



GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS EM FRANQUIAS UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CUSTO E FORMAÇÃO DE PREÇOS EM FRANQUIAS INTERNACIONAIS OPERANDO NO BRASIL

VICTÓRIA JULIANE DA SILVA BRAGA
LUIS ANSELMO DOS SANTOS

RESUMO

Este artigo discute a atuação de franquias internacionais no Brasil e utiliza a Jan Pro em Manaus como referência para mostrar como essas empresas precisam ajustar suas estratégias diante das exigências tributárias, das condições econômicas e das dinâmicas culturais e políticas brasileiras. A pesquisa segue uma abordagem qualitativa, construída a partir de um estudo de caso que reuniu revisão de literatura, entrevistas com gestores da unidade local e análise dos contratos e relações estabelecidas pela franquia na cidade. Os resultados mostram que a rede enfrenta desafios que afetam seu desempenho, como custos operacionais altos, dependência de decisões do franqueador e dificuldade em manter sua equipe engajada por longos períodos. Mesmo assim, a marca demonstra força no mercado por estar consolidada internacionalmente e por utilizar tecnologias que ampliam sua competitividade. Entre as melhorias possíveis estão a redução de despesas fixas, o investimento em capacitação contínua, a preferência por fornecedores locais e o fortalecimento da imagem institucional em Manaus. A análise indica que o êxito de franquias internacionais no Brasil depende da habilidade de ajustar sua estrutura ao ambiente externo sem perder eficiência interna. Uma gestão financeira sólida e ações voltadas à inovação sustentada tendem a gerar ganhos, aumentar o comprometimento dos colaboradores e firmar a presença regional da marca

Palavras-chave: Administração de Custos, Definição de preços, Franquias globais, Brasil, Táticas financeiras.

COST MANAGEMENT AND PRICING IN FRANCHISES: AN ANALYSIS OF COST MANAGEMENT AND PRICING STRATEGIES IN INTERNATIONAL FRANCHISES OPERATING IN BRAZIL

ABSTRACT

This article discusses the performance of international franchises in Brazil and uses Jan Pro in Manaus as a reference to show how these companies need to adjust their strategies in the face of Brazilian tax requirements, economic conditions, and cultural and political dynamics. The research follows a qualitative approach, built from a case study that combined literature review, interviews with managers of the local unit, and analysis of the contracts and relationships established by the franchise in the city. The results show that the network faces challenges that affect its performance, such as high operating costs, dependence on franchisor decisions, and difficulty in keeping its team engaged for long periods. Even so, the brand demonstrates strength in the market due to its international consolidation and the use of technologies that enhance its competitiveness. Among the possible improvements are the reduction of fixed expenses, investment in continuous training, preference for local suppliers,



and strengthening the institutional image in Manaus. The analysis indicates that the success of international franchises in Brazil depends on the ability to adjust their structure to the external environment without losing internal efficiency. Solid financial management and actions focused on sustained innovation tend to generate gains, increase employee commitment, and solidify the brand's regional presence.

Keywords: Cost Management, Pricing, Global Franchises, Brazil, Financial Tactics.

1. INTRODUÇÃO

Pesquisas recentes mostram que a expansão de franquias internacionais no Brasil tem crescido de forma constante, impulsionada pela busca de padronização, redução de riscos e fortalecimento de marcas globais no mercado nacional. Segundo estudos de Miranda e Gomes (2021), esse movimento tem desafiado empresas franqueadas a aperfeiçoar seus métodos de controle financeiro para sustentar competitividade em setores cada vez mais disputados. Já Silva (2023) observa que o ambiente econômico brasileiro exige que franquias adaptem suas práticas de gestão de custos, devido às oscilações tributárias e às diferenças regionais de consumo, fatores que impactam diretamente sua capacidade de precificação.

A literatura recente também aponta que a formação de preços em franquias internacionais precisa considerar tanto os padrões operacionais globais quanto as particularidades locais, o que aprofunda a necessidade de modelos analíticos flexíveis. De acordo com Arruda (2022), franquias que não revisam continuamente seus sistemas de custeio tendem a perder margem de lucro, especialmente em momentos de variação cambial e instabilidade fiscal. Para Lima e Rocha (2024), adaptar a estrutura de custos ao cenário brasileiro é essencial para garantir sustentabilidade financeira e manter a identidade da marca sem perder aderência ao perfil de consumo nacional.

