

# **Proposta de Sistema de Custos para uma Escola Franqueada de Idiomas: o Caso da Escola de Idiomas Fisk**

**Andréa Durieux**

**Ilse Maria Beuren**

**Marco Aurélio Batista De Sousa**

**FABIANO MAURY RAUPP**

## **Resumo:**

*No artigo propõe-se um sistema de custos para uma escola franqueada de idiomas, com o intuito de contribuir para que o gestor possa conhecer e apurar os custos dos serviços prestados pela escola, auxiliando-o no processo de precificação de seus serviços e na análise da viabilidade dos cursos oferecidos. Trata-se de um estudo de caso em uma escola franqueada de idiomas, particularmente em uma escola Fisk. Os dados de fontes primárias foram obtidos através de visitas à empresa e entrevistas não estruturadas realizadas com os gestores da empresa. Por sua vez, os dados de fontes secundárias foram obtidos por meio da revisão bibliográfica e consulta de documentos da empresa. Esses dados proporcionaram a identificação dos custos e das atividades realizadas pela empresa. Para apurar os custos dos serviços foi utilizado o custeio variável, por atender às necessidades da empresa no que tange ao controle dos custos e serviços. Percebeu-se, com este estudo, a importância de um sistema de custos para a empresa objeto de estudo, pois a adoção de um sistema que satisfaça suas necessidades contribui na consolidação da empresa em um mercado altamente competitivo*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Sistema de Custeio*

## **Proposta de Sistema de Custos para uma Escola Franqueada de Idiomas: o Caso da Escola de Idiomas Fisk**

**Autores:**

**Andréa Durieux**  
**Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**

**Ilse Maria Beuren**  
**Professora doutora do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC**

**Marco Aurélio Batista de Sousa**  
**Fabiano Maury Raupp**

### **RESUMO**

No artigo propõe-se um sistema de custos para uma escola franqueada de idiomas, com o intuito de contribuir para que o gestor possa conhecer e apurar os custos dos serviços prestados pela escola, auxiliando-o no processo de precificação de seus serviços e na análise da viabilidade dos cursos oferecidos. Trata-se de um estudo de caso em uma escola franqueada de idiomas, particularmente em uma escola Fisk. Os dados de fontes primárias foram obtidos através de visitas à empresa e entrevistas não estruturadas realizadas com os gestores da empresa. Por sua vez, os dados de fontes secundárias foram obtidos por meio da revisão bibliográfica e consulta de documentos da empresa. Esses dados proporcionaram a identificação dos custos e das atividades realizadas pela empresa. Para apurar os custos dos serviços foi utilizado o custeio variável, por atender às necessidades da empresa no que tange ao controle dos custos e serviços. Percebeu-se, com este estudo, a importância de um sistema de custos para a empresa objeto de estudo, pois a adoção de um sistema que satisfaça suas necessidades contribui na consolidação da empresa em um mercado altamente competitivo.

### **1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

As mudanças que ocorreram na economia mundial, decorrentes de uma série de acontecimentos, como o processo de globalização, têm impulsionado o aumento da competitividade entre empresas. Neste contexto de crescimento da concorrência, muitas empresas e postos de trabalhos foram sucumbidos pelas dificuldades impostas pelo mercado, uma vez que a gestão das empresas tem se tornado mais dinâmica e complexa.

No Brasil, estas transformações também impactaram o ambiente empresarial. Por conseguinte, o incremento das dificuldades em gerenciar os negócios, a perda do poder aquisitivo das pessoas físicas e jurídicas e a diminuição da renda do trabalhador brasileiro, têm levado diversas pessoas a abrirem seu próprio negócio, com o intuito de aumentar a renda e/ou criar o seu próprio empreendimento.

Diante disso, os sistemas de franquias têm atraído mais e mais empreendedores, surgindo com uma alternativa de negócio próprio, sendo o setor de educação um dos ramos que possui o maior número de franqueados,

principalmente no que se refere ao ensino de idiomas. Pamplona (1999) destaca que a educação, o treinamento, perfumaria e o comércio, são os ramos que possui o maior número de franquias.

No momento em que o empreendedor resolve assumir o risco de um novo negócio, nasce com ele uma expectativa em relação a esse investimento. No entanto, diversos questionamentos emergem neste momento. As dúvidas abrangem desde a forma de atrair clientes, se o mercado é promissor e, principalmente, como chegar a um preço competitivo e justo, tentando maximizar seu lucro.

Com a adoção de uma franquia, o empreendedor espera ter um negócio com menores riscos de insucesso. Além disso, buscam segurança, por meio de assistência e apoio administrativo, como manuais e tabelas de sugestões de preços nas quais os franqueados podem se guiar. Acreditam, portanto, ser esta a solução de todos os seus problemas, principalmente por ter um apoio administrativo, pelos manuais que acompanham o contrato e por apresentarem uma tabela de preços definida.

