

Evidenciação dos custos dos produtos vendidos entre franqueados e franqueadores: caso de uma franquia de fast-foods

Rodolfo Alves Araújo Lacerda (UFU) - rodolfo@lacerdanet.com.br

Nilton Cesar Lima (UFU) - cesarlim@yahoo.com

Resumo:

Esse trabalho foi realizado junto a uma franquia de fast-foods localizada no Estado de Minas Gerais. A franquia em questão faz parte de uma marca internacional, sendo aqui tratada como Alfa Foods. O objetivo foi averiguar se o custo dos produtos vendidos previstos pela franqueadora, em um momento anterior ao início da operação, é compatível com o custo dos produtos vendidos de fato realizados pelo franqueado, já em operação. Esse trabalho trata-se de um estudo de caso exploratório e descritivo, com análise documental de dados secundários, fornecidos pelo franqueado. Foi constatado que a franqueadora caracteriza que o custo dos produtos vendidos é formado unicamente pelo custo das matérias-primas gastas na produção. Verificou-se ainda que o custo realmente praticado pelo franqueado é notadamente superior ao que fora inicialmente previsto pela franqueadora. Estabeleceu-se, ainda, a maneira como isso afeta diretamente o ponto de equilíbrio do franqueado da marca aqui analisada.

Palavras-chave: *Custo dos produtos vendidos. Franquia de fast-foods. Ponto de equilíbrio.*

Área temática: *Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor*

Evidenciação dos custos dos produtos vendidos entre franqueados e franqueadores: caso de uma franquia de *fast-foods*

Resumo

Esse trabalho foi realizado junto a uma franquia de *fast-foods* localizada no Estado de Minas Gerais. A franquia em questão faz parte de uma marca internacional, sendo aqui tratada como *Alfa Foods*. O objetivo foi averiguar se o custo dos produtos vendidos previstos pela franqueadora, em um momento anterior ao início da operação, é compatível com o custo dos produtos vendidos de fato realizados pelo franqueado, já em operação. Esse trabalho trata-se de um estudo de caso exploratório e descritivo, com análise documental de dados secundários, fornecidos pelo franqueado. Foi constatado que a franqueadora caracteriza que o custo dos produtos vendidos é formado unicamente pelo custo das matérias-primas gastas na produção. Verificou-se ainda que o custo realmente praticado pelo franqueado é notadamente superior ao que fora inicialmente previsto pela franqueadora. Estabeleceu-se, ainda, a maneira como isso afeta diretamente o ponto de equilíbrio do franqueado da marca aqui analisada.

Palavras-chave: Custo dos produtos vendidos. Franquia de *fast-foods*. Ponto de equilíbrio.

Área Temática: Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor.

1 Introdução

O mercado de franquias está em constante crescimento no Brasil, conforme dados do setor, fornecidos pela Associação Brasileira de Franchising (ABF). De acordo com ABF (2014), o faturamento do setor foi 28 bilhões de reais em 2002 e, com crescimento contínuo, fechou 2012 com mais de 103 bilhões de reais em faturamento.

O crescimento em questão é amparado pelo crescimento das redes de franquias, que passou de 650 redes em 2002 para 2.426 redes em 2012 (ABF, 2014). Constatou-se ainda que, em 2012 existiam mais de 104 mil unidades franqueadas no país e mais de 940 mil empregos diretos foram gerados pelo setor naquele ano.

Percebe-se, assim, que as franquias estão cada vez mais presentes na vida dos brasileiros, seja enquanto consumidores das marcas franqueadas ou enquanto empreendedores das mesmas. É sobre esse último aspecto que essa pesquisa visa contribuir.

Antes de ingressar no mercado de franquias, enquanto franqueado, o empreendedor é apresentado a diversas marcas. Essas apresentações envolvem entre outros, a estimativa de rentabilidade de uma franquia da marca apresentada. Para tanto, são apresentados diversos dados, com destaque ao custo dos produtos vendidos, que possuem grande influência na viabilidade de um negócio.

Dessa forma, surge a necessidade de averiguar se, uma vez o empreendimento em operação, os dados apresentados ao empreendedor no momento que antecede a aquisição do direito de franquia de uma marca são compatíveis com os dados reais dessa mesma marca, já em operação, sobretudo ao que compete ao custo do produto vendido e ponto de equilíbrio.

Baseado no exposto anteriormente, esse trabalho se propõe a investigar o seguinte problema: o custo dos produtos vendidos proposto por uma franqueadora de *fast-foods* é compatível com os custos realmente praticados por um de seus franqueados?

