



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)
Bacharelado em Ciências Contábeis

RAFAEL LUCAS FERREIRA REGO NOGUEIRA

GESTÃO E CONTABILIDADE EM FRAQNUIAS:
Um Estudo de Caso Envolvendo a relação Franqueado-Franqueador

Brasília, DF
2025

Professora Doutora Rozana Reigota Naves
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Márcio Muniz de Farias
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Professor Doutor Wagner Rodrigues dos Santos
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuárias

Professora Doutora Francisca Aparecida de Souza
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Doutor Edmilson Soares Campos
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis – Noturno

RAFAEL LUCAS FERREIRA REGO NOGUEIRA

GESTÃO E CONTABILIDADE EM FRAQNUIAS:

Um Estudo de Caso Envolvendo a relação Fraqnueado-Franqueador

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito parcial de obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof. Orientador:
Claudio Moreira Santana, Me.

Linha de pesquisa:
Contabilidade e sociedade

Área:
Contabilidade Gerencial

Brasília, DF
2025

CIP - Catalogação na Publicação

N Nogueira, Rafael.
 GESTÃO E CONTABILIDADE EM FRANQUIAS: Um Estudo de Caso
 Envolvendo a relação Franqueado-Franqueador / Rafael
 Nogueira;

 Orientador: Claudio Moreira Santana. -- Brasília, 2025.
 29 f.

 Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação - Ciências
 Contábeis) -- aqui Universidade de Brasília, 2025.

 1. Franquias. 2. Gestão Contábil. 3. Contabilidade
 Gerencial. 4. Relacionamento Franqueado-Franqueador. I.
 Moreira Santana, Claudio, orient. II. Título.

RAFAEL LUCAS FERREIRA REGO NOGUEIRA

GESTÃO E CONTABILIDADE EM FRANQUIAS: UM ESTUDO DE CASO ENVOLVENDO A
RELAÇÃO FRANQUEADO-FRANQUEADOR

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado ao Departamento de Ciências
Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de
Brasília como requisito parcial de obtenção do grau
de Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof. Me. Cláudio Moreira Santana
Orientador
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade Brasília (UnB)

Prof. Dr.
Examinador
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade de Brasília (UnB)

BRASÍLIA
2025

*Sigamos a Deus pelo caminho da retidão. Sim, é verdade: "Buscai e achareis."
Somente através d'Ele podemos conhecer as coisas mais maravilhosas.*

John Coltrane

À todos que fizeram parte da minha jornada acadêmica.

Aos meus pais, pelo amor e apoio incondicional
e a todos que me inspiraram e motivaram a continuar.

AGRADECIMENTOS

É o fim de uma etapa. Talvez a mais desafiadora até aqui. Lembro-me dos planos que tinha antes de ingressar. Impossível não notar as transformações desses sonhos no meio do caminho. A neofilia e a empolgação se desfizeram antes do fim da primeira semana letiva. Pandemia, greve, anos com três semestres. O desfecho desse relato é com um ponto de exclamação: Deus sustenta Seus filhos. A cada começo de semestre, a ansiedade e a sensação de completo despreparo surgiam. No entanto, Seus olhos não se desviaram, e Suas mãos sempre me sustentaram.

O primeiro agradecimento vai para o Autor da minha fé, que, em Sua imensa misericórdia, usou um curso de graduação em Ciências Contábeis para me aproximar d'Ele. Como reflexo do que fez na cruz, mostrou minha pequenez e insuficiência, concomitantemente com Seu imenso amor e a capacitação dada àqueles que necessitam.

Com generosidade, Ele me presenteou com familiares e amigos excepcionais.

O segundo agradecimento vai para o Pastor Josias e para Kellen Patrícia, meus pais. Nunca vou conseguir expressar como vocês me fortalecem e me estabilizam. As duras chamadas à realidade, acompanhadas de carinho e motivação, estão marcadas em mim. Obrigado por serem exemplares em tudo que fazem. Obrigado por serem pessoas confiáveis e honestas. Obrigado por serem pais que exemplificam o que é amor em seu cuidado e dedicação com nossa família. Obrigado por não deixarem a menor dúvida de sua fé e compromisso com Deus. Obrigado por serem servos de Cristo, e obrigado por me prenderem a Ele também. Junto com vocês, nessa seção, estão as avós, “Denê” e “Zeca”. Superando qualquer árvore genealógica, mostram o que realmente significa o amor de vó. Com mesadas, convites para almoço, elogios, notificações periódicas de futura calvície, verdades convenientes ou não, me fazem ser imensamente agradecido por suas vidas.

O terceiro agradecimento vai para meus irmãos. Obrigado por serem diferentes de mim. Abner, obrigado pela amizade e companheirismo durante toda a vida. Ver o Flamengo jogar ao seu lado, enquanto uma discordância futebolística, política ou metafísica totalmente infundada surge e nos tira a paciência, é um prazer. Miguel, ver o seu amadurecimento não tem preço. Sua dedicação e compromisso com suas tarefas me alegram. Obrigado pelas risadas inconvenientes causadas por falas criminosas. Junto com vocês estão meus irmãos em Cristo, da Igreja Batista Permanecer.

Sou grato por fazer parte de uma comunidade que aponta para o Evangelho.

O quarto e mais romântico agradecimento vai para minha futura esposa, Anna Beatriz. Estar ao seu lado durante esses anos foi um presente divino. Ver como Deus tem te usado para o meu amadurecimento me deixa mais e mais apaixonado. Obrigado por fazer jus ao seu nome e trazer alegria a todo ambiente que ocupa. Obrigado pelo meigo apoio em todos os meus dilemas.

Que Deus abençoe nossos sonhos e planos para nossa futura família.

Por fim, agradeço à UnB por realizar o meu sonho de obter formação acadêmica em uma instituição de ensino tão qualificada e por me permitir amadurecer como estudante e cidadão.

Obrigado!

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -Caracterização dos perfis de franqueado e franqueadora	17
Quadro 2 – Perguntas realizadas no estudos durante as entrevistas	18
Quadro 3 - perguntas e resumo das respostas obtidas 1	20
Quadro 4 - perguntas e resumo das respostas obtidas 2	21
Quadro 5 - perguntas e resumo das respostas obtidas 3	22
Quadro 6 - perguntas e resumo das respostas obtidas 4.	22
Quadro 7 - perguntas e resumo das respostas obtidas 5.	23
Quadro 8 - perguntas e resumo das respostas obtidas 6.	24

RESUMO

O presente estudo analisa os aspectos gerenciais da relação entre franqueado e franqueador, tendo como foco uma unidade franqueada em Brasília. O trabalho investiga a dinâmica dessa relação, os desafios enfrentados na gestão da franquia e a importância da contabilidade para o sucesso do empreendimento. O estudo se justifica pelo crescimento expressivo do setor de franquias no Brasil e pela relevância do suporte gerencial oferecido pelos franqueadores, especialmente para empreendedores inexperientes. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, utilizando um estudo de caso baseado em entrevistas com a sócia-gerente da unidade franqueada. Os resultados indicam que a escolha pelo modelo de franquia foi motivada pela falta de experiência dos sócios no ramo empresarial e pelo suporte oferecido pela franqueadora. A pesquisa também destaca a importância da contabilidade gerencial para o planejamento financeiro, controle de fluxo de caixa e cumprimento das obrigações tributárias. Além disso, a comunicação eficiente com a franqueadora mostrou-se um fator essencial para a adaptação e a resolução de desafios operacionais. A conclusão reforça que a relação entre franqueador e franqueado deve ser estruturada com mecanismos de controle e suporte contínuo, garantindo a padronização e o sucesso da unidade franqueada. A contabilidade, nesse contexto, desempenha um papel estratégico na sustentabilidade do negócio, auxiliando na tomada de decisões e na gestão financeira da franquia.

