

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUCAS PEREIRA DE QUEIROZ

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM FRANQUIAS:
o caso de uma empresa de gestão empresarial

UBERLÂNDIA
JULHO DE 2017

LUCAS PEREIRA DE QUEIROZ

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM FRANQUIAS:
o caso de uma empresa de gestão empresarial**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Nilton César Lima

**UBERLÂNDIA
JULHO DE 2017**

LUCAS PEREIRA DE QUEIROZ

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM FRANQUIAS:

o caso de uma empresa de gestão empresarial

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Banca de Avaliação:

Prof. Dr. – UFU
Membro

Prof. Dr. – UFU
Membro

Prof. Dr. – UFU
Membro

Uberlândia (MG), 31 de julho de 2017.

RESUMO

O objeto do estudo pesquisado versa sobre franquias, sendo que a análise coube à uma franqueadora na área de serviços em gestão, preservando-se o anonimato da mesma. Diante desse objeto, partiu-se para um contexto buscando compreender o tão quão os mecanismos de governança possam contribuir com a gestão nas franqueadoras, cuja atuação pudesse refletir em sua rede de franquias. Tais mecanismos adotados, foram analisados sob uma abordagem qualitativa, cuja emprego de uma entrevista com os gestores de modo semiestruturado possibilitou captar analogias e aderências das proposições em mecanismos dispostos pela governança à empresa estudada. O resultado que pode-se observar foi de que a franqueadora analisada, por mais que esteja há onze anos no mercado, não adota nenhum mecanismo de modo formal e concebido como prática gerencial em seu processo de gestão, embora haja com alguns modos de operação que se espera pelos mecanismos, cabendo no entanto uma calibragem gerencial ao tipo de negócio e efetividade esperada em suas operações, para que suas decisões possam ser alinhadas entre franqueadora e franquias.

Palavras-chave: Governança, Franquias, Mecanismos de Governança.

ABSTRACT

The object of study investigated is franchising, in which an analysis of the quality of a company in the area of services in management, preserving anonymity of the firm. Given this object, set out for a context looking for the mechanisms of governance to help the management of the franchiser, which actions can reflect in its network of franchises. Such mechanisms adopted, examined in way to approach the qualitative question with the use of an interview with the managers in a semi-structured way. The result that can be seen in the way it has been analyzed, shows that no mechanism has been formally introduced or has been conceived as a management practice in the management process, although there are some modes of operation that are expected by the mechanisms, notwithstanding a management type calibration of the business and the expected effectiveness in its operations, so that's sessions are aligned between franchisors and franchisees.

Keywords: Governance, Franchising, Governance Mechanisms.

1 INTRODUÇÃO

Através da separação entre propriedade ou investimento e gestão, dada pelo crescimento das empresas, aumento da competitividade no mercado e consecutiva cobrança por performance, surge a governança corporativa (GC) como ferramenta, sendo que, em seus mecanismos distintos de gestão busca o alinhamento de objetivos, a transparência e o retorno devido dos investimentos aos acionistas e proprietários (BIANCHI, 2009).

Nesse sentido, a governança corporativa consiste em variadas formas que podem ser utilizadas por organizações, podendo estas serem públicas ou privadas, ou até mesmo por indivíduos que exerçam a gestão de problemas comuns, objetivando alinhar seus conflitos e agir de maneira cooperativa pelo bem maior de seus negócios (PADOVANI, 2006). Ou seja, em sua concepção, a governança corporativa abrange os negócios privados, inclusive as organizações de franquias, e sua aplicação nesse seguimento facilita a relação entre franqueado e franqueador.

Cabe destacar, ao se tratar sobre as franquias, que seu conceito aborda um sistema onde um franqueador cede à um franqueado o uso de sua marca ou patente com distribuição exclusiva de produtos ou serviços. Podendo, ainda, abordar tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional, aonde é contratado mediante remuneração direta ou indireta, não havendo vínculo empregatício (GUETTA et al., 2013).

Estabelecidas breves abordagens acerca da governança corporativa e franquias, o presente estudo propõe investigar a seguinte problemática de pesquisa: Como os mecanismos de governança corporativa notados empiricamente contribuem nos modelos de negócios de franquias em Uberlândia/MG?

Para responder à questão de pesquisa, o estudo tem como objetivo identificar os mecanismos de governança que são mais utilizados em empresas que desenvolveram modelos de franquias, situadas na cidade de Uberlândia em Minas Gerais. Com a finalidade de complementar o propósito central do estudo, a presente pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos: elencar principais mecanismos de governança relacionados ao objeto de estudo, franquias; evidenciar empiricamente o modelo de negócio de uma franquia originária

da cidade de Uberlândia, Minas Gerais; associar relações e aplicabilidade dos mecanismos de governança à franquia selecionada.