Visando esclarecer o problema aqui apresentado, essa pesquisa tem como objetivo geral averiguar se o custo dos produtos vendidos propostos por uma franqueadora de *fast-*

foods está de acordo com o custo dos produtos vendidos realmente praticado por uma de suas franquias.

Nesse sentido, o presente estudo apresenta importância considerável, uma vez que seus resultados podem ser utilizados pelos agentes envolvidos no mercado de franquias de *fast-foods* no Brasil, seja como franqueador, franqueado, ou qualquer outra parte interessada, podendo impactar na análise de viabilidade econômica, criação de metas operacionais, formação de preços, entre tantas outras análises impactadas pelo custo variável dos produtos vendidos. Esse trabalho se mostra viável, uma vez que os dados necessários para efetuar a pesquisa e análises propostas foram de livre acesso ao pesquisador. Essa pesquisa se limitou a analisar uma única franquia da marca *Alfa Foods*. Além disso, foram considerados apenas dados julgados relevantes para atingir o objetivo geral desse trabalho. Dessa forma, na visita *in loco* à franquia *Alfa Foods*, limitou-se a obtenção de informações relativas à área contábil e ao processo operacional. Outro fato, é que as análises dos dados relativas aos custos reais desse trabalho compreendem apenas o mês de Janeiro do ano 2014, início das operações do franqueado.

2 O sistema de franquias

Um sistema de franquias é composto por duas partes: o franqueador e o franqueado (KAUFMANN; LAWRENCE, 2011). O primeiro é responsável por fornecer ao franqueado o pacote de franquia, que envolve, principalmente, o direito de uso de uma marca, produtos, treinamentos e assistência operacional exclusivo à marca em questão. Em contrapartida, o franqueado deve remunerar financeiramente o franqueador. Essa remuneração se dá de duas formas: pela taxa de adesão, que dá direito ao ingresso na franquia, e pelos *royalties*, que é uma porcentagem de todo o faturamento do franqueado, cobrado de forma contínua (BRONI; VELENTZAS, 2013; IOANNA; MARIA, 2013).

Além da remuneração financeira ao franqueador, o franqueado possui outras obrigações, entre elas: contribuir financeiramente com os investimentos de marketing da marca (através do fundo de marketing, que também é relativo a uma porcentagem do faturamento) e adquirir produtos e serviços apenas de fornecedores homologados pela franqueadora (BRONI; VELENTZAS, 2013). Dessa forma, esse sistema traz benefícios para ambas as partes: o franqueador pode expandir sua rede de maneira acelerada, uma vez que o franqueado atua, na prática, como investidor (da sua própria loja) com relativamente pouco poder sobre as decisões da organização da franqueadora, e também como um gerente com interesses mais profundos do que o de um funcionário comum (ALTINAY et al., 2013; HSU; JANG, 2009). Afinal, o resultado financeiro para o franqueado será proporcional ao sucesso de seu empreendimento (HSU; JANG, 2009).

O franqueado, por sua vez, possui uma autonomia maior do que teria sendo funcionário da organização, e com potencial de lucro maior, conforme o desempenho do negócio, tendo acesso a um modelo de negócios que é constantemente testado e aperfeiçoado (KLEIN, 1995; BOTTI; BRIEC; CLIQUET, 2009; PASWAN; WITTMANN, 2009). Entretanto, esse tipo de relação não é livre de dificuldades, uma vez que os interesses do franqueado podem divergir dos interesses do franqueador (ALTINAY et al., 2013).

O franqueador tem como objetivo o crescimento sistêmico da rede, aumentando, assim, a valorização da marca e os ganhos de escala no longo prazo (KLEIN, 1995). O franqueado, por outro lado, tende a ser guiado por seus interesses pessoais (ALTINAY et al., 2013). Sob esse aspecto, Altinay et al. (2013), destacam que por esse motivo, é importante que os executivos do franqueador estejam preparados para lidar com as tensões que podem surgir entre as partes. Como consequência, existem casos em que os franqueados de uma marca se formam em associações, que visam defender os interesses dos franqueados perante o

franqueador (KAUFMANN; LAWRENCE, 2011).

Contudo, estudos acadêmicos veem a relação de franqueador e franqueado como algo complexo, que possui diversos benefícios e riscos simultaneamente, para ambas as partes (JANG, 2009; ALTINAY et al., 2013; BRONI; VELENTZAS, 2013; HSU; IOANNA; MARIA, 2013).

