contas	50 fichas	30 min	1.500 min	716,56	Aulas	Nº Aulas 320
11) Emitir notas	200 notas	10 min	2.000 min	955,41	Cliente	Nº Clientes 200
TOTAIS	3.214 Atividade	Direcionador Atividade	18.840 Minutos	9.000,00	Direcionador de Custo	Inglês: 240 aulas Espanhol: 80 aulas

Tabela 6 - Relatório de Atividades da Escola Modelo de Idiomas

Fonte: Dados coletados na Escola Modelo.

Considerando as atividades realizadas e o tempo gasto para a execução de cada uma, efetua-se o cálculo da taxa de distribuição por atividades, como é explicado a seguir:

$$\text{Taxa de distribuição por Atividade} = \frac{\text{Custos Indiretos Totais}}{\text{Tempo de atividades}}$$

Assim:

$$\text{Taxa de Atividades da Escola Modelo} = \frac{9.000,00}{18.840,00} = \mathbf{0,477707006}$$

Após calcular a taxa de atividades, efetua-se a alocação dos custos às respectivas atividades e produtos ou serviços utilizando a fórmula a seguir:

$$CA = \left(\frac{\text{Taxa de Atividade} \times DA}{DC_t} \right) \times DC_p$$

Onde: CA = Custo por Atividade
 DA = Direcionador de Atividade
 DC_t = Direcionador de Custo Total
 DC_p = Direcionador de Custo do Produto

Exemplo: Custo por Atividade de Avaliação de Desempenho da Escola Modelo:

$$\frac{0,477707006 \times 5.000 \text{ min (DA)}}{320 \text{ aulas (DCt)}} = \frac{2.388,54}{320} = 7,464171975 \text{ (CA)}$$

Então, para alocar o custo da avaliação de desempenho ao curso bastará multiplicar o custo por direcionador pelo número de aulas de cada curso:

- a) Curso de Inglês = 7,464171975 (CA) X 240 (DC) = \$ 1.791,40
 b) Curso de Espanhol = 7,464171975 (CA) X 80 (DC) = \$ 597,13

Os resultados deste processo de alocação estão sintetizados na tabela 7, permitindo uma análise dos resultados para auxiliar o *Controller* na tomada de decisões da escola.

RESULTADOS	ING/unit.	ESP/unit	ING/tot.	ESP/tot.	Cientes	TOTAL
RECEITA	62,50	56,25	15.000,00	4.500,00		19.500,00
MOD + Encargos	18,00	14,00	4.320,00	1.120,00		5.440,00
Royalties (5%)	3,12	2,81	750,00	225,00		975,00
1) Atender Telefone					477,71	
2) Telemarketing					955,41	
3) Matrícula de Alunos					286,62	
4) Aval. de desempenho	7,46	7,46	1.791,40	597,13		
5) Cadastro de clientes					477,71	
6) Treinamento	0,36	0,36	85,99	28,66		
7) Limpeza	2,99	2,99	716,56	238,85		
8) Pedidos de Compra	1,49	1,49	358,28	119,43		
9) Cobrar Cliente					1.194,28	
10) Pagar Contas	2,24	2,24	537,42	179,14		
11) Emitir notas					955,41	
Total Atividades	14,54	14,54	3.489,65	1.163,21	4.347,14	9.000,00
(=) LUCRO UNIT.	26,64	24,90				
(=) LUCRO TOTAL			6.440,35	1.991,79	(4.347,14)	4.085,00

Tabela 7 - Método de Custeio por Atividades da Escola Modelo

Fonte: Dados coletados na Escola Modelo.

Por este sistema aplicado à Escola Modelo, o *Controller* receberia a informação de que o curso de inglês é mais lucrativo que o de espanhol. É possível ter ainda informações sobre os custos imputados aos clientes internos e externos, não alocados aos produtos, representando um valor maior que o custo total do curso de espanhol, merecendo assim uma atenção diferenciada, seja quanto a critérios de alocação, oportunidades de redução de custo, entre outros.

A vantagem deste método é que se podem rastrear os custos das atividades de apoio, que não estão diretamente relacionadas com a atividade produtiva, como o atendimento ao cliente, limpeza, cobrança e outras.