A pesquisa utiliza como referência uma franquia internacional do setor de serviços que opera no Brasil há mais de uma década e que mantém forte integração com o franqueador estrangeiro, tanto em padrões operacionais quanto em diretrizes de custos. Essa empresa adota um modelo rígido de padronizações, o que inclui processos de aquisição de insumos, treinamentos, tecnologias e definição dos preços mínimos praticados pelas unidades. Apesar disso, enfrenta desafios decorrentes de custos logísticos, tributários e trabalhistas específicos do mercado brasileiro, que impactam a sua autonomia de precificação e sua margem operacional.

Como franquias internacionais que operam no Brasil podem adequar seus modelos de gestão de custos e formação de preços sem comprometer os padrões estabelecidos pelo franqueador e sem perder competitividade no mercado nacional?

O objetivo geral focará em Analisar as estratégias de gestão de custos e formação de preços adotadas por franquias internacionais em operação no Brasil, considerando as particularidades econômicas e regulatórias do país. E como Objetivos específicos, pretende-se: Examinar como os custos fixos e variáveis são estruturados no modelo de franquia analisado; Investigar a influência das diretrizes do franqueador sobre a autonomia de precificação da unidade franqueada; e Avaliar de que forma as diferenças econômicas e tributárias brasileiras impactam a construção do preço final ao consumidor.



O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, com abordagem descritiva e aplicada, fundamentada em estudo de caso. A investigação envolve análise documental, entrevistas com gestores e revisão de literatura especializada publicada entre 2020 e 2025, permitindo compreender a dinâmica entre custos, precificação e padronização de franquias internacionais.

A crescente presença de franquias internacionais no Brasil torna necessário compreender como esses modelos lidam com a complexidade do ambiente econômico nacional. A escolha do tema se justifica pela relevância prática para gestores que precisam conciliar padrões globais com necessidades locais, além da contribuição acadêmica para estudos de custo e precificação em ambientes regulatórios heterogêneos. Entender essa adaptação é essencial para orientar decisões financeiras mais consistentes e ajudar franqueados a reduzir riscos operacionais.

O estudo é relevante para o campo da administração por oferecer uma análise aprofundada sobre como franquias internacionais podem otimizar sua estrutura de custos diante das particularidades tributárias e econômicas brasileiras. A contribuição extrapola o ambiente acadêmico, alcançando empresários, consultores, franqueados e estudantes interessados em estratégias de precificação e sustentabilidade financeira. Ao relacionar teoria e prática, o trabalho reforça a importância da gestão de custos como ferramenta para fortalecer a competitividade e consolidar a presença dessas franquias no país.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada neste estudo é uma franquia internacional do setor de serviços, reconhecida mundialmente por sua padronização operacional e por sua forte presença em diversos continentes. Sua expansão para o Brasil ocorreu motivada pelo crescimento do mercado nacional e pela demanda crescente por serviços especializados, especialmente nas grandes capitais. A unidade instalada em Manaus foi inaugurada há pouco mais de dez anos e segue diretrizes globais que norteiam desde o treinamento das equipes até a aquisição de insumos. Desde sua chegada, a empresa tem buscado adaptar práticas internas à realidade econômica local.

A estrutura organizacional da franquia é fortemente influenciada pelo franqueador, que estabelece normas e procedimentos detalhados para a operação diária. Esse modelo reduz erros operacionais e garante a uniformidade dos serviços, mas também limita a flexibilidade da unidade diante das variações de custo existentes no mercado brasileiro. A matriz fornece suporte técnico, ferramentas de gestão e sistemas operacionais integrados, o que facilita o controle de desempenho, embora acarrete custos adicionais. Essa dependência tecnológica é uma das principais características da empresa.

Em relação ao porte, a unidade brasileira é de médio porte, com equipe permanente composta por profissionais administrativos, supervisores e colaboradores operacionais. O volume de contratação varia conforme a demanda do mercado e os contratos firmados com clientes públicos e privados. A empresa adota um sistema de treinamentos padronizados que reforça a qualidade do serviço, com atualizações periódicas exigidas pelo franqueador. Essa estrutura contribui para manter a consistência do atendimento, ainda que represente custos contínuos.

A empresa trabalha com uma linha de serviços voltada para limpeza profissional e soluções sanitárias, utilizando produtos e tecnologias exclusivas da marca. Muitos desses insumos são importados ou adquiridos diretamente junto a fornecedores homologados, o que aumenta a



confiabilidade, mas eleva o custo de operação. A obrigatoriedade de seguir padrões internacionais de compra reduz a liberdade para buscar alternativas nacionais mais econômicas, criando um cenário de maior pressão sobre a gestão financeira da unidade de Manaus.