3 O setor de *fast-foods*

Os restaurantes de comida rápida, mais conhecidos como *fast-foods*, datam do início do século XX, nos Estados Unidos da América (LOVE, 1995). Hoje, representa uma tendência no comércio varejista do Brasil (ORTIGOZA, 1997), com destaque às cadeias norte americanas, que são as mais expressivas no país (BARBOSA; MESSIAS; TABAI, 2007).

Esse tipo de restaurante se difere dos tradicionais, ao prezarem pela velocidade e padronização nos procedimentos operacionais, com o objetivo de atingir o maior volume de vendas possível. Esse fato permite trabalhar com margens de lucro menores, e assim reduzir os preços de venda. Daí o surgimento do apelo comercial proferido ao cliente: alimentação rápida, de qualidade, e barata (LOVE, 1995).

Diversos processos convergem para que seja possível atingir a velocidade almejada por esses estabelecimentos, sem que ocorra perda de qualidade. A começar, por uma padronização rígida no modelo de operação dos restaurantes, guiados pela gestora da rede. Essa padronização envolve desde o atendimento, até as máquinas e matérias-primas utilizadas (BARBOSA; MESSIAS; TABAI, 2007).

Há também o ciclo de interação com o cliente, onde representa bem a velocidade pregada pelas redes de *fast-foods*: os pedidos são feitos diretamente no caixa, sem a necessidade de garçons e as matérias-primas do prato a ser vendido já ficam previamente preparadas, necessitando apenas a montagem do mesmo. Por fim, os próprios clientes pegam o prato finalizado no balcão (COLLAÇO, 2004).

Os restaurantes *fast-foods* normalmente utilizam produtos congelados que foram previamente processados pelo fornecedor, de tal forma que no restaurante é feito apenas o acabamento final para produzir os pratos (COLLAÇO, 2004). Ademais, o cardápio desses restaurantes são enxutos, visando assim a homogeneidade dos pratos e de opções entre diferentes lojas da mesma rede (LOVE, 1995; COLLAÇO, 2004; BARBOSA; MESSIAS; TABAI, 2007).

4 Gestão de custos

A maneira de se gerir os custos em uma organização pode ser classificada entre financeira ou gerencial. A primeira está fortemente relacionada à regulamentação, sendo o seu principal propósito auxiliar na elaboração de relatórios fiscais, de auditorias independentes, ou similares (MARTINS, 2003). O autor ainda ressalta que, o relatório contábil-financeiro não é fiel à real situação da organização quanto a seus custos. Afinal, o seu propósito é atender a usuários externos, e não os interesses dos gestores, enquanto ferramenta de informações.

Essa diferenciação entre o público alvo das metodologias contábeis, sendo ela a financeira para o público externo e a gerencial para o público interno, é evidenciada por diversos autores, conforme constatado por (AGUIAR; FREZATTI; GUERREIRO, 2009).

Sendo assim, uma vez que esse trabalho visa analisar e comparar preposições de gestores (seja o franqueado ou o franqueador e, conseqüentemente, usuários internos das informações), adotou-se para esse estudo uma abordagem gerencial da contabilidade.

Conforme constatado por Frezatti et al. (2009), a contabilidade gerencial tem como objetivo fornecer informações úteis aos gestores da organização, através da identificação, mensuração e análise das informações financeiras, proporcionando assim as ferramentas para

a utilização apropriada dos recursos da organização. Informações úteis e eficazes demandam metodologias de custeio apropriado.

Assim, tem-se que ao longo da história contábil, surgiram diferentes metodologias de contabilização de custos e despesas (COLLATTO; REGINATO, 2005). À maneira de como uma entidade aloca seus custos e despesas, foi dado o nome de custeio (LIPPEL, 2002; MARTINS, 2003). Entre os custeios, é possível mencionar o custeio por absorção, custeio variável, ABC (Custeio Baseado em Atividades), RKKV (Custeio por Centro de Custos), entre outros. Cada metodologia de custeio possui características próprias, podendo ser voltado para a contabilidade fiscal, como é o caso do custeio por absorção; e também para a contabilidade gerencial, como é o caso do custeio variável (MARTINS, 2003; COLLATTO; REGINATO, 2005). No presente estudo, a metodologia foco é o custeio variável, uma vez que essa é a metodologia de custeio adotada pela *Alfa Foods* nas previsões financeiras fornecidas aos seus franqueados.

O custeio variável tem como principal característica, a alocação dos custos variáveis ao estoque, ao passo que os custos fixos são alocados diretamente no resultado (LIPPEL, 2002; MARTINS, 2003; COLODETI; ZUCCOLOTTO, 2007).