Assim a escola poderia administrar melhor seus custos de atividades de apoio, procurando reduzir os custos que não geram valor ao cliente, como a emissão de notas, cobrança, etc, para valorizar as atividades que contribuam para a permanência do aluno na escola até o término do curso, como a qualidade e o treinamento.

Teoria das Restrições (*Theory of Constraints* - TOC)

A Teoria das Restrições é um método matemático desenvolvido pelo físico israelense Eliyahu M. Goldratt durante os anos seguintes a 1980 para otimizar sistemas e processos de produção, isto é, obter o melhor resultado possível a partir dos recursos escassos disponíveis, conforme manifesta Guerreiro(1996).

O ponto principal da Teoria das Restrições, segundo Catelli et al. (2001, p. 421):

[...] é que toda empresa, no processo de atingir sua meta, apresenta sempre uma ou mais restrições. Assim, no sentido de atingir a meta da empresa, essa teoria propõe um conjunto de princípios e procedimentos para a otimização da produção, um modelo de decisão fundamentado na noção de resultados econômicos e um conjunto de medidas para a avaliação dos desempenhos.

Para Goldratt (1991) e Guerreiro(1996) a meta da empresa é ganhar dinheiro, tanto hoje como no futuro, pois os acionistas investem na empresa para obter maior retorno possível pelo seu dinheiro. A empresa não pode existir sem seus proprietários e são eles que definem os objetivos das organizações.

O método da Teoria das Restrições consiste em avaliar os processos organizacionais como elos de uma corrente, onde sempre haverá um elo mais fraco, que durante um maior esforço tenderá a se partir primeiro. Essa capacidade do elo fraco resistir ao esforço constitui-se na restrição de capacidade funcional do sistema, pois se a corrente se partir o sistema deixa de funcionar. De nada adianta reforçar um elo que não fosse o mais fraco, porque a corrente se parte no mais frágil, a despeito de qualquer reforço nos demais.

Assim, as restrições são o que limitam a capacidade de uma organização para atingir sua meta e consistem na essência dessa teoria.

As evidências encontradas por Goldratt & Cox (1986) indicam que, ao fortalecer o maior fator restritivo, a capacidade de todo o sistema aumenta. Qualquer outro esforço em melhorar um fator não restritivo resulta em ineficiência, pois não altera o fator restritivo. A empresa é vista como um sistema e portanto, há interdependência dos fatores envolvidos.

Catelli et al. (2001, p. 423) afirmam que a Teoria das Restrições possui três medidas para o alcance da meta:

- a) Lucro Líquido (Ganho – Despesas Operacionais);
- b) Retorno Sobre o Investimento (Lucro Líquido/Investimento);
- c) Fluxo de Caixa (Entradas de Caixa – Saídas de Caixa).

Para gerenciar as medidas de desempenho e influenciar o seu comportamento, Goldratt (1991, p. 29) formatou o que chamou de medidas operacionais globais:

- a) Ganho ou Throughput: o índice no qual o sistema gera dinheiro através das vendas (valor agregado);
- b) Inventário: todo dinheiro que o sistema investe na compra de coisas que o sistema pretende vender;

c) **Despesa Operacional**: todo o dinheiro que o sistema gasta para transformar inventário em valor agregado.

Aumentando o valor agregado e diminuindo o inventário e a despesa operacional, a empresa alcança um aumento do lucro líquido, do retorno do investimento e do fluxo de caixa, e isso se traduz na meta, pois a empresa passa a ganhar mais dinheiro. Com base nesses pressupostos, Goldratt desenvolveu um sistema de decisão para a Teoria das Restrições que consiste nos seguintes passos compilados por Catelli et al (2001, p. 423):

- 1) Identificar as restrições do sistema;
- 2) Decidir como explorar as restrições do sistema;
- 3) Subordinar qualquer coisa à decisão anterior;
- 4) Elevar as restrições do sistema;
- 5) Quebrando a restrição, voltar ao passo nº 1.