A pesquisa justifica-se devido à delimitação de estudos da temática de governança corporativa em empresas privadas, cujas investigações são poucas ao se considerar as empresas que possuem sistema de franquias, sobretudo a evidências empíricas na cidade de Uberlândia em Minas Gerais, sendo assim de grande valia para o meio acadêmico e seguimento adotado. A relevância da pesquisa refere-se ao benefício social e econômico que a mesma pode proporcionar, tendo em vista que o Brasil é o terceiro maior mercado de franquias do mundo e com perspectiva de crescimento promissor, demonstrado que esse crescimento está acima do PIB nacional e alcançando posição de setor fundamental da economia (GUETTA et al., 2013).

O presente estudo pretende coletar dados e informações que possam corroborar para melhor desempenho das corporações que possuem o sistema de franquias e à longo prazo talvez até beneficiar a economia de uma forma mais abrangente. Desta forma, a pesquisa contribui com o tema em desenvolvimento por ampliar a literatura e possibilitar compreensões sobre que mecanismos a governança corporativa tem servido aos modelos de negócios de franquias.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Em um cenário cada vez mais competitivo, a governança corporativa se fortalece como forma de minimização dos conflitos de agência, sendo este o uso de recursos ou informações da companhia para atendimento do interesse individual, não priorizando o retorno aos proprietários do capital e demais interessados (JENSEN; MECKLING, 1976).

Em soma, no meio corporativo amplamente competitivo, aonde os gestores estão em busca de eficácia e eficiência nos negócios, é de importância salutar o uso de estratégias para conquistar a confiança dos investidores, para que se obtenha recursos de terceiros hábeis a financiar seus futuros investimentos (OLIVEIRA et al., 2008).

Sendo assim, governança corporativa (GC) é um conjunto de regras e procedimentos para a gestão dos contratos da empresa com seus *stakeholders* (PAXON; WOOD, 2001), estes, por sua vez, devem aderir aos interesses organizacionais e adequá-los sem que o retorno financeiro seja comprometido. Ou seja, visa fazer com que os interesses dos agentes envolvidos sejam satisfeitos e convirjam para que os conflitos de agência sejam amenizados (PEREIRA; VILASCHI, 2006), uma vez que esses conflitos ocorrem por relações onde há a distinção entre

propriedade, investimento e gestão. Desse modo, para amenizá-los, a administração deve convergir interesses junto aos investidores, proprietários e *stakeholders* (SEIFFERT, 1998).

Nesse sentido, de maneira simplificada, pode-se definir a governança corporativa como uma ferramenta que procura proporcionar maior transparência, disciplina e responsabilidade à todas as partes (VIEIRA; MENDES, 2005). Abrangendo grande elenco de interessados, os mecanismos de governança tratam em essência dos interesses dos acionistas em suas relações com a direção executiva da empresa e seus conselhos administrativos, podendo alcançar outras partes internas, como empregados e terceirizados; e externas, como credores, fornecedores, clientes e consumidores finais (ANDRADE; ROSSETTI, 2014). As práticas de governança corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente de porte, ramo de atividade, natureza jurídica ou forma de controle (IBGC, 2015).

Antes de tecer sobre seus principais mecanismos, é válido destacar que sua orgânica estabelece a aderência aos principais objetivos da governança corporativa, sendo eles (ANDRADE; ROSSETTI, 2014):

- i. Harmonizar conflitos derivados da separação entre propriedade e gestão. Os interesses dos gestores e de demais partes nem sempre estão alinhados aos dos acionistas ou proprietários da corporação;
- ii. Avigorar as relações entre acionistas, conselho e direção;
- iii. Alinhar o modelo de gestão e estratégia da corporação aos desafios do mercado;
- iv. Prosperar a criação de valor para os acionistas;
- v. Equilibrar o interesse dos investidores com outros objetivos em progresso.

Ademais, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) ratifica complementarmente os objetivos acima, separando os em 4 (quatro) grupos distintos:

- i. Transparência, consistindo no anseio da disponibilização aos interessados de informações úteis, e não somente as impostas legalmente ou por regulamentos, não restringindo se ao desempenho econômico financeiro.
- ii. Equidade, tratamento justo e isonômico de todos os sócios e stakeholders, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- iii. Prestação de Contas, os agentes devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade em seus papéis.