Porém, por melhor que seja o auxílio que essa estrutura possa oferecer, muitos franqueados percebem a dificuldade de implantar os preços sugeridos pela franqueadora, em virtude de que os manuais e tabelas de preços não levam em consideração peculiaridades, como: os custos da empresa franqueada e as dificuldades na obtenção da receita devido ao nível de renda da cidade.

Esses empreendedores, algumas vezes inexperientes, tomam as tabelas de preços fornecidas pelos franqueadores como base. Para manter-se no mercado fornecem descontos e tentam competir no mercado com preços mais baixos, formando seus preços na maioria das vezes de forma empírica.

Diante do exposto, conhecer os custos da empresa e gerenciá-los é um processo de fundamental importância para a sobrevivência de qualquer empreendimento mesmo com o apoio e o suporte de uma estrutura da empresa franqueadora.

Neste sentido, o objetivo do artigo consiste em propor um sistema de custos para uma escola franqueada de idiomas, com o intuito de contribuir para que o gestor possa conhecer e apurar os custos dos serviços prestados pela escola, auxiliando-o no processo de precificação de seus serviços e na análise da viabilidade dos cursos oferecidos.

## **2. OS SISTEMAS DE CUSTOS E A SUA IMPORTÂNCIA**

As organizações procuram agrupar e organizar, de modo lógico, todas as funções que têm por finalidade realizar determinadas tarefas. Esse agrupamento consiste em rotinas que por sua vez formam sistemas, a fim de atingir seus objetivos.

Sistema é definido por Oliveira (1999, p.41) como "um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função". Assim, um sistema corresponde a um conjunto de elementos interdependentes entre si, que interagem a fim de alcançar um determinado objetivo como um todo.

Os sistemas são meios através dos quais a empresa pode realizar o controle de gestão o qual é caracterizado por Campiglia e Campiglia (1995, p.11) como sendo "o conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um ramo desejado". O controle de gestão se caracteriza como

um processo ordenado de ações inter-relacionadas com todos os elementos da organização, tanto interno com externamente, o qual influencia o comportamento de todos na organização.

Uma das maneiras de fazer isso é utilizar-se de um sistema de custos, cuja importância é destacada por Zanella (1993, p.9), como sendo "um dos instrumentos que o administrador pode utilizar para revitalizar a estrutura interna de controles da empresa, assegurando o domínio de todos os fatores que interferem nas operações". Este sistema, como também todos os outros, deve ser estruturado e dirigido por pessoas que estejam realmente habilitadas e comprometidas com as operações da empresa. Desta forma, o planejamento de um sistema de custos deve envolver as pessoas da organização, para que possa haver uma efetiva cooperação.

Todo e qualquer sistema envolver um conjunto de elementos que podem contribuir, num extremo para o sucesso e no outro para o insucesso da empresa. Estes aspectos compreendem todo o ciclo do sistema, desde a coleta de dados, processamento, emissão de relatórios, análise das informações geradas, até as pessoas envolvidas no processo. Segundo Martins (2000, p.28) "o sucesso de um sistema de informação depende do pessoal que o alimenta e o faz funcionar". Este se utiliza de informações geradas por diversos setores ou departamentos, procurando alcançar uma perfeita integração em prol deste sistema.

Em decorrência disso, é recomendável que se inicie a implantação de um sistema com rotinas simples, para envolver os funcionários, a fim de obter resultados visíveis a curto prazo e, conseqüentemente, mostrar a eles que as metas são possíveis de serem atingidas. Vale ressaltar que depende quase que exclusivamente da boa vontade de todos em colaborar, participando de treinamentos para melhorar o que já foi e o que será desenvolvido.

Deve-se levar em consideração que para obter qualquer informação há um custo, e este custo normalmente é alto para a maioria das empresas, considerando-se a elevada quantidade de pequenas empresas em funcionamento, particularmente no Brasil. Porém, essas informações podem gerar benefícios, quando úteis à tomada de decisões.

### **3. CUSTEIO DIRETO OU VARIÁVEL**

O custeio direto ou variável, segundo Santos (2000, p.4), "caracteriza-se por apropriar aos produtos somente os seus custos variáveis, ou seja, que variem com a sua quantidade produzida ou vendida, não se cogitando qualquer espécie de rateio de custos ou despesas fixos a eles".

Apesar de normalmente ser chamado de custeio direto, Padoveze (1997, p.234) comenta que, "a nomenclatura correta é custeio variável, porque esse método de custeio utiliza-se apenas dos custos e despesas que têm relação proporcional e direta com a quantidade de produtos". A nomenclatura custeio direto se deve ao fato de que geralmente os custos variáveis são diretos, em quase todos os produtos.