Palavras-chave: Franquias, Gestão Contábil, Contabilidade Gerencial, Relacionamento Franqueado-Franqueador.

SUMMARY

This study analyzes the managerial aspects of the relationship between franchisee and franchisor, focusing on a franchised unit in Brasília. The work investigates the dynamics of this relationship, the challenges faced in managing the franchise, and the importance of accounting for the success of the business. The study is justified by the significant growth of the franchise sector in Brazil and the relevance of the managerial support provided by franchisors, especially for inexperienced entrepreneurs. The research adopts a qualitative approach, using a case study based on interviews with the managing partner of the franchised unit. The results indicate that the choice of the franchise model was motivated by the lack of experience of the partners in the business sector and the support offered by the franchisor. The research also highlights the importance of managerial accounting for financial planning, cash flow control, and compliance with tax obligations. Furthermore, efficient communication with the franchisor proved to be an essential factor for adaptation and the resolution of operational challenges. The conclusion reinforces that the relationship between franchisor and franchisee should be structured with control mechanisms and continuous support, ensuring standardization and the success of the franchised unit. In this context, accounting plays a strategic role in the sustainability of the business, assisting in decision-making and financial management of the franchise.

Keywords: Franchises, Accounting Management, Managerial Accounting, Franchisee-Franchisor Relationship.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	7
RESUMO	8
SUMMARY	9
1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL	12
2.1 Legislação	12
2.2 Importância da Contabilidade Pequenos negócios	14
2.3 Contabilidade e franquias	15
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	16
4. RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES	20
4.1. Motivação escolha modelo franchising	20
4.2. Questões iniciais	21
4.3. Setor alimentício	22
4.4. Planejamento Gerencial e financeiro	22
4.5. Obrigações tributárias	23
4.6. Comunicação e Suporte com a Franquia	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	26

1. Introdução

No Brasil, segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), existem 3.261 redes de franquias, com uma aumento de aproximadamente 13,47% no número de marcas que adotaram esse modelo de 2019 a 2023. Em 2023, foram registrados mais de 1.700.00 postos de emprego, juntamente com uma elevação de 28,9% do faturamento desde 2019. Na perspectiva do setor alimentício, que representa 5% do total das microfranquias, se notou a maior taxa de avanço entre todos os outros ramos, 17,5%.

O setor de franquias no Brasil tem mostrado um crescimento expressivo, especialmente no ramo alimentício, que é um dos segmentos mais resilientes e dinâmicos. Esse modelo de negócio oferece aos franqueados a oportunidade de operar, sob uma marca reconhecida e consolidada, produtos e serviços e, principalmente, o *know-how* específico para cada peculiaridade, ao passo que também gera desafios específicos em termos de gestão financeira e contábil. A contabilidade e o controle financeiro são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade desse tipo de operação, principalmente em franquias do ramo alimentício, como a estudada neste trabalho.

De acordo com Melo (2012), o sistema de *franchising* consiste numa troca entre o franqueador, dono da marca, e o franqueado. Nessa comutação o franqueado adquire o direito de utilizar e lucrar em cima de um pacote de negócio já estabelecido comercialmente, operando sob a marca registrada do franqueador para produzir e/ou comercializar bens e serviços de acordo com um formato especificado pelo franqueador. Franqueador por sua vez, como trata Rigoni(2015), busca expandir sua marca e suas operações, seja pela restrição de capital financeiro e humano, com trata a Teoria das Restrições, ou simplesmente por posicionamento de mercado, no ponto de vista do marketing, “[...] se beneficiando com o rápido crescimento da rede impulsionado pelo investimento de terceiros e a transferência do custo de gerenciamento da unidade franqueada” (Melo, 2008, p.55).

Porém, nessa interação existem dois sujeitos independentes e com interesses discrepantes. O franqueador, por um lado, está focado em manter a uniformidade da marca, e proteger a reputação do negócio em toda a rede de franquias. Já o franqueado, com o objetivo de aumentar a lucratividade da sua unidade específica, pode buscar maneiras de reduzir custos ou adaptar práticas operacionais, mesmo que isso ocasionalmente desafie os padrões impostos pelo franqueador. Essa disparidade de interesses pode gerar tensões e conflitos, pois as ações de uma unidade franqueada individual afetam o valor da marca como um todo.

Essas discrepâncias são analisadas pela teoria da agência, que trata da relação entre um principal (o franqueador) e um agente (o franqueado). Segundo Jensen & Meckling (1976), o principal delega autoridade ao agente para tomar decisões, mas as diferentes motivações e a assimetria de informações podem levar a problemas de agência, como decisões que favorecem o franqueado, mas prejudicam a marca ou outros franqueados. Assim, o franqueador implementa contratos e mecanismos de controle para alinhar os interesses e garantir que o franqueado siga as diretrizes que protegem a marca e o sucesso coletivo da rede.

Este estudo se justifica pela necessidade de compreender melhor as dinâmicas entre franqueados e franqueadores, com foco na importância da contabilidade gerencial para o planejamento financeiro e o cumprimento das obrigações tributárias. A pesquisa busca responder à seguinte questão: como a contabilidade gerencial pode contribuir para o sucesso das franquias no Brasil?

Os objetivos deste trabalho são: (1) analisar a relação entre franqueados e franqueadores em Brasília; (2) investigar os desafios financeiros enfrentados pelas unidades franqueadas; e (3) avaliar o papel da contabilidade gerencial na mitigação desses desafios.

Este trabalho está organizado em cinco seções. A primeira seção apresenta o referencial teórico sobre franquias e contabilidade gerencial. A segunda seção descreve a metodologia utilizada na pesquisa. A terceira seção discute os resultados obtidos. A quarta seção apresenta uma análise crítica dos achados. Por fim, a quinta seção oferece as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

2. Referencial

2.1 Legislação

O histórico legislativo brasileiro sobre franquias é recente e sólido. Em 1994 foi aprovada a primeira lei de franquias, de nº 8.955/95, denominada Lei Magalhães Teixeira. De forma prematura, apresentava princípios que seriam mais abordados e ressaltados em sua sucessora, a lei 13.966/19, que entrou em vigor em 26 de março de 2020. Como definição encontramos:

Art.1º... o sistema de franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento.

Na primeira iniciativa, a lei nº 8.955/95 mostrava uma clara inspiração em modelos de lei e aceções americanas. Lima (2012) compara as definições iniciais da lei com a International Franchising Association-IFA (2025), mostrando como conceitos de franqueador, franqueado e remuneração pelo direito de uso da franquia (taxas e royalties) são declaradas nas duas realidades. Essa inspiração no modelo americano se reflete também na forma como a legislação brasileira tratava a padronização de contratos e documentos, mas com uma adaptação inicial, buscando atender as especificidades do mercado nacional.