Dessa forma, o custeio variável auxilia a análise gerencial quanto ao desempenho de cada produto, ou um conjunto desses, sem que se sofram distorções significativas devido ao volume de produção, fato esse que pode ser verificado no custeio por absorção, por exemplo, em que os custos fixos são alocados ao estoque (MARTINS, 2003). Assim, o custeio variável divide os gastos em dois grupos: fixos, em que os valores se mantêm os mesmos perante certo limite de produção, e os variáveis, que oscilam proporcionalmente de acordo com o nível de produção (CREPALDI, 2004).

5 Custo do produto vendido

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. Como já adotado, preliminarmente, que a metodologia de custeio abordada nesse trabalho é o custeio variável, logo para a análise do custo do produto vendido, foi considerado apenas os custos variáveis relacionados a tais produtos (CREPALDI, 2004). Nesse sentido, Martins (2003) exemplifica que, em uma demonstração de resultado no método de custeio variável, o custo dos produtos vendidos na realidade apresenta-se como o custo variável dos produtos vendidos. Dessa forma, podemos reduzir o custo dos produtos vendidos no método de custeio variável, à seguinte equação:

Equação 1: Custo dos Produtos Vendidos

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

CPV = Custo dos Produtos Vendidos;

CV = Custos Variáveis.

Um importante fator presente no custeio variável é a margem de contribuição; sendo compreendida como o valor que os produtos trazem de resultado para a organização (MARTINS, 2003).

A margem de contribuição pode ser calculada de forma ser unitária ou total, para análise de um produto específico ou de todos os produtos em conjunto, respectivamente (COLLATTO; REGINATO, 2005). Para Martins (2003, p.133), pode-se obter a margem de contribuição de um grupo de produtos, através da seguinte equação:

Equação 2 ó Margem de Contribuição

$$MC = PV - (CV + DV)$$

MC = Margem de Contribuição;

PV = Preço de Venda;

CV = Custos Variáveis;

DV = Despesas Variáveis.

Já o ponto de equilíbrio representa a receita necessária para se cobrir todos os custos de produção e venda em uma organização, sem que se obtenha lucro (NAGY; VANDERBECK, 2003). Para Martins (2003), o ponto de equilíbrio representa a divisão de dois momentos: um anterior ao ponto de equilíbrio, no qual a empresa tem prejuízo, e outro posterior, na qual a empresa passa a ter lucro.

Conforme Martins (p. 186, 2003), o ponto de equilíbrio pode ser obtido através da seguinte equação:

Equação 3 ó Ponto de Equilíbrio

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

PE = Ponto de Equilíbrio;

CF = Custos Fixos;

DF = Despesas Fixas;

MC = Margem de Contribuição.

6 Metodologia

Segundo Gil (2007, p. 42), uma pesquisa pode ser exploratória, explicativa ou descritiva. Ainda de acordo com o autor, "as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis".

Como o objetivo geral desse trabalho consiste em descrever dois fatores: o custo dos produtos vendidos que deve ser praticado por uma franquia, de acordo com a proposição da franqueadora; e, o custo dos produtos vendidos efetivamente praticados por um de seus franqueados. A partir desses dados, é que se estabelece a relação entre eles. Dessa forma, essa pesquisa se caracteriza como descritiva.

Conforme Gil (2007), essa pesquisa também possui características exploratórias, já que tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com a relação entre custos dos produtos vendidos previstos por um franqueador e o praticado por um franqueado de restaurante *fast-foods*. Quanto a natureza, a pesquisa identifica-se por aplicada, segundo Appolinário (2004, p.152) ressalta que pesquisas aplicadas tem o objetivo de resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas. Quanto a abordagem, esta pesquisa é considerada quantitativa e qualitativa. É quantitativa, pois segundo Silva e Menezes (2005), tudo pode ser quantificável, ou seja, é a ação de interpretar números para geração de opiniões.