Todo sistema possui algo que limita seu crescimento, e a empresa não é diferente, como confirmam as evidências encontradas por Spencer & Cox (2002), mas nem sempre é óbvia a identificação das restrições, uma vez que o desenvolvimento das muitas atividades do sistema empresa dificulta que as restrições sejam escalonadas segundo a sua importância, para que a principal restrição seja focada. A restrição mais importante é aquela que limita o rendimento da empresa, isto é, seus lucros.

Aplicação da Teoria das Restrições à Escola Modelo

Pode-se aplicar também o conceito da Teoria das Restrições para identificar o gargalo dos processos da escola, orientando o gestor no sentido de alcançar a meta, ganhar mais dinheiro para o franqueado agora e no futuro, explorando as restrições para gerar o máximo de lucros.

O primeiro passo para a utilização do sistema de custos da Teoria das Restrições é a identificação dos fatores restritivos do sistema operacional da escola.

A Escola Modelo de Idiomas se compromete com seus alunos a ministrar as aulas para no máximo 05 alunos por sala de aula. Assim, o principal fator restritivo é o tempo de utilização das salas de aulas, uma vez que no curto prazo é o fator que primeiro se esgotaria, caso a escola aumentasse suas atividades continuamente.

No nível de atividade atual a Escola Modelo está utilizando 18.400 minutos da sua capacidade instalada, com 200 alunos matriculados e 320 aulas mensais, conforme demonstrado na tabela 8.

PRODUTO	Qtde Alunos	Mensalidade Média	Aulas Mensais	Tempo de Duração por Aula	Receita Média Hora/Aula	MOD Médio Hora/Aula
INGLÊS (ING)	150	100,00	240	60 min	62,50	18,00
ESPAÑHOL (ESP)	50	90,00	80	50 min	56,25	14,00
TOTAL	200		320	18.400 min	\$ 19.500,00	

Tabela 8 - Dados Operacionais da Escola Modelo de Idiomas

Fonte: Dados coletados na Escola Modelo.

A capacidade instalada é de 62.400 minutos por mês, uma vez que a escola dispõe de apenas 04 salas de aulas, funcionando de segunda a sexta-feira das 9h00 às 22h00, totalizando 780 minutos por dia para cada sala de aula, em médias 20 dias úteis no mês.

Na tabela 9 observa-se que a escola em estudo está utilizando apenas 29,5% da sua capacidade instalada de salas de aulas durante um mês letivo, possuindo assim uma grande capacidade de expandir suas receitas por meio da captação de novos alunos no mercado.

	Qtde Salas	Min./dia	Totais/dia	Dias/mês	Total
CAPAC. MÁXIMA	04	780 min	3.120 min	20	62.400
CAPAC. UTILIZADA	04	230 min	920 min	20	18.400
OCIOSIDADE		550 min	70,50%		

Tabela 9 - Capacidade Instalada X Capacidade Utilizada

Fonte: Dados coletados na Escola Modelo.

A tabela 10 compara a forma de utilização da capacidade restritiva pela Escola Modelo de Idiomas em relação aos serviços oferecidos, no caso os cursos de inglês e espanhol.

Verifica-se que o curso de inglês é o serviço que mais utiliza a capacidade restritiva da escola, com 78,26% da capacidade total utilizada, enquanto o curso de espanhol utiliza apenas 21,74% do total.

Utilização	Aula de Inglês	Aula de Espanhol	Totais
Tempo de Aula	60 min	50 min	
Nº Aulas/mês	240 aulas	80 aulas	
Totais/mês	14.400 min	4.000 min	18.400 min/mês
Totais %	78,26%	21,74%	100%

Tabela 10 - Utilização da Capacidade Restritiva

Fonte: Dados coletados da Escola de Idiomas Modelo.

Na tabela 11 observa-se a possível disposição do método de custeio da Teoria das Restrições, destacando o ganho por unidade do fator restritivo que é apurado após a dedução do custo variável de cada produto ou serviço. Com isso é possível analisar como a escola pode maximizar seus lucros considerando as restrições de sua capacidade de produção instalada.