Martins (2000, p.222) explana que:

pela própria natureza dos custos fixos (invariabilidade), arbitrariedade em seu rateio e variação por unidade em função das oscilações do volume global, e por propiciar valores de lucro não muito úteis para fins decisoriais, criou-se um critério alternativo ao Custeio por Absorção. Trata-se do Custeio Variável (ou Direto), em que só são agregados aos produtos seus custos variáveis, considerando-se os custos fixos como se fossem despesas.

Outro conceito importante derivado do custeio direto é o de margem de contribuição. Santos (2000, p.04) define margem de contribuição como “a diferença entre as receitas e os custos variáveis, e representa a quantia gerada pelas vendas capaz de cobrir os custos fixos e ter como resultado o lucro”. A margem de contribuição representa a capacidade que os produtos tem de cobrir os custos fixos e ainda contribuir para o lucro do exercício.

No que concerne à margem de contribuição unitária, Martins (2000, p.195) diz que “que é a diferença entre a Receita e o Custo Variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro”. A margem de contribuição tanto pode ser total como unitária, dependendo do objetivo opta-se por uma ou outra forma.

Tohmatsu (1997, p.38-39) apresenta como vantagens e desvantagens do custeio direto/variável o que segue:

- 1) É orientado basicamente para o aspecto gerencial por permitir a apuração da lucratividade real de cada produto, não se adequando, entretanto, às exigências legais.
- 2) Enfoca, principalmente, o custo unitário de produção, visto que utiliza, em sua composição, gastos que variam a cada unidade produzida; com isso isola a influência do volume sobre o custo.
- 3) Seu cálculo é mais simples por não envolver rateios e critérios complexos de distribuição de gastos entre departamentos.
- 4) Por outro lado requer a separação dos custos e despesas em fixas e variáveis, o que requer uma estrutura de classificação dos gastos adequada para tal fim.
- 5) Vale, ainda, salientar que seu uso deve ser avaliado com maior detalhe em empresas com ativo elevado (companhias aéreas, áreas com tecnologia avançada etc.), pois, nestes casos, deve haver a preocupação com a “absorção” dos custos fixos, especialmente no que diz respeito à depreciação.

Infere-se do exposto que o custeio direto/variável oferece informações importantes para a formação de preço, por apresentar, de forma clara, a margem de contribuição que a empresa precisa ter para suportar determinado nível de atividade, absorvendo os custos fixos e gerando lucro.

#### **4. METODOLOGIA DA PESQUISA**

O presente trabalho consiste de um estudo de caso, desenvolvido numa empresa prestadora de serviço que adota o sistema de *franchising*. De acordo com Cervo e Bervian (1983, p.57), “estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, para examinar aspectos variados de sua vida”.

Trata-se do desenvolvimento de uma proposta de um sistema de custos baseado no custeio variável para uma escola franqueada de idiomas, isto é, uma escola de idiomas Fisk. O trabalho foi dividido em duas etapas: pesquisa em fontes secundárias e estudo de caso. A pesquisa em fontes secundárias ocorreu por meio de revisão bibliográfica sobre o tema em estudo. No que concerne ao estudo de caso, Trivinões (1987, p.133) explica que é um tipo de pesquisa “qualitativa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente”.

A perspectiva de análise da presente pesquisa caracteriza-se como sendo de corte transversal. Conforme Richardson (1989, p.93), em “um estudo de corte

transversal, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento".

Desse modo, os dados foram coletados no mês de novembro de 2002, por meio do acompanhamento *in loco* dos processos da empresa, de entrevistas não estruturadas com os proprietários da escola, bem como na documentação disponibilizada.

Os dados coletados foram organizados e, em seguida, procedeu-se à análise de conteúdo e documental. No que tange a análise de conteúdo, conforme Richardson (1989), busca compreender melhor um discurso, aprofundar suas características gramáticas, fonológicas, cognitivas e ideológicas.

Entende que a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar um ou vários documentos para descobrir circunstâncias sócias e econômicas com as quais podem estar relacionadas.

Portanto, o estudo caracteriza como um estudo de caso, de natureza qualitativa, com perspectiva de corte transversal e de análise de conteúdo e documental.

## 5. CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE *FRANCHISING*

O sistema *franchising* apresenta-se como uma alternativa para a viabilização e expansão de pequenos negócios. Normalmente o *franchising* caracteriza-se por uma concessão do uso da marca, aliada ao fornecimento do produto e/ou serviços. Pamplona (1999, p.11) destaca que:

*Franchise* significa franquia, ato ou efeito de franquear, liberdade de direitos, privilégio. *Franchisor* (franqueador) é a pessoa física que se utiliza de uma empresa para conceder o direito de exploração de sua franquia. *Franchisee* (franqueado) é aquele a quem o franqueador concedeu o direito de uso e exploração de sua franquia. *Franchising* é o sistema de franqueamento.