Do ponto de vista aos procedimentos técnicos esta pesquisa é bibliográfica e documental, utilizando-se de um estudo de caso em uma franquia de *fast-foods* para o desenvolvimento dos objetivos propostos. Considerou-se bibliográfica pelo fato de sua elaboração ser configurada a partir de estudos que versam sobre custos e franquias, que por sua vez foram coletados via internet através de acesso a várias bases de dados associadas ao Portal de Periódicos da Capes, Sciencedirect, como também captados a partir de acesso a bancos virtuais de teses e dissertações de universidades públicas brasileiras e livros didáticos

relacionados a custos. É documental por ser elaborada em base de materiais que não receberam tratamento analítico, e obtida em uma empresa denominada por *Alfa Foods* (nome fictício). Assim, a população analisada por esse trabalho abrange uma franquia de *fast-foods*, e que ao longo do trabalho, o nome de alguns produtos da marca analisada também sofreu anonimato, visando preservar a identidade da marca em questão. A amostra, portanto, para a execução desse trabalho é uma franquia da marca *Alfa Foods*, sendo localizada na cidade de Belo Horizonte-MG, e cujos dados aqui analisados compreendem o mês de janeiro de 2014, período de início das atividades operacionais da franqueada.

Ainda no que compete aos procedimentos, essa pesquisa se caracteriza, portanto, como quantitativa e qualitativa (RICHARDSON et al., 1999). Caracteriza-se como qualitativa, já que a análise é subjetiva do pesquisador, em face ao referencial teórico levantado. Já a caracterização quantitativa desse trabalho, se dá pela análise, através de equações, de fatores relevantes da empresa analisada, entre eles o custo dos produtos vendidos, o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição da organização.

7 Estudo de caso

A *Alfa Foods* foi fundada em 1981 nos Estados Unidos. Desde sua fundação, a empresa oferece sanduíches preparados em pães do tipo baguete, acompanhados de recheios e molhos exclusivos. Ainda na década de 80, a organização começou a se expandir, através de um sistema de franquias. No início da década de 90, a rede de lojas contava com 18 restaurantes, e foi vendida a um de seus franqueados.

Foi sob a nova gestão que a *Alfa Foods* efetuou sua oferta pública de ações, se tornando uma empresa de capital aberto, no ano de 1994. A partir disso, a marca iniciou sua expansão internacional, de tal forma que até o final da década de 90 já havia mais de 100 restaurantes no mundo, com presença em países como Canadá e Japão.

Em 2001, voltou a ser uma companhia de capital fechado, com a compra de todas as ações disponíveis no mercado, e continuou sua forte expansão, de tal forma que em 2007, no auge da organização, haviam mais de 5.000 restaurantes abertos.

Influenciado pela crise financeira de 2008, cerca de duas mil lojas fecharam ao redor do mundo naquele ano. Esse fato abalou as finanças da organização, até que, em 2012, a marca foi comprada por um grupo de investimentos especializado em reerguer empresas com dificuldades financeiras. Ainda em 2012, a *Alfa Foods*, ingressou no mercado brasileiro, na cidade de Brasília, Distrito Federal. Atualmente, existem no Brasil 35 lojas.

A matéria prima de seus produtos é fornecida por distribuidores homologados e centralizados da marca. O *mix* de produtos ofertados para o público brasileiro envolve sanduíches na baguete, saladas, sopas e sobremesas, como *cookies e brownies*. Os preços de venda, itens do cardápio, e quantidade de ingredientes de cada produto, são estabelecidos pela franqueadora.

7.1 Custos e despesas inicialmente previstos pela franqueadora

No momento anterior à assinatura do contrato da franquia estudada nesse trabalho, a franqueadora fornece ao empreendedor uma previsão de gastos e custos operacionais mensais para a sua futura operação, sendo ela representada na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Custos e despesas previstas para uma franquia *Alfa Foods*

Custos e Despesas Variáveis (CDV)	
CPV	34%
Impostos sobre venda	8,25%
Royalties	8%
Fundo de marketing	4%
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 ó 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: Franqueado *Alfa Foods*.

Faz-se notar na Tabela 1 que, para a franqueadora, os gastos relacionados à mão de obra e eletricidade são tidos como fixos. Segundo o franqueado, a justificativa dada é que, em relação à energia elétrica, os equipamentos que a utilizam devem ficar ligados sempre que a loja estiver aberta, independentemente do volume de produção. Já em relação à mão de obra, ainda segundo o franqueado, a franqueadora a estipulou como gastos fixos, por entender que, salvo casos em que a variação no volume de produção seja atípica e fora do esperado, tais gastos se manterão constantes. Entretanto, esse entendimento quanto à alocação dos custos e despesas fixas e variáveis encontra resistência na base teórica desse trabalho, com destaque à Martins (2003), que menciona especificamente o caso da mão de obra direta, que deve ser alocada ao custo do produto vendido. Contudo, o mesmo autor ressalva que, por diversas razões, o custo de contabilização precisa das informações relativas aos custos fixos e variáveis nem sempre é viável para a organização, notadamente em casos de alta complexidade nessa separação.