Outro tópico familiar é a obrigatoriedade e a natureza das exigências relacionadas tanto à Circular de Oferta de Franquia (COF) antecedente quanto ao Franchise Disclosure Document-FDD (2025). Por se tratarem de documentos elucidativos, com informações detalhadas sobre a franquia e o franqueador, têm como finalidade a transparência e a proteção do candidato a franqueado. Esse foco na transparência busca minimizar as assimetrias de informação entre o franqueador e o franqueado, uma vez que a franquia é uma operação complexa, e qualquer desinformação pode resultar em prejuízos financeiros e jurídicos para ambas as partes.

Ambas as regulamentações abordaram o perfil ideal do franqueado, os requisitos e as obrigações envolvidas, e a política territorial e de exclusividade. Além disso, exigem informações detalhadas sobre os investimentos e taxas, incluindo royalties, publicidade e outras taxas periódicas. Ambas também tratam das relações com fornecedores, especificando

a obrigação de adquirir produtos ou serviços de fornecedores aprovados. No entanto, a antiga COF, embora abrangente, era menos padronizada em sua estrutura, o que poderia resultar em interpretações variadas por parte dos franqueadores. Esse ponto de falta de padronização foi uma das críticas mais recorrentes à Lei nº 8.955/95, pois permitia que franqueadores interpretassem as exigências de maneira mais flexível, sem um guia claro, o que gerava dificuldades para os candidatos a franqueados no momento de comparar diferentes opções no mercado.

Em contrapartida, o FDD segue um formato padronizado, com 23 itens, facilitando a comparação entre diferentes franquias. A padronização do FDD foi um avanço importante, pois permite que o candidato tenha acesso a informações comparáveis, o que fortalece sua capacidade de tomar uma decisão mais informada, baseada em critérios claros e objetivos. Isso reflete uma tendência global de maior transparência e padronização no setor de franchising, inspirada em boas práticas observadas em países como os Estados Unidos, onde o FDD já é exigido desde os anos 1970.

Como levanta Santos (2023), a maturidade e a progressão do setor de franchising nos vinte e cinco anos após a criação da primeira lei de franquias fizeram necessário o surgimento de um novo marco legal, a lei nº 13.966/19. De forma mais precisa e específica, a nova lei buscou suprir as lacunas deixadas pela antecessora, criando um ambiente mais seguro e regulado para o crescimento do setor. A evolução do mercado, com o aumento do número de franquias e da complexidade das relações, exigia uma legislação mais robusta e que garantisse maior segurança jurídica para todos os envolvidos.

Com maior detalhamento, a nova lei enriquece a Circular de Oferta de Franquia com novas exigências e maiores explicações, como relatório sobre ações judiciais pendentes de forma relevante ao franqueado, exclusividades territoriais, a inclusão de projeções financeiras detalhadas, como expectativas de faturamento e lucro, custos e investimentos necessários, o que visa oferecer uma visão mais clara da viabilidade financeira da franquia. Essas projeções são fundamentais, pois permitem que os franqueados possam realizar uma análise mais detalhada e realista do modelo de negócios, ajudando-os a tomar decisões mais informadas e reduzir riscos financeiros.

Santos (2023) ainda analisa a alteração do art. 4º da lei anterior, com novas repercussões aos incumprimentos dos termos de entrega da COF, podendo ocasionar anulações e nulidades, a depender de análise. Isso trouxe uma maior proteção ao franqueado, pois franqueadores que não cumprirem as exigências legais podem ser penalizados, o que ajuda a evitar que o candidato a franqueado seja enganado ou prejudicado por falta de informações. A legislação também abordou questões de exclusividade territorial de forma mais rigorosa, o que ajuda a garantir que o franqueado tenha um mercado protegido para a operação de sua unidade, evitando disputas e concorrências internas entre franqueados.

Além disso, a nova lei exige que os franqueadores forneçam informações detalhadas sobre o suporte que oferecem aos franqueados, incluindo treinamentos, assistência técnica e planos de marketing, elementos essenciais para a manutenção da qualidade e padronização das franquias. Outro aspecto relevante é a responsabilidade do franqueador em garantir que a marca seja constantemente renovada e atualizada, oferecendo ao franqueado o suporte necessário para que sua unidade opere com sucesso em um mercado competitivo.

Com o fortalecimento da legislação e a maior clareza sobre as obrigações e direitos dos franqueadores e franqueados, o setor de franquias no Brasil se tornou mais atrativo e seguro para investidores e empreendedores. O amadurecimento do mercado de franquias, aliado à clareza das normas estabelecidas pela Lei nº 13.966/19, proporciona uma base sólida para que o setor continue a crescer e se expandir, garantindo maior transparência e segurança

jurídica para todos os envolvidos.

Ribeiro(2013) propõe que a legislação de franquias “deve ser encarada como uma ferramenta de apoio às Franqueadoras sérias e comprometidas com a transparência das informações, bem como com princípios de governança corporativa”(Ribeiro,2013,p.126). Evidenciando o papel, não somente mandatório, mas também o intuito zelador da legislação.

2.2 Importância da contabilidade pequenos negócios

No contexto nacional, a relevância e a evolução das micro e pequenas empresas têm se tornado evidentes. Em 2020, se estimava que sua influência monetária no PIB era 30% (Sebrae,2020), mostrando a força e a pluralidade desse grupo. Dados do SEBRAE em 2021 salientam essa evolução com um recorde histórico de abertura de novas pequenas empresas, representando um aumento de 53,9% em relação a 2018.

O fortalecimento de micro e pequenas empresas (MPEs) é um fator central no desenvolvimento econômico, social e regional, especialmente em países como o Brasil, onde essas empresas representam uma parcela significativa do tecido produtivo. No entanto, apesar de sua relevância, as MPEs frequentemente enfrentam desafios significativos para sobreviver e crescer em um ambiente competitivo. Esses desafios são espelhados por uma taxa de mortalidade empresarial de quase 30% nos primeiros cinco anos de atividade(Sebrae, 2023). Mello (2020) realça as dificuldades de administração dessas entidades por se tratarem de um modelo próprio, existindo uma concentração da administração na pessoa do proprietário(apud Pelissari; Gonzalez; Vanalle, 2011).

Segundo estudo feito pelo Sebrae(2021), entre os fatores que corroboram para que novas iniciativas fracassem está a pequena preocupação com o preparo pessoal. Apontou-se que mais de 50% dos responsáveis por novos negócios encerrados não buscaram nenhum tipo de capacitação, o que converge com o dado que a maioria deles estavam desempregados no momento de abertura, fortalecendo a percepção de " oportunidade aberta", uma saída para o desemprego.

Outro fator que explica alguns dos insucessos estudados na pesquisa é a deficiência em planejamento e gestão das novas entidades. Validando essa pesquisa, a análise realizada por Sales, Barros e Pereira (2011) destacou os fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. Os autores analisaram os principais fatores que condicionam a mortalidade de pequenos negócios, com base em uma pesquisa realizada no município de Leopoldina. A pesquisa identificou que as principais razões para o fechamento das empresas foram problemas particulares dos sócios, concorrência intensa e carga tributária elevada, com destaque para a falta de planejamento estratégico como fator agravante. Apenas 9% das empresas dedicaram mais de 12 meses ao planejamento antes do início das atividades, e aquelas que utilizaram maior tempo de planejamento apresentaram maior chance de sobrevivência. A pesquisa também revelou a baixa utilização de ferramentas importantes, como análise de viabilidade econômico-financeira e pesquisa de mercado, o que comprometeu a eficácia da gestão.