O sistema de franquia é uma modalidade de negócio, em franca expansão no Brasil e no exterior. Sistema este que envolve a distribuição de bens e serviços, através de condições estabelecidas em contrato, entre franqueador (o dono da marca e do sistema e quem concede a franquia) e franqueado (aquele que abre a empresa).

Vale ressaltar que antes de se aventurar dentro do ramo de franquia, os candidatos a franqueados e franqueadores devem analisar os pontos positivos e negativos do sistema de *franchising*.

O *franchising* oferece algumas vantagens e desvantagens, tanto para o franqueador quanto para o franqueado. No que tange às vantagens para o franqueador destacam-se a rapidez de expansão, o desenvolvimento de uma rede, o aumento da rentabilidade com redução de custos, maior cobertura geográfica, melhor publicidade, sendo estes os mais significativos.

Como desvantagens para o franqueador tem-se: a perda parcial do controle, em virtude da rápida expansão do negócio; maiores custos de formação e desenvolvimento de uma rede de empresas; perda de padronização dos produtos e estabelecimentos.

Sobre as vantagens do franqueado, Schneider et al. (1991, p.15) citam que "a grande vantagem do franqueado é a transferência das experiências adquiridas anteriormente pelo franqueador através de uma estrutura já testada e comprovada".

Com isso, infere-se que o franqueado não precisa ter conhecimentos anteriores da administração do negócio pretendido.

Em relação às desvantagens, o franqueador de certa forma perde a autonomia parcial, pois participa de um sistema de franquias que determina algumas regras como a taxa de franquias, o período de vinculação de propagandas, material a ser utilizado, estrutura e a apresentação física das instalações, entre outros.

### 5.1 Classificação de franquias

As franquias normalmente são classificadas em: franquias de marcas e produtos, que representa o tipo mais rudimentar deste sistema; franquias de negócios formados; e franquias por gerações.

Na franquia de marcas e produtos, de acordo com Lima (1997, p.20), “o acordo consiste no comprometimento do franqueado em revender os produtos com a marca do franqueador, podendo ou não incluir algum tipo de apoio ou orientação ao franqueado”. Nesta franquia não existem maiores exigências de padronização no funcionamento do negócio.

No que se refere à franquia de negócio formatado, Schwartz (1994, p.24) explica que “formatar um negócio é definir e identificar as referências e os padrões técnicos, comerciais, administrativos e visuais, que o caracterizam, para possibilitar sua reprodução por terceiros”.

Esta franquia requer uma marca consolidada forte, a existência de um *Know-how* por parte do franqueador, método de colaboração e existência de relação contratual na relação franqueador - franqueado, além de liderança do franqueador através de articulação dos vários níveis estratégicos dentro da rede de franquias.

Lima (1997, p.20) cita que a franquia de negócio formatado “aperfeiçoou e padronizou a Franquia de Marca e Produto, evoluindo para um sistema integrado de operações do negócio, marketing e distribuição”. Nesse tipo de franquia, o franqueador se preocupa com o formato do negócio, ou seja, reproduz de forma completa e original cada unidade franqueada, da estrutura física à operacionalização.

Em relação à classificação das franquias em gerações, Schneider et al. (1991, p.17) explicitam que “a evolução do *franchising* acabou criando diferenças sensíveis no modo como é hoje operado por cada franqueador, o que levou o sistema a ser classificado em três gerações”.

As franquias de primeira geração estão baseadas essencialmente na venda do direito de exploração comercial da marca, sem exclusividade nem mesmo na distribuição dos produtos pela franquia. Já as de segunda geração contam com a exclusividade na revenda de produtos ou serviços, obrigando os franqueados a seguirem as regras do sistema.

Franqueadores e franqueados buscam a terceira geração, que se identifica como Franquia do Negócio Formatado, representando o que há de mais avançado, um sistema profissionalizado e padronizado. Lima (1997, p.21) cita que este sistema “significa ter e oferecer maior garantia, melhor estrutura, mais e melhores serviços”.

No que se refere à natureza do sistema *franchising*, pode-se citar quatro categorias: a franquia de produtos, de serviços, de distribuição e industrial. Dahab (1996, p.18) apresenta as características desses tipos de franquia:

*Franquia de Produtos:* É criada por um franqueador que executa e elabora um produto direcionado ao grande público ou a empresas do setor. No caso

de parcialmente terceirizar a sua produção, o franqueador é responsável pelo produto perante os franqueados e consumidores. Ex: O Boticário.

*Franquia de Serviços:* O franqueador cria uma fórmula de prestação de serviços, que é repassada ao franqueado. Ex: Yázigi.

*Franquia de Distribuição:* Refere-se à elaboração de uma coleção de produtos/serviços cujos canais de distribuição são exclusivos da marca do franqueador. Sua característica básica é a do franqueador não ser o fabricante do produto do franqueado. Ex: Distribuidores de Combustíveis.

