

ANÁLISE DA INCIDÊNCIA DOS CUSTOS DE UMA FRANQUIA DE CALÇADOS LOCALIZADA EM UM *SHOPPING CENTER*¹

Thialem Cunha Turba²

Renata Coradini Bianchi³

RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar a incidência dos custos de uma franquia de calçados localizada em um *shopping center* e identificar como os custos impactam na gestão financeira de uma loja franqueada. Trata-se um estudo de natureza qualitativa e fins explicativos. Tal pesquisa é classificada como qualitativa, porque tanto a coleta de dados como as análises, foram realizadas de acordo com o levantamento de informações e a fundamentação teórica. Além disso, esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso com características de pesquisa bibliográfica e documental, quanto aos procedimentos técnicos. Como principais pontos analisados, evidenciaram-se os custos variáveis que estão diretamente relacionados com o horário de funcionamento e atendimento ao cliente e a identificação de como os custos fixos e de ocupação impactam na gestão financeira da loja. Ainda, como resultados da pesquisa notou-se que todos os custos sofreram variação devido as alterações da pandemia, e que os custos fixos são os custos que representam a maior incidência sobre as despesas da loja, sendo em todos os períodos analisados, os maiores resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão financeira, Custos ocupacionais, Custos totais, custos variáveis.

1 INTRODUÇÃO

A abertura de um novo negócio requer um conjunto de habilidades, principalmente para se manter no mercado. Conhecer seu público e planejar todas as etapas, uma boa administração, estratégias de marketing e um fluxo de caixa controlado são fatores essenciais para o bom andamento de uma empresa (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SEBRAE, 2020).

Nas últimas décadas o varejo no Brasil vem crescendo de forma acentuada no cenário empresarial. Segundo Parente (2007), no decorrer deste período, o varejo tem crescido em um ritmo intenso e acompanhado da transformação e criação de novos formatos nesse segmento.

¹ Título do Trabalho Final de Graduação II

² Acadêmica do 8º semestre do Curso de Administração da Universidade Franciscana

³ Professora do Curso de Administração e orientadora do Trabalho Final de Graduação II

O sistema de franquias teve suas primeiras unidades no Brasil na década de 1960 e a partir de 1980 é que o sistema passou a ter regras mais claras e definidas. *Franchising* é o termo que se refere a todo sistema de franquias, que inclui franqueador, franqueado, produtos e serviços. O termo franquia é o direito de operar conforme a estrutura preconcebida do franqueador (FOSTER, 1995).

Segundo a Revista Brasileira de Marketing (2012), o sistema de franquias encontra-se em uma intensa expansão, devido a segurança e *know-how* que o sistema oferece, o apoio oferecido por instituições financeiras com linhas de crédito voltadas para esse setor e principalmente ao apoio da Associação Brasileira de Franquias que auxilia na decisão de qual negócio investir.

O mercado de franquias consolidou-se como opção acessível e certa para a expansão de negócios, devido a ser um investimento de uma proposta e marca já conhecidas no mercado. Além da garantia de mercado, as franquias contam com um planejamento de custos e instalação, fornecem projetos arquitetônicos e plantas de engenharia de construção, seguidos de treinamentos e orientação para o franqueado (SEBRAE, 2020).

O número de opções de produtos e serviços em um mesmo local é um dos motivos que mais atraem os diferentes públicos para os centros comerciais, assim como a segurança e comodidade que o ambiente oferece. Nos últimos anos no Brasil, a indústria de *shopping centers* vem crescendo de forma acentuada levando os empreendedores a buscarem por operações nesses locais (AVDZEJUS e MONTEIRO, 2010).

Para Mattar (2011) a gestão financeira de um negócio de varejo é fundamental para o sucesso, devido a operar com margens líquidas pequenas qualquer impacto negativo das vendas ou despesas extras podem causar o desequilíbrio nas contas, sendo um risco para o negócio. Ele complementa que visando antecipar indisponibilidades que possam acontecer no caixa, é necessário prever o fluxo de caixa de forma contínua, semanal e mensal, sendo um instrumento de suma importância para administrar um negócio.

Além disso, boa gestão de custos é essencial para fornecer as informações necessárias sobre o desempenho das atividades e a rentabilidade de uma empresa. Uma das ferramentas utilizadas na gestão é o planejamento financeiro, onde se identifica o que são custos fixos e custos variáveis. Os custos fixos, também conhecidos como custos de estrutura são aqueles que independem do nível de atividades da empresa, como os aluguéis de equipamentos e de instalação, a limpeza e conservação, os serviços de segurança e planos de telefonia. Os custos ou despesas variáveis de uma empresa são aqueles que variam

proporcionalmente com o nível de produção ou atividades, são custos que irão mudar de acordo com o volume de vendas e prestação de serviços (PEGN, 2015).

O estudo dos custos possibilita identificar com precisão a realidade da empresa, verificar os pontos deficitários que necessitam serem melhores trabalhados, conhecer assertivamente todas as despesas proporcionando aos gestores a elaboração de estratégias mais eficazes.

Tendo em vista o exposto até o momento, elencou-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais são os custos que possuem maior incidência em uma franquia de calçados localizada em um *shopping center*?

Buscando atender a problemática citada acima, formulou-se como objetivo geral: Analisar a incidência dos custos de uma franquia de calçados localizada em um *shopping center*. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são: Realizar um levantamento dos custos que são aplicados em uma loja franqueada em um determinado período; verificar os custos variáveis que estão diretamente relacionados com o horário de funcionamento e atendimento ao cliente; identificar como os custos fixos e de ocupação do *shopping center* impactam na gestão financeira da loja.

Diante de um mercado competitivo, as empresas e seus empreendedores estão buscando seu lugar no mercado, o que em muitos casos não acontece de maneira bem-sucedida, levando a mortalidade das empresas devido a fatores como a falta de inovação. Com base nisso, a pesquisa direcionada as franquias evidencia suas vantagens diante do mercado atual, sendo um investimento seguro e de rentabilidade em curto prazo (SOUZA e LOURENZANI, 2011).

O sistema de franquias é conhecido por ser um modelo de negócio pronto, testado e com a aceitação necessária da marca, sendo consideradas mais eficazes e menos arriscadas que os modelos de negócios tradicionais (BERNARD, 2000). Para Mauro (2006), é importante que se realize um estudo de mercado antes de adquirir uma franquia, assim será decidido onde sua franquia será inserida e quais são os custos relacionados a ela. Conhecer todo o sistema de franquias, incluindo todas as taxas, custos e remunerações específicas ao ato de franquear é essencial para apurar o plano financeiro da franquia, garantindo um bom desempenho e sobrevivência do negócio.

O empreendedor precisa estar informado antes de adentrar neste segmento, saber quais são as áreas disponíveis, o perfil do público do *shopping*, os corredores de maior fluxo e quais são os custos de ocupação (MATTAR, 2011). Para começar a operar dentro de um *shopping*, o franqueado irá arcar mensalmente com custos como condomínio, aluguel e fundo

de promoção. Manter a gestão de custos de forma contínua, em razão dos altos custos que uma operação em *shopping centers* absorve, leva os lojistas a apurar em quanto tempo seu negócio irá alcançar o ponto de equilíbrio (CONTI, 2014).