Fica entendido, assim, que para a franqueadora *Alfa Foods*, o custo do produto vendido é, na realidade, o custo da matéria-prima gasta na produção de seus produtos. Uma vez que todos os lanches produzidos são vendidos, já que sua fabricação ocorre de acordo com a demanda imediata de cada cliente, esses não chegam a compor estoque na organização. O estoque da *Alfa Foods* é formado pela matéria-prima ainda não consumida na produção. Dessa forma, nas análises posteriores desse trabalho, se faz necessário entender que a ótica de análise será sobre a maneira com a qual a franqueadora *Alfa Foods* aborda os seus custos e despesas variáveis, ainda que em contraponto com os postulados teóricos.

7.2 Custo dos produtos vendidos: uma análise em relação aos ingredientes de composição de cada produto

Após a assinatura do contrato de franquia e início da operação da loja, o franqueado passa a ter acesso a duas novas informações: i) as quantidades de matérias-primas gastas em cada produto a ser vendido e; ii) o custo de aquisição de cada matéria-prima. Pelo cruzamento desses dois dados, é possível estabelecer qual seria o custo de cada produto vendido em um cenário ideal, ressaltando que a base desses é, para a franqueadora, o custo da matéria-prima adquirida e utilizada. A matéria-prima ainda não utilizada compõe o estoque da *Alfa Foods*. A Tabela 2, a seguir, visa representar os custos nesse cenário ideal e hipotético, onde não ocorram perdas ou desperdícios durante o processo produtivo, sendo que o que é produzido é vendido antes mesmo da entrega do produto ao consumidor final:

Tabela 2: Custo dos produtos vendidos

PRODUTOS	Custo MP (R\$)	Preço 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: Elaborado pelos autores.

A Tabela 2 é importante no sentido de guiar o franqueado na maneira de promover os seus produtos. É natural que a *Alfa Foods* tenha interesse em promover os produtos com o menor custo, aumentando assim a sua lucratividade. Percebe-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 inicialmente previstos pela franqueadora, no momento anterior à assinatura do contrato de

franquia, se faz necessário estabelecer o custo médio ideal dos produtos vendidos, em relação ao período efetivado. Para tanto, deve-se fazer uma distribuição proporcional do custo dos produtos vendidos, tendo como base a participação que cada produto teve nas vendas do período analisado. Forma-se assim a Tabela 3 a seguir:

Tabela 3: Distribuição proporcional dos custos dos produtos vendidos

	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: Elaborado pelos autores.

Percebe-se, pela Tabela 3, 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 do período analisado. Fica claro, então, que o custo inicialmente previsto de 34% pela franqueadora, em relação ao faturamento, seria impossível de ser atingido pelo franqueado em questão, mesmo que ele tivesse um processo produtivo perfeito.

7.3 Custo dos produtos vendidos obtidos pela franqueada: estudo de caso

Através da análise dos dados contábeis fornecidos pela franquia *Alfa Foods*, é possível estabelecer o custo dos produtos vendidos realizado no período analisado. Ou seja, aqui se considera o estoque inicial, as compras e, por fim, o estoque final do período analisado, uma vez que, para a franqueadora, o custo variável se resume aos gastos com matérias-primas na

produção. Dessa forma, o estoque da *Alfa Foods* é formado, essencialmente, pela matéria-prima que ainda não foi transformada no produto final.

Averiguou-se nesse trabalho que todo o produto final é vendido, uma vez que a produção ocorre apenas após o cliente escolher e pagar pelo produto desejado. Sendo assim, conforme dados colhidos e adotado a equação de análise da CPV, pôde-se estabelecer o seguinte resultado, conforme Tabela 4:

Tabela 4: Custo dos produtos vendidos 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: Adaptado (Martins, 2003).

Visando as análises desse trabalho, se faz necessário encontrar a alíquota que representa o custo dos produtos vendidos no período analisado em função do faturamento do mesmo período. Sendo o resultado exposto no Quadro 1, a seguir:

Faturamento	CPV realizado	CPV %
R\$ 75.415,91	R\$35.313,80	46,83%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 1: Custo dos produtos vendidos realizado, em relação ao faturamento.