*Franquia Industrial:* Refere-se à fabricação de produtos em que tanto o franqueador como o franqueado são empresas industriais. O franqueador transfere a tecnologia, a comercialização e a distribuição dos produtos para os franqueados. Ex: Coca-Cola.

Dentro de sua área de interesse, o investidor escolhe um dos tipos de franquia citados. O ponto relevante em qualquer tipo de franquia é o nível de relacionamento existente entre franqueador e franqueado. Algumas características fundamentais neste tipo de relação decorrem da confiança, da parceria, da ajuda mútua, da ética, entre outras.

## 5.2 Franquia de serviços

Pelo fato da presente pesquisa se referir a uma franquia de serviços, buscou-se uma abordagem mais ampla deste tipo de franquia. Sendo assim, Mendez e Lehnisch (1991, p.37) comentam que, “como o nome indica, esse tipo de franquia implica que o franqueador tenha implementado uma fórmula eficiente de prestação de serviços”.

Sobre o mesmo assunto, Bernard (1992, p.28) afirma que a franquia de serviços é a “franquia na qual o *sistema franchising* tem por objeto o fornecimento de serviços, ou seja, a capitalização de um *know-how*”.

As empresas de serviços são aquelas cujas atividades não resultam na entrega de mercadorias e, sim, no fornecimento do próprio trabalho ao consumidor. Igualmente aos outros tipos, a franquia de serviços tem sua eficiência previamente testada em unidades-piloto com a finalidade de conhecer o grau de rentabilidade. É um tipo de franquia em ascensão.

Dentro deste tipo de franquia encontram-se as franquias de educação, que são representadas por escolas e métodos de ensino, principalmente de línguas, como por exemplo, as Escolas de Idiomas Fisk. Normalmente, neste caso, os franqueados já tiveram experiências anteriores nos respectivos setores.

Schneider et al. (1991, p.44) comentam que “são setores nos quais os franqueados têm a característica de estarem identificados com os serviços que prestam, visto que na maioria dos casos é exigido deles alto conhecimento técnico”.

Citam ainda que nesse tipo de franquia de serviços, o franqueador, além da taxa inicial e *royalties*, lucra com a venda de livros e apostilas. Todos estes custos para o franqueado devem estar previstos no contrato de franquia, que se constituem em um instrumento importante, destacando as regras do convívio entre o franqueador e franqueado.

## 6. PROPOSTA DO SISTEMA DE CUSTOS

A proposta do sistema de custos compõem-se da apresentação da empresa objeto de estudo, da identificação dos seus elementos de custos, do método de custeio aplicável, e da estrutura do sistema de custos.

## 6.1 Apresentação da empresa

A empresa objeto de estudo é a escola de idioma Fisk. Foi fundada por Richard Hugh Fisk, em 1958 na cidade de São Paulo. Após a criação desta escola e a difusão de sua metodologia de ensino, o fundador iniciou o sistema de *franchising*, que atualmente no Brasil conta com mais de 640 unidades espalhadas no país e com 56 na Argentina, 1 no Paraguai e 6 no Japão, e com planos de que em pouco tempo serão abertas escolas em Portugal, Espanha, Chile e Peru.

Dentre estas 640 unidades espalhadas no país, tem-se uma franquia localizada em um Município de Santa Catarina, cujo nome não se declina por ser objeto de estudo desta pesquisa. Esta iniciou suas atividades no ano de 1992, sendo derivada de outra escola de inglês que levava o mesmo nome, mas que continha outras características de gestão e controle.

Esta antiga escola foi vendida e o nome Fisk foi ratificado neste novo empreendimento. Neste período a escola contava com 12 alunos, sendo que a maioria encontrava-se em situação irregular quanto a pontualidade do pagamento de suas mensalidades e, por conseguinte, a empresa passava por problemas na gestão de suas atividades.

No início, a atual gestão tinha como objetivo diminuir o número de inadimplentes, aumentar o número de alunos e tentar manter o quadro de professores para terminar o semestre, e foi o que ocorreu.