Em um ambiente de competitividade acirrada, a necessidade de uma gestão de custos fica clara, e a importância do empresário ter conhecimento sobre o assunto, saber administrar, e controlar os custos que são gerados é essencial para o bom andamento da empresa e para evitar futuros prejuízos para o negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados assuntos teóricos referentes aos seguintes temas: franquia, gestão de custos, custos fixos e variáveis.

2.1 Franquia

O sistema de franquias é um acordo entre duas partes, com interesse comum em que se concede o direito de negociar e utilizar uma marca ou produto em troca de taxas e remunerações fixas entre as partes. A lei 8.955 de 15/12/1994 define o sistema de franquias como:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios; sistema operacional desenvolvido; direitos pelo Franqueador, mediante remuneração, direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

A criação do sistema de franquias iniciou-se em 1850 com a fabricante de máquinas de costura *Singer Sewing Machine Company* que criou uma rede de revendedores, sendo pioneira no modelo de negócio (RIBEIRO, et al, 2013).

Franchising é um sistema de comercialização de produtos e serviços baseado no acordo de empresas distintas, no qual o franqueador concede o direito aos franqueados de uso de seu nome, tecnologia, logotipo e *knowhow* durante a vigência de um contrato de franquia escrito e celebrado para este fim (REVISTA BRASILEIRA DE MARKETING, 2012).

Existem tipos de franquias, e o franqueador escolhe aquela que melhor atende sua estratégia de expansão de acordo com as responsabilidades que deseja transferir e de quais

locais pretende atuar, o franqueador decide o papel que os franqueados terão na expansão da franquia de acordo com o modelo de contrato firmado entre eles. De acordo com Ribeiro, et al, (2013) foram desenvolvidos conceitos denominados gerações como uma forma de classificação das Franquias e seu estágio de desenvolvimento, são:

- **Franquias de primeira geração:** caracterizam-se pela licença para venda de um produto ou o uso de uma marca para o franqueado, a distribuição é sem exclusividade, os mesmos produtos podem ser encontrados em outros varejistas.

- **Franquias de segunda geração:** A franqueadora licencia sua marca ao franqueado e vende seus produtos de maneira exclusiva. Nessa geração o nível de cobertura de mercado no aspecto de exclusividade aumenta, porém sem muito controle efetivo.

- **Franquias de terceira geração:** Trata-se uma geração muito difundida no Brasil e no mundo. Além da licença e uso da marca, a franqueadora repassa o *know-how* operacional, presta serviços de assessoria e acompanha de perto as operações dos franqueados, mantendo um controle das regras estabelecidas.

- **Franquias de quarta geração:** Caracteriza-se pela maneira constante e contínua de desenvolvimento e aprendizado. Existe grande comunicação entre os membros da rede, são franquias que possuem conselho de franqueados que participa das decisões da empresa.

- **Franquias de quinta geração:** Chamada de rede inteligente ou rede operacional, na qual todas as unidades são integradas por meio da informática. A franqueadora é responsável pelo levantamento de fatores críticos de sucesso do negócio para os franqueados monitorarem seu desempenho.

Existe também a opção das micros franquias, que se caracterizam por exigir um baixo investimento inicial e um baixo custo operacional, este tipo de operação muitas vezes não exige um ponto comercial, podendo o franqueado operá-la de sua própria residência.

Ao adquirir uma franquia, o franqueado paga uma taxa de franquia, sendo essa taxa um valor fixo e cobrado uma única vez. Segundo Mauro (2006), essa taxa é o pagamento ao franqueador pelos treinamentos, manuais e por toda a assistência necessária durante a abertura da unidade. No decorrer e vigência do contrato de franquia outras taxas são cobradas de forma mensal, como os *royalties* o fundo de propaganda. Os *royalties* são os percentuais pagos ao franqueador pelo uso da marca, serviços prestados, orientação e suporte dado (RIBEIRO, et al, 2013).

No Brasil os contratos de franquia são disciplinados pela Lei nº 8.955/94, que discorre quais informações devem obrigatoriamente constar da Circular de Oferta de franquia (COF) obedecendo à forma prevista em lei. A função da COF é esclarecer todas as

informações importantes ao candidato e garantir que o negócio seja concretizado com a devida clareza de todas as informações como balanços financeiros, valores de taxas, layout, investimentos iniciais, suporte oferecido pela franqueadora, regras e condições, devendo ser entregue ao candidato com antecedência de dez dias da assinatura do contrato (ABF, 2013).

Para Mauro (2007), como todo mercado empreendedor as franquias também possuem vantagens e desvantagens. O sistema proporciona como principais vantagens para o franqueado: (i) uma marca já testada e conhecida no mercado, o que reduz os erros comuns em negócios iniciantes; (ii) menores riscos, devido a um sistema já testado e aprovado e ao apoio na escolha do ponto; (iii) orientação e assistência na administração, com treinamentos, manuais e consultorias de campo; (iv) a utilização de *know-how* do franqueador; (v) maior concentração de vendas, devido ao apoio na gestão e ao desenvolvimento de produtos e serviços que é responsabilidade do franqueador. Como principais desvantagens do sistema, são: (i) poder de decisão limitado, a franquia deve ser consultada e autorizar qualquer ação que não sejam gerenciais de responsabilidade exclusiva do franqueado; (ii) pagamentos de *royalties* e taxas pelo direito e uso da marca; (iii) controle permanente para manutenção de padrões, o franqueador monitora se a unidade está sendo corretamente replicada, exigindo ajustes se necessário; (iv) dificuldade na transferência do negócio, cabe ao franqueador aprovar um novo franqueado a participar da rede; (v) obediência às determinações de localização previstas pelo plano de expansão da franquia, o que reduz a liberdade de escolha do ponto (SEBRAE, 2020).

De acordo com a ABF (2019), o *franchising* cresce continuamente, mesmo durante crises financeiras severas, o crescimento sempre esteve presente. As características das franquias, como colaboração, força da marca e trabalho em rede, atraem investimentos dentro e fora de crises, ao optar por empreender por *franchising* o empresário sabe que suas chances de sucesso são maiores do que de forma independente.

2.2 Gestão de custos no varejo

A gestão de custos é uma ferramenta de planejamento e controle do negócio que permite uma análise do comportamento dos gastos no passado, permitindo assim uma

previsão e controle dos possíveis gastos futuros (SEBRAE, 2016). Santos (2013, p.19) explica que custo:

É o valor dos bens e/ou serviços consumidos na produção de outros bens ou serviços, ou seja, é a matéria-prima necessária para fabricar um produto X, acrescentados a isso a mão-de-obra e outros custos indiretos-como depreciação, óleos, etc em um processo produtivo.

