

CAPÍTULO 2

O PAPEL DO CONTADOR NA GOVERNANÇA DE FRANQUIAS: ENTRE AUTONOMIA E PADRONIZAÇÃO

Abraão Giuseppe Beluzi

Doutorando em Ciências Contábeis e Administração,
FUCAPE Business School, Brasil.

RESUMO

O presente artigo técnico tem como objetivo examinar o papel estratégico do contador na governança de redes de franquias, destacando sua atuação na mediação entre os mecanismos de padronização exigidos pela franqueadora e a autonomia operacional do franqueado. A prática de mercado evidencia que, em ambientes de múltiplas unidades e elevado grau de replicação de processos, o profissional da contabilidade exerce funções cruciais na padronização de relatórios, na transparência das demonstrações financeiras e na implementação de sistemas de controle gerencial. Por meio da análise de práticas adotadas em redes franqueadas, este artigo discute os principais instrumentos utilizados, como planos de contas unificados, indicadores de desempenho e plataformas de gestão compartilhada. Os resultados apontam que a atuação contábil contribui significativamente para a mitigação de conflitos, o alinhamento estratégico e a sustentabilidade das relações de franquia. O estudo oferece subsídios técnicos relevantes para profissionais da área contábil que atuam ou pretendem atuar em contextos de franquias empresariais.

PALAVRAS-CHAVE: franquias; governança corporativa; contabilidade gerencial; controle; autonomia.

INTRODUÇÃO

De acordo com a Associação Brasileira de Franchising, (2024) o sistema de franquias é amplamente reconhecido como uma estratégia eficaz de expansão empresarial baseada na replicação de modelos de negócio consolidados. Em redes franqueadas, a padronização de processos e práticas operacionais é essencial para manter a identidade da marca, garantir a qualidade dos produtos e serviços, e assegurar a conformidade com os critérios definidos pela franqueadora. Contudo, essa busca por uniformidade

muitas vezes colide com a realidade gerencial dos franqueados, que enfrentam contextos locais distintos e demandas por autonomia decisória.

Nesse cenário, o contador assume papel central como agente de apoio à governança, atuando na mediação entre os interesses institucionais da franqueadora e os desafios operacionais dos franqueados. Mais do que executar funções técnicas de escrituração e apuração de tributos, o profissional da contabilidade contribui para o desenvolvimento e o acompanhamento de indicadores de desempenho, a estruturação de relatórios padronizados e a implementação de sistemas integrados de informação, (Cunha, 2015).

Este artigo técnico tem como objetivo discutir, com base na prática de mercado, como o contador pode contribuir para a governança das franquias, promovendo equilíbrio entre controle e flexibilidade, e oferecendo suporte técnico à tomada de decisão de ambas as partes envolvidas.

REFERENCIAL TEÓRICO

O modelo de franquia empresarial tem como fundamento a transferência de know-how e o licenciamento do uso de uma marca ou sistema de gestão, mediante contrato firmado entre a franqueadora e o franqueado. Sob a luz de Padoveze (2021), esse modelo de negócio oferece vantagens para ambas as partes: para a franqueadora, representa uma forma eficiente de crescimento com menor investimento direto; para o franqueado, constitui uma oportunidade de empreender com o suporte de uma marca consolidada e processos já validados.

Apesar dessas vantagens, o relacionamento entre as partes é permeado por tensões decorrentes de assimetrias informacionais, expectativas divergentes e interesses econômicos distintos. De um lado, a franqueadora busca manter o padrão da rede, assegurar o cumprimento de obrigações contratuais e proteger sua reputação. De outro, o franqueado, responsável pela operação local, enfrenta desafios relacionados à concorrência regional, à gestão de pessoal, à adaptação a realidades locais e à busca por margens operacionais sustentáveis de acordo com Jensen & Meckling, (1976).

Na prática, o equilíbrio entre padronização e autonomia é um desafio constante nas redes de franquia. Rossetti (2019) elucida que a rigidez excessiva pode comprometer a adaptabilidade e a motivação do franqueado, enquanto a flexibilidade irrestrita pode ameaçar a identidade e a coesão da marca. Nesse contexto, entende-se que o papel dos mecanismos de controle torna-se fundamental para garantir alinhamento estratégico, transparência na gestão e confiança entre as partes. É nesse ponto que se insere a relevância da atuação do contador, como profissional que articula informação econômica com responsabilidade técnica e imparcialidade.

METODOLOGIA

Este artigo técnico adota uma abordagem qualitativa, descritiva e aplicada, fundamentada na análise de práticas profissionais observadas em redes de franquia atuantes no mercado brasileiro. O objetivo é compreender o papel do contador como agente de suporte à governança corporativa, explorando suas funções no equilíbrio entre padronização exigida pela franqueadora e a autonomia operacional dos franqueados.

A construção do estudo baseou-se em uma pesquisa bibliográfica e documental, com levantamento de fontes secundárias, como livros, artigos acadêmicos e relatórios institucionais, que tratam dos temas de governança, contabilidade gerencial e gestão de franquias. As referências selecionadas incluem autores como Padoveze (2021), Rossetti (2019), Jensen e Meckling (1976) e Cunha (2015), cujas contribuições forneceram o suporte teórico necessário para a análise crítica das funções exercidas pelo profissional contábil nesse ambiente específico.

Além disso, foram analisadas experiências práticas de mercado relatadas em estudos de caso e observações técnicas do autor, baseadas em vivências profissionais e consultorias prestadas no setor de franquias. Tais observações permitiram identificar os principais instrumentos de controle utilizados, como planos de contas padronizados, relatórios gerenciais, indicadores de desempenho e sistemas de gestão compartilhada.