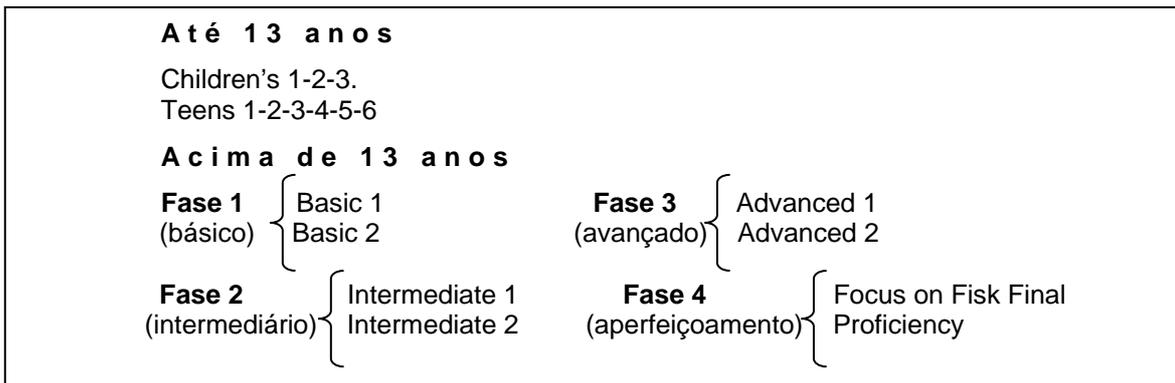
No o ano seguinte, em 1993, foi como se surgisse uma nova escola. Conseguiram novas instalações, novos móveis, um ambiente mais moderno. Com a divulgação pela cidade, começaram a ter uma grande procura pelos seus cursos, resultando em um aumento significativo no número de alunos.

O trabalho de divulgação tornou-se constante e gradual, sendo que, no ano de 1997, foi necessário que a escola aumentasse o seu espaço físico, para melhor atender seus alunos e manter um padrão de qualidade que fora exigido para as escolas de idiomas do Estado. Assim, neste mesmo ano, a escola foi transferida para um outro local mais amplo.

Decorrente de inúmeros fatores internos e externos a esta instituição, houve um incremento no número de alunos, passando a contar com uma média de 80 estudantes. Entretanto, não demorou muito para que os proprietários percebessem que as despesas estavam aumentando e as receitas não cresciam na mesma proporção.

Essa situação persistiu até 1999, sem que nenhuma atitude fosse tomada. A partir deste momento, percebeu-se que o negócio não estava mais crescendo. Embora intercalassem momentos de crise e de desenvolvimento, os proprietários se mantiveram à frente de todas as decisões e continuavam competitivos na região.

Atualmente a escola conta com 18 turmas, sendo 16 de inglês e 2 de espanhol. Os cursos estão estruturados da seguinte forma: o curso de espanhol apresenta um livro em cada fase do aprendizado: básico (*libro básico*), intermediário (*libro intermedio*), avançado (*libro avanzado*) e aperfeiçoamento (*perfeccionamiento y conversación*). E o curso de inglês está dividido em seis estágios, conforme mostra-se na Figura 1.



**Figura 1 - Estágios do curso de inglês**

A escola conta com aproximadamente 100 alunos, possui 5 professores de inglês, 1 professor de espanhol e 1 secretária. Os professores têm sua remuneração calculada em horas-aula. Os gestores da empresa não recebem pró-labore, eles trabalham na empresa dando aulas de inglês e apenas recebem pelas horas-aula ministradas.

## 6.2 Identificação dos elementos de custos da empresa

Os elementos de custos da empresa estão assim identificados: custos com pessoal, *royalties* e gastos gerais. No que se refere aos custos com pessoal são obtidos por meio de consultas à folha de pagamento da empresa. Dentro deste item constam salários, horas-extras, férias, adicionais (auxílio maternidade, doença e natalidade etc.), décimo-terceiro salário e outros encargos inerentes. Estes totais podem ser coletados por professor, pois somente estes recebem por hora-aula, isto é, são custos variáveis.

Os valores com os quais a empresa pode trabalhar para fins de custeamento são os valores por hora-aula, nos quais devem ser incluídos todos os encargos sociais e trabalhistas. Neste ponto, pode-se identificar o quanto custa cada professor para a empresa. Consegue-se, com isso, alocar o custo de cada professor por turma.

Sobre os royalties, estes se referem ao pagamento semestral de uma taxa à franqueadora, que corresponde ao *pool* de propaganda do sistema de franquias Fisk. Este valor é calculado com base no valor das compras de material didático no período de 12 meses. O percentual sobre o valor aludido é de 25%, dividido entre os dois semestres.

Mesmo que o franqueado não adquira nenhum material didático durante o período referido, ele deve pagar o *pool* de propaganda com o mínimo de 25% anual sobre 100 livros na forma descrita, pois também foi beneficiado com a propaganda nacional. Percebe-se que se trata de um custo semivariável, porém será alocado como variável, pois esta é sua característica predominante.

No que tange aos gastos gerais, fazem parte deste grupo todos aqueles outros gastos da empresa. A estrutura das contas destes gastos difere de empresa para empresa devido as suas particularidades. Estes podem ser identificados através dos documentos arquivados pela empresa e posteriormente entregues à contabilidade.