Somando-se a isto, Schier (2013), afirma que atualmente a gestão de custos nas empresas é um fator importante, em virtude da globalização econômica, do constante aumento da concorrência e da diminuição das margens de lucro. Com uma gestão de custos bem elaborada, é possível identificar diversos fatores, como o baixo retorno de um produto específico, o custo elevado de algum processo de fabricação ou setor e a previsão de despesas e lucro.

Assim, a gestão de custos se faz necessária tanto em grandes empresas como em micro e pequenas empresas, é uma gestão eficaz que possibilita às empresas a se manterem competitivas e vivas no mercado (SILVA, 2016).

Portanto, para identificar os tipos de custos e a origem desses custos, é necessária a interpretação e classificação dos mesmos. O mesmo tipo de custo pode ser classificado diferentemente, as empresas podem variar no modo de classificar, definindo de acordo com a atividade que a empresa exerce (NETO, 2012).

O varejo é retratado apenas nas atividades de compra, vendas de mercadorias e estoque, mas há outras ações que necessitam ser feitas para que as outras ações aconteçam bem e com rentabilidade. De acordo com o Sebrae (2016), ter controle da gestão de custos é essencial para a empresa, mais importante do que registrar valores que foram gastos, é utilizar essas informações para identificar os custos e entendê-los para tomar decisões e ter domínio sobre o assunto.

Em empresas comerciais, os custos são de simples identificação e alocação, devido a ser um número pequeno de variáveis, classificadas como custos diretos e indiretos, de forma que os custos diretos são representados pelo custo de mercadorias vendidas e os custos indiretos pelos demais (REVISTA DE CONTABILIDADE DOM ALBERTO, 2015). Para começar a realizar a gestão de custos é importante montar um planejamento para prever uma redução de custos, é um processo importante para garantir que não serão feitos cortes que possam prejudicar a produtividade do negócio.

De acordo com Bertó e Beulke (2014) organizações comerciais com solidez e sucesso comprovados têm como sua base de sustentação quatro princípios. O primeiro princípio é (i) a satisfação dos clientes, procurar atender ao percentual de itens disponíveis e

atendidos em relação ao total de itens solicitados pelo cliente; (ii) rotação de estoque em menor tempo possível; (iii) estrutura enxuta de custos operacionais e administrativos; (iv) maximização da margem de lucro, a satisfação dos clientes e a rotação de estoque.

Somando-se a isso, fazer um registro de todos os gastos possibilita identificar investimentos desnecessários e despesas que mereçam uma atenção especial. O controle de gastos é fundamental para fornecer informações importantes sobre a rentabilidade e desempenho das atividades da empresa, além de auxiliar no planejamento e desenvolvimento das diversas operações da empresa (SEBRAE, 2020).

Conhecer todos os elementos, ferramentas e as estruturas de custos e preço de venda, em um momento em que o mercado é quem estabelece o quanto está disposto a pagar para adquirir bens e serviços é de suma importância. Assim como verificar o regime tributário adotado na empresa para cálculo de alíquotas dos impostos e contribuições (SEBRAE, 2020). Um controle eficiente depende de disciplina e seguir regras básicas de organização e análise, assim é o caminho para certo para um controle com qualidade e desenvolvimento da empresa.

2.3 Classificação dos Custos

A classificação dos custos precisa ser feita para que se atendam às finalidades para as quais são apurados. Para Megliorini (2006, p.9), a regra existente para essa classificação é a de que: “se for possível identificar a quantidade do elemento de custo aplicada no produto, o custo será direto. Se não for possível identificar essa quantidade, o custo será indireto”.

Para Beulke (2012), os custos diretos são aqueles que devem ser identificados diretamente em cada unidade vendida. Quando é possível identificar, calcular e mensurar os custos em relação à produção de maneira precisa, este custo é considerado direto (ROCHA E MARTINS, 2015).

Ainda, Santos (2013), complementa que custo direto é identificado sempre na origem, sendo atribuído a um produto como a matéria-prima e a mão de obra direta. Neto (2012), acrescenta que os custos diretos são de fácil mensuração, em virtude de sua fácil identificação, ele costuma dizer que o custo faz parte direta do produto final.

Já os custos indiretos, Megliorini (2006), descreve como sendo aqueles apropriados aos produtos com base em rateio ou aproximações e estimativas. São empregados como base nesses rateios, os períodos de mão-de-obra (em horas), período de utilização de máquinas (em horas) que são utilizadas na fabricação de um produto, quantidades (em quilos) de

matéria-prima utilizada, entre outros. São os custos que beneficiam toda a produção, mas não são identificados em cada produto.

Ademais, Santos (2013), afirma que o custo indireto é fixo, e é atribuído a todos os produtos que sejam fabricados na organização. No caso dos custos indiretos não é possível visualizar o custo no produto final, não se vê o quanto de depreciação está apropriada naquele produto, nem quanto de energia elétrica está apropriada em cada peça fabricada (NETO, 2012). Com relação ao volume produzido, é necessário classificar os custos como fixos e variáveis, conforme apresentado por Megliorini (2006, p.10):

esta classificação ocorre em função do comportamento dos elementos de custo em relação às possíveis mudanças no volume de produção. A ideia é a seguinte: para um certo volume de produção incorre-se em determinado montante de custos. Se esse volume aumentar ou diminuir, o consumo de alguns elementos de custos acompanhará a oscilação para mais ou para menos, outros não.

Para classificar um elemento como custo fixo ou variável, é preciso apurar como ele reage às oscilações no volume de produção. Se o volume for alterado e o custo também, ele será um custo variável, caso contrário, será um custo fixo (MEGLIORINI, 2006).

a) custos variáveis: Para Megliorini (2006), são aqueles que variam conforme o volume de produção, como os custos de matéria-prima, quanto maior a produção, mais se faz necessário, portanto, maior o custo. Dessa forma, Neto (2012) explica que os custos variáveis estão diretamente ligados ao nível de atividade da empresa. Se a produção mensal for fixa em uma determinada quantidade, os custos variáveis não variam mensalmente, permanecendo iguais enquanto a produção for à mesma, mas serão classificados como variáveis, pois somente estão fixos em virtude da produção se manter em um mesmo nível de atividades.

b) custos fixos: Segundo Souza e Clemente (2011), são aqueles custos considerados obrigações para a empresa, independentemente da quantidade que venha a ser produzida. Assim como aluguel e depreciação, independente da quantidade produzida, os custos fixos permanecem os mesmos (MEGLIORINI, 2006). Também, Rocha e Martins (2015), complementam que o fato de alguns custos serem classificados como fixos, não quer dizer que serão sempre os mesmos valores, eles poderão variar, mas sem relação direta com o volume de produção da empresa. Nesse sentido, Santos (2013), discorre que custos fixos são aqueles de curto prazo, e incidem na empresa independente do ritmo de atividades, permanecendo constante. Numa apreciação unitária, os custos fixos costumam variar inversamente em razão do volume, quanto maior o montante físico, menor a parcela de custo fixo em relação a cada unidade (BERTÓ; BEULKE, 2014).