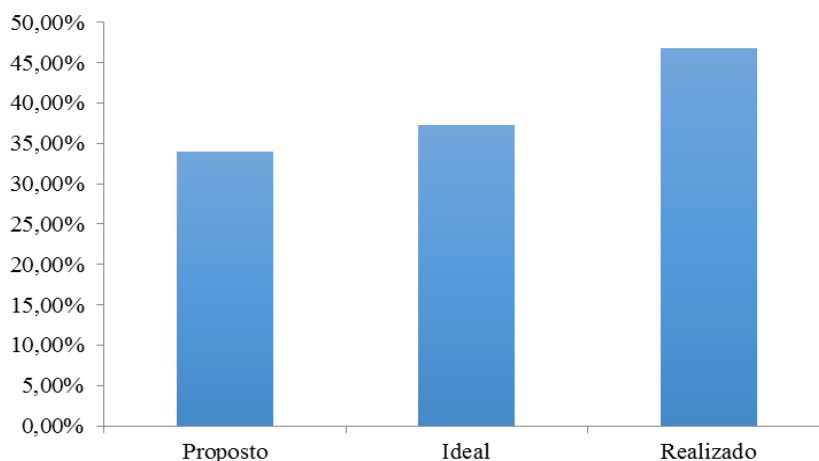
Fica estabelecido, então, que os custos com matérias-primas, no período analisado, representam 46,83% do faturamento do período.

7.4 A influência do custo dos produtos vendidos no ponto de equilíbrio

Com os dados colhidos, é possível perceber no Gráfico 1, um comparativo entre os três cenários de custos analisados:

1. CPV proposto pela franqueadora;
2. CPV ideal, de acordo com a composição de cada item;
3. CPV realizado pelo franqueado.

Gráfico 1: Comparação entre o CPV previsto, ideal, e o realizado



Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se, pelo Gráfico 1, que o custo dos produtos vendidos apresenta um

crescimento contínuo nos três cenários analisados. Assim, fica evidente que o CPV inicialmente proposto pela franqueadora é menor do que o CPV alcançável em um cenário ideal e que, naturalmente, é menor do que o CPV realmente realizado. Ademais, havendo o conhecimento dos custos e despesas variáveis na operação, se estabelece a margem de contribuição dos produtos vendidos, conforme exposto na Tabela 5 à seguir:

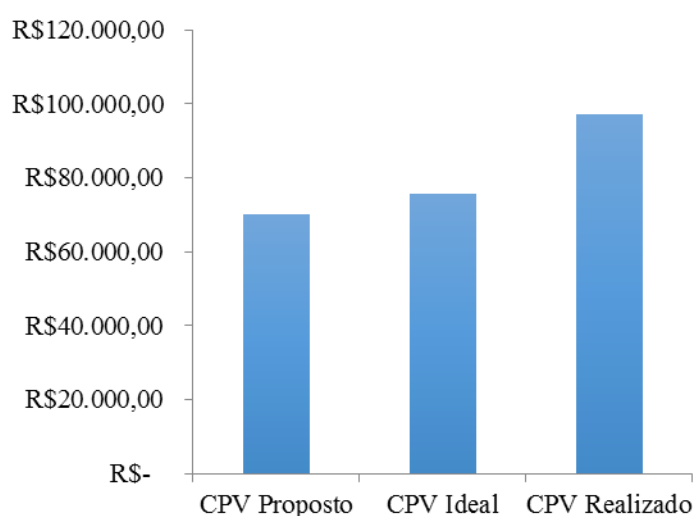
Tabela 5: Margem de contribuição dos produtos vendidos

	CPV Proposto	CPV Ideal	CPV Real
Receitas	100%	100%	100%
(-) Custos e despesas variáveis	54,25%	57,59%	67,08%
<i>CPV</i>	<i>34%</i>	<i>37,34%</i>	<i>46,83%</i>
<i>DESPESAS VARIÁVEIS</i>	<i>20,25%</i>	<i>20,25%</i>	<i>20,25%</i>
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	45,75%	42,41%	32,92%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Visando averiguar o impacto que os três cenários analisados nesse trabalho causam no resultado da organização, é estruturada uma comparação entre os três pontos de equilíbrio, tendo como base os custos e despesas fixos estimados pela franqueadora (demonstrados na tabela 1), e tendo como única variável o consumo de matéria-prima, que é o objeto aqui estudado. Esses pontos podem ser visualizados no Gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2: Pontos de equilíbrio dos cenários propostos



Fonte: Elaborado pelos autores.