- iv. Responsabilidade Corporativa, os agentes devem cuidar pela viabilidade econômico financeira das organizações, reduzir impactos externos negativos em seus negócios e operações e aumentar os impactos positivos, considerando ainda os diversos capitais envolvidos (financeiro, manufaturado, intelectual, social, humano, ambiental, reputacional, etc.) seja no curto, médio ou longo prazo.

2.1 Mecanismos de ação da Governança Corporativa

Os mecanismos de governança corporativa podem ser classificados em duas categorias, internos e externos, sendo internos os instituídos no ambiente interno da corporação, ligados a administração; e os externos aqueles instituídos pelo mercado como um todo (legislação, mercado competitivo entre outros) (ROGERS; RIBEIRO, 2006). Dentre os mecanismos internos e externos de atuação da governança corporativa no Brasil, são destacados: Conselhos de administração; estrutura de propriedade e controle; proteção aos acionistas minoritários; transparência; e compensação de gestores (CORREIA, 2008). Tais mecanismos são ratificados sob perspectiva da teoria de agência (PEIXOTO et al., 2015).

De maneira similar, a BM&FBOVESPA corrobora com tais mecanismos, sendo destacados o conselho de administração ativo e independente; o sistema de remuneração de administradores alinhados com as expectativas da companhia e de seus acionistas (compensação de gestores); os controles internos que certifiquem o cumprimento legal e dos regulamentos da companhia (estrutura de propriedade e controle); e as práticas de transparência em seus reportes de resultados à acionistas e demais *stakeholders* interessados (BM&FBOVESPA). Nessa esteira, são pontuadas as principais características de cada mecanismo nos tópicos seguintes:

2.1.1 Conselho de administração

É constituído para ser guardião dos acionistas minoritários e majoritários que investiram seus recursos na companhia. Cabe ao conselho, alinhado com os acionistas, definir padrões de atendimento dos interesses de outras partes que possam ser alcançadas pelas ações corporativas (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

O conselho de administração consiste em um órgão disciplinar capaz de alinhar os interesses dos dirigentes, em empresas de capital disperso e em empresas de capital concentrado, aos interesses dos acionistas minoritários e majoritários (CORREIA, 2008).

Corroborando com as definições anteriores, é um órgão de resolução colegiada, tendo objetivo de definir o direcionamento estratégico da companhia, protegendo o patrimônio e assegurando o cumprimento do objeto social, além de orientar a gestão na preservação e otimização do valor da corporação. É um dos principais mecanismos do sistema de governança, subordinando a sua análise e decisão as ações para alcance dos melhores interesses da organização (PREVI, 2012).

Nesse sentido, afere-se que cabe ao Conselho estabelecer as diretrizes de atuação da Companhia visando o cumprimento de seus objetivos estratégicos, sendo também responsável por estabelecer e aprovar metas e planos organizacionais, bem como por monitorar o desempenho empresarial da empresa e de seus executivos (BM&FBOVESPA).

2.1.2 Compensação de gestores

Um dos primeiros problemas que os mecanismos de governança corporativa procuram sanar é o conflito de agência, este que é dado pela separação entre propriedade (proprietários ou acionistas majoritários) e gestão (administradores, gestores contratados) (ALDRIGHI, 2003). Devido à impossibilidade de se criar contratos que sejam completos, que cubram todas as possibilidades de negócios e da relação gestor e proprietário, somado a ausência de um agente perfeito, ou seja, um gestor que tome todas as decisões para maximizar o retorno aos proprietários, são dados os custos de agência classificados como custos atribuíveis ao oportunismo da gestão (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

Sendo assim, procurando alinhar os interesses dos gestores ao da companhia, através do conselho deve-se avaliar a gestão de forma a reconhecer talentos e esforços, recompensando os responsáveis pelos resultados obtidos, também identificando e corrigindo eventuais falhas ou deficiências. A remuneração dos gestores deve se vincular aos resultados obtidos, com metas de curto e longo prazo, sendo relacionadas de forma clara e objetiva ao acréscimo de valor econômico para a organização (IBGC, 2015).

2.1.3 Estrutura de propriedade e controle

No Brasil a estrutura de propriedade é marcada pela forte concentração do direito de propriedade e controle em um acionista ou em um grupo controlador. O que inicialmente poderia servir para redução de custos com conflitos de agência, contudo, essa alta concentração acionária pode implicar em expropriação dos minoritários (MARQUES; GUIMARÃES;

PEIXOTO, 2015). Dessa forma através da proteção legal, a estrutura de propriedade se mostra como um importante mecanismo de governança (SHLEIFER; VISHNY, 1997), tendo em vista que a concentração de propriedade dispersa pode ser positiva para a avaliação das companhias, uma vez que garante aos acionistas maior monitoramento da gestão (JENSEN; MECKLING, 1976).

A estrutura que promove maior alinhamento de interesses entre todos os sócios é a aderente ao princípio “um voto por ação”, sendo aqui o poder político através do direito de voto proporcional aos direitos econômicos de propriedade. Deve-se manter a flexibilidade, cuidando para evitar assimetrias e incluir salvaguardas necessárias (IBGC, 2015).

2.1.4 Transparência

A governança corporativa tem-se mostrado de importância para as organizações que visam melhorar sua imagem perante o mercado, aumentando a valorização de suas ações, proporcionando maiores retornos para investidores e adquirindo maior transparência em seus negócios (CAMARGOS; BARBOSA, 2006). Esse é possivelmente o mecanismo de governança corporativa com mais ampla utilização em corporações, sendo percebido por muitos como um bem absoluto, ou seja, quanto mais melhor. Busca cumprir vários objetivos, dentre eles: prover informações suficientes sobre desempenho, perspectivas e riscos que facilitem decisões por parte dos investidores; garantir padronização adequada das informações permitindo fácil avaliação dos resultados; corrigir a assimetria de informação entre proprietários, gestores e demais partes interessadas, garantindo que todos tenham o mais amplo acesso as informações, impedindo abusos derivados dessa assimetria; encorajar comportamentos adequados independentes de legislação e gerenciar conflitos de interesses entre acionistas, gestão e demais partes (WONG, 2009).

Tem-se que empresas pertencentes aos níveis mais altos de governança estabelecidos pela BM&FBOVESPA (que assumem um nível de transparência maior e aplicam diferentes mecanismos de governança de maneira mais rígida), possuem um desempenho econômico melhor que as de extratos inferiores, isso fica claro através de cálculos da variação média anual do valor de mercado das companhias (LIMA et al., 2015). Empresas com maior nível de evidenciação possuem menor volatilidade de retorno das ações, resultado apurado em 42 empresas listadas no Ibovespa (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006).

2.1.5 Proteção aos acionistas minoritários

A expressão governança corporativa, surgiu no início da década de 90 (noventa), no Reino Unido e Estados Unidos, para facilitar e reger os relacionamentos entre acionistas majoritários, minoritários e gestores (OLIVEIRA, 2010).

O mecanismo de proteção aos acionistas minoritários, dar-se-á através da junção dos mecanismos anteriores, principalmente pelos mecanismos de transparência, estrutura de propriedade e conselho de administração, sendo a própria legislação de grande valia para o mesmo. É verificado que em países onde há maior concentração de propriedade (caso do Brasil), o principal conflito de agência é entre acionistas controladores e minoritários (MARQUES; GUIMARÃES; PEIXOTO, 2015).

3 FRANQUIAS

Tradução do inglês, *Franchising*, é o modelo empresarial que se baseia na venda de uma licença para o uso de um sistema de negócio, sua estrutura, produtos e serviços, bem como de uma marca. Assim, tem-se que é uma alternativa para quem deseja empreender um negócio que já possua bases mais sólidas, aplicações testadas e de certo reconhecimento pelos clientes ou público em geral (SEBRAE NACIONAL, 2016).

Dessa maneira, o sistema de franquias consiste na estratégia de venda e distribuição de produtos e serviços, aonde um franqueador permite que franqueados tenham acesso ao uso da marca, tecnologia operacional e modelo de gestão de negócios através do pagamento periódico e de contribuição de melhoria contínua do sistema para com o franqueador (FRIEDHEIM, 2013).

De modo complementar, trata-se de uma relação contínua e contratual entre as duas partes, na qual o espaço de mercado e conhecimento operacional (imagem da marca, técnicas de produção, sistema de gestão) do franqueador é concedido a seus franqueados com significativa assistência e controle por parte do franqueador (INTERNACIONAL FRANCHISING ASSOCIATION, 2016).

4 RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA CORPORATIVA E FRANQUIAS

Utilizando de analogias a respeito da governança corporativa, mesmo com sua concepção advinda do âmbito das Sociedades Abertas, admite-se que os seus entendimentos através dos mecanismos de governança também sejam úteis direta ou indiretamente para as

performances gerenciais, decisórias e de desenvolvimento nas redes que utilizam o sistema de franquias.

Para correta reprodução de um modelo de negócios já experimentado e bem-sucedido, o franqueado deve receber orientação de instalação e operação da unidade franqueada, ao passo que deve manter o padrão da mesma e remunerar o seu franqueador pelo benefício dos direitos de utilização e pela transferência dos conhecimentos de negócio (SEBRAE NACIONAL, 2016).

Afere-se que a relação de franquia, entre o franqueado e o franqueador, inicia-se através de um dos objetivos da GC, que é o da convergência de interesses, aonde um fundador estrategista dá continuidade aos seus empreendimentos, promovendo o seu crescimento e perpetuação ao mesmo tempo em que corresponde aos anseios de retorno e maximização dos resultados dos investidores (ANDRADE; ROSSETTI, 2014). Nesse sentido, como ratificação, verifica-se que o empresário que é experiente e possui um negócio bem-sucedido, cria um sistema de franquias para expansão de sua marca e perpetuação no mercado, aonde o franqueado investirá e administrará a sua unidade da franquia com o objetivo de atender às normas do franqueador e obter resultados de maximização de sua riqueza e da própria marca.

Nota-se que ao falar da gestão da marca franqueada, o franqueador é visto como administrador e o franqueado como investidor, ao passo que ao dar enfoque a gestão das unidades individuais da franquia, o franqueado se torna o gestor e o franqueador, em vários aspectos pode ser visto como investidor. Falando da gestão da marca, um franqueado, investe seu capital próprio para adquirir o conhecimento, instrumentos de gestão e renome da marca, esperando alcançar resultados que retornem seu investimento e maximize sua riqueza, sendo a franquia uma opção que oferece mais segurança de investimento.

Tendo o franqueado como investidor, é sabido que o mesmo espera o máximo retorno possível de seu investimento; tratando de franquias, quanto melhor a gestão e imagem da marca perante o mercado, melhor o retorno esperado, por isso o franqueado deve cobrar e buscar por melhorias para a franquia como um todo.

Paralelo a isso, ao se pensar no franqueado como o gestor de suas unidades da franquia, o mesmo tem o dever de cumprir com os padrões estabelecidos pela rede (franqueador) e buscar por melhorias, comunicando-as sempre que oportuno ao franqueador. Por essa ótica, vê-se que o franqueado tem responsabilidades de retorno ao franqueador pelo bom e melhor funcionamento de sua unidade, seja pelo cumprimento dos padrões estabelecidos e ou pela busca de melhoria contínua. Concomitantemente, o franqueador, aqui observado como investidor (da marca como um todo, onde ele aplicou seu capital intelectual e monetário), tem

um papel importante de acompanhar, fiscalizar e suportar a gestão das unidades para que a marca seja bem-sucedida em sua totalidade, minimizando ao máximo os possíveis casos de fracasso ou término de unidades.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

As pesquisas descritivas descrevem uma população, fenômeno ou a relação de variáveis, podendo extrapolar esse perfil, gerando uma nova visão sobre um fato, sendo uma pesquisa de cunho social geralmente utilizada para pesquisas que envolvam organizações, sejam elas educacionais, comerciais ou públicas (GIL, 2002).

Para que os objetivos propostos sejam alcançados e também compreendida a problematização deste estudo, utilizou-se de uma pesquisa descritiva que busca apontar a relação existente entre os conceitos de governança corporativa e franquia, com o intuito de promover uma visão sobre a temática de governança com foco em seus mecanismos de atuação dentro das empresas privadas com sistemas de franquias.

Quanto a abordagem, adotou-se a qualitativa, dado que aqui não se alcança um resultado por meio de métodos estatísticos, mas sim pela compreensão quanto às relações internas das empresas diante da temática e objeto de estudo ora referido, que regido por um processo de redução de dados, categorização dos mesmos, interpretação e redação possibilitará evidenciar o entendimento empírico acerca da governança corporativa em organização de franquia (GIL, 2002).

Em relação aos procedimentos metodológicos, foi feita inicialmente uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida através de estudos já elaborados que norteiam o entendimento do objeto proposto, sendo livros, artigos acadêmicos, teses e dissertações que possibilitam a base para compreensão dos conceitos e relação dos mesmos (GIL, 2002).

Como método escolhido para a abordagem do estudo optou-se por uma pesquisa de estudo de caso, uma vez que foram realizadas entrevistas com gestores Franqueados e Franqueadores selecionados, cujas instalações e origem são de Uberlândia MG, para questionamento e compreensão dos mecanismos aplicados às suas realidades, sendo tal método caracterizado pelo estudo profundo de um ou poucos objetos, permitindo amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

Abrange-se aos franqueadores e franqueado, compreendidos como sistema de um determinado modelo de negócio, sob propósito de observar aderências motivadoras que

decorrem e se associam ao que a governança corporativa preconiza e seus impactos no modelo de gestão do negócio.

Em relação a coleta de dados, foi feita através das entrevistas que foram realizadas junto aos gestores (franqueado e franqueador) da empresa selecionada. A entrevista foi feita *in loco*, nas próprias empresas e gravada com gravador digital (*smartphone*), tudo isso feito logo após a estruturação da entrevista e seleção das empresas participantes da pesquisa.

Os dados analisados contaram com a técnica de análise de conteúdo, que consiste em um processo de interpretação e análise interativo, aonde o pesquisador aos poucos elabora a explicação e lógica da situação estudada, em que neste trabalho retratou a governança corporativa em franquias, analisando as inter-relações entre as unidades e categorias ali reunidas (GIL, 2002).

A pesquisa limita-se a empresas situadas na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, sendo as escolhas limitadas às empresas nativas da cidade e que desenvolveram um sistema de franquias, tendo pelo menos 2 (dois) anos de atuação com esse sistema e com um ou mais franqueados nesse período, limitando-se, ainda, àquelas que aceitaram participar do processo de entrevista. Por último, estabelece-se um limite de análise teórica aonde a pesquisa fica subordinada aos mecanismos de governança selecionados como aplicáveis aos casos de empresas privadas com sistema de franquias, estes que foram estabelecidos pelo autor.

6 ESTUDO DE CASO

Foi feito um estudo de caso, com uma empresa nativa da cidade de Uberlândia/MG, empresa ainda de cunho familiar com três sócios e que atua no segmento de gestão empresarial, auxiliando pequenas empresas a gerir seus negócios. A corporação selecionada tem 11 anos de mercado, sendo 9 (nove) destes atuando no modelo de franquia, são 20 unidades franqueadas à rede, sendo que apenas 3 delas não possuem participação dos sócios da franqueadora.

Foram analisados os 5 (cinco) mecanismos citados no referencial deste trabalho, sendo eles: conselho de administração, compensação de gestores, estrutura de propriedade, transparência e proteção aos minoritários.

A entrevista foi feita com a gestora da matriz, sendo que não foi entrevistado nenhum dos franqueados devido ao curto prazo de atuação de governança na rede, sendo que por isso a mesma possui pouca ação através de seus mecanismos, e a gestora foi capaz de falar sobre os mecanismos na rede como um todo.

7 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES

Inicialmente serão feitas analogias com base nos mecanismos de governança destacados anteriormente e que servem para entendimento de como os mecanismo podem ser utilizados em redes de franquias:

i. Conselho de Administração:

Tem grande escopo de atuação, sendo alguma delas: acompanhar a gestão imparcialmente; auxiliar de maneira ativa no desenvolvimento estratégico; gestão de riscos; garantia de integridade de relatórios; entre outros (WONG, 2009).

Não detalhada aqui a forma de atuação e proporções, o conselho é um mecanismo de fácil aplicação as redes de franquias, sendo de importância para o alinhamento de expectativas, objetivos e estratégias entre franqueados e franqueador (gestores e investidores), troca de experiências locais e da marca como um todo.

ii. Compensação de Gestores

Em relação ao mecanismo de compensação de gestores, tem-se que nas franquias se paga um percentual sobre o faturamento ou outro valor contratual ao franqueador, podendo essa ser ligada a performance da unidade, assim como funciona os mecanismos de compensação nas empresas de capital aberto. Contudo, a frequência e demais critérios variam contratualmente. É possível que seja inserida uma recompensa aos franqueados que promovam melhorias ou que alcancem as melhores performances dentro da rede ou que alcancem o melhor nível em cumprimento das normas ou critérios estabelecidos pela legislação e franqueador, para que assim seja motivado um melhor comportamento de gestão dessas unidades de franquias.

iii. Estrutura de propriedade

Na relação franqueador-franqueado a estrutura de propriedade tende a ser diferente, visto que o franqueado não é somente um investidor, mas também dono e gestor de sua unidade. Ainda assim é interessante que seja bem definida a relação “ação-voto” ou critério similar que estabeleça a forma e valor de voto para cada franqueado da rede. Sendo claro que o franqueador sempre será o majoritário da relação, é interessante definir a maneira e o quanto os franqueados podem influenciar essa estrutura.

iv. Transparência

Como já fora exposto, este é um dos mais bem avaliados mecanismos de governança, sendo de grande importância para a imagem da corporação perante o mercado, acionistas e demais interessados. Assim, os fatos relevantes de cada período devem ser comentados, tanto do ponto de vista contábil-financeiro como do estratégico, devendo os acionistas (franqueados) ser orientados quanto às perspectivas do ambiente de negócios, explicitando as políticas de criação de valor de suas áreas e regiões de atuação (OLIVEIRA et al., 2008).

É fortemente cobrada pela legislação e pelo ativismo acionário nas companhias de capital aberto e para as franquias, sendo de fundamental importância, ao passo que a Lei nº 8.955/94 foi criada com intuito de coagir alguns atos que promovam o mecanismo de transparência. Contudo, é salutar para ambos, franqueadores e franqueados, bem como para a relação entre eles, que a transparência seja cobrada e dada em máxima, seja através de auditorias, sistemas de informação e gestão, relatórios ou outros.

v. Proteção aos minoritários

A proteção aos minoritários na releitura feita às franquias é analogamente interpretada como uma proteção aos franqueados, vez que esses têm menor parcela do negócio (franquia) como um todo, podendo, assim, ter seu investimento diretamente afetado pela gestão da marca.

Essa proteção é feita como nas companhias de capital aberto, sendo em parte pela legislação e em parte pelos outros mecanismos de governança citados anteriormente.

É imprescindível que o próprio franqueado se atente as demonstrações, as cláusulas contratuais dentro da carta que precede a contratação e que é obrigatória por lei, faça contato com franqueados antigos e aprenda sobre suas experiências. Pode ser negociado no contrato formas de remuneração ao franqueador que possibilitem um retorno mais rápido do investimento inicial feito pelo franqueado, bem como cláusulas que o protejam em caso de falência da rede de franquias.

Aqui se fazem presentes e relevantes, principalmente os mecanismos de Conselho de administração e transparência, sendo estes norte para que o mecanismo de proteção aos franqueados seja efetivo e funcional.

Abaixo o quadro demonstra a ação dos mecanismos na empresa estudada:

Mecanismos de Governança	Atuação na Empresa selecionada
Conselho de administração	Não há conselho de administração, gestão feita pelos sócios e seus administradores. Logo, não há acompanhamento ou participação direta e efetiva dos franqueados no

	direcionamento e estratégia da administração. Contudo há um evento anual para alinhamento estratégico e premiações.
Compensação de gestores	Para os franqueadores são feitos repasses, esses estabelecidos previamente no contrato de franquia, e tendo seus percentuais fixos para qualquer unidade. Para os franqueados são feitas premiações para aqueles que alcançam as metas estabelecidas para a unidade.
Estrutura de propriedade	São três sócios na franqueadora, que possuem participação direta em 17 das 20 unidades franqueadas, sendo essas participações de 100% na maioria das unidades e majoritária nas unidades restantes, apenas as outras 3 unidades não possuem participação dos sócios da franqueadora. Como não há conselho de administração, a gestão da rede fica a cargo dos sócios e seus administradores, assim como na maioria das unidades. As 3 unidades sem participação societária possuem sua própria gestão, com acompanhamento pela franqueadora via resultados e com canal aberto de comunicação quando necessário, caso à caso.
Transparência	É cumprida a lei, contudo não existem relatórios ou demonstrações complementares (extra legislativos), nem para os franqueados, nem para o franqueador. Não é feita auditoria externa nem ao franqueador, nem aos franqueados, apenas acompanhamentos de resultados via sistema.
Proteção aos minoritários	Não existem mecanismos de atuação para esse fim, nem cláusulas contratuais que assegurem os minoritários (franqueados) em termos de reembolso do investimento ou em caso de falência. As situações são tratadas caso à caso, quando necessário.

Nota-se portanto que na franquia estudada, os mecanismos de governança ainda estão em fase inicial, havendo pouca ou nenhuma atuação dos mecanismos selecionados. Dos cinco mecanismos estudados, apenas dois demonstraram atividade relevante, sendo eles a compensação de gestores e a transparência. Percebe-se que por se tratar de uma empresa família, apesar de já estabelecida no mercado, a governança ainda precisa de se instalar como cultura e como ferramenta de controle da gestão.

Como indicação de estudos futuros indica-se uma pesquisa em uma rede de franquias com menor ou nenhuma influência familiar, de forma a analisar a compreensão e ótica dos mecanismos de governança corporativa perante franqueado e franqueador, individualmente.

REFERÊNCIAS

ALDRIGHI, D. The mechanisms of corporate governance in the United States: an assessment. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 57, p. 469-513, 2003.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**: Fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2014. 602p.

BIANCHI, M. et. al. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do ENANPAD entre 1999 e 2008. **Revista ConTexto**, Porto Alegre, v. 9, n. 15, 1º sem. 2009.

BM&FBOVESPA. **Diretrizes de governança corporativa**. Disponível em: < [http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_2/Diretrizes de Governanca Corporativa da BM FBOVESPA.pdf](http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_2/Diretrizes_de_Governanca_Corporativa_da_BM_FBOVESPA.pdf) > Acesso em: 29/06/2017, às 19:37 horas.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. Evidência empírica do impacto da adesão aos níveis diferenciados de governança corporativa sobre o comportamento das ações na Bovespa. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

CORREIA, L. **Um índice de governança para empresas no Brasil**. 2008. 274p. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

FRIEDHEIM, A. **Os termos de franchising mais utilizados por quem é desse ramo**. Disponível em: < <http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/os-termos-de-franchising-mais-utilizados-por-quem-e-desse-ramo/> > Acesso em: 09/11/2016, às 14:33 horas.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176p.

GUETTA, A. et. al. **Franchising**: Aprenda com os especialistas. Rio de Janeiro: ABF Rio, 2013. 408p.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5ª ed. São Paulo: IBGC, 2015. 108p.

INTERNACIONAL FRANCHISING ASSOCIATION. **What is a franchise**. Disponível em: < <http://www.franchise.org/what-is-a-franchise> > Acesso em: 09/11/2016, às 15:01.

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

LIMA, S. H. et. al. Governança corporativa e desempenho econômico: uma análise dos indicadores de desempenho entre os três níveis do mercado diferenciado da BM&FBOVESPA. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 2, p. 187-204, 2015.

MALACRIDA, M. J.; YAMAMOTO, M. Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do IBOVESPA. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 2, ed. comemorativa, p. 65-79, 2006.

MARQUES, T.; GUIMARÃES, T.; PEIXOTO, F. A concentração acionária no Brasil: análise dos impactos no desempenho, valor e risco das empresas. **Revista Administração Mackenzie**, v. 4, n. 16, p. 100-133, 2015.

OLIVEIRA, A. et. al. **Contabilidade Internacional**. São Paulo: Atlas, 2008. 233p.

OLIVEIRA, A. E. **Sustentabilidade e equilíbrio do crescimento**: uma abordagem contábil financeira. 2010. 131p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

PADOVANI, C. A governança e a gestão da cadeia de suprimentos - estudo de caso da indústria automobilística. In: SIMPEP, 8, 2006, Bauru. **Anais...** Bauru, 2006.

PAXON, D.; WOOD, D. **Dicionário enciclopédico de finanças**. São Paulo: Atlas, 2001.

PEIXOTO, F. et. al. Governança corporativa e crises: mecanismos importantes durante ciclos econômicos distintos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p.119-133, 2014.

PEREIRA, A.; VILASCHI, A. **Governança Corporativa e Contabilidade**: Explorando Noções e Conexões. In: FUCAPE de Produção Científica, Espírito Santo, vol. 4, p. 102-117, 2006.

PREVI. **Código PREVI de melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <
<http://www.previ.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=2C9FBE5940E9C1C10140E9F665D75CB6> > Acesso em: 29/06/2017, às 21:23 horas.

ROGERS, P.; RIBEIRO, K. C. Mecanismos de governança corporativa no Brasil: evidências do controle pelo mercado de capitais. **Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 4, n. 2, p. 17-28, 2006.

SEBRAE NACIONAL. **Conheça o sistema de franquias**. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-o-sistema-de-franquias,6c9b39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD> > Acesso em: 09/11/2016, às 14:07.

SEIFFERT FILHO, N. **Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências empíricas no Brasil nos anos 90**. Disponível em: < http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199806_2.html > Acesso em: 08/11/2016, às 16:09 horas.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 2, n. 52, p. 737-783, 1997.

VIEIRA, S. P.; MENDES, A. G. Governança corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 2, n. 3, p. 48-67, 2005.

WONG, S. **Uses and limits of conventional corporate governance instruments: analysis and guidance for reform**. Disponível em: < https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1409370 > Acesso em: 29/06/2017, às 18:17 horas