a) custos de ocupação: A propósito, os custos de ocupação de um local para funcionamento de atividades comerciais são definidos como custos fixos, por serem comparadas com o volume de vendas, eles costumam variar entre 2% e 10% do volume, podendo chegar a percentuais maiores. No Brasil esses percentuais variam de acordo com a localização e o planejamento do imóvel (RAYMUNDO, 2015). O custo de ocupação consiste em uma relação entre faturamento bruto da loja e despesas operacionais relativas às verbas de locação. E, Williams (2008), afirma que os custos de ocupação são uma das maiores preocupações para os empreendedores, pois são custos fixos por um período longo, além de ser um dos maiores gastos da loja, ficando atrás apenas dos salários.

b) custeio por atividade: Conhecido como Custeio ABC - *ActivityBasedCosting* é um método criado para tornar mais fácil a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa. Santos (2013), diz que o método ABC defende que a análise dos custos deve incluir até despesas de estrutura, como despesas administrativas, financeiras e comerciais. Para Cruz (2012, p.52) “esse método sugere que os custos indiretos sejam consumidos pelas atividades e não pelo produto, que é considerado uma consequência das atividades da empresa para produzi-lo”. Nakagawa (1995) acrescenta que a principal função do ABC é o de espelhar as operações de uma empresa, com a maior fidelidade, de forma a transmitir às pessoas as causas e taxas de consumo de recursos em seus principais processos de negócios.

3 METODOLOGIA

O presente estudo tem como objetivo verificar a incidência dos custos de uma franquia de calçados localizada em um *shopping Center* e analisar como os custos impactam na gestão financeira de uma loja franqueada.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa. Segundo Gibbs (2007), a análise qualitativa tem início com a coleta de dados, passa por criteriosos procedimentos de análise até chegar a conceitos claros, compreensíveis e confiáveis. Tal pesquisa é classificada como qualitativa porque, tanto coleta de dados, quanto as análises foram realizadas de acordo com o levantamento de informações e fundamentação teórica. A partir da percepção e compreensão da autora quanto ao conhecimento do assunto proposto na pesquisa.

Quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como explicativa. Segundo Gil (2008), este tipo de pesquisa preocupa-se em identificar fatores que determinam ou que contribuem

para a ocorrência dos fenômenos. O autor coloca também que é o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão e o porquê das coisas. Tal pesquisa é classificada como explicativa porque o estudo tem como foco identificar a incidência dos custos em uma loja franqueada instalada em um *shopping Center*, buscando demonstrar justificativas que evidenciam a incidência dos custos.

Além disso, esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso com características de pesquisa bibliográfica e documental, quanto aos procedimentos técnicos. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é a investigação de como e por que de um conjunto de eventos contemporâneos. Para Gil (2002), consiste no estudo aprofundado e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permite seu amplo e detalhado conhecimento.

E, segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Diferente da pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental utiliza fontes primárias e secundárias, como dados e informações que ainda não foram tratados científica ou analiticamente (GIL, 2008).

Este projeto classifica-se como estudo de caso, pois trata-se de uma pesquisa em que foi analisado a incidência de custos em uma loja de calçados e acessórios, franqueada da Arezzo, localizada em um *shopping center*, na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. O estudo tem foco na gestão dos custos da empresa, pois foi realizado um levantamento dos custos que incidiram na loja entre os períodos de janeiro de 2020 a julho de 2020. Ainda, a pesquisa tem características bibliográficas e documentais, pois foi realizada uma pesquisa de conteúdo em referenciais teóricos sobre franquias e custos, e ainda, dados primários da empresa como: pesquisas em relatórios, documentos e registros dos custos.

Para a coleta de dados, foi utilizado um quadro com colunas identificando os tipos de custo, os valores mensais de cada custo e o período analisado. Este, foi elaborado pela autora da pesquisa, tendo como base os seguintes autores: Megliorini (2006), Schier (2013). Ainda, foram realizadas entrevistas presenciais e não estruturadas com a proprietária da loja e o contador da empresa sobre os custos da loja. Em uma entrevista não estruturada as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal (GIL, 2011).

Contudo, o tratamento dos dados foi realizado em planilhas do Excel visando demonstrar uma melhor apresentação e descrição dos diferentes custos que incidem na empresa. Também, foram utilizados gráficos de barras para apresentar os resultados obtidos, possibilitando assim, realizar a contextualização teórica com as informações identificadas na empresa.

4 ANÁLISE DO CASO SOBRE UMA FRANQUIA DE CALÇADOS

Esta pesquisa tem como objetivo de apresentar um estudo sobre a análise sobre a incidência dos custos de uma franquia de calçados localizada em um *shopping center*.

4.1 A franquia de calçados

A marca Arezzo foi fundada em 1972 na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. A empresa surgiu do sonho de um empreendedor de encantar mulheres e da inspiração e desejo de Anderson Birman. A empresa começou produzindo sapatos masculinos e em pouco tempo migrou para o público feminino e desenvolveu a marca que viria a ser referência de calçados e bolsas femininas no Brasil. A consolidação da marca se deu em 1979, com o lançamento do modelo de uma sandália chamada Anabela. A década de 80 foi marcada pela verticalização da produção na região de Minas Gerais, o que possibilitou maior controle de qualidade dos processos. Em 1990 a marca abriu sua primeira loja conceito e passou a investir mais em ações nos pontos de venda, fortalecendo suas operações no canal de franquias.

Em 2015, foi inaugurada a primeira loja Arezzo na cidade de Santa Maria, o desejo de empreender foi o que a motivou a proprietária a buscar pela franquia de calçados Arezzo, uma marca já consolidada no mercado nacional e eleita sete vezes a melhor franquia do Brasil. A loja completou cinco anos em 2019, a marca ficou muito forte e conhecida na cidade, sempre obteve ótimos resultados perante a franquia, atingindo metas e se destacando em *rankings* das lojas.

Com isso, e com a chegada de um novo shopping na cidade, a franquia passou a analisar a possibilidade de expansão da marca. Após algum tempo de estudo e incentivo por parte da franquia, a proprietária abriu sua segunda loja na cidade, onde completou um ano de mercado em abril de 2020. Atualmente as duas lojas seguem atuando em Santa Maria, com a direção da mesma diretora e com uma equipe de aproximadamente dez funcionários, para atender a demanda do mercado.

De acordo com Ribeiro et al, (2013), a franquia é classificada como terceira geração, tendo em vista o acompanhamento das operações e o controle das regras estabelecidas.

4.2 Levantamento e análise sobre os custos da loja

Conforme descrito na metodologia deste estudo, o levantamento dos custos foi realizado no período estabelecido de janeiro a junho de 2020. Nesse sentido, este tópico objetiva demonstrar o levantamento e análise dos custos que incidiram na loja nesse período, na seguinte sequência: custos fixos, custos variáveis e custos ocupacionais.

4.2.1 Análise dos custos fixos

Os custos fixos são as obrigações constantes da empresa, são aqueles que independem do ritmo de atividades e que tem pouca variação em seu volume. Conforme Martins (2003), os custos fixos não apresentam nenhuma relação com o volume de produção. Os custos fixos são referentes ao funcionamento básico da empresa para a realização das operações produtivas da mesma. Os principais custos fixos da loja, levantados para a análise, foram: condomínio, folha de pagamento e impostos, que são os custos que possuem maior incidência sobre a empresa, conforme demonstrado na Figura 01. Quanto ao custo de aluguel a empresa está em período de bonificação, tendo em vista o contrato estabelecido com o shopping.