Por fim, o estudo conclui que a mortalidade dos pequenos negócios está diretamente ligada à ausência de planejamento estratégico e à falta de profissionalismo na gestão, agravados por condições externas como alta concorrência e carga tributária elevada. Essas conclusões reforçam a necessidade de capacitação e suporte para aumentar as chances de sobrevivência dos pequenos negócios.

Com o intuito de auxiliar o administrador a suprimir essa mortalidade precoce, a Contabilidade Gerencial ganha evidência. Crepaldi (2002) define como objetivo desse ramo a assistência ao gestor da empresa por meio de informações que o ajudem em suas funções gerenciais. Como aborda Martins (2018) dados e as informações gerados pela contabilidade são recursos indispensáveis para a gestão, proporcionando suporte fundamental às decisões empresariais. Eles precisam estar integrados ao dia a dia do negócio, sendo tempestivos, relevantes e fidedignos, como estabelecido na Lei 6.404/1976, pelas Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs) e pelas Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS), que orientam a elaboração de informações contábeis úteis, precisas e entregues no momento adequado para a tomada de decisões. Práticas como orçamento, planejamento tributário, análise das demonstrações contábeis, cálculos de custo de produtos/mercadorias/serviços vendidos, análise de margem de contribuição, definição do preço de venda, cálculo de ponto de equilíbrio, técnicas de análise de investimentos são sugeridas por Martins(2018).

Em acordo com essas práticas, por fim, é imprescindível destacar o princípio por trás de todas essas iniciativas, o de Continuidade das instituições. Abordado principalmente na NBC TG 1, é um dos princípios fundamentais da contabilidade e estabelece que, ao elaborar as demonstrações financeiras, deve-se pressupor que a entidade continuará suas atividades por um período indefinido, sem a intenção de ser liquidada ou interromper suas operações. Esse princípio implica que as informações financeiras devem ser preparadas com a suposição de que a empresa continuará a funcionar no futuro próximo.

Portanto, a contabilidade gerencial deve ser conduzida com a premissa de que a empresa tem a capacidade de manter suas operações, e seus ativos e passivos são avaliados com base nessa continuidade.

2.3 Contabilidade e franquias

Como já exposto, a falta de planejamento, preparo, competência e experiência são fatores que contribuem para o surpreendente número de empreendimentos que encerram suas atividades nos primeiros cinco anos. A iniciativa e a disposição são presentes, mas a perícia no uso e a valorização de práticas gerenciais que evidenciam os reais cuidados são deficitários, conforme Jardón e Martos (2014, apud Mello, 2020).

Com isso em vista, voltar-se para os princípios conceituais do sistema de franchising torna-se uma saída para essa realidade. O franchising, como modelo de negócio, consiste essencialmente em uma organização (o franqueador) com um pacote de negócios testado no mercado, centrado em produtos ou serviços, que entra em um relacionamento contratual com franqueados. Esses franqueados, tipicamente pequenas empresas autofinanciadas e autogeridas, operam sob a marca registrada do franqueador e produzem ou comercializam bens e serviços seguindo o formato especificado por ele(Melo, 2012). Nesse contexto, o investidor-empreendedor inexperiente e imperito entende o cenário ao seu redor — caracterizado pelo elevado grau de mortalidade de novos negócios — e escolhe aplicar seu capital em uma marca já conhecida, consolidada e disposta a orientá-lo na gestão e operação de suas atividades. Tal panorama é referenciado também nesse estudo de caso, por meio do relato da gerente da franqueada estudada.

Diante desse panorama, a contabilidade gerencial surge como uma ferramenta indispensável para apoiar franqueados em sua jornada empresarial. Bolotto e Azevedo (2016) destacam que a contabilidade gerencial vai além do simples registro de dados financeiros, sendo capaz de organizar informações estratégicas, analisar dados e fornecer subsídios para a

tomada de decisões. No contexto das franquias, onde o franqueado opera sob padrões estabelecidos pelo franqueador, a gestão contábil não apenas auxilia no cumprimento desses padrões, mas também contribui para a identificação de oportunidades de crescimento e melhoria.

Os autores enfatizam que o uso de instrumentos contábeis, como o plano de negócios, é crucial para avaliar a viabilidade do empreendimento. Ribas (2006) ressalta que um plano de negócios bem estruturado permite ao franqueado entender os riscos e oportunidades associados à sua operação, além de fornecer ferramentas para calcular o ponto de equilíbrio e planejar estrategicamente suas ações. Isso é particularmente relevante para franqueados inexperientes, que muitas vezes enfrentam dificuldades para gerenciar seus negócios com eficiência.

Além disso, a análise do mercado de inserção e a escolha da localização são fatores decisivos para o sucesso de uma franquia. Plá (2001, apud Bolotto e Azevedo, 2016) observa que a localização, seja em shoppings ou lojas de rua, exige um planejamento financeiro rigoroso para prever despesas e alocar recursos de forma eficiente. O apoio da contabilidade gerencial nesse processo ajuda o franqueado a comparar cenários e tomar decisões informadas.

A negociação com o franqueador também desempenha um papel central no sucesso da franquia. Documentos como a Circular de Oferta de Franquia (COF) e o contrato de franquia são essenciais para que o franqueado compreenda suas obrigações e planeje financeiramente os custos iniciais, incluindo taxas de franquia e royalties. Nesse sentido, a contabilidade gerencial oferece suporte para interpretar essas informações e garantir que o investimento seja sustentável a longo prazo.

Dessa forma, a conexão entre os desafios enfrentados por empreendedores inexperientes e a aplicabilidade da contabilidade gerencial no sistema de franquias é evidente. Como apresentado por Bolotto e Azevedo (2016), as ferramentas e práticas contábeis podem transformar a experiência do franqueado, oferecendo suporte estratégico e reduzindo os riscos associados ao início de um novo negócio. Assim, os princípios do franchising, aliados à contabilidade gerencial, fornecem uma base sólida para o sucesso e a sustentabilidade no mercado.

3. Aspectos metodológicos

A escolha desta unidade franqueada como objeto de estudo deve-se ao perfil específico dos sócios e à dinâmica de relacionamento entre eles e a franqueadora. O caso oferece uma rica perspectiva sobre a importância do suporte de um modelo de franquia em situações em que os franqueados possuem pouca experiência prévia em negócios.. A satisfação da entrevistada reflete a eficiência do suporte oferecido pela franqueadora, confirmando a relevância do modelo de franquias para empreendedores iniciantes.

unidade franqueada. A entrevistada relatou que a escolha pela franquia foi motivada pela inexperiência da família no segmento de empreendimentos e pelo receio de fracassar ao investir recursos próprios em um negócio independente. Durante a negociação com a franqueadora, o grupo foi apresentado ao modelo de franchising e suas vantagens, incluindo a transferência de know-how, suporte operacional e visibilidade de marca, que, no caso da franquia em questão, já possuía uma forte presença em Brasília por meio de campanhas

publicitárias e redes sociais.

A entrevista também abordou aspectos do dia a dia da operação, destacando a satisfação da sócia-gerente com o suporte oferecido pela franqueadora. Questões como fornecimento de materiais, fornecedores homologados e sistemas operacionais foram mencionadas como pontos fortes do modelo de franchising adotado. Além disso, foi enfatizado que o contador da unidade foca exclusivamente na área tributária, enquanto os demais controles financeiros e operacionais são realizados pelo sistema disponibilizado pela franqueadora.