De um modo geral, esses gastos, em uma empresa como a estudada, podem ser os seguintes: água e esgoto, limpeza e conservação, cd's e fitas cassetes,

materiais de expedientes, cópias e reproduções, portes e correios, decoração e jardinagem, propaganda, depreciação, serviços de terceiros, energia elétrica, telefone, impostos e taxas, viagens e estadas.

### **6.3 Método de custeio aplicável**

Com o aumento da concorrência várias escolas de idiomas buscam um espaço nesse mercado promissor. Nesse sentido, precisam atrair clientes e fidelizá-los a sua escola. Para isso, é necessário trabalhar com qualidade, experiência e, principalmente, preços justos.

Para se adequar a esta nova realidade é que as empresas prestadoras de serviços buscam, principalmente na contabilidade, mais especificamente nas informações por ela geradas e disponibilizadas, um caminho para a solução de seus problemas.

Na atual abordagem da contabilidade de custos, com ênfase na gestão, surgem duas funções relevantes: auxiliar no controle e na tomada de decisões. Na primeira, sua missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e, posteriormente, acompanhar o realizado por meio de comparações com valores anteriormente definidos. Já com relação à decisão, consiste em fornecer informações sobre medidas de curto e longo prazo, como corte de produtos, fixação de preço de venda, comprar ou fabricar etc.

Martins (2000, p.22) explicita que, “com o significativo aumento de competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, sejam industriais, comerciais ou de serviços, os custos tornaram-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa”.

Existem vários sistemas de custeio que podem ser aplicados. Para escolher o mais adequado, além de procurar entender os processos da organização, é importante conversar com a pessoa que irá receber as informações, a fim de averiguar o que ela pretende fazer com as mesmas. Isso pode auxiliar na definição do modelo a ser usado pela empresa.

Tendo em vista a expansão do setor de prestação de serviços, e sendo a empresa em estudo uma franqueada desse ramo, percebeu-se a necessidade do conhecimento dos custos dos seus serviços e uma adequada formação do preço de venda, para competir no mercado e estabelecer uma participação com alicerces bem definidos.

Assim, entre os sistemas de custeio abordados na literatura, optou-se pelo uso do custeio direto (variável). Acredita-se que ele pode ser interessante para decisões especialmente de curto prazo. A escolha deste método justifica-se pelo fato de que o gestor, através deste sistema de custeio, terá condições de determinar o volume de recursos despendidos em cada turma, visualizando as turmas que exigem maior esforço para obtenção de receitas.

Um dos objetivos é chegar à margem de contribuição por turma, para posteriormente alcançar o valor adequado para o preço do curso para cada aluno. Para obter a margem de contribuição, devem ser subtraídos do total das receitas, de cada turma, os respectivos custos e despesas variáveis. Por fim, para chegar ao lucro da empresa, é necessário ainda deduzir o restante dos custos e despesas fixos comuns a todas as turmas, bem como deve da margem de contribuição total ser subtraído o custo de oportunidade.

Martins (2000, p.250) explica que “o custo de oportunidade representa o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus

recursos numa alternativa ao invés de outra”. Vale salientar que o custo de oportunidade, que no presente estudo corresponde à remuneração da diretoria, está contido nos custos fixos, visto que, na empresa objeto de estudo não é possível alocar a remuneração da diretoria (pró-labore) por turma e, neste caso, sendo deduzido junto com os custos fixos.

#### **6.4 Estrutura do sistema de custos**

Tendo como base para o custeamento dos serviços da empresa o custeio variável, no Quadro 1, apresenta-se a configuração de um mapa que busca proporcionar uma melhor visualização do que foi sugerido como proposta de sistema de custo para a escola franqueada Fisk.

ITENS		GRUPO DE TURMAS										TOTAL
		Inglês					Espanhol					
		Children's 1-2-3	Teens 1- 2-3-4-5-6	Fase1	Fase2	Fase3	Fase4	Básico	Intermediário	Avançado	aperfeiçoamento	
1	<b>Receita</b>											
2	Receita à vista											
3	Receita a prazo											
4	<b>Total das Receitas (2+3)</b>											
5	<b>(-) Custos/Despesas Variáveis</b>											
6	Custos de pessoal											
7	Royalties											
8	Outros custos/despesas variáveis											
9	<b>Total de custos/despesas variáveis (6+7+8)</b>											
10	<b>(=) Margem de contribuição (4-1)</b>											
11	<b>(-) Custos/despesas fixas comuns</b>											
12	Remuneração da secretária											
13	Encargos sociais											
14	Energia elétrica											
15	Materiais de expediente											
16	Imposto do imóvel											
17	Depreciação											
18	Telefone											
19	Gastos com viagens e estadas											
20	Serviços de terceiros											
21	Propaganda											
22	Outros custos/despesas fixas											
23	Custo de oportunidade da remuneração da diretoria											
24	<b>Total custos/despesas fixas (12 a 23)</b>											
25	<b>(=) LUCRO/PREJUÍZO (10-24)</b>											

**Quadro 1 - Planilha de sistema de custos**

A planilha apresenta o resultado por grupos de turmas, que é encontrado através da diferença entre o total das receitas de cada grupo de turmas e os seus respectivos custos e despesas variáveis. Observa-se, então, que a margem de contribuição, por grupo de turmas, é obtida subtraindo-se do total das receitas brutas realizadas, os gastos referentes ao pessoal, os *royalties*, entre outros custos e despesas variáveis.

Por meio desta planilha a empresa pode analisar seus custos e despesas variáveis juntamente com sua margem de contribuição em cada grupo de turmas, saber o quanto cada turma contribui para cobrir seus custos e despesas fixos.

Assim, deduzindo-se os custos e despesas fixos comuns a todas as turmas, chega-se ao resultado global da empresa em estudo. Com isso, os gestores poderão verificar se o somatório das margens resultantes de cada turma, em um determinado mês, foi suficiente para dar cobertura aos custos e despesas fixos da empresa. Vale lembrar que o custo de oportunidade da remuneração da diretoria está inserido nos custos fixos pela dificuldade de alocação desse custo por turma.

A planilha apresentada deve ser elaborada mensalmente para fins de análise comparativa do resultado de um período com outro. Além disso, uma vez criado um histórico destes dados, os gestores poderão utilizar os mesmos para efetuar projeções futuras e comparar os resultados alcançados com os previstos.

No caso em estudo, esta planilha serve também como parâmetro para o cálculo do preço de venda, uma vez que através da margem de contribuição é possível determinar o valor a ser cobrado dos alunos, para que se alcance o resultado esperado.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aumento da concorrência, decorrente principalmente da globalização, a tendência das empresas é buscar maior competitividade para assegurar a sua continuidade no mercado e alcançar maior eficácia em suas atividades.

Neste contexto, a contabilidade de custos teve inicialmente o seu enfoque direcionado para a área industrial. Hoje, a realidade é diferente, necessitando que sejam feitas adaptações para outros setores da economia, como o de serviços.

Assim, procurou-se, através deste estudo, conhecer as características de uma franquia, uma escola Fisk. Além disso, buscou-se adaptar conceitos do custeio direto/ variável para a realidade da empresa e sugerir um sistema de custos para a mesma.

Através de pesquisa bibliográfica, da observação *in loco* e pela entrevista não estruturada realizada com os proprietários da empresa objeto de estudo, conseguiu-se perceber algumas características predominantes no que diz respeito à franquia, como a tabela de preços sugerida e a padronização nos serviços e na estrutura física.

Quanto ao acompanhamento econômico-financeiro do empreendimento, verificou-se que a escola não possui uma estrutura de custos definida, não sendo possível identificar o sistema de controle de gastos utilizado. Através dos dados colhidos foi possível sugerir um sistema de custos para contribuir com o processo de formação de preço.

Como não se trabalhou com números da empresa, uma vez que não era o objetivo deste trabalho, é possível que haja a necessidade de se fazer alguns ajustes e adaptações quando de sua implantação na empresa. Todavia, para uma

primeira versão da proposta, acredita-se ter alcançado o objetivo deste trabalho.

Torna-se relevante aos proprietários verificar a possibilidade de criar um histórico de seu desempenho e fazer um planejamento estratégico e operacional da empresa, para tentar trabalhar cada vez mais com previsões e melhorar o planejamento de suas ações e eficácia das mesmas.

## REFERÊNCIAS

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising**: avalie este investimento. São Paulo: Atlas, 1992.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. **Controles de gestão**: controladora financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários.3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DAHAB, Sônia (Coord.). **Entendendo franchising**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

LIMA, Ana Lúcia de Araújo. **Análise do custo da franquia para o franqueador**: estudo de multicasos. 1997. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDEZ, Max de; LEHNISCH, Jean-Pierre. **Como fazer da franquia um bom negócio**. São Paulo: Nobel, 1991.

OLIVEIRA, Dijalma de Pinho Rebouças de. **Sistema de informações gerenciais**: estratégicas, táticas, operacionais. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade gerencial**: un enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1997.

PAMPLONA, Cláudia. **A engenharia do franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Roberto Vatan dos. **Boletim IOB** - Pasta Temática Contábil e Balanços. Aplicação do custo de oportunidade às decisões de preço de venda sob o enfoque do custeio direto, São Paulo, nº 12, março de 2000.

SCHNEIDER, Alexandre Alves et al. **Franchising**: da prática à teoria. São Paulo: Maltese, 1991.

SCHWARTZ, José Castro. **Franchising**: da prática à teoria. São Paulo: Maltese, 1991.

TOHMATSU, Deloitte Touche. **Curso de contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Administração de custos em hotelaria**. Caxias do Sul. EDUGS, 1993.