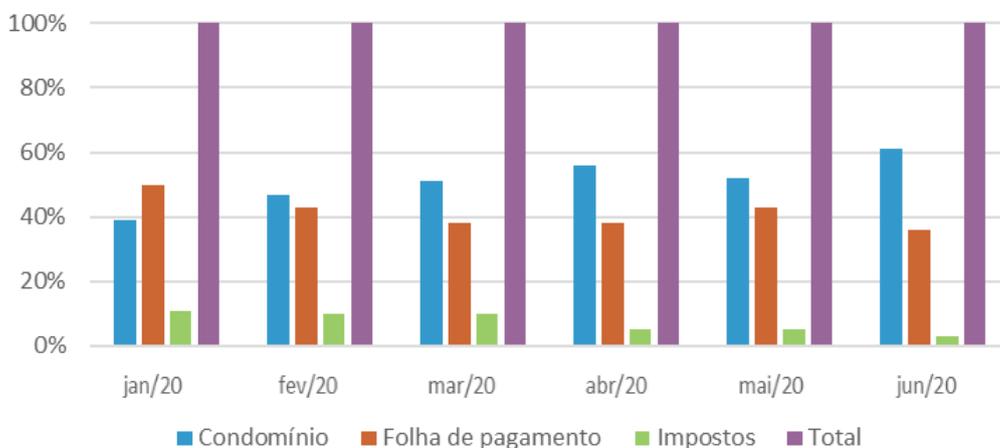


Figura 01: Percentual dos custos fixos
Fonte: Autora da pesquisa

De acordo com a Figura 01, é possível observar os percentuais dos custos fixos de cada mês. No período de Janeiro os custos fixos totais foram apurados em R\$19.774,77, 39%, deste custo total a distribuição dos custos foram: 39% em condomínio da loja, 11% com impostos, e 50% com a folha de pagamento aos colaboradores, esse último teve o maior percentual dos custos nesse período. No mês de Fevereiro, o condomínio foi o maior percentual, representando 47% dos custos, enquanto a folha de pagamento caiu para 43% e os impostos se mantiveram na média de 10%, sendo o custo total do mês R\$16.612,10. No

terceiro mês de 2020, os custos totais foram de R\$15.054,22, o maior índice dos custos se manteve o condomínio com 51% dos custos, a folha de pagamento caiu para 38% e os impostos se manteve em 10% dos custos. Em abril de 2020 os custos fixos totais caíram para R\$11.276,39 em virtude das atividades na loja física estarem suspensas. O índice dos impostos caiu para 5%, devido ao pouco volume de mercadorias adquiridas no período, a folha de pagamento se manteve em 38% e o percentual do condomínio aumentou para 56% dos em relação aos custos totais do mês.

De acordo com o Diário de Santa Maria (2020), a prefeitura divulgou um documento restritivo para conter o coronavírus. O executivo determinou o fechamento de todo o comércio não considerado essencial por um período de 15 dias na cidade de Santa Maria – RS. O fechamento dos shoppings foi decidido assim que o governador assinou o documento que decreta calamidade pública ao Estado. Nos meses de Maio e Junho, mesmo após o retorno das atividades presenciais na loja, os custos mantiveram com índices menores em relação aos meses anteriores, devido as pequenas quantidades adquiridas pela loja e baixa procura pelas vendas. Os totais dos custos fixos de Maio foram de R\$ R\$9.820,24, 52% desse valor refere-se ao condomínio, 43% da folha de pagamento e 5% de impostos. Em Junho, os custos fixos totais ficaram em R\$9.725,64, enquanto o percentual do condomínio foi para 61%, a folha de pagamento teve um decréscimo para 36%, assim como os impostos que caíram para 3% dos custos.

De acordo com Martins (2003), os custos fixos são classificados em repetitivos e não repetitivos, onde se tem custos em vários períodos com o mesmo valor e aqueles que variam seus valores no decorrer dos períodos como a folha de pagamento. Desta forma, o autor ressalta que esses custos são referentes ao funcionamento básico da empresa para a realização das operações produtivas da mesma.

Portanto, custos fixos são aqueles menos suscetíveis a apresentar variações de acordo com o volume de produção ou de vendas. Assim, na análise seguinte, apresenta-se os custos variáveis.

4.2.2 Análise dos custos variáveis

Os custos variáveis são aqueles que variam proporcionalmente com o nível de produção, estes custos estão diretamente ligados ao nível de atividade da empresa. De acordo com isso os custos variáveis apurados, foram: os impostos sobre mercadorias, comissão de vendedores, fretes, energia elétrica e materiais de expediente. Conforme Padoveze (2009), os

custos variáveis são aqueles que, em cada alteração de quantidade vendida ou produzida, sofrerão uma variação direta e proporcional ao seu valor.

Em períodos de maior fluxo de vendas na loja, esses custos são os que mais variam a comissão dos vendedores, por exemplo, que cresce conforme as vendas, os impostos que aumentam devido a maior compra de mercadorias, assim como a energia e os materiais de expediente, conforme apresentado na Figura 02.

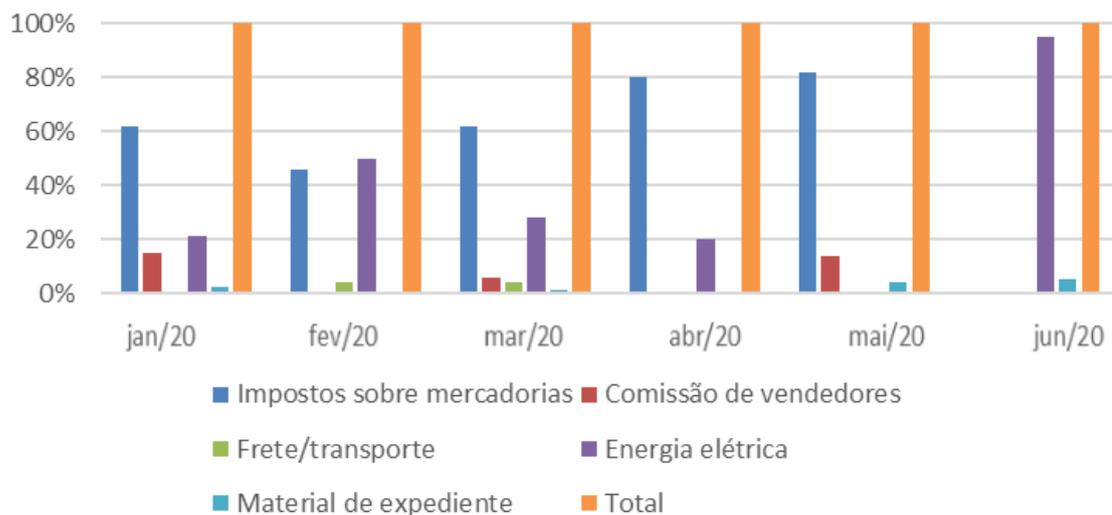


Figura 02: Percentual dos Custos variáveis
Fonte: Autora da Pesquisa

Conforme mostra a Figura 02, observa-se os percentuais dos custos variáveis totais de cada mês. Em janeiro, o total de custos variáveis foram de R\$ 4.222,50, sendo 62% de impostos sobre mercadorias, 21% referente à energia elétrica, 15% de comissão de vendedores e 2% gastos com material de expediente. No mês seguinte, os totais de custos variáveis foram de R\$2.004,25 sendo a energia elétrica 50% dos gastos, 46% os impostos sobre mercadorias e 4% de fretes e transportes. Em março, o maior percentual dos gastos foram os impostos sobre mercadorias, representando 62%, 28% de energia elétrica, 6% a comissão de vendedores, 4% de transportes e 1% de gastos com material de expediente, sendo o total de custos variáveis de R\$3.273,53. No quarto mês o total de custos variáveis somaram em R\$3.929,68 nesse período, os gastos foram com impostos sobre mercadorias que haviam sido adquiridas nos meses anteriores, onde representaram 80% dos gastos, e 20% com energia elétrica. No mês de Maio, o maior percentual de gastos continuou sendo os impostos, representando 82%, 14% foram referentes a comissão de vendedores e 4% gastos com de expediente, sendo um custo total de R\$3.222,21. No último mês dos períodos apurados de

2020, os totais dos custos variáveis foram de R\$529,96 sendo 95% dos gastos referente à energia elétrica e 5% com materiais de expediente.

Conforme Neto (2012), os custos variáveis estão diretamente ligados ao nível de atividade da empresa, como os custos de matéria-prima, quanto maior a produção, mais se faz necessário, e assim, maior o custo. Assim, nos períodos apurados, houve meses em que não foram registrados despesas com fretes, transportes e materiais de expediente, isso devido principalmente ao período de pandemia, onde o comércio e *shopping centers* foram fechados por um longo período. Com o alcance do coronavírus em todo o mundo, a orientação de muitos governos foi de que a população evitasse ao máximo sair as ruas. Para o varejo, as medidas e restrições foram um desafio a ser enfrentado, principalmente para o comércio não essencial, que foi o mais afetado, a demanda por determinados produtos mudou e novas tecnologias passaram a ser implementadas para manter as vendas e minimizar as conseqüências (SEBRAE, 2020).

Por conta da Pandemia do Coronavírus, em alguns meses não foram adquiridos produtos, o que não gerou o custo com transportes e fretes, e com os funcionários trabalhando em *home office*, os gastos com materiais de expediente foram mínimos. Contudo, os custos de maior incidência foram os impostos sobre mercadorias que são calculados retroativamente e a energia elétrica que não gerou custo apenas no mês de maio.

Dessa forma, os custos variáveis correspondem a gastos que aumentam ou diminuem de forma proporcional ao nível de atividade. Na análise seguinte, apresenta-se os custos ocupacionais.

4.2.3 Análise dos Custos Ocupacionais

O custo de ocupação consiste basicamente na relação de despesas operacionais relativas às verbas de locação versus o faturamento bruto da loja. Os custos de ocupação analisados foram o aluguel, condomínio, fundo de promoção e aluguel complementar, esses são os custos de ocupação cobrados pelos *shoppings centers*. Os custos de ocupação são os maiores custos para a empresa, pois são fixos e por um longo período. Williams (2008), afirma que os custos de ocupação são uma das maiores preocupações para as empresas, pois além de serem custos fixos são um dos maiores gastos da loja, ficando atrás apenas dos salários.

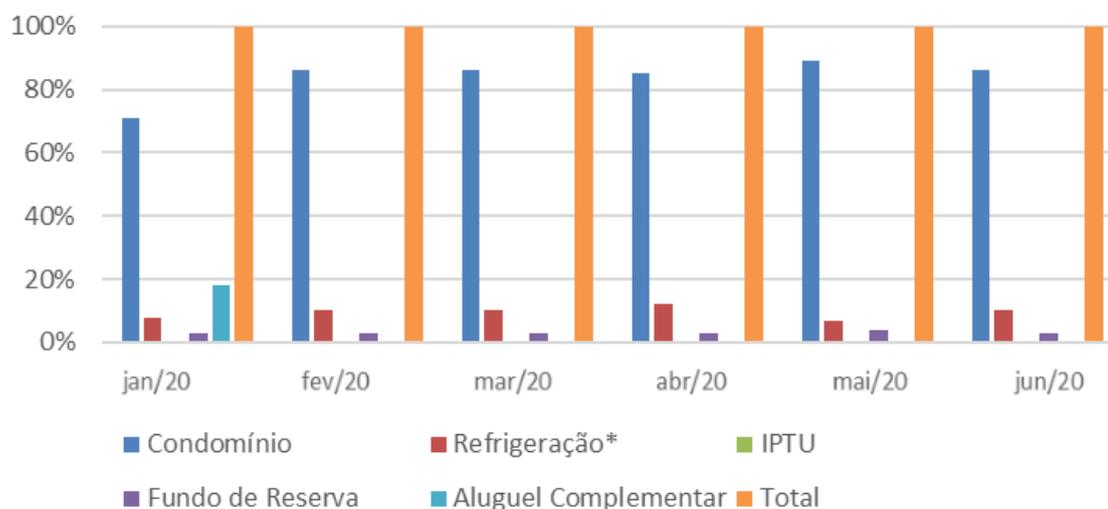


Figura 03: Percentual dos custos ocupacionais
Fonte: Autora da Pesquisa

Conforme a Figura 03, no primeiro mês de 2020, o total de custos ocupacionais foram de R\$10.858,03, 71% dos custos é referente ao condomínio da loja, que representa um dos maiores despesas do mês, 18% foi referente ao aluguel complementar, despesa cobrada após um período de maior faturamento, como é o mês de dezembro, 8% é referente a despesas com a refrigeração da loja e 3% referente ao fundo de reserva cobrado pelo *shopping center*. No mês de Fevereiro, os custos ocupacionais totalizaram R\$9.045,48, onde 86% desses custos foi referente ao condomínio, 10% refrigeração e os 3% referentes ao fundo de reserva se mantiveram. Em Março, os percentuais das despesas se mantiveram as mesmas, 86% referente ao condomínio, 10% de refrigeração e 3% sobre o fundo de reserva, sendo o custo total do mês de R\$8.949,79.

No período de Abril, o total dos custos ocupacionais foram de R\$7.486,18, o fundo de reserva se manteve representando 3% das despesas, na refrigeração houve um aumento, representando 12%, e o condomínio se manteve em 85% das despesas. O total dos custos ocupacionais do mês de Maio foram de R\$5.763,75, mês em que houve um desconto no valor total do condomínio, devido ao período de queda nas vendas por conta da pandemia do Coronavírus, que causou a redução do horário comercial.