Quadro 1 -Caracterização dos perfis de fraqueado e franqueadora

Perfil estudado	Caracterização no estudo
Franqueadora	Para este estudo, foi analisada uma das franqueadas de uma rede de franquias do segmento alimentício, de sorvetes e <i>milk shakes</i> com sede em Goiânia. A entidade nasceu em outubro de 2019, tendo suas operações iniciadas em março de 2020. Essa franqueadora conta com mais de 600 lojas no território nacional e oferece inicialmente aos franqueados um modelo de negócio que inclui treinamento completo, abrangendo desde o nível operacional e técnico até a abordagem comportamental para atendimento ao cliente. Durante as negociações, a franqueadora exigiu que os interessados realizassem uma pesquisa detalhada para identificar o local mais lucrativo no shopping escolhido, analisando o fluxo de pessoas, os estabelecimentos ao redor, o perfil dos consumidores e a análise da movimentação semanal . Além disso, a franqueadora disponibiliza todo o suporte necessário, incluindo materiais, fornecedores e um sistema operacional próprio para controle e registro das atividades do negócio. O relacionamento entre a franqueadora e os franqueados é marcado pela facilidade de acesso e acompanhamento constante, contando com um representante regional que esclarece questões, passa apontamentos e realiza a comunicação entre os franqueados e a franquía central.
Franqueada	A unidade franqueada escolhida para o estudo está localizada em um shopping center na região de Brasília. Trata-se de um modelo de loja física, optado em detrimento de quiosques ou containers, devido à maior projeção e visibilidade proporcionadas. O investimento inicial foi de aproximadamente R\$200.000,00, financiado por meio de um empréstimo bancário, e o início das operações ocorreu no mês de outubro de 2023. A administração da unidade é composta por sete irmãos, que dividem igualmente as participações societárias, com exceção da sócia-gerente e do diretor, que possuem atribuições e responsabilidades diferenciadas. Para evitar conflitos, foi estabelecido que decisões operacionais, financeiras e gerenciais ficam sob responsabilidade exclusiva da franqueadora. A sócia-gerente atua como intermediária entre a franqueadora e os demais sócios, garantindo a execução das diretrizes estabelecidas.

Quadro 2 – Perguntas realizadas no estudos durante as entrevistas

	Pergunta	Justificativa
Motivação para Escolher um sistema de Franquia	Por que você optou por trabalhar com uma franquia em vez de abrir um negócio próprio?	Compreender as razões que levaram o franqueado a escolher um modelo de franquia em vez de um negócio independente.
	Quais experiências anteriores influenciaram essa decisão?	Identificar se houve influência de experiências profissionais ou pessoais na escolha da franquia.
Investimento Inicial	Foi necessário realizar algum investimento inicial? Se sim, qual seria a faixa de valores (ex.: 400 a 500 mil)?	Obter informações sobre os custos iniciais e o nível de capital necessário para iniciar o negócio.
	De onde veio o capital inicial? Foi de recursos próprios, ajuda familiar, FGTS, venda de bens ou empréstimos?	Analisar as fontes de financiamento mais comuns para abertura da unidade.
Escolha pela Franquia	Entre tantas franquias disponíveis, por que você escolheu essa marca especificamente?	Entender os fatores que tornaram essa franquia mais atrativa para o franqueado.
Gerenciamento e Relacionamento com Sócios	Como vocês, enquanto sócios, lidam com divergências relacionadas ao trabalho?	Avaliar a dinâmica interna e o gerenciamento de conflitos entre sócios.
	Como é definida a remuneração dos sócios?	Identificar a estrutura de divisão de lucros entre os proprietários.
	Quem toma as decisões no gerenciamento da franquia? Há autonomia para que uma única pessoa decida, ou as decisões são coletivas?	Compreender a estrutura de governança dentro da unidade franqueada.
	Já houve decisões que geraram atritos entre os sócios? Se sim, esses atritos estavam relacionados à parte operacional, financeira ou gerencial?	Analisar os desafios enfrentados na gestão do negócio e como são resolvidos.
Planejamento Financeiro e Gestão do Dinheiro	Na sua unidade, que números você costuma acompanhar para saber se o negócio está indo bem financeiramente?	Identificar os principais indicadores financeiros usados pelo franqueado para medir o desempenho da unidade.
	Você segue algum padrão para organizar os custos fixos (como aluguel) e os custos variáveis (como ingredientes e embalagens)?	Compreender como a unidade estrutura suas despesas e se há um controle eficiente dos custos.
	Quando vocês começaram as operações, como foi feito o planejamento financeiro? Você recebeu alguma orientação ou apoio da franquia?	Avaliar o suporte da franqueadora no momento inicial e se o planejamento foi estruturado.
	A franqueadora fornece ferramentas ou sistemas para ajudar os franqueados a gerenciar o fluxo de caixa? Se sim, qual foi o nível de treinamento oferecido?	Verificar se há padronização no controle financeiro e se o suporte técnico da franquia é eficiente.
	Quais práticas recomendadas vocês receberam para evitar problemas de liquidez na gestão financeira da unidade?	Compreender se a franquia oferece estratégias para evitar problemas financeiros e se os franqueados as utilizam.

Continua...

Quadro 3 – Perguntas realizadas no estudos durante as entrevistas

	Pergunta	Justificativa
Impostos e Obrigações	Na sua experiência, foi difícil lidar com os impostos e obrigações do negócio? Você teve alguma ajuda ou precisou contratar um contador?	Identificar se os franqueados têm dificuldades com obrigações fiscais e se precisam de suporte externo.
Comunicação e Suporte com a Franquia	Como funciona a comunicação com o franqueador? Vocês têm reuniões ou trocam relatórios com frequência?	Avaliar a proximidade e frequência da relação entre franquia e franqueado.
	Que tipo de feedback os franqueados podem dar para influenciar decisões estratégicas da franquia?	Compreender se os franqueados têm voz ativa na gestão da franquia.
	Existe algum acompanhamento por parte da franquia para identificar possíveis problemas financeiros antes que se tornem críticos?	Saber se a franqueadora monitora a saúde financeira das unidades para evitar crises.
	Como a franquia lida com reclamações ou insatisfações levantadas pelos franqueados? Existe um processo formal para tratar esses casos?	Analisar se há um canal estruturado para tratar problemas e se a franqueadora responde de forma eficaz.
Apoio e Treinamento	Você recebeu algum treinamento ou orientação especial no começo, quando a unidade foi aberta? Foi suficiente?	Identificar a qualidade do treinamento inicial oferecido pela franquia.
	Quais são os desafios que você percebeu logo no início da operação da unidade? O que ajudou a superá-los?	Saber quais dificuldades surgiram na prática e quais recursos foram úteis para superá-las.

4. Resultados, análises e discussões

O estudo de caso teve como o objetivo de analisar a gestão financeira, operacional e estratégica de uma unidade franqueada, investigando a relação entre franqueado e franqueadora, o suporte oferecido, os desafios enfrentados na administração do negócio e a tomada de decisões, especialmente na organização financeira, no cumprimento de obrigações tributárias e no relacionamento entre sócios. Além disso, busca compreender os fatores que influenciaram a escolha pelo modelo de franquia e avaliar a perspectiva de continuidade e expansão da unidade.