É possível perceber, então, que mantendo constantes as demais variáveis, os gastos com matérias-primas na produção afetam o ponto de equilíbrio da organização analisada. Sendo destaque que o ponto de equilíbrio do franqueado aqui analisado é ao menos 38% maior do que o inicialmente previsto pela franqueadora *Alfa Foods*, representado pela variação do CPV proposto pela franqueadora de R\$ 69.972,09 para o CPV realizado de R\$ 97.242,50 pela franqueada analisada. 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 as variações, conforme evidenciado na tabela 5, devido às diferenças do custo dos produtos vendidos no cenário proposto, ideal e real.

8 Conclusões

Esse trabalho propôs analisar se o custo dos produtos vendidos previstos por uma franqueadora de *fast-foods* da marca *Alfa Foods* é compatível com o custo dos produtos vendidos realmente praticado por um de seus franqueados.

Foi possível averiguar que a definição de custo dos produtos vendidos para a franqueadora em questão, está em desacordo com a base teórica considerada, uma vez que a franqueadora admite que apenas os gastos relativos à matéria-prima fazem parte do custo variável do produto. O que é compreendido como incoerente nesse estudo, pois, conforme Martins (2003), o custo dos produtos vendidos é formado pela soma dos custos de fabricação do produto analisado. Dessa forma, fatores como mão de obra e energia elétrica deveriam ser alocados no custo dos produtos vendidos. Foi constatado que esse procedimento não ocorre na organização analisada. Averiguou-se também que, o custo dos produtos vendidos inicialmente previstos pela franqueadora seria de impossível alcance pelo franqueado, uma vez que, mesmo em um cenário hipotética de perfeita operação, no qual não ocorra perdas de matéria-prima no processo produtivo, ainda assim o custo dos produtos vendidos observado seria maior do que o inicialmente previsto pela franqueadora.

Em relação ao custo realmente realizado pelo franqueado, os gastos com matérias-primas no mês são aproximadamente 37% maiores do que o inicialmente previsto pela franqueadora. A consequência do aumento dos gastos com matérias-primas pode ser percebida no estabelecimento dos pontos de equilíbrio para os três cenários analisados (CPV previsto, CPV ideal e CPV realizado). Foi constatado que, tendo como base os gastos e custos previstos pela franqueadora, 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 inicialmente previstos.

Devido a pesquisa estender em um período curto na análise da atividade operacional da franquia, sob o enfoque dos custos, cabe então propor como estudo futuro um período maior para que as análises possam ser confrontadas e arbitradas em sua viabilidade de modo mais efetivo, diminuindo assim influências como sazonalidade das vendas e dos custos das matérias-primas.

No entanto, isso não exclui o fato de que, enquanto análise preliminar, esse trabalho demonstrou que existe uma discrepância entre as previsões financeiras previstas e reais inicialmente estipuladas pela franqueadora da marca analisada. Discrepâncias essas que, conforme analisado, afetam consideravelmente a viabilidade do negócio para o franqueado interessado. Esse trabalho, certamente, não abordou todos os assuntos possíveis na análise de custos de uma franquia de *fast-foods*. Visando um melhor esclarecimento sobre o tema, sugere-se, portanto, para trabalhos futuros: i) analisar as causas da discrepância entre os custos previstos e realmente praticados em uma franquia de *fast-foods* da marca *Alfa Foods*; ii) uma análise dos custos de uma franquia da marca *Alfa Foods* em relação a outras marcas do setor; iii) uma análise de custos com maior amostra de franquias *Alfa Foods*; iv) uma análise do custo dos produtos vendidos da marca *Alfa Foods* com maior período de abrangência.

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, maio/agosto 2007.

ALTINAY, L.; BROOKES, M.; MADANOGLU, M.; AKTAS, G. Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships. **Journal of Business Research**, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.034>> Acesso em: 18 jan. 2014.

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. 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**, Seropédica, RJ: EDUR, v. 27 n. 1, p. 48-58, jan-jun., 2007.

BOTTI, L.; BRIEC, W.; CLIQUET, G. Plural forms versus franchise and company-owned systems: a dea approach of hotel chain performance. **Omega**, v. 7, n. 3, Jun. 2009.

BRONI, G.; VELENTZAS, J. The business Franchise Contract As A Distribution Marketing System: free competition and consumerø protection. **Procedia Economics and Finance**, v.5, p. 7636770, 2013.

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, janeiro-junho de 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. Florianópolis, 2005.

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

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, setembro/dezembro, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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, Jun. 2009.

IOANNA, 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, Set. 2011.

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

LIPPEL, I. L. **Gestão de custos em restaurantes: utilização do método abc**. 185 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - UFSC, Florianópolis, 2002.

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

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

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.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.