De acordo com o Diário de Santa Maria (2020), os *shoppings centers* começaram a reabrir as portas com horários reduzidos e registraram queda de 50% a 80% nas vendas, os percentuais mais elevados de queda foram os segmentos de vestuário, calçados, acessórios e perfumaria. A realidade após a reabertura do comércio não foi a mesma de antes da pandemia, além da queda nas vendas os comerciantes enfrentaram também dificuldades com

fornecedores. Os percentuais se mantiveram na média dos outros meses, 89% o condomínio, 7% a refrigeração e 4% o fundo de reserva. No último período analisado, Junho, o total dos custos foi R\$6.866,43, mantendo-se a média dos percentuais das despesas, 3% referente ao fundo de reserva, 10% de refrigeração e 86% sobre o condomínio.

A grade dos custos ocupacionais, aluguel, condomínio e fundo de promoção representa o maior dispêndio de custos fixos de uma loja. Operar dentro de um *shopping center* acarreta mensalmente nessas despesas ocupacionais. É importante que estes custos de ocupação sejam analisados, monitorados e avaliados para que saibam se a operação está custando mais ou menos do que os resultados desejados para a loja, além de garantir a saúde financeira da operação (MATTAR, 2011).

Para Neto (2007), ao atuar em um *shopping center* deve-se ter muita atenção aos custos ocupacionais, além de ser a segunda maior carga de despesas fixas, a negociação dos custos ocupacionais normalmente não tem nenhum tipo de benefício ou carência na celebração do contrato de locação, o que pode gerar um desequilíbrio financeiro na loja, principalmente em seu período de maturação.

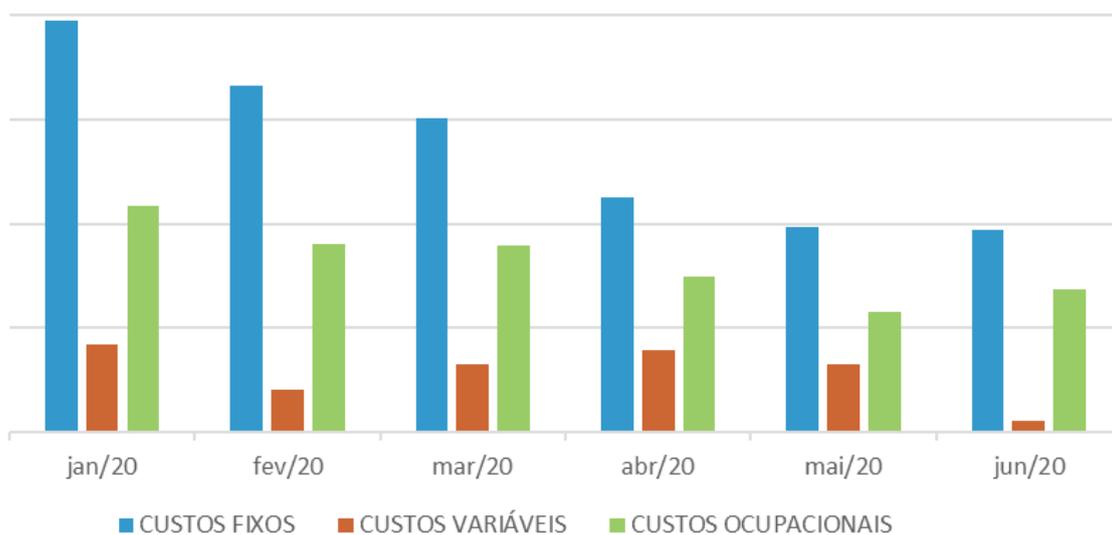


Figura 04: Custos totais
Fonte: Autora da Pesquisa

De acordo com a Figura 04, e com as análises dos gráficos anteriores, notou-se que todos os custos sofreram um tipo de variação devido a pandemia do coronavírus. Os custos fixos tiveram uma variação decrescente nos períodos de Janeiro a Junho de 2020, enquanto os custos variáveis teve um declínio no mês de Fevereiro em relação a mês de janeiro, porém

nos meses de março e abril apresentam um aumento. Já nos meses de maio e Junho apresenta um declínio nos custos. Os custos ocupacionais sofreram variação decrescente de Janeiro a Maio, mês em que teve o menor custo com o condomínio da loja, devido ao fechamento no mês anterior, voltando ao seu á média de valores no mês seguinte.

Segundo o Sebrae (2016), a gestão de custos é a ferramenta de planejamento e controle do negócio de mais importância e que permite uma análise do comportamento dos gastos no passado, permitindo assim uma previsão e controle dos possíveis gastos futuros. Ainda, Schier (2013), afirma que com uma gestão de custos bem elaborada, é possível identificar diversos fatores, como o baixo retorno de um produto específico, o custo elevado de algum processo de fabricação ou setor e a previsão de despesas e lucro.

O ano de 2020, foi marcado pelo grande impacto na economia causado pela pandemia do Covid-19, o que faz desse, um ano atípico, os dados apurados durante o período da pesquisa não servem para guias futuros devido as alterações sofridas em função da pandemia. As medidas de isolamento e quarentena implicaram na redução das atividades econômicas e acarretou em fortes perdas para as empresas.

Para as franquias localizadas em *shopping* o impacto de todas essas mudanças e quedas nas vendas, é ainda maior. Pois, segundo Cerveira (2011), além de arcar com todas as despesas da loja, como aluguel, condomínio, segurança, campanhas publicitárias, e salários de funcionários para dois turnos de trabalho, ainda, possui as despesas relacionadas a franquia, como as taxas de royalties, marketing e fundo de propaganda, despesas essas que lojas de rua não possuem.

De acordo com o Diário de Santa Maria (2020), a economia de 2020 enfrenta um cenário completamente atípico devido a crise sanitária, política e econômica, gerada pela pandemia, além de causar um colapso de saúde de vários países, trouxe a crise econômica que fez muitas empresas fecharem, deixando muitos desempregados e autônomos sem renda.

5 CONCLUSÃO

A partir da pesquisa realizada evidenciou-se a importância e necessidade da gestão dos custos em uma organização franqueada do ramo varejista, principalmente no contexto atual em que está sendo vivenciado pelas empresas. Os custos analisados nesta pesquisa foram os

custos de maior incidência na loja, divididos em custos fixos, como o condomínio a folha de pagamento e impostos. Assim como os variáveis que são os impostos sobre mercadorias, comissão de vendedores, fretes, materiais de expediente e energia elétrica. Ainda, os custos de ocupação, relacionados ao shopping, como condomínio, aluguel complementar, refrigeração, fundo de reserva e IPTU.

De acordo com o levantamento realizado, identificou-se os custos que incidiram em uma franquia, entre os meses de Janeiro a Junho de 2020. Nesse período foram apurados os totais dos custos analisados, como os custos fixos, que apresentaram um total de R\$82.263,36, já os custos variáveis totalizaram nesses meses R\$17.182,13, e os custos ocupacionais chegaram à soma de R\$48.969,66. Os custos fixos são os custos que representam a maior incidência sobre as despesas da loja, sendo em todos os períodos analisados, os maiores resultados.