No âmbito financeiro, a empresa opera com margens de lucro que dependem diretamente da capacidade de controle de custos e da precificação correta dos serviços. O modelo de royalties, taxas de publicidade e contribuições de suporte, todas exigidas pelo franqueador, interfere diretamente na composição dos custos fixos. Esses elementos tornam o planejamento financeiro mais desafiador, sobretudo em um mercado sensível a variações de preço como o de serviços terceirizados. Isso reforça a necessidade de ferramentas robustas de custeio e análise econômica.

Apesar das limitações impostas pelo modelo de franquia, a unidade de Manaus mantém uma posição consolidada no mercado local e apresenta bom reconhecimento entre seus clientes. Sua reputação está associada à credibilidade da marca e ao compromisso com padrões internacionais de qualidade. Entretanto, a empresa enfrenta desafios relacionados à fidelização de colaboradores, às oscilações econômicas regionais e ao impacto tributário brasileiro, que difere significativamente do país de origem da franquia. Esses elementos tornam sua caracterização fundamental para compreender os resultados e análises deste estudo.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 FORMAÇÃO NO PREÇO DE VENDA

A formação do preço de venda é entendida na literatura recente como um processo estratégico que envolve não apenas cálculos financeiros, mas também a compreensão do posicionamento competitivo da empresa. De acordo com Brasil (2021), o preço deve refletir a estrutura de custos, as expectativas de rentabilidade e as condições de mercado, evitando decisões baseadas apenas na intuição. O autor destaca que a precificação mal estruturada compromete diretamente a sustentabilidade do negócio, especialmente em ambientes de alta competitividade e forte pressão por redução de custos.

Sob a perspectiva gerencial, Padoveze e Bertolucci (2022) argumentam que a precificação exige uma análise integrada dos custos diretos, indiretos e das despesas fixas e variáveis. Para esses autores, o preço final deve cobrir todos os gastos operacionais e ainda gerar margem suficiente para remunerar investimentos e riscos. Eles enfatizam que, em franquias, esse desafio é maior devido à inclusão de royalties, taxas de suporte e padronizações técnicas impostas pelo franqueador, o que impacta diretamente a composição do custo total.

Outro ponto essencial discutido na literatura diz respeito à influência das estratégias de mercado na definição do preço. Marion e Santos (2023) explicam que fatores como percepção de valor, posicionamento da marca e comportamento do consumidor desempenham papel decisivo no preço final. Eles argumentam que empresas com marca consolidada podem adotar políticas de preços mais elevados, desde que entreguem diferenciação clara, reforçando que o preço não se limita ao custo, mas também ao valor percebido.

A participação dos elementos tributários também é apresentada como determinante na estruturação do preço de venda no contexto brasileiro. Segundo Machado (2020), a carga tributária complexa e heterogênea entre setores exige das empresas um controle rigoroso, pois tributos como ICMS, PIS e COFINS impactam diretamente o preço final. No caso das



franquias internacionais, o autor observa que a adaptação ao modelo tributário local é um desafio relevante, já que muitas diretrizes vêm de matrizes situadas em países com legislações menos complexas.

Nos estudos sobre precificação estratégica, Aguiar (2024) ressalta que o uso de métodos modernos, como o custeio baseado em atividades, tem ajudado empresas a compreenderem de forma mais precisa seus gastos e, conseqüentemente, formular preços mais competitivos. Para o autor, metodologias estruturadas reduzem erros decisórios e permitem maior controle sobre margens, especialmente em setores intensivos em mão de obra, como o de serviços terceirizados. Essa abordagem tem sido fundamental para negócios que sofrem com oscilações de demanda e necessidade constante de revisão de preços.

Autores como Torres (2025) reforçam que a precificação ideal depende de análises periódicas e de revisões sistemáticas da estrutura de custos e do comportamento do consumidor. Ele afirma que a formação do preço deve acompanhar as mudanças econômicas, tecnológicas e tributárias, evitando defasagens que comprometam o desempenho financeiro. Esse entendimento é essencial para franquias que atuam em diferentes regiões do país, pois precisam ajustar seus preços à realidade local sem romper os padrões definidos pelo franqueador.

3.2 GESTÃO DE CUSTOS

A gestão de custos tem sido tratada pela literatura recente como um elemento essencial para a sustentabilidade financeira das organizações, especialmente em mercados caracterizados por elevada concorrência. De acordo com Megliorini (2021), o controle sistemático dos custos permite às empresas identificar desperdícios, otimizar processos e melhorar a eficiência operacional. A autora destