

A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ÀS EMPRESAS FRANQUEADORAS DO SETOR CALÇADISTA SITUADAS NO VALE DO PARANHANA/RS.

Claudionara Sibeles Harff¹

Roberto Carlos Hahn²

RESUMO

A controladoria tem por finalidade fornecer às empresas dados estratégicos e confiáveis, para a tomada de decisão e controle da gestão organizacional de forma mais precisa. As franquias são um modelo de negócios que vêm evoluindo a cada ano. Com o objetivo de identificar a utilização da controladoria como ferramenta de gestão para a análise de viabilidade e manutenção da expansão da rede *franchising* das empresas calçadistas, situadas no Vale do Paranhana/RS, o presente estudo busca levantar os procedimentos adotados por essas empresas, bem como averiguar se elas dispõem de um setor de controladoria ou um profissional *controller* voltado para esse departamento. Para tal fim, realiza-se uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e descritivo, com abordagem quali-quantitativa e aplicação de um questionário direcionado a três empresas franqueadoras. Após a análise das respostas, é possível evidenciar que duas já estão inseridas entre 10 a 15 anos nesse mercado e a outra de 1 a 5 anos. Além disso, as empresas têm mais de 30 franquias em suas redes, e apenas uma delas tem um profissional de controladoria para acompanhamento e análise dos dados estratégicos, contábeis e financeiros. Por fim, conclui-se que este estudo é relevante à acadêmica, a qual sugere que as empresas direcionem um profissional *controller* ao setor de *franchising*, a fim de que, com sua experiência, possa desenvolver controles precisos, analisar resultados, acompanhar a viabilidade do negócio e fornecer dados essenciais para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Controladoria. Franquias. Fornecimento de dados.

ABSTRACT

The Controllershship aims to provide companies with strategic and reliable data so the decision making and organizational management control is more precise. Franchising is a business model that is evolving every year. In order to identify controllership utilization as a management tool of the feasibility and expansion maintenance for the franchising network of footwear companies located in the Paranhana Valley / RS analysis, this study sought to survey the procedures adopted by these companies and whether the company has a controlling sector or a professional controller focused on this department. For this purpose, an exploratory and descriptive bibliographic research of a quali-quantitative approach was carried out, with application of a questionnaire directed to three (3) franchise companies. After analyzing responses, it was evidenced that from the two that are already inserted between 10 to 15 years in this market and the other 1 to 5 years, and have more than 30 franchises in their networks, only one of the companies has a professional controller for monitoring and

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT. Taquara/RS *E-mail:* clau_harff@hotmail.com.

² Professor orientador das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT. Taquara/RS. *E-mail:* roberto@hpcustos.com.br.

analysis of strategic, accounting and financial data. Finally, it is concluded that this study was relevant for the student, who suggests that companies insert a professional controller in the franchising sector to develop accurate controls, analyze results, monitor the viability of the business and to provide essential data for the decision making.

Keywords: Controllership. Franchises. Data supply.

1 INTRODUÇÃO

Os empresários do setor calçadista estão, diariamente, em busca de maior ocupação da sua capacidade de produção instalada, e o que vem impulsionando a solução desse desafio é a adesão pela implantação e expansão da rede de franquias, que, gradativamente, está crescendo e resultando no aumento do faturamento das franqueadoras (SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO, 2019).

Para a correta tomada de decisão e acompanhamento da necessidade de expansão dos negócios, é necessário que os dados norteadores sejam controlados e analisados de forma precisa, de modo a manter a gestão de todos os controles gerenciais, o monitoramento de indicadores estratégicos e a viabilidade do negócio, além de ter a controladoria como a ferramenta adequada e essencial a ser utilizada, para a eficiência da estrutura da gestão.

Diante dos desafios que as empresas têm diariamente e do cenário atual, tendo em vista a expansão de seus negócios e a necessidade de tomar decisões adequadas, com base nos dados extraídos de seus franqueados, esta pesquisa busca entender de que forma as empresas franqueadoras estão extraíndo os dados econômicos e financeiros fundamentais à estratégia do negócio, bem como compreender de que maneira a controladoria pode ser essencial como ferramenta de gestão.

Ainda, em busca de aprimoramento dos conhecimentos em relação ao tema controladoria, com interesse de inserção nesse mercado para o crescimento e experiência profissional, procura-se entender a forma pela qual as franqueadoras recebem as informações de suas franquias. Nesse sentido, esta pesquisa intenta responder ao seguinte questionamento: Quais são os procedimentos de controladoria adotados pelas franqueadoras para o controle dos resultados e a viabilidade das franquias?

O objetivo geral desta pesquisa é identificar a utilização da controladoria como ferramenta de gestão à análise de viabilidade e manutenção da expansão da rede *franchising* das empresas calçadistas, situadas no Vale do Paranhana/RS. Com a finalidade de atender ao objetivo geral, a partir dos procedimentos adotados pelas franqueadoras, definem-se como objetivos específicos: (i) verificar o processo de fornecimento de dados estratégicos por parte das franquias; (ii) averiguar a utilização dos controles internos, a fim de analisar a viabilidade do negócio por meio do *payback*³; (iii) apurar o número de franquias existentes e demais indicadores utilizados pela franqueadora; e (iiii) identificar se a franqueadora dispõe de um setor de controladoria voltado às franquias.

Para o alcance dos objetivos propostos, a metodologia utilizada é bibliográfica, de caráter exploratório e descritivo, com abordagem quali-quantitativa e aplicação de um questionário, composto por 15 perguntas fechadas e 5 abertas, em 3 empresas franqueadoras do setor calçadista, situadas no Vale do Paranhana/RS.

Este trabalho está estruturado em cinco partes. A primeira e presente seção destina-se à introdução; na segunda, tem-se a pesquisa bibliográfica, que explana os principais conceitos para o embasamento do estudo; após, na terceira seção, há o desenvolvimento da metodologia aplicada; já a quarta parte apresenta a análise dos dados obtidos a partir do questionário; e, por fim, na quinta seção, são realizadas as considerações finais e as recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

2.1 Controladoria

A controladoria é definida pelo conjunto de princípios, procedimentos e métodos, originados principalmente da contabilidade, com a finalidade de garantir a informação correta e adequada ao controle de gestão organizacional das empresas e à tomada de decisão dos gestores (BRUNI; GOMES, 2010).

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011), ela é o departamento responsável pela geração, acompanhamento e análise dos dados obtidos pelos demais setores da

³ Indicador que demonstra o período de tempo necessário para o retorno do investimento inicial do negócio, calculado a partir das entradas de caixa (GITMAN, 2010).

empresa, dando suporte aos gestores diante dos resultados. Independentemente de ser estruturada como um setor existente formalmente ou não, é importante salientar as responsabilidades dos envolvidos para a interpretação e disponibilização das informações corretas e eficazes, perante um mercado competitivo.

Para corroborar, o autor Garcia (2014) argumenta que a controladoria surgiu para atender à necessidade do mercado, pois seu objetivo é fornecer as informações necessárias aos gestores, a fim de possam alcançar seus objetivos. Em um ambiente competitivo, no qual as empresas se encontram, é importante uma gestão estruturada e organizada no ciclo de planejar, executar e controlar, conforme a missão e a visão da empresa, que busca orientar as atividades de controladoria e dos demais setores num todo.

2.1.1 Atuação e objetivos

O autor Santos (2012) define que a controladoria é procedente de outras ciências, principalmente da contabilidade. Esta tem como finalidade torná-la mais eficiente e eficaz, com a preocupação de estudar o patrimônio no enfoque da gestão econômica, garantindo a segurança das informações fornecidas aos gestores para a tomada de decisão.

O autor (2012) afirma que, por ser um setor global, o qual envolve o esforço de diversos setores, a controladoria deve dedicar-se ao cumprimento da missão da empresa e à continuidade da organização, otimizando os resultados econômicos.

Em concordância com Santos (2012), Garcia (2014) relata que a controladoria deixa de ser apenas um setor operacional e deve estar diretamente atrelada à estratégia da empresa. Esse departamento necessita atuar pela busca de melhores resultados financeiros e econômicos, preocupando-se não somente com as informações a ele reportado, mas com a análise de todos os ambientes, em todos os aspectos.

Consoante Garcia (2014), a controladoria deve atuar de modo direto com a administração da empresa, a fim de minimizar os riscos e as incertezas na tomada de decisão, para solucionar os problemas e, ainda, diminuir as perdas e aumentar os ganhos, sempre em prol da continuidade da organização. Complementa Reginatto (2016) que a controladoria é responsável pela concentração das informações de todas

as áreas da empresa, sendo capaz de evidenciar possíveis desvios em relação às metas globais da empresa.

Conforme Coura e Bermudo (2018), essa área é responsável por dar suporte a dois pontos importantes de qualquer empresa: estratégia e controle. Por essa razão, há a necessidade de garantir a confiabilidade da engrenagem, que se resultará nas informações concisas. Destaca-se, entretanto, que a controladoria não é responsável pela decisão, essa é a função dos administradores, mas é pela projeção e execução dos mecanismos utilizados para os devidos controles.

2.1.2 Controles gerenciais

Apontam os autores Assaf e Lima (2010) que a base da controladoria, para uma correta tomada de decisão pelos administradores das empresas, depende de informações contábeis e de controles gerenciais confiáveis.

Para Anthony e Govindarajan (2011), o controle gerencial é uma ferramenta utilizada pelos gestores, a fim de influenciar os outros membros da organização para programar as estratégias, de modo que as atividades de controle sejam realizadas; porém, não necessariamente com a obrigatoriedade de cumprimento de um plano previamente determinado. São planos criados de acordo com as circunstâncias apresentadas no momento em que foi formulado, então, se os dados não corresponderem mais à realidade, as ações do plano podem não ser mais apropriadas, pois elas servem de suporte à interpretação dos dados fornecidos naquele determinado período.

Um dos controles gerenciais essenciais, que impacta diretamente no capital de giro das empresas, é o estoque. Ele auxilia na redução de gastos indevidos, possibilitando a aquisição de produtos novos, conforme matéria de Sua Franquia (2017).

Anthony e Govindarajan (2011) ainda afirmam que o processo de controle gerencial deve ser flexível e com a interação das pessoas, bem como ser projetado, sempre intencionando o princípio do alinhamento da meta, ou seja, possibilitando com que a meta individual dos membros da empresa seja consistente com a meta da organização. Para o atingimento da meta, é necessário que a organização formule a sua estratégia, sendo o processo de decisão de metas e qual estratégia será utilizada.

A necessidade de formular essa estratégia está atrelada à competitividade do mercado.

A controladoria é uma ferramenta gerencial essencial, que tem como finalidade traduzir os números e os valores da empresa, e é comprometida em analisar a viabilidade da empresa para acompanhamento de novos desafios. (GARCIA, 2014).

2.1.3 O *Controller* e suas funções

Segundo Garcia (2014), a controladoria e o *controller* estão presentes em qualquer empresa, pois necessitam de uma estrutura de informações úteis e fundamentadas. No Brasil, essa função surgiu com a chegada de empresas multinacionais norte-americanas, que trouxeram o profissional de *controller*, para doutrinar as teorias e práticas contábeis. Após o crescimento da economia no Brasil, a controladoria tomou maiores proporções, devido aos novos regulamentos, adquirindo um novo espaço.

Coura e Pavam (2014) asseguram que o *controller* deve ser um educador, pois ninguém aceita uma regra sem entender. Segundo eles, existem sistemas de controles considerados ótimos, porém são abortados, porque os gestores não têm capacidade de entender. Ratifica Mesquita (2019) que o *controller* é um profissional completo, o qual deve interagir com todas as áreas, agregando valor aos setores.

Garcia (2014) ainda cita que as funções desse profissional mudam de empresa para empresa, cada uma de acordo com a sua estrutura organizacional, mas, na maioria das empresas, elas estão alinhadas à operação, a fim de garantir a qualidade das informações, que são designadas ao planejamento da organização. O termo *controller* é atribuído ao profissional responsável pela controladoria, que tem a função de controlar e acompanhar as operações da empresa, com o objetivo de validar a exatidão e o desempenho das tarefas executadas, para que se tenha uma ligação entre os setores e todos possam trabalhar com ações em sintonia com as metas estabelecidas.

O autor (2014) complementa que, embora em algumas empresas o nome *controller* é designado ao chefe da contabilidade, devido ao contador ter conhecimento sobre todas as operações realizadas na empresa, o *controller* deve validar atentamente os dados extraídos e fornecidos, para verificar se condizem com o que se foi planejado. Esse profissional deve acompanhar todos os procedimentos,

desde a implantação do sistema de informações, pois ele necessita participar, além do planejamento, especialmente das decisões, fornecendo aos gestores informações claras, precisas e de fácil entendimento, auxiliando, assim, o processo de tomada de decisão.

2.2 Franchising

O *Franchising* iniciou nos Estados Unidos, devido à necessidade de as empresas acompanharem a crescente mudança de movimento de seus habitantes, em razão do desenvolvimento dos meios de transporte. Já no Brasil, a iniciativa de franquias se deu a partir da inauguração da empresa McDonald's, em 1979, a qual, em 1987, deu início ao franqueamento. Em seguida, no próximo ano, mais quatro empresas adotaram o sistema de franquias (SILVA; AZEVEDO, 2012).

Regido pela Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, o *franchising* ou franquia empresarial é a relação em que o franqueador cede ao franqueado seu direito de uso de marca ou patente, sem gerar qualquer vínculo empregatício. Ele proporciona oportunidade às empresas que buscam acesso ao mercado, em virtude de permitir a utilização de uma marca já estruturada e por ser uma forma de replicar o sucesso de um negócio já formado, segundo Ribeiro *et al* (2013).

Content (2018) destaca que esse modelo de negócios vem se reinventando a cada ano, tomando espaço em pontos de venda não tão comuns e, ainda, crescendo na diversidade de padrão de operação.

2.2.1 Franqueador e franqueado: conceito e suas diferenças

Considerando uma abordagem mais técnica, a diferença entre franqueador e franqueado são suas atribuições. Franqueador é a pessoa jurídica, que autoriza um terceiro – o franqueado – a fazer uso de sua marca, por meio de seus padrões estabelecidos, oferecendo-o suporte para o desenvolvimento de seu negócio. Já o franqueado é a pessoa física ou jurídica, que adquire a franquia e administra seu próprio negócio, porém, seguindo algumas regras estabelecidas pelo franqueador (PORTAL DO FRANCHISING, 2005).

Brandão (2014) aponta que a formatação entre as partes deve ser eficaz, pois nem o melhor contrato entre franqueado e franqueador sustenta uma franquia se

ambos não estiverem satisfeitos com seus resultados. Logo, o papel do franqueador, além de inicialmente estudar a viabilidade do seu negócio, é aprimorar constantemente esse assunto. Além disso, o franqueado deve compreender que sua empresa faz parte de um negócio padronizado e, por esse motivo, seguir esse padrão é a essência do *franchising*, sendo imprescindível que ele estude a franquia a qual irá fazer parte.

O autor (2014) também menciona que a parceria entre as partes é essencial. Segundo ele, o franqueador deve estar preparado para gerir dois negócios: um é o seu negócio original, seu comércio ou fabricação de calçados, por exemplo, que sempre geriu com excelência; o outro é a sua rede de franquias, que, além de gerir uma rede de negócios e pessoas, está cedendo o uso de sua marca e a transferência de *know-how*⁴ em troca de *royalties*⁵; assim, seu desafio é entender essa diferença e se preparar para esse tipo de gestão. Já o franqueado deve respeitar a parceria desse tipo de negócio, o qual firmou com o franqueador, mantendo um bom relacionamento e aproveitando-se dos benefícios trazidos por esse formato de gestão, no qual as duas partes devem cumprir com suas obrigações e responsabilidades.

2.2.2 Vantagens e desvantagens

Embora o mercado de franquias venha se mostrando uma opção atraente, acessível e promissora aos empreendedores na expansão dos negócios, em toda escolha existem vantagens e desvantagens. Desse modo, ao optar por esse segmento, é importante que as duas partes estejam atentas a elas (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2019).

Na compreensão de Guerra (2012), uma das principais vantagens ao franqueador é o rápido crescimento de sua rede, sem utilizar seu capital próprio e ainda transferindo os custos à unidade franqueada. Conrado (2014) acrescenta a existência de uma característica em comum entre as partes: o franqueador e o franqueado são empresários e almejam lucro, compreendendo isso, entende-se que

⁴ *Know-How*: Termo em inglês, que significa “saber como”, assim conhecido no *franchising*, como as informações consideradas essenciais, para que a franquia consiga reproduzir os produtos e serviços oferecidos pela marca, podendo alcançar os padrões de rendimento do franqueador (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2019).

⁵ *Royalties*: é a remuneração paga periodicamente pelo franqueado, para uso de cessão da marca do franqueador, geralmente, cobrado em percentual sobre o faturamento (SEBRAE, 2018).

o processo de franquia poderá gerar maior retorno financeiro ao franqueador. Além do mais, diferente de uma loja comum, o custo com os funcionários, por exemplo, passa a ser do franqueado, já que no modelo de franquia existe uma independência jurídica, a qual evita que o franqueador tenha gastos com folha de pagamento, impostos e demais encargos, relacionados a funcionários devidamente registrados na franquia.

No entendimento de Oliveira e Scarinci (2018), o aumento do número de franqueados também auxilia o franqueador a direcionar seu negócio, utilizando o conhecimento e as experiências geradas pelos seus franqueados, para fazer adequações em seus produtos. Isso porque quanto maior o número de unidades estabelecidas, maior é o gasto com publicidade e com o desenvolvimento dos novos produtos, possibilitando, assim, maior valorização e fortalecimento da marca, de forma que se mantenha dentro do seu círculo de negócios.

Oliveira e Scarincini (2018) apontam também algumas desvantagens para o franqueador ao ceder o uso de sua marca aos franqueados, que pode correr riscos, no que diz respeito à preservação de sua imagem, caso escolha um franqueado com uma má administração, acompanhada de uma perda dos padrões estabelecidos, que, futuramente, pode impactar nos lucros de todos os franqueados. Da mesma maneira, afirmando essa desvantagem, Guerra (2012) assinala que, se um franqueado trabalhar de forma incorreta, ou seja, abaixo do nível dos demais, estará colocando em risco também os demais franqueados, assim como o franqueador. Talvez, em primeira instância, ele poderá estar se beneficiando, entendendo que a sua prática pode ser melhor que a sugerida pela franqueadora. Entretanto, se os demais passarem a agir da mesma forma, o prejuízo global pode ser maior que o benefício individual.

Destacam-se, outrossim, os pontos que dizem respeito ao franqueado. Segundo Oliveira e Scarincini (2018), uma das principais vantagens desse elemento é o recebimento de *know-how* da marca, que permite até mesmo às pessoas sem experiência elevada no ramo atuarem no mercado com uma marca já estabelecida, diminuindo os riscos e possibilitando que esses empreendedores tenham total suporte de como gerir seu negócio, por intermédio do apoio fornecido pelo seu franqueador.

Outra vantagem expressiva, citada por Oliveira e Scarincini (2018), é a facilidade de acesso ao crédito. Já que o franqueado leva consigo a marca de um empreendedor já estabelecido no mercado, grande parte dos bancos já dispõe de uma

linha de crédito especial para franquias, no caso de um empréstimo, por exemplo. Como desvantagem, os autores mencionam o poder de decisão, visto que o franqueador exige algumas restrições e limita as ações individuais, para manter os padrões da rede.

Além disso, os franqueadores cobram dos franqueados, para a operação do negócio e a cessão da marca, taxas de *royalties* e de *marketing*, as quais, normalmente, são percentuais sobre as vendas, influenciando diretamente no resultado da unidade. Assim como o franqueador pode escolher um franqueado que possa causar prejuízos, o franqueado também pode correr esse risco, optando por uma franquia que dificulte a operação, como um plano de negócios muito rígido, sem esquecer, ainda, o risco de falência da franqueadora escolhida (OLIVEIRA E SCARINCINI, 2018).

O Quadro 1 demonstra uma breve comparação das vantagens e desvantagens do franqueador e do franqueado:

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do franqueador e do franqueado

Vantagens		Desvantagens	
Franqueador	Franqueado	Franqueador	Franqueado
Expansão.	Investimento em um negócio já estruturado, com menor tempo de retorno.	Perda de sigilo estratégico da empresa.	Pagamento obrigatório de taxas.
Consolidação da marca.	Suporte em treinamentos.	Má seleção de um franqueado.	Dependência do franqueador quanto à equipe e aos negócios.
Rentabilidade e redução de custos.	Linha de crédito especial com alguns bancos.	Investimento para formatação.	Limitação em sua gestão.
Padronização no formato de sua rede.	Menor custo com propaganda.		Cessão dos direitos do negócio.

Fonte: elaborado e adaptado pela acadêmica, com base em Central do franqueado (2019) e OLIVEIRA (2019).

O Quadro 1 demonstra a importância do estabelecimento de todos os acordos e remunerações entre o franqueado e o franqueador, na circular de Oferta de Franquia (COF), como aponta Amaral (2013), já que a lei das franquias não determina todos os critérios a serem aplicados.

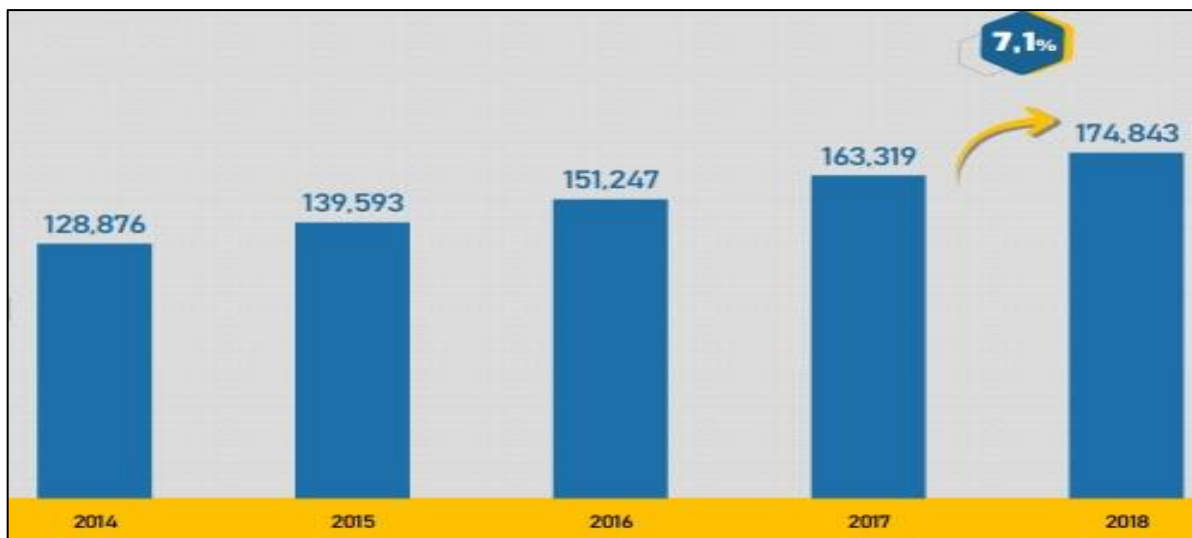
2.2.3 Expansão do *franchising* no Brasil

Alguns pesquisadores afirmam que a história do *franchising* no mundo iniciou com a Igreja Católica, por ser controlada pelo Vaticano e existir unidades em diferentes regiões. Porém, apesar de várias datas serem destacadas como início do modelo *franchising*, a origem mais respeitada do mundo teve início nos Estados Unidos, em 1850; e, no Brasil, foi na década de 1980 que esse movimento se destacou. Em 1987, foi criada a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), com o objetivo de organizar o sistema de franquias, amadurecendo esse perfil de negócio. Em 1994, a ABF criou sua própria legislação para reger o contrato de *franchising*, por meio da Lei nº 8.955/1994. A partir dessa aprovação, teve-se um crescimento ainda maior no setor (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2018).

A Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2018) aponta que 61% das redes de franquias atuantes no Brasil têm prazo de retorno de investimento inicial de 18 a 36 meses. Segundo Gonçalves (2019), as sete consideradas melhores franquias de sapatos no Brasil, em relação ao custo x retorno, variam sua taxa de franquia entre 29 a 50 mil reais.

Em análise dos números nos últimos cinco anos, a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2019) demonstra, de acordo com o Gráfico 1, o desempenho do *franchising* brasileiro em 2018. No ano de 2014, tinha faturamento de 128.876 bilhões, crescendo a cada ano e chegando aos 174.843 bilhões, em 2018. Crescimento de 36% nesse período e de 7% a 8% anualmente, o que demonstra melhora nos índices de confiança. Acredita-se que a retomada da expansão e os investimentos em inovação contribuíram para essa alavancagem. O setor de moda, no qual considera-se o segmento calçadista, no ano de 2018, teve uma variação positiva de 4,9% no faturamento, em relação ao ano de 2017.

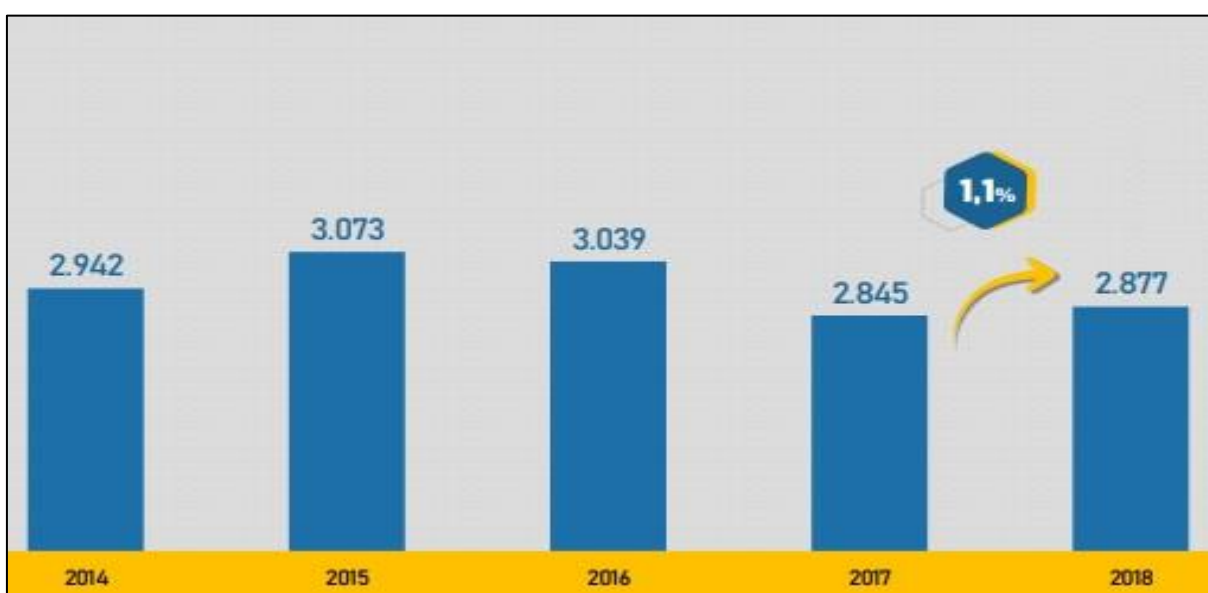
Gráfico 1 – Desempenho do faturamento do *franchising* brasileiro em 2018



Fonte: elaborado e adaptado pela acadêmica, com base em Associação Brasileira de *Franchising* (2019).

Seguindo com os números divulgados pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2019), o Gráfico 2 demonstra que as redes também voltaram a crescer no ano de 2014, com 2.942; crescendo para 3.073, em 2015; caindo para 3.309, em 2016; 2.845, em 2017; retomando o crescimento em 2018, com 2.877 – crescimento de 1,1% de 2017 para 2018 – o que complementa o Gráfico 1 do crescimento constante desse modelo de negócios.

Gráfico 2 – Crescimento das redes do *franchising* brasileiro em 2018



Fonte: elaborado e adaptado pela acadêmica, com base em Associação Brasileira de *Franchising* (2019).

A Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2019) ainda aponta que o ritmo de expansão, ao comparar 2016 e 2017 para 2017 e 2018, teve o dobro de crescimento e o mais impactante entre os números apurados. Destacam-se os empregos diretos gerados nesse setor, que, em 2014, foi de 1.096.859 para 1.299.145, em 2018. Em complemento aos dados, Simioni (2019) menciona que o crescimento da quantidade de unidades de 2018 representa 5,4% maior que 2017.

Para 2019, as projeções divulgadas pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2019) apresentam-se de forma positiva por parte dos franqueadores e apostam em um aumento de 8% a 10% no faturamento, 5% a 6% em unidades, 1% nas redes e mais de 5% nos empregos. Ainda, vale destacar que as marcas brasileiras já estão expandindo seus negócios no exterior, com destaque no setor de moda, sendo que no mercado brasileiro a receita subiu 7,1% em 2018, comparando com o ano de 2017, conforme a notícia divulgada pela Exame (2019).

3 METODOLOGIA

3.1 Métodos de pesquisa

A pesquisa realizada é de caráter bibliográfico, exploratório e descritivo, com abordagem quali-quantitativa e aplicação de questionário de perguntas fechadas e abertas, em três empresas franqueadoras do setor calçadista, situadas no Vale do Paranhana/RS.

A pesquisa bibliográfica, segundo para Prodanov e Freitas (2013), é elaborada a partir de materiais já publicados, como livros, artigos, monografias, internet, sempre a fim de o pesquisador estar em contato com o que já foi escrito sobre o assunto tratado, mantendo, ainda, o cuidado de pesquisar em fontes confiáveis, principalmente quando se trata de internet.

Para Gil (2002), o método descritivo tem por objetivo inicial a descrição das características da população, a qual será analisada, por meio das técnicas utilizadas para a coleta de dados, que será com aplicação de questionário, com o intuito de verificar os procedimentos de controladoria adotados, e exploratória, para análise comparativa da atuação da prática.

É desenvolvida uma abordagem quali-quantitativa, para a análise dos resultados, a qual, também, é chamada de método misto, conforme Flick (2004). Já

para Creswell e Clark (2007), é uma forma de comparar e contrariar dados estatísticos com dados qualitativos, ao mesmo tempo, com a intenção de atingir os objetivos da pesquisa. Ainda, complementa Gil (2019) que o resultado dos dados quantitativos coletados é explicado por intermédio do método qualitativo.

3.2 Universo de pesquisa

O Universo de pesquisa é o nome dado a um grupo de indivíduos, os quais possuem características em comum; a seleção de uma parte desse grupo se chama amostra, conforme Toledo e Ovalle (1995).

Esta pesquisa tem como universo as empresas franqueadoras do setor calçadista, situadas no Vale do Paranhana/RS, e sua amostra são 3 empresas: Empresa A, Empresa B e Empresa C.

3.3 Meios de pesquisa

Para a realização da pesquisa, foi desenvolvido um questionário. Esse instrumento, segundo Gil (2008), consiste na busca das informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, mediante perguntas que buscam traduzir os objetivos da pesquisa; por essa razão, ele deve ser constituído com cautela, observando a estrutura das perguntas, quantidade de questões, alternativas, etc.

O questionário é estruturado por 20 perguntas, sendo 15 perguntas fechadas e de múltipla escolha – são aquelas que apresentam alternativas em que o entrevistado opta entre as opções apresentadas (PRODANOV; FREITAS, 2013), e 5 perguntas abertas, as quais permitem que o entrevistado descreva de forma livre a sua resposta. Ele foi aplicado em três empresas franqueadoras do Vale do Paranhana/RS, enviado por e-mail, utilizando a ferramenta Formulários do Google, às pessoas apontadas pelos diretores das franqueadoras como responsáveis por fornecer as informações. O envio ocorreu durante o mês de junho de 2019.

Após a aplicação da pesquisa, neste artigo, utiliza-se o recurso de análise comparativa, qualitativa e quantitativa da utilização dos procedimentos de controladoria de cada empresa, por meio de levantamento dos dados. Para Pradanov e Freitas (2013), a análise qualitativa consiste em redução dos dados, categorização,

interpretação e redação do relatório, análise do conteúdo, sendo menos formal que a quantitativa, os quais, depois de registrados, são organizados e classificados de forma sistemática, iniciando pela fase de seleção, após, codificação e, por fim, tabulação dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados foram obtidos por meio de um questionário enviado a 3 empresas franqueadoras, situadas no Vale do Paranhana/RS, composto por 20 questões, sendo 15 fechadas e 5 abertas. As empresas foram denominadas Empresa A, Empresa B e Empresa C, mantendo em sigilo seus nomes.

O objetivo é identificar a utilização da controladoria como ferramenta de gestão, para a análise de viabilidade e manutenção da expansão da rede *franchising* das empresas calçadistas, situadas no Vale do Paranhana/RS, buscando levantar os procedimentos adotados por essas empresas e se as elas dispõem de um setor de controladoria ou um profissional *controller* voltado a esse departamento.

4.1 Descrição das empresas

A Empresa A, inserida no mercado de franquias entre 10 a 15 anos, possui mais de 30 unidades instaladas; obteve, em média, nos anos de 2017 e 2018, um faturamento de 32 milhões para a franqueadora, visto que as franqueadas faturam uma média mensal de mais de 200 mil reais.

Já a Empresa B atua de forma recente nesse segmento, entre 1 a 5 anos, mas também possui mais de 30 franquias instaladas; em média, nos anos de 2017 e 2018, a franqueadora resultou um faturamento de 10 milhões, e as franqueadas um faturamento médio mensal entre 100 mil a 200 mil reais.

Semelhante às empresas A e B, a empresa C também está nesse mercado no mesmo período da empresa A, ou seja, de 10 a 15 anos, e possui mais de 30 unidades instaladas. Porém, o faturamento da franqueadora é de até 5 milhões, média de 2017 e 2018, e as franqueadas faturam, em média, de 100 mil a 200 mil reais mês.

4.2 Questionário

4.2.1 Questão 1 - Quantos anos a empresa está inserida no mercado de franquias?

A Empresa B está de 1 a 5 anos, enquanto as Empresas A e C estão entre 10 a 15 anos nesse mercado.

4.2.2 Questão 2 - Qual o número de franquias existentes atualmente em sua rede?

Mesmo que uma das empresas está inserida recentemente nesse mercado, todas possuem mais de 30 unidades instaladas; logo, verifica-se que a expansão desse mercado está cada dia mais acelerada;. Conforme a notícia divulgada pela Exame (2019), a receita desse setor subiu 7,1% em 2018, comparando com o ano de 2017.

4.2.3 Questão 3 – Qual o investimento inicial para aquisição de uma franquia em sua rede?

Para a aquisição de uma franquia de qualquer uma das empresas em estudo, o valor estabelecido é superior a 100 mil reais.

4.2.4 Questão 4 – Qual o *payback* da franquia?

O retorno do investimento inicial das empresas pesquisadas é de 1 a 3 anos, o que pode ser considerado dentro dos padrões. Conforme a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2018), 61% das redes de franquias atuantes no Brasil têm prazo de retorno de investimento inicial de 18 a 36 meses.

4.2.5 Questão 5 – Qual o percentual de *royalties* exigidos pela franqueadora para cessão do uso da marca?

A Empresa C exige que a franquia pague entre 5,1% e 6%, já as empresas denominadas A e B exigem mais de 8,1% para o uso da marca. Descreve Amaral (2013) que a lei das franquias não determina nenhum critério ou método a ser aplicado

para esse tipo de cobrança, mas exige que seja discriminado pelo franqueador a forma de cobrança, na circular de Oferta de Franquia (COF), as remunerações previstas no contrato e suas exigências.

4.2.6 Questão 6 – Em relação à pergunta nº 5, baseado em qual ou quais informações foi definido esse percentual?

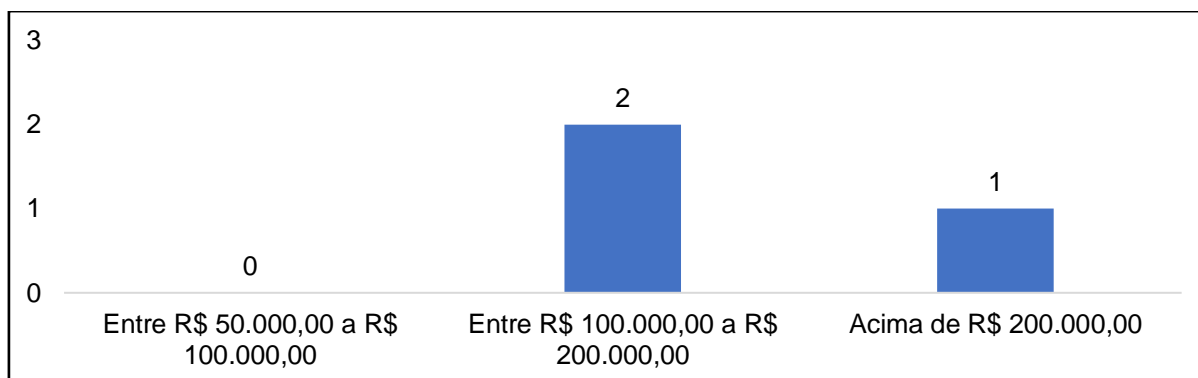
Cada uma das empresas em estudo, sendo denominadas A, B e C, utilizam estratégias diferentes para definir o direito de uso da marca.

A Empresa A utiliza os custos mensais disponibilizados para a supervisão, sendo eles: consultoria, investimentos em publicidade e propaganda e margem de lucro desejada pelo franqueador. A Empresa B dispõe de um comitê interno e externo (auditoria), que orça todas as despesas que a franqueadora terá, já projetando um plano de expansão para o período de cinco anos. A partir do orçamento de despesas, é possível chegar ao percentual de *royalties* desejado, a fim de cobrir as despesas e permitir que a franqueadora tenha um resultado satisfatório. Esse percentual não é sobre a receita do franqueado e sim sobre a venda da indústria ao franqueado. A Empresa C apenas utiliza prática de mercado, não especificando qual seria.

Como já descrito na questão 5, a lei das franquias não exige uma forma padrão de cobrança, complementa o pensamento de Brandão (2014) de que as empresas precisam estar preparadas para gerir dois negócios. No caso das empresas A, B e C, a indústria e a franqueadora, além de negociarem sua marca, estão alcançando seus rendimentos em troca de *royalties*.

4.2.7 Questão 7 – Em média, qual o faturamento mensal das franquias por unidade?

O faturamento médio das franquias da empresa franqueadora A é acima de 200 mil reais. As demais, empresas B e C, ficam na faixa de 100 mil a 200 mil reais, conforme exposto no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Faturamento médio mensal das franquias por unidade

Fonte: elaborado pela acadêmica (2019).

4.2.8 Questão 8 – Qual é o faturamento anual da franqueadora, considerando a média dos anos de 2017 e 2018?

Nos anos de 2017 e 2018, as empresas franqueadoras apresentaram a média de faturamentos bem distintos. A Empresa A, 32 milhões; a Empresa B, 10 milhões; já a Empresa C faturou até 5 milhões.

4.2.9 Questão 9 – Existe uma meta de faturamento para as franqueadas? Se sim, qual?

Todas responderam que sim. Na Empresa A, o faturamento total anual é de 120 milhões de reais, (*sell out*⁶). A Empresa B informou que depende do tamanho da loja, não discriminando o valor. Já a Empresa C define a meta baseada no crescimento do faturamento em relação ao ano anterior, podendo ser de 10%, 15% e 20%, de acordo com o lucro líquido resultante do ano anterior. Desse modo, observa-se que cada uma possui suas particularidades para definir suas metas.

4.2.10 Questão 10 – Qual o percentual de assertividade do alcance das metas pelas franqueadas?

A Empresa franqueadora C respondeu que o percentual de cumprimento da meta é de 71% a 90%, enquanto as empresas A e B responderam de 91% a 100%. A empresa C, que fica na faixa de 71% a 90%, define sua meta baseada no lucro líquido

⁶ *Sell out*. comercialização direta (SIQUEIRA, 2019).

do ano anterior, que aplica 10%, 15% ou 20%, o que, talvez, não seja o ideal, visto que a variação do mercado é influenciada por diversos fatores.

4.2.11 Questão 11 – Assinale, abaixo, os instrumentos de controles que são fornecidos pelos franqueados.

Atendendo à questão 11, as empresas pesquisadas analisaram os seguintes controles, conforme demonstrado no Quadro 2:

Quadro 2 – Controles recebidos pelo franqueador

Controles	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Demonstrativo de Resultado Mensal	Não recebe	Não recebe	Recebe
Orçamento anual	Não recebe	Não recebe	Recebe
Faturamento mensal	Recebe	Recebe	Recebe
Controle de estoque mensal	Recebe	Recebe	Recebe
Inventário anual	Não recebe	Não recebe	Recebe
Demonstrativo de Resultado Mensal para projetos-pilotos	Recebe	Não recebe	Não recebe

Fonte: elaborado pela acadêmica (2019).

Considerando que, para uma correta tomada de decisão, as empresas dependem de informações contábeis e de controles gerenciais confiáveis, conforme apontam Assaf e Lima (2010), os dados fornecidos pelas franquias podem não ser suficientes, fato que pode levá-las a tomar uma decisão equivocada, afetando diretamente no resultado financeiro da franqueadora.

4.2.12 Questão 12 – Quem é o profissional responsável internamente da franqueadora por acompanhar, analisar dados estratégicos, contábeis e financeiros para as franquias?

A Empresa B possui um profissional responsável pelo acompanhamento dos dados, o *controller*. Na Empresa C, é o consultor de campo; enquanto, na Empresa A, é o consultor de negócios ligado ao setor contábil. Conforme a colocação de Reginatto (2016), a controladoria é responsável pela centralização de informações de todas as áreas da empresa. Nesse setor, realizam-se análises de resultados individuais com as metas globais da empresa, possibilitando a evidência de possíveis desvios. Assim,

é possível estabelecer medidas corretivas em tempo hábil, para evitar mudanças negativas nos resultados, demonstrando que a controladoria, com certeza, é importante para o desempenho econômico das empresas. Para que isso funcione, é essencial que se tenha um profissional adequado para o acompanhamento dos dados e realização das tarefas, sugerindo-se um *controller*, o qual seria o mais indicado a exercer essa função.

4.2.13 Questão 13 – Com que frequência são analisados os indicadores econômicos e financeiros da franqueadora?

Essa resposta foi unânime, todas as empresas em estudo analisam mensalmente os indicadores, o que pode possibilitar uma análise mais minuciosa e precisa.

4.2.14 Questão 14 – É realizada análise de viabilidade individual das franquias?

Todas as franqueadoras responderam que fazem a análise de viabilidade individual por franquia.

4.2.15 Questão 15 – São realizados controles internos, por parte do franqueador, de todos os desembolsos realizados para o suporte das franquias? (despesas com consultor de campo, sistemas de informações, estoque).

As franqueadoras responderam que realizam controles dos desembolsos de suporte das franquias, porém, apenas a Empresa B faz esse controle individual. Esse fator pode dificultar a análise de viabilidade das franquias, já que, segundo Assaf e Lima (2010), são necessários controles gerenciais e informações contábeis confiáveis, para a correta tomada de decisão.

4.2.16 Questão 16 – Qual é, aproximadamente, o estoque inicial para a aquisição de sua franquia?

Na Empresa A, o estoque inicial fica na faixa de 1.501 a 2 mil pares; já as empresas B e C ficam na faixa de 2.501 a 3 mil pares no estoque.

4.2.17 Questão 17 – É realizado um controle de estoque somente das franquias?

A Empresa B respondeu que não, já as empresas A e C responderam que sim. O controle de estoque é essencial, pois impacta diretamente no capital de giro da empresa e na lucratividade do negócio, além de reduzir gastos em produtos desnecessários, para investir em produtos novos, conforme matéria de Sua Franquia (2017). O SEBRAE (2019) complementa que, além de os elevados níveis de estoque afetarem os resultados obtidos, o franqueado ainda corre o risco de manter produtos obsoletos.

4.2.18 Questão 18 – Relacionado com o assunto controladoria, o que você considera importante ter, porém ainda não dispõe na empresa?

A Empresa A respondeu que ainda não se tem, mas considera importante, o conhecimento dos franqueados nos assuntos administrativos e financeiros; a Empresa B relatou o fornecimento de demonstrativo de resultado; e a Empresa C mencionou a receita de *royalties* X custo, para prestar o serviço (salário consultor, viagem, suporte interno entre outros).

As respostas foram diferentes, mas é possível compreender que um profissional *controller* seria essencial para suprir essas fragilidades, direcionando-o a filtrar e auxiliar os franqueados nos assuntos financeiros e administrativos, a criar controles de despesas e receitas individuais por franquia e, ainda, a avaliar o desenvolvimento gradativo de cada uma delas, apontando as falhas e/ou desvios, em tempo hábil, para corrigi-los. Além disso, esse profissional pode desenvolver um trabalho de aprendizado, sendo um solucionador de problemas e um apoio aos franqueados e ao franqueador. Conforme Mesquita (2019), o *controller* é um profissional completo, que pode agregar valor para diversos setores, já que ele deve interagir e se relacionar com todos os setores da empresa, ajudando a operação do negócio fluir de maneira rápida e eficiente.

4.2.19 Questão 19 – Quais os instrumentos, números e indicadores que a empresa como franqueadora utiliza para definição das metas das franquias?

Cada uma das empresas utiliza dados diferentes para a definição das metas. A Empresa A compara os números com os anos anteriores e a população PIB da região onde a loja está instalada. A empresa B utiliza três métodos de cálculo: um para lojas novas, que é um estudo realizado pelo setor de expansão da empresa; o segundo método é para lojas com mais de quatro meses e menos de um ano de operação, nesse, é analisado o percentual de representatividade que cada mês possui na região onde a loja se situa, verificando os meses completos que essa loja já tem de faturamento e realizando uma regra de três para definir os próximos meses; e o terceiro é para lojas com mais de um ano de operação, é utilizado o " *same store sales*⁷" dela, com um crescimento baseado na inflação do ano. Já a empresa C utiliza o faturamento e Demonstrativo de Resultado do ano anterior mais o orçamento projetado para o ano vigente.

Os métodos utilizados pelas empresas poderiam complementar-se. Com o intuito de definir metas, o importante é ter planejamento e coerência nos dados. Complementam Anthony e Govindarajan (2011) que, para o atingimento da meta, é necessário que as empresas formulem sua estratégia e definam qual será utilizada.

4.2.20 - Questão 20 – O que você considera a maior vantagem e a maior desvantagem do sistema *franchising* para o franqueador e para o franqueado?

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens do franqueado

Empresa	Vantagens	Desvantagens
Empresa A	Assertividade na aquisição dos produtos com preços mais competitivos.	Não ter flexibilidade nas decisões.
Empresa B	Marketing: a franquia usufrui do marketing feito pela marca (Indústria), tendo uma visibilidade maior. Na parte de operação, existe outra grande vantagem, que é na padronização dos processos, já que a franqueadora realiza vários estudos, para sempre melhorar a performance nas lojas, em vendas, no atendimento e na organização.	Franqueados que possuem várias lojas, seria a concentração de crédito, pois eles compram da nossa indústria.
Empresa C	Modelo de negócios já testado e consolidado.	Operar dentro dos padrões (vitrines, ações, estoques) + custos franquia (taxa de abertura e <i>royalties</i> mensais).

Fonte: elaborado pela acadêmica (2019).

⁷ *Same store sales*: são as vendas nas mesmas lojas, indicador que demonstra o quanto as vendas aumentaram nas mesmas lojas em relação ao ano anterior (ALMEIDA, 2018).

Verifica-se que, na visão das empresas, o ponto mais vantajoso de uma franquia para o franqueado seria a assertividade do negócio, pois o modelo já foi testado e a marca já se expandiu, o que complementa o pensamento de Oliveira e Scarincini (2018), de que os franqueados atuam com uma marca já estabelecida no mercado, diminuindo os riscos. Como desvantagem para o franqueado, as empresas apontam a utilização dos padrões e o custo para adquirir a franquia, que seria a taxa de abertura. No caso das empresas em estudo, é um valor acima de 100 mil reais, conforme item 4.2.3, questão 3, mais o valor de manutenção, que é determinado pelo percentual de *royalties* estabelecidos pelo franqueador.

Quadro 4 – Vantagens e desvantagens do franqueador

Empresa	Vantagens	Desvantagens
Empresa A	Clientes cativos com economia de escala.	Risco de ocorrer alguma falha na operação. Nesse caso, a receita está concentrada em um único canal.
Empresa B	Uma delas seria a parceria comercial, em que é possível calcular um percentual da produção e já ter uma quantidade certa e programada de produtos a serem produzidos e faturados pela indústria, o <i>Sell in</i> .	N/A.
Empresa C	Posicionamento e fortalecimento de marca.	O desafio de levar a cultura e o sistema de gestão (processos) da empresa para cada operação franqueada.

Fonte: elaborado pela acadêmica (2019).

Para o franqueador, as empresas em estudo apontam como uma das vantagens o fortalecimento da marca e uma programação pontual de produtos a serem produzidos pela indústria, o que contribui com os autores Oliveira e Scarincini (2018), quando afirmam que o número de franqueados auxilia o franqueador a direcionar seu negócio, investindo mais em publicidade e contribuindo para a valorização e fortalecimento da marca. Porém, esse ramo também tem suas desvantagens, que, conforme as empresas descrevem, seriam os riscos de operação e o sistema de gestão. Essa descrição vai ao encontro da colocação de Oliveira e Scarincini (2018), pois explanam que o franqueador, ao ceder sua marca, está expondo-se e arriscando a preservação de sua imagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

5.1 Considerações finais

Os dados coletados, por meio de um questionário, com três empresas franqueadoras, situadas no Vale do Paranhana/RS, juntamente com a pesquisa bibliográfica, resultaram na análise e na conclusão do presente artigo.

Esses dados fornecidos pelas empresas foram essenciais para o alcance do objetivo geral deste estudo, com o propósito de identificar a utilização da controladoria como ferramenta de gestão dessas franqueadoras, visto que esse mercado está em franco crescimento em nosso país. Depois do arrefecimento da crise econômica, a quantidade de redes voltou a crescer em 2018, com um percentual de 1,1%, representando um sinal de recuperação; mesmo sendo um percentual pequeno, é possível avaliar melhor o crescimento com a quantidade de unidades que, em 2018, foram mais de 153 mil, representando um percentual de 5,4% maior que o ano de 2017, conforme afirma Simioni (2019).

Com as informações extraídas das empresas, percebe-se que cada uma dispõe de um profissional de diferente atuação, para acompanhar, analisar dados estratégicos, contábeis e financeiros da sua rede de franquia, sendo que somente a Empresa B tem o *controller*. Porém, não foi possível avaliar a gestão desse profissional diretamente na franqueadora, o que dificulta o acompanhamento de alguns controles, conforme foi apontado. Mesquita (2019) elucida que, de acordo com o que a empresa vai crescendo, torna-se inviável lidar em diversas áreas ao mesmo tempo, surgindo a necessidade de direcionar colaboradores a áreas específicas, a fim de que a empresa continue a todo vapor em busca do sucesso.

Ainda afirma Mesquita (2019) que, quando a empresa começa a crescer, logo se pensa em pessoas para marketing e vendas, esquecendo-se do processo interno. A controladoria, com o profissional *controller*, tem a responsabilidade de extrair e analisar dados que sejam relevantes ao negócio como um todo, fornecendo os relatórios que auxiliam na tomada de decisão, assim como identificar pontos de melhorias, quando se trata de lucratividade e rentabilidade do negócio.

Apesar de cada uma das empresas utilizarem alguns dados e números diferentes para analisar a viabilidade das franquias, é possível verificar que cada uma tem uma forma diferente de pensar seu negócio, podendo estar direcionada à sua

identidade organizacional, à falta de conhecimento ou de um profissional que disponibilize mais dados relevantes, que é o caso das empresas A e C. Estas, atualmente, não dispõem de um *controller* – essencial para garantir que a informação disponibilizada para a tomada de decisão seja correta e confiável. Já a Empresa B aponta ter esse profissional, entretanto, não o direciona apenas à franqueadora.

É importante verificar os indicadores de viabilidade e lucro da franqueadora, para que se tenha a avaliação individual de cada franquia, pois o resultado final da franqueadora pode ser positivo, mas não, necessariamente, significa que todas as unidades de franquias são lucrativas; uma pode estar trazendo retorno positivo, outra, retorno negativo, e, na média geral, o resultado negativo de uma pode ser suprido pelo resultado positivo de outra. Assim, é importante analisar cada uma de forma individual e direcionar uma análise mais rigorosa nas franquias que estão reduzindo o índice de viabilidade, para uma medida preventiva ou, se necessária, corretiva.

Os métodos de controles e procedimentos utilizados pela Empresa A, que são fornecidos pelas franquias, é o faturamento mensal, o controle de estoque mensal e o Demonstrativo de Resultado, de algumas ainda em projeto-piloto. Ademais, aponta como fragilidade a falta de conhecimento dos franqueados nos assuntos administrativos e financeiros, podendo concluir que algumas dessas informações fornecidas por eles podem não ser confiáveis ou ainda o franqueado não dá a devida importância ao fornecê-lo.

A Empresa B recebe apenas o faturamento e o controle de estoque mensal, todavia, considera importante que os franqueados forneçam o Demonstrativo Mensal, o que realmente é um instrumento essencial para analisar os resultados. Logo, é possível identificar que não recebem informações suficientes às análises, não obtendo confiabilidade e consistência nos dados e controles.

A Empresa C recebe um número maior de controles: Demonstrativo de Resultado Mensal, orçamento mensal, faturamento mensal, controle de estoque mensal e inventário anual. Contudo, não dispõe, hoje, de um indicador que demonstre quanto o custo pelo serviço prestado (salário do consultor, viagem, suporte interno) representa em relação à receita de *royalties*, indicador esse que poderia ser fornecido pelo setor de controladoria, caso houvesse.

Sendo assim, pode-se concluir que um setor de controladoria e um profissional *controller* são necessários para o acompanhamento e fornecimento dos dados essenciais da empresa, os quais impactam diretamente no seu resultado final. Esse

profissional deve ser um solucionador, quando se tratar do assunto controles e informações, ainda pode ser um apoio às franquias para a gestão da informação correta, bem como é capaz de auxiliar e orientar os consultores de campo, padronizar processos e otimizar a informação recebida, com a intenção de disponibilizar dados essenciais para a tomada de decisão mais assertiva. A controladoria, junto com o *controller*, deve estar envolvida com todos os setores da organização e atuando juntamente com a administração da empresa, em busca de melhores resultados financeiros e econômicos, atrelados diretamente à estratégia da empresa.