O estudo sobre os custos de uma franquia trás a compreensão de que o empreendedor precisa estar informado sobre o segmento, que além de taxas para adquirir o negócio franqueado, outras taxas que estão na vigência do contrato, são cobradas de forma mensal. Com base nisso, tem-se como percepção que um planejamento financeiro aliado a uma boa gestão de custos é essencial para controlar os custos gerados e ainda garante o bom andamento da empresa, evitando futuros prejuízos para o negócio.

De acordo com as análises, notou-se que houve uma variação dos custos em todos os períodos do estudo, uma das principais causas dessa instabilidade, é a pandemia do coronavírus. As medidas de isolamento e a quarentena acarretaram alterações e diminuição do período diário das atividades da loja, o que impactou fortemente nas vendas. Em consonância a esse fato, ficou evidenciado também, como os custos fixos e de ocupação do *shopping center* impactam na gestão financeira da loja, além de serem os maiores custos para a empresa, sendo esses, são custos fixos e mensais, durante toda vigência da empresa.

Acrescenta-se na conclusão deste estudo, limitação da pesquisa quanto aos custos fixos, pois a direção da empresa não disponibilizou os custos de *royalties* da loja, com isso não foi possível determinar com total precisão o valor total dos custos fixos que caracterizam uma franquia.

Portanto, como sugestão deste estudo, propõe-se que seja realizada uma nova pesquisa sobre este tema, porém em outro período, pós pandemia, e com a inclusão dos custos de *royalties* da loja. Pois, os dados obtidos nesta pesquisa, apresentaram uma tendência variável e diferente em relação aos períodos normais.

REFERÊNCIAS

- ABF – Associação Brasileira de Franchising. **Números do Franchising, Desempenho do Setor**. 2019. Disponível em: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>. Acesso em: 27 abril 2020
- ABF - Associação Brasileira de Franchising. **Os royalties no contrato de franquia**. Disponível em: https://www.abf.com.br/os-royalties-no-contrato-de-franquia/?gclid=CjwKCAjw7e_0BRB7EiwAIH-goITONTy7hXig9R28ZdBqnWV0GHXzJlsMLpxfa2Knnvg2p_cnpVaFfBoCGfoQAvD_BwE. Acesso em: 19 abril 2020.
- AVDZEJUS, Érica; MONTEIRO, Augusto. **A Gestão de Franquias de Varejo em Shopping Centers de Salvador**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/33814689.pdf>. Acesso em: 2 abril 2020
- BERNARD, D. A. **Franchising: Avalie este investimento**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. **Gestão de Custos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2012.
- CERVO, A.L; BERVIAN, P.A; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. São Paulo. Pearson, 2007.
- CERVEIRA, D.A.N, SOUZA, M.D. **Shopping Center – Limites da liberdade de contratar**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- DAVI, J.B.; BEULKE, R. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva 2014.
- DIÁRIO de Santa Maria, Disponível em: <https://diariosm.com.br/not%C3%ADcias/geral/lojas-fechar%C3%A3o-a-partir-deste-s%C3%A1bado-em-santa-maria-1.2211043>. Acesso em: 19 novembro de 2020.
- DIÁRIO de Santa Maria, Disponível em: <https://diariosm.com.br/not%C3%ADcias/economia/mesmo-com-movimento-no-centro-lojas-vendem-60-menos-durante-a-pandemia-1.2240965>. Acesso em: 10 dezembro 2020.
- FOSTER, D. L. **O livro completo de franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores Mecânico, Metalúrgico, e de Material elétrico/comunicação em Santa Catarina: Um**

estudo da Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras Reconhecidas. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2008.

Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994.
<http://www.lupoefilhos.com.br/textos/lei8955.pdf>. Acesso em: 20 abril 2020.

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

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo.** 4ª ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2011

MAURO, P. C. **Guia do Franqueado.** São Paulo: Nobel, 2006.

NAKAGAWA, Masayuky. **ABC: custeio baseado em atividades.** São Paulo: Atlas, 1995.

NETO, A.R. **Consultoria de campo nas redes de varejo e franquias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade gerencial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, A; GALHARDO, M; MARCHI, L; IMPERATORE, G.L. **Gestão Estratégica do Franchising Como Construir Redes de Franquias de Sucesso.** São Paulo: DVS, 2013.

REVISTA DE CONTABILIDADE DOM ALBERTO. **Gestão de custos e formação do preço de venda no comércio varejista** 2015. Disponível em:<https://domalberto.edu.br/wp-content/uploads/sites/4/2017/08/Gest%C3%A3o-de-custos-e-Forma%C3%A7%C3%A3o-de-Venda-no-Com%C3%A9rcio-Varejista.pdf>. Acesso em: 25 abril 2020.

REMARK - Revista Brasileira de Marketing. **Evolução do Sistema de Franquias no Brasil.** Revista Brasileira de Marketing 2012. Disponível em:
<http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs2.2.4/index.php/remark/article/view/2261/2090>
Acesso em: 1 abril 2020.

ROCHA, W.; MARTINS, E. **Métodos de Custeio Comparados: Custos E Margens Analisados sob Diferentes Perspectivas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RAYMUNDO, P.J. **Resultados financeiros: Uma análise em empresas do segmento de alimentação fora do domicílio.** Revista Gestão & Produção. São Carlos. 2015

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Aspectos Legais.** Disponível em:https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf. Acesso em 19 abril 2020

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Gestão financeira.** 2016. Disponível em:<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/entenda-como->

[realizaroorcamentodecustosempresarial,63df7fc60142d410VgnVCM2000003c74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/realizaroorcamentodecustosempresarial,63df7fc60142d410VgnVCM2000003c74010aRCRD). Acesso em: 25 abril 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Custos no comércio**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/saiba-mais-custos-no-comercio,442ab88efc047410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 25 abril 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Custos e preço de venda no comércio**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/custos-e-preco-de-venda-nocomercio,e195164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: abril 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Gestão de Custos: como ter um bom controle financeiro**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-custos-como-ter-um-bom-controle-financeiro,890c9733dedbc410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 27 abril 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas. **Cenários e tendências setoriais**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/leia-os-boletins-de-mercado-de-cada-setor-e-atualize-a-sua-empresa,de5f974198962510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 dezembro 2020.

SILVA, A. **Contabilidade Gerencial e Controladoria**. 2016.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. Empreendedorismo. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/6-passos-para-iniciar-bem-o-seu-novo-negocio,a28b5e24d0905410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 31 março. 2020

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Franquia: vantagens e desvantagens**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/franquiavantagensedesvantagens,4be89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 1 abr.2020.

SANTOS, L.F.B. **Gestão de Custos: Ferramentas para a tomada de decisões**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2013.

WILLIAMS, J. **Shopping Centers: Estratégia**. São Paulo: Neoband Gráfica, 2008. Método de custeio baseado na atividade ABC. Revista de ciências gerenciais 2008. Disponível em: <https://revista.pgskroton.com/index.php/rcger/article/view/2645>. Acesso em: 26 abril 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