Foram feitas 2 entrevistas de forma remota, com a distância de aproximadamente 30 dias entre elas. A sócia-gerente da unidade respondeu perguntas, envolvendo os temas: motivação para escolher uma franquia, treinamento e formação, investimento inicial, escolha da franquia, gestão financeira e tributária, gerenciamento e relacionamento com sócios, comunicação e suporte com a franquia, e desafios e planejamento de continuidade. A estrutura desta seção seguirá essa organização. Foi solicitado algumas demonstrações de resultado e planilhas de controle, mas não foram concedidas.

4.1. Motivação escolha modelo franchising

Quadro 4 - perguntas e resumo das respostas obtidas 1

Perguntas	Respostas
Por que você optou por trabalhar com uma franquia em vez de abrir um negócio próprio?	A falta de experiência da família em empreendimentos próprios foi o principal fator que motivou a escolha. Além disso, o receio decorrente da observação do rápido encerramento de negócios na proximidade também influenciou essa decisão.
Quais experiências anteriores motivaram essa decisão?	Foi relatado que nenhum dos sócios tinha alguma experiência prévia em atividades empresariais, a ideia surgiu pela sugestão de um dos irmão

Fonte: elaboração própria.

A justificativa exposta na resposta da entrevistada demonstra o que já foi discutido no presente trabalho. A segurança demonstrada na marca já bem estabelecida no mercado contrapõe o cenário de instabilidade e pessimismo do microempreendedorismo no Brasil. Conforme dados da ABF, em 2023 a taxa de fechamento de unidades franqueadas foi menor do que 6%, também apresentando uma baixa nessa estatística comparando ao ano anterior.

Esses resultados elucidam que a motivação de empreender, com o apoio de fundamentos prévios de processos e metodologias, formam para o investidor inexperiente uma situação mais favorável, antecipando as barreiras encontradas nos primeiros anos de atividade (Melo, p.10, 2008). Como definição, Duro(2015) traz o “saber fazer algo que não está em domínio público”. Dentro desse elemento podem constar dados e conhecimentos privados, utilizados em processos produtivos ou na prestação de serviços da entidade concedente.

Embora não haja uma lei específica definindo *know-how*, “saber como”, ele é reconhecido e protegido por diversas normas, especialmente dentro da propriedade intelectual, contratos de franquia e transferência de tecnologia. Há múltiplos dispositivos jurídicos que podem reger essa figura imaterial, tais como a Lei de Franquias, e a Lei de Propriedade Industrial que a protege e valoriza.

Duro (2015) destrincha os incisos VI e VII do artigo 197 da lei nº9.279/96. Nessas alíneas estão previstas a violação de informações confidenciais por parte de um empregado ou qualquer indivíduo que tenha tido acesso a dados sigilosos em razão de sua relação com o ofendido, em seu inciso VI, e a determinação do crime de concorrência desleal, considerando a obtenção dessas informações por meios ilícitos ou fraudulentos, no inciso seguinte.

Com isso em vista, a transferência do know-how de maneira contratual e resguardada em regulamentações pode ser considerada um elemento chave para atrair o apontador de capital para um modelo de franquia de sucesso comprovado e fama já reconhecida.

4.2. Questões iniciais

Quadro 5 - perguntas e resumo das respostas obtidas 2

Perguntas	Respostas
Foi necessário realizar algum investimento inicial? Se sim, qual seria a faixa de valores ?	Sim, o valor estimado informado foi de 200.000,00 reais. Não foi relatado o valor do custo em taxas de franquias.
De onde veio o capital inicial?	Empréstimo bancário a pessoas físicas. Não foi relatada a instituição financeira. O prazo de quitação e a taxa de juros cobrada também não foi concedido, mas foi esclarecido que todas as obrigações bancárias já foram pagas.

Fonte: elaboração própria.

Nessa seção é crucial apontar que um dos principais desafios do novo empreendedor é o acesso ao crédito. No estágio inicial, muitas micro e pequenas empresas necessitam de financiamento para garantir o capital de giro necessário para sustentar as operações, possibilitar investimentos em crescimento e inovação, além de manter um fluxo de caixa saudável. Salm (2019) concluiu que das entidades que requisitam empréstimo, o maior obstáculo identificado é a elevada taxa de juros, frequentemente presente devido à escassez de linhas de crédito direcionadas para as MPES. Além disso, essa mesma alta taxa de juros foi mencionada na sondagem como um dos principais impedimentos na obtenção de financiamento. Isso pode ser explicado pela insuficiência das políticas governamentais voltadas ao fomento do crescimento das MPES.

Não obstante, pesquisas conduzidas pelo Sebrae(2019), com mais de 3.000 empreendedores mostram que cerca de 35% dos entrevistados apontaram o acesso a crédito como um fator que poderia ter evitado o fechamento de suas empresas, enquanto a falta de capital de giro foi o segundo motivo mais citado para o encerramento dos negócios. Também foi exibido que 61% dos empréstimos concedidos a pequenos negócios foram obtidos através de pessoa física. Esta informação é especialmente relevante, considerando que as taxas de juros aplicadas a empréstimos para pessoa física geralmente são elevadas. Além disso, a pesquisa revela que os empresários citam a redução dos juros e da burocracia como as principais ações para facilitar a aquisição de empréstimos.

A alta proporção de empréstimos obtidos através de pessoa física pode destacar a necessidade de políticas que promovam condições mais favoráveis de financiamento para os pequenos negócios, visando estimular seu crescimento e desenvolvimento no mercado.

4.3. Setor alimentício

Quadro 6 - perguntas e resumo das respostas obtidas 3

Pergunta	Resposta
Entre tantas franquias disponíveis, por que você escolheu essa marca especificamente?	A presença da marca em muitos shoppings do Distrito Federal e as propagandas espalhadas pela região em que mora foram os principais motivos. Também existia a noção que entre os segmentos possíveis para se investir, o alimentício era seguro e lucrativo

Fonte: elaboração própria.

Essa conjectura sobre seção alimentícia na realidade do *franchising* é expressa em dados objetivos, apesar de puramente perceptiva e fortuita. Conforme o relatório anual da Associação Brasileira de Franchising(2024), em 2023 o setor de alimentação dentro do franchising brasileiro apresentou um crescimento expressivo, consolidando-se como um dos segmentos mais relevantes. O setor de alimentação representa 5% das 20 maiores microfranquias do Brasil, considerando o número de marcas. Esse percentual inclui tanto a comercialização e distribuição de alimentos quanto o food service.

Em termos de faturamento, o segmento de alimentação - comercialização e distribuição registrou um aumento de 12,8%, passando de R\$12,1 bilhões em 2022 para R\$13,5 bilhões em 2023. Já o setor de food service teve um desempenho ainda mais significativo, com um crescimento de 17,9%, atingindo R\$46,9 bilhões no mesmo período. Esse avanço expressivo demonstra a recuperação e a expansão contínua do setor após os impactos da pandemia.

No último trimestre de 2023, a comercialização e distribuição no setor alimentício cresceu 9%, enquanto o food service expandiu 16,9%, evidenciando uma retomada forte do consumo fora do lar e a valorização de experiências gastronômicas.

Segundo a pesquisa de desempenho, entre os fatores que corroboram com o fortalecimento dessa repartição consta o zelo com a conveniência e utilidade do consumidor. Coeficientes como a alta do delivery e o foco no aumento de produtividade constata uma adequação ao bem estar do cliente e com sua fidelização. Gonçalves (2007) propõe que a partir de uma fidelização bem realizada, a clientela busca maior contato com a empresa seus serviços e produtos, muitas vezes se despreocupando com aumento de valores.