5.2 Recomendações

No decorrer da elaboração desta pesquisa, surgiram aspectos considerados relevantes para uma pesquisa mais minuciosa. Desse modo, sugerem-se para trabalhos futuros os seguintes itens:

- Resultado anual da franqueadora dos últimos três anos, que seja possível identificar o crescimento ou declive da empresa.
- Orçamento anual da franqueadora (orçado x realizado) do ano anterior, com o objetivo de apontar possíveis falhas, bem como sugestões de melhorias e processos.
- Custos fixos da franqueadora, fornecendo a ela uma fragilidade apontada pela Empresa C, referente ao custo do serviço prestado ser suprido ou não pela receita de *royalties*.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, João A. **Same store sales (SSS)**: Descubra a importância deste indicador. SUNO 2018. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/same-store-sales/>. Acesso em 23 jul. 2019.

AMARAL, Luiz Henrique O. **As opções para fixação de royalties em franquias**. Portal do Franchising 09 maio 2013. Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/as-opcoes-para-fixacao-de-royalties-em-franquias/>. Acesso em: 23 jul. 2019.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. Porto Alegre: AMGH, 2011.

ASSAF, Alexandre N.; LIMA, Fabiano G. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo/RS. Ed. Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. **Desempenho do Franchising Brasileiro em 2018**. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Desempenho-do-Franchising-Brasileiro-em-2018-e-estudo-sobre-Microfranquias.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2019.

BRASIL. Lei nº 8.955/1994, de 15 de dezembro de 1994; **Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm. Acesso em: 15 abr. 2019.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sonia Maria da Silva (Orgs.). **Controladoria Empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. 22. ed. Salvador: EDUFBA, 2010.

CENTRAL DO FRANQUEADO. **Vantagens e desvantagens do sistema de franquias**. Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/blog/vantagens-desvantagens-franquia/>. Acesso em: 15 abr. 2019.

_____. **Confira as melhores formas de transferir know-how aos seus franqueados**. Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/blog/como-transferir-know-how-franqueados/#O%20que%20%C3%A9%20know-how?>. Acesso em 17 abr. 2019.

CONRADO, Halisson R. O contrato de franquia: vantagens e desvantagens. JUS.COM.BR, set. 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/32201/o-contrato-de-franquia-vantagens-e-desvantagens>. Acesso em: 15 abr. 2019.

CONTENT, Abril Branded. **Franchising: um setor que se fortalece**. EXAME, 21 jun. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/franchising-um-setor-que-se-fortalece/>. Acesso em: 14 abr. 2019.

COURA, Betovem, BERMUDO, Vera. **Controladoria**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

_____, PAVAN, Alexandre. **Controladoria**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2014.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. **Pesquisa de métodos mistos**. Porto Alegre: Penso, 2007.

EXAME. **Mercado brasileiro de franquias cresce 7% em 2018**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/mercado-brasileiro-de-franquias-cresce-7-em-2018/>. Acesso em: 23 jul. 2019.

_____. **Como funciona a cobrança de royalties?**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/como-funciona-a-cobranca-de-royalties-2/>. Acesso em: 23 jul. 2019.

FLICK, Uwe. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GARCIA, Regis. **Controladoria**. Londrina: Unopar, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Ed. São Paulo: Atlas 2019.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 8. ed, Porto Alegre: Bookman, 2010.

GONÇALVES, Vinicius. **7 melhores franquias de sapatos analisando custo x retorno**. Novo Negócio, 2019. Disponível em:
<https://novonegocio.com.br/franquias/franquias-de-sapatos/>. Acesso em 23 jul. 2019.

GUERRA, A. F. **Relacionamentos, incentivos e conflitos em franquias**. In: MELO, Pedro Lucas; ANDREASSI, Tales (Org.) **Franquias brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION – IFA. **What is a franchise**. IFA 2014. Disponível em: <https://www.franchise.org/what-is-a-franchise>. Acesso em: 11 abr. 2019.

MESQUITA, Renato. **Qual é o papel do controller para o sucesso da empresa**. Saia do lugar, 2019. Disponível em: <https://saiadolugar.com.br/controller/>. Acesso em: 23 jul. 2019.

OLIVEIRA, Gaspar. **Franquias – vantagens e desvantagens**. Disponível em:
<http://www.gasparoliveira.com.br/franquias-vantagens-e-desvantagens/>. Acesso em: 15 abr. 2019.

_____, Julio Cesar; SCARINCI, Rodrigo Debes. **Análise da evolução do mercado de franquias no Brasil entre 2003 e 2017**. Disponível em:
<https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/12149>. Acesso em: 13 abr. 2019.

_____, Luis Martins, PEREZ JR, José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica: Textos e casos práticos com solução**. São Paulo: Atlas, 2011.

PLA, Daniel. **Tudo sobre Franchising**. 1 ed. São Paulo: SENAC, 2001.

PORTAL DO FRANCHISING. **O que é franquias**. Disponível em:
<https://www2.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/O-que-e-franquia.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.

_____. **O papel das partes (franqueador e franqueado)**. Disponível em:
<https://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/papel-das-partes-franqueador-franqueado/>. Acesso em: 15 abr. 2019.

PORTAL DO FRANCHISING. **Aprenda a calcular em quanto tempo sua franquias vai dar lucro**. Disponível em:
<https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/tempo-para-franquia-dar-lucro/>. Acesso em: 23 jul. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano, FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

REGINATO, Luciane. **A importância da controladoria no desempenho econômico das empresas**. EXAME, 16 dez. 2016. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/blogs/contabilidade/painel-contabil/post/5904329/importancia-controladoria-desempenho-economico-das-empresas>. Acesso em: 23 jul. 2019.

RIBEIRO, Adir *et al.* **Gestão estratégica do Franchising: Como construir redes de franquias de sucesso**. 2. ed. São Paulo: DVS Editora, 2013.

SANTOS, Flanklin. **Controladoria**. 1. ed. Recife: Clube dos Autores, 2012.
SEBRAE. **Conheça o sistema de franquias**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-o-sistema-de-franquias,6c9b39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 17 abr. 2019.

SEBRAE. **Como administrar uma franquia: entenda os processos e aplique-os**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-dos-procedimentos-rotineiros-de-uma-franquia,facdf925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 23 jul. 2019.

SILVA, Vivian L. dos Santos; AZEVEDO, Paulo F. de (orgs.). **Teoria e Prático do Franchising: estratégia e organização de redes de franquias**. São Paulo: Atlas, 2012.

SIMIONI, Diego. **Mercado de franquias no Brasil é um dos maiores do mundo**. Franquiaz, 2019. Disponível em: <https://www.franquiaz.com.br/blog/mercado-de-franquias-no-brasil/>. Acesso em 23 jul. 2019.

SIQUEIRA, Rafaela. **Você sabe a diferença entre sell-out e sell-in?**. E-commerce Brasil, fev. 2019. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/qual-diferenca-entre-sell-out-sell-in/>. Acesso em: 23 jul. 2019.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO, **Calçadistas esperam melhora de demanda e apostam em franquias**. Notícias de SBVC 2019. SBVC. Disponível em: <http://sbvc.com.br/calcadistas-demanda-franquias/>. Acesso em: 15 mar. 2019.

SUA FRANQUIA. **Controle de estoque é primordial às vésperas de troca de coleções no segmento vestuário**. Disponível em: <https://www.suafranquia.com/noticias/vestuario/2017/06/control-de-estoque-e-primordial-as-vesperas-de-troca-de-colecoes-no-segmento-de-vestuario/>. Acesso em 24 jul. 2019.

TOLEDO, Geraldo Luciano; OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística Básica**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.