Se a escola optasse por investir na captação de novos alunos, deveria fazê-lo priorizando todo o potencial existente no curso de espanhol, para somente depois investir na captação dos alunos do curso de inglês. Isto faria a escola explorar adequadamente seu principal fator restritivo, devendo subordinar as demais decisões da escola.

Investindo no curso de espanhol, se houver oportunidade para isso no mercado, a Escola Modelo de Idiomas obteria um ganho de R\$ 0,79 por minuto de aula, contra R\$ 0,69 do curso de inglês.

RESULTADOS	ING/unit.	ESP/unit.	ING/tot.	ESP/tot.	TOTAL
RECEITA	62,50	56,25	15.000,00	4.500,00	19.500,00
MOD + Encargos	18,00	14,00	4.320,00	1.120,00	5.440,00
Royalties (5%)	3,12	2,81	750,00	225,00	975,00
Ganho Unitário	41,38	39,44	9.930,00	3.155,00	13.085,00
Prioridade	1°	2°			
Tempo de gargalo	60 min.	50 min.			
Ganho por Minuto	0,689666	0,78880			
Prioridade TOC	2°	1°			
(-)DESPESAS OPERACIONAIS					9.000,00
(=)LUCRO LIQUIDO					4.085,00

Tabela 11 - Método de Custeio TOC para a Escola Modelo de Idiomas

Fonte: Dados coletados na Escola Modelo.

A cada 10 novos alunos do curso de espanhol a escola estaria formando duas novas turmas que representariam mais 16 aulas por mês ou 960 minutos da capacidade disponível nas salas de aulas. Assim, a escola teria um lucro adicional de R\$ 806,40 pelo comprometimento do fator restritivo, contra um lucro de R\$ 710,40 para o mesmo número de alunos no curso de inglês. Optando pelo curso de inglês, a escola esgotaria sua capacidade restritiva antes de maximizar os lucros.

Isto significa que a Escola Modelo deveria incentivar mais as vendas do curso de espanhol até o limite de sua capacidade, para somente a partir desse ponto incentivar as aulas de inglês, pois o curso de espanhol, apesar de uma receita marginal menor, traz um ganho maior por unidade de tempo do recurso restritivo da escola que é a sala de aula.

É importante destacar que a demanda pelos horários de aulas não é uniforme na Escola Modelo, havendo preferência maior por alguns horários em detrimento de outros. Essa variação faz com que alguns horários apresentem restrições maiores para os mais procurados. Por exemplo, o horário entre as 18h00 e as 22h00, com salas lotadas, possui uma preferência muito superior ao horário das 9h00 às 12h00, onde há salas vazias, havendo inclusive pico de demanda entre 19h00 e 20h00. O esforço para ocupar a capacidade ociosa deverá ser levado em consideração, procurando estimular as matrículas em horários menos concorridos, de modo a poupar a capacidade dos horários de maior demanda.

Considerações Finais

Neste artigo, há evidências de que o método de custeio da Teoria das Restrições é o mais adequado para o processo de tomada de decisões das franquias de ensino de idiomas da mesma rede de franquias da Escola Modelo, tendo em vista a maximização dos lucros. Nenhum dos outros métodos, discutidos na pesquisa, ofereceu um conjunto tão completo de informações relevantes à tomada de decisões para o alcance da meta da organização e o controle do desempenho quanto o método da Teoria das Restrições.

A pesquisa mostrou que não adianta investir na venda de um produto contabilmente mais lucrativo (receita menos custo) considerando-se o resultado unitário por produto, se não houver capacidade para produzi-lo ou demanda para consumi-lo, pois nestas circunstâncias o lucro poderá não ser maximizado, uma vez que um produto de menor lucro contábil unitário, mas que tenha menos restrições de produção e demanda, pode alcançar um lucro final maior.

Sob condições de demanda favoráveis, o curso de espanhol é o serviço que maximiza os lucros no limite da capacidade restritiva das salas de aulas da Escola Modelo, pois o principal fator restritivo é o tempo útil das salas de aulas, podendo continuar gerando lucros por mais tempo que o curso de inglês, remunerando melhor a principal restrição da escola.