4.4. Planejamento gerencial e financeiro

Quadro 7 - perguntas e resumo das respostas obtidas 4.

Perguntas	Respostas
Na sua unidade, que números você costuma acompanhar para saber se o negócio está indo bem financeiramente?	O olhar dos gerentes está focado no faturamento, receita contra despesas. O acompanhamento do valor na conta disponível em bancos é feita mensalmente
Quando vocês começaram as operações, como foi feito o planejamento? Você recebeu alguma orientação ou apoio da franquia	A franqueadora disponibiliza recomendações para o início das operações. Número de funcionários, faturamento mensal estimado, recomendações de fornecedores, possíveis momentos de sazonalidade de vendas.
A franqueadora fornece ferramentas ou sistemas para ajudar os franqueados a gerenciar o fluxo de caixa? Se sim, qual foi o nível de treinamento oferecido?	Sim, existe um sistema computacional que registra entradas e saídas do caixa da unidade e que no final do mês proporciona saldos como faturamento de vendas, despesas com estoques, CMV, lucro ou prejuízo. A sócia gerente foi treinada para o uso dessa ferramenta em reunião com o coordenador da marca no Distrito Federal

Fonte: elaboração própria.

A análise constante de rentabilidade, aumento no volume de despesas e a sazonalidade do negócio é mais do que primordial. Ribeiro(2013) pontua que o cuidado na gestão desses fatores busca proativamente construir os resultados, e não somente apurá-los no final do mês. O conhecimento profundo dos negócios da unidade é pilar numa boa gestão. Compreender os aspectos financeiros, operacionais e mercadológicos possibilita uma tomada de decisão mais assertiva, antecipando desafios e identificando oportunidades de melhoria. Além disso, essa visão detalhada contribui para uma melhor alocação de recursos, evitando desperdícios e garantindo maior controle sobre custos e investimentos.

Em um momento da entrevista com a sócia gerente, foi compartilhado uma dificuldade inicial da unidade na precisão da quantidade demandada de alguns produtos. Por serem produtos ligados a poucos pedidos do cardápio, em um primeiro momento houve um acúmulo de bebidas alcoólicas no estoque, evidenciando desconhecimento do padrão de vendas e do comportamento do consumidor.

Não foi informado o uso estruturado de indicadores financeiros pela unidade estudada. Apesar da ausência de dados numéricos, solicitados mas não concedidos para esse trabalho, a sugestão de implementação de indicadores financeiros pode contribuir para uma gestão mais eficiente da unidade, possibilitando um maior controle sobre receitas, despesas e faturamento. Calculando o ponto de equilíbrio a unidade é capaz de mensurar o nível mínimo de faturamento necessário para cobrir todos os custos e despesas, evitando prejuízos operacionais. Com os resultados da divisão entre os custos fixos e a margem de contribuição, a entidade consegue com mais facilidade a definição de metas de vendas e no controle do fluxo de caixa.

Neto(2023) reforça essa necessidade evidenciando que toda aplicação de recursos no ativo deve ser financiada com fundos levantados a um prazo de recuperação proporcional ao investimento realizado. Quando há um descompasso entre o prazo de retorno dos financiamentos e a liquidez dos ativos correspondentes, ocorre um desequilíbrio financeiro que pode comprometer a capacidade da empresa de honrar seus compromissos.

4.5. Obrigações tributárias

Quadro 8 - perguntas e resumo das respostas obtidas 5.

Pergunta	Resposta
Na sua experiência, foi difícil lidar com os impostos e obrigações do negócio?	Sim, foi criticado o modelo de tributação brasileira, por sua complexidade e especificidade em seus tópicos. Com destaque, questões relacionadas a tributos relacionados à folha de pagamento e a benefícios trabalhistas foram exemplificadas com certa reprovação por parte da gerente.
Você teve alguma ajuda ou precisou contratar um contador?	Sim, o apoio do contador nas questões tributárias foi relatada com muito apreço e enaltecimento.

Fonte: elaboração própria.

A realidade tributária brasileira é reconhecida como uma das mais densas e dinâmicas do mundo, cobrando dos gestores planejamento e organização(Potin,2016). A pesquisa de Sales e Barros(2008) relatou que, na percepção de gestores de um município de Minas Gerais, a elevada carga tributária aliada à dificuldade de compreensão das exigências legais foram os principais fatores responsáveis pela falência de seus negócios. Portanto, mostra-se a carência, por parte das entidades, de uma governança tributária e de profissionais contadores que as

auxiliem na sua tomada de decisão.

Como essência, a governança tributária se caracteriza como práticas que buscam amparo nas leis para postergar ou diminuir o valor dos tributos, podendo dessa forma melhorar seu desempenho e valor de mercado.(MACHADO,2011 apud POTIN, 2016). Pelos aspectos únicos e peculiaridades de cada empresa, a forma em que é feito o planejamento tributário é distinto (REDIVO, 2020). Essas práticas são exemplificadas no planejamento tributário estratégico, escolhendo o melhor regime tributário para o empreendimento, a antecipação de impactos fiscais futuros, revisão de práticas fiscais para identificar e corrigir falhas, além de recuperar tributos pagos indevidamente, estruturação de empresas, fusões, cisões e aquisições para otimizar a carga tributária, entre outras visando reduzir o custo com tributos e o aumento nos resultados.

Para isso, cabe também ao contador desempenhar um papel essencial na gestão tributária, garantindo que as informações contábeis atendam aos princípios fundamentais da relevância, confiabilidade, comparabilidade, compreensibilidade e tempestividade. Para isso, deve possuir um conhecimento aprofundado da legislação tributária, interpretando-a de maneira estratégica para otimizar a carga fiscal e proporcionar a melhor alternativa ao usuário da informação, seja ele gestor, investidor ou autoridade fiscal. Além disso, é sua responsabilidade assegurar que os dados fornecidos sejam precisos e atualizados, permitindo decisões fundamentadas e alinhadas à realidade financeira da empresa.

4.6. Comunicação e Suporte com a Franquia

Quadro 9 - perguntas e resumo das respostas obtidas 6.

Perguntas	Respostas
Como funciona a comunicação com o franqueador? Vocês têm reuniões ou trocam relatórios com frequência?	A comunicação cotidiana é feita com o consultor da região. Mensalmente são feitas reuniões entre os administradores para feedbacks, dúvidas, e a análise de faturamento .
Existe algum acompanhamento por parte da franquia para identificar possíveis problemas financeiros antes que se tornem críticos?	Sim, mensalmente os responsáveis de cada unidade do distrito federal são convocados para uma reunião com o consultor regional. Nessas reuniões é analisado o desempenho de cada unidade, com o foco dominante no faturamento e no volume de despesas mensais. Nesse encontro, se abre espaço para feedbacks dos franqueados, críticas e insatisfações e dificuldades são relatadas comumente, com um suporte, tido pela gerente como acima da média por parte do consultor, representando a franqueadora.
Como a franquia lida com reclamações ou insatisfações levantadas pelos franqueados? Existe um processo formal para tratar esses casos?	A administração de críticas e insatisfações foi avaliada como razoável. A disponibilidade é positiva e o tempo de resposta também. Foram relatadas algumas situações de discordância com decisões tomadas pelos superiores, e a solicitação dada pela gerente da unidade estudada foi recusada. Apesar disso, expôs elogios a prontidão do consultor em escutar e sanar questionamentos.

Fonte: elaboração própria.

A comunicação entre franqueador e franqueado é um pilar fundamental para o sucesso de qualquer franquia. Uma comunicação eficaz não apenas alinha expectativas e objetivos, mas também constroi um relacionamento de confiança e colaboração, essencial para o crescimento e a rentabilidade da rede. Como destaca Ribeiro(2013) a estruturação de uma franquia produtiva depende de uma gestão eficiente dos conflitos, compreendendo suas causas

e consequências para minimizá-los.

Pelas respostas concedidas na entrevista, observa-se um sistema de comunicação estruturado. Um dos principais canais de comunicação é o consultor regional, que mantém contato ágil e disponível. Esse acompanhamento constante facilita a resolução de problemas do dia a dia e garante maior proximidade entre as partes. Além disso, as reuniões mensais representam um espaço para feedbacks, esclarecimento de dúvidas e uma análise crítica do desempenho da unidade, fornecendo assim um melhor suporte para cada fração da franquia.

Durante a realização da entrevista, a entrevistada exemplificou como esse suporte se materializa na prática. Ela relatou um caso específico ocorrido em uma das reuniões mensais da franquia, no qual uma unidade enfrentava dificuldades devido ao baixo faturamento. Diante dessa situação, a franqueadora, em um esforço para oferecer apoio tanto estratégico quanto operacional, desenvolveu itens exclusivos no cardápio destinados exclusivamente àquela unidade.

Melo(2012, p.169) traz como papel do franqueador “propiciar um ambiente de interação e proximidade com a realidade vivida pelos franqueados, tanto com a finalidade de reduzir os conflitos como, especialmente, de criar um ambiente propício às inovações entre os membros da rede de franquias.” Dessa forma, a construção de um relacionamento sólido e de confiança entre franqueador e franqueado não apenas minimiza conflitos, mas também favorece a inovação dentro da rede, promovendo melhorias contínuas no modelo de negócio.

5. Considerações finais

Este estudo analisou a relação entre franqueador e franqueado sob a perspectiva gerencial e contábil, utilizando como objeto de pesquisa uma unidade franqueada em Brasília. O estudo permitiu compreender os desafios e benefícios do modelo de franquia, evidenciando a importância da contabilidade gerencial para a sustentabilidade e crescimento do negócio.

Os resultados mostraram que a principal motivação para a escolha do modelo de franquia foi a segurança proporcionada pelo suporte operacional, pelo reconhecimento da marca e pelo know-how transferido pela franqueadora. No entanto, desafios como a gestão financeira, o cumprimento das obrigações tributárias e a conciliação dos interesses entre franqueado e franqueador exigem uma administração estruturada e um acompanhamento contábil eficiente.

A pesquisa também destacou a importância da comunicação contínua com a franqueadora, que se mostrou fundamental para a resolução de problemas e para a manutenção da unidade dentro dos padrões estabelecidos. A presença de um consultor regional atuando como intermediário contribuiu para a troca de informações e para a implementação de estratégias alinhadas à rede.

Do ponto de vista contábil, o estudo reforça a necessidade de um planejamento financeiro estruturado, do acompanhamento de indicadores de desempenho e da adoção de boas práticas na gestão de fluxo de caixa e controle de custos. A contabilidade gerencial se mostrou indispensável para a tomada de decisões estratégicas e para o sucesso da unidade franqueada.

Dessa forma, conclui-se que, embora o modelo de franquia ofereça vantagens significativas para empreendedores inexperientes, o sucesso do negócio depende crucialmente

do alinhamento entre gestão eficiente, suporte da franqueadora e a adoção de boas práticas contábeis. O estudo contribui para o entendimento do papel da contabilidade na governança das franquias e pode servir de referência para futuras pesquisas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. 2023. Relatório de desempenho do franchising do ano de 2023. Recuperado de: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising>. Acesso em: 15 jan. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. 2024. Relatório de desempenho do 1º Trimestre de 2024. Recuperado de: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising>. Acesso em: 15 jan. 2025.

BOLOTTO, Patrícia; AZEVEDO, Lúcio Flávio Moraes de. Franquias: Sustentabilidade através da Gestão Contábil. Revista Eletrônica de Ciências Contábeis, Taquara: Faculdades Integradas de Taquara, 2016. Disponível em: <https://exemplo.com/artigo>. Acesso em: 24 jan. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.966, de 27 de dezembro de 2019. Dispõe sobre a regulamentação do sistema de franquias no Brasil e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L13966.htm. Acesso em: 15 jan. 2025.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. 1976.

BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a regulamentação do sistema de franquias no Brasil e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8955.htm. Acesso em: 15 jan. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm. Acesso em: 02 de fev. 2025.

CREPALDI, S. A. Contabilidade Gerencial: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DURO, Laura Delgado. Aspectos Jurídicos do Contrato de Know-How, 2015, 33 .f, Dissertação, Pontifícia Universidade Católica - Rio Grande do Sul, 2015.

GONÇALVES, Helmer José. Fidelização de clientes, 2007, 61.f, Especialização, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/14026>.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. Disponível em: <http://www.franchise.org>. Acesso em: 15/01/2025.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4, (out., 1976), p. 305-360.

LIMA, Aloisio Soares; LUNA, Rosemar Martins; DE SOUSA, Ana Rosa. Evolução do Sistema de Franquias no Brasil. *ReMark - Revista Brasileira de Marketing*, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 94–112, 2012. DOI: 10.5585/remark.v11i1.2261. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12511>. Acesso em: 15 jan. 2025.

MARTINS, Renann Barbosa. Ferramentas de contabilidade gerencial adotadas por micro e pequenas empresas. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, João Pessoa, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/11892/1/RBM04102018.pdf>.

MELO, Pedro Lucas de R.; ANDREASSI, Tales. Franquias Brasileiras: Estratégia, Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. p.60. ISBN 9788522112685. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522112685/>. Acesso em: 08 nov. 2024.

NETO, Alexandre A. Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico-financeiro. 13. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. p.166. ISBN 9786559775125. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559775125/>. Acesso em: 05 fev. 2025.

RIBAS, João. Por dentro de uma Franquia. Caxias do Sul: Maneco, 2006.

RIBEIRO, Adir, ;MARCHÍ, Leonardo; GALHARDO, Mauricio; IMPERATORE, Luiz Gustavo. Gestão Estratégica de Franchising: Como reconstruir redes de franquia de sucesso. 2 ed. DVS Editora, 2013.

RIGONI, Ramon Frigi. Teoria da Agência e Franchising: Evidência empírica para o caso brasileiro. Repositório FGV, 2015. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/49097d60-0728-4173-af4a-7ce1d2a8c57c/content>.

SALES, Rodrigo Lacerda; BARROS, Aluizio Antônio de; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 1, p. 68–84, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12511>. Acesso em: 17 jan. 2025.

SANTOS, Alexandre David. Comentário à Nova Lei de Franquia: Lei N. 13.966/2019: 2ª Edição com Jurisprudência Atualizada. 2. ed. Almedina Brasil, 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Financiamento de pequenos negócios no Brasil. 2019. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/o-financiamento-dos-pequenos-negocios-no-brasil?detalhe39,c7eeb49f90dc9410VgnVCM2000003c74010aRCRD.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Pequenos negócios em números. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenosnegocios-em-numeros.12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.