A metodologia adotada não se limita a dados estatísticos ou experimentais, mas prioriza a interpretação contextual e a aplicação do conhecimento contábil à realidade das organizações franqueadas. O enfoque está na aplicabilidade dos conceitos à prática profissional e na contribuição do contador para a sustentabilidade das relações de franquia.

ATUAÇÃO DO CONTADOR NA PRÁTICA

No ambiente das redes de franquia, a atuação do contador extrapola as funções tradicionais de escrituração contábil e cumprimento de obrigações acessórias. O profissional passa a ocupar uma posição estratégica, sendo responsável por implementar e sustentar mecanismos de controle que asseguram tanto a conformidade com os padrões estabelecidos pela franqueadora quanto a viabilidade econômica das operações do franqueado, (Andrade, 2016).

De acordo com Cunha (2015), um dos principais papéis do contador é garantir a padronização das informações financeiras entre todas as unidades franqueadas. Essa padronização facilita a consolidação de dados, a comparação entre unidades e a elaboração de relatórios gerenciais consistentes. Por meio de planos de contas uniformizados, procedimentos de classificação contábil homogêneos e modelos padronizados de balancetes e demonstrativos de resultado, o contador contribui para a transparência e previsibilidade das informações.

Além disso, o contador atua como consultor interno, orientando o franqueado quanto à análise de indicadores de desempenho, à gestão de

fluxo de caixa, à precificação de produtos e à adequação às margens operacionais projetadas pela rede. Em muitos casos, é também o responsável por assessorar no cumprimento de cláusulas contratuais, como a entrega de relatórios mensais, a verificação de royalties e o acompanhamento de metas operacionais, (Padoveze, 2021).

Outro aspecto importante, percebido nos trabalhos de Cunha (2015), da prática contábil nas franquias, é o suporte à redução de conflitos, onde a clareza das informações, quando tecnicamente sustentada, reduz disputas sobre inadimplemento, repasse de valores, descumprimento de metas e outros pontos de tensão comuns no relacionamento entre matriz e unidade franqueada.

Por fim, entende-se através de Rossetti, 2019 que o contador contribui para o fortalecimento da governança da rede, sendo peça-chave na construção de uma cultura de compliance e responsabilidade compartilhada, o que é especialmente relevante em redes em expansão, que dependem da confiança e da replicabilidade de processos para sustentar seu crescimento.

INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA E CONTROLE UTILIZADOS

Através de Cunha, (2015), entende-se que a consolidação de práticas eficazes de governança em redes de franquia depende da adoção de instrumentos técnicos capazes de garantir uniformidade, rastreabilidade e confiabilidade das informações geradas pelas unidades franqueadas. A seguir, destacam-se os principais mecanismos utilizados com apoio da contabilidade gerencial e dos sistemas de informação:

5.1 Plano de contas padronizado A utilização de um plano de contas uniforme para toda a rede permite que os dados contábeis e gerenciais sejam estruturados de forma comparável, independentemente do porte ou localização da unidade franqueada.

5.2 Indicadores de desempenho (KPIs) Franqueadoras com estruturas de governança consolidadas costumam adotar indicadores- chave de desempenho (KPIs) para monitorar a performance das unidades.

5.3 Sistemas de gestão compartilhados (ERPs) A adoção de plataformas de gestão integradas com módulos financeiros e contábeis facilita o monitoramento remoto das unidades.

5.4 Relatórios gerenciais periódicos A elaboração e envio de relatórios mensais padronizados é prática comum para fins de acompanhamento e prestação de contas à franqueadora.

5.5 Auditorias internas e due diligence periódica Algumas redes adotam auditorias internas ou rotinas de revisão contábil para assegurar a integridade dos registros e a aderência às normas da rede.

DISCUSSÃO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

A atuação do contador na governança de redes franqueadas é repleta de desafios que exigem não apenas domínio técnico, mas também sensibilidade relacional e capacidade de mediação. O principal dilema enfrentado nesse contexto é o equilíbrio entre a autonomia gerencial do franqueado e os mecanismos de padronização e controle exigidos pela franqueadora, (Rossetti, 2019).

Nesse cenário, Padoveze (2021) elucida que o contador se posiciona como um agente de equilíbrio e confiança, onde sua formação técnica o habilita a propor soluções que conciliam controle com adaptabilidade. A crescente digitalização dos sistemas de gestão e a consolidação de redes multicanais abrem espaço para uma atuação ainda mais estratégica do profissional contábil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desse modo a governança eficaz em redes de franquia depende do alinhamento entre padronização de processos, conformidade técnica e respeito à autonomia operacional das unidades franqueadas. Neste cenário, o contador se destaca como um profissional essencial para promover esse equilíbrio, atuando como articulador da informação e mediador das relações institucionais.

Como desafios, permanecem as tensões decorrentes do excesso de padronização, a resistência dos franqueados e a necessidade de capacitação contínua. Recomenda-se, portanto, o fortalecimento da atuação do contador no processo decisório das redes franqueadas, com vistas a uma governança mais eficiente, transparente e colaborativa

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Franchising. (2024). *Relatório de desempenho do setor de franquias – 2023*. São Paulo: ABF. Disponível em <https://www.abf.com.br>

Cunha, J. A. C. (2015). Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. *Revista de Administração*, 50(1), 85–98. <https://doi.org/10.5700/rausp1189>.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Padoveze, C. L. (2021). *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil* (8a ed.). São Paulo: Atlas.

Rossetti, J. P. (2019). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências* (3a ed.). São Paulo: Cengage Learning.