Para a Escola Modelo, em função dos critérios de rateio adotados, de forma arbitrária, o método de custeio por absorção obteve resultados que identificaram maior lucro no curso de espanhol do que no curso de inglês. Porém, este método não fornece informações sobre as restrições de capacidade da escola, principalmente quanto à possibilidade de oferecer ou não novas turmas do curso de espanhol. No que diz respeito ao método do custeio variável, apesar de não ter aderência aos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos, tal método demonstrou ter um enfoque gerencial de grande utilidade para o gestor. O conceito da margem de contribuição incrementa a análise da dinâmica dos custos e seu comportamento nas variações do nível de atividade.

Como a meta da escola em estudo é a maximização do seu valor, a estratégia de buscar a maior margem de contribuição possível em cada produto vendido pode se mostrar ineficaz se não observar a restrição de capacidade dos fatores de produção, pois se o produto de maior margem de contribuição consumir mais unidades do fator restritivo que um produto de menor margem de contribuição, o lucro poderá não ser maximizado, conforme a análise realizada do método do custeio variável.

Quanto ao método de custeio baseado em atividades, trata-se de uma evolução do custeio por absorção, em que se utiliza vários critérios de alocação de custos indiretos. No caso da Escola Modelo, este método identificou custos de atividades de apoio que podem ser reduzidos sem prejuízo da qualidade do serviço prestado. Mas assim como o custeio por absorção, este método não considera a variação do nível de atividade e capacidade da escola, deixando de fornecer informações importantes para o processo de tomada de decisões, como a margem de contribuição e as restrições.

Referências

- Associação Brasileira de Franchising. **Estatuto Social**. 2001.
- ATKINSON, Anthony A. BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S. e YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- CENSO DO FRANCHISING 2000**. São Paulo. Associação Brasileira de Franchising. 2000.
- CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising: uma revolução no marketing**. 2ª ed., São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1988.
- DAFT, Richard L. **Management**. Orlando: Dryden Press, 2000.
- Franquia & CIA – Revista Oficial do Franchising. Ed. ADC. Nº 13, 2000.
- GOLDRATT, Eliyahu M. **A Corrida pela Vantagem Competitiva**. São Paulo: IMAM, 1991.
- GOLDRATT, Eliyahu M. **A Síndrome do Palheiro: garimpando informação num oceano de dados**. São Paulo: C. Fullmann, 1991.
- GOLDRATT, Eliyahu M. COX, Jeff. **A Meta: administração dos gargalos de produção**. 3ª ed., São Paulo: IMAM, 1986.
- GUERREIRO, Reinaldo. **A Meta da Empresa**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- HANSEN, Don R. MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- HORNGREN, Charles T. FOSTER, George. DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.
- KALNINS, Arturs. LAFONTAINE, Francine. **The Characteristics of Multi-unit Ownership in Franchising: Evidence from Fast-Food Restaurants in Texas**. Working Paper 5859. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 1996.
- LAFONTAINE, Francine. **Pricing Decisions in Franchised Chains: a look at the restaurant and a fast-food industry**. Working Paper 5247. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 1995.
- MAURO, Paulo C. **Guia do Franqueador: como fazer sua empresa crescer com o Franchising**. 3ª ed., São Paulo: 1999.
- MEGGINSON, Leon C. MOSLEY, Donald C. PIETRI, Jr. Paul H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Editora Harbra, 1998.
- MENDELSON, Martin. **A Essência do Franchising**. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- SAAVEDRA, Thomaz. **Vulnerabilidade do Franqueado no Franchising**. Rio de Janeiro: Editora Lúmen Juris, 2005.
- SESHADRI, S. **Outlet Ownership in Franchising Systems: an agency based approach**. Review of Marketing Science Paper nº 2001833. Indian School of Business. Social Research Network (SSRN) Electronic Paper Collection, 2001, at: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=310892. 02/05/03.
- SPENCER, Michael S. COX, James F. **Manual da Teoria das Restrições**. São Paulo: Editora Bookman, 2002.

Sites

- Associação Brasileira de Franchising 2005, (<http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp>) acessado em abril 2005.
- Instituto Franchising – Guia de Oportunidades em Franchising (<http://www.franquia.com.br/franquia.com.br>) acessado em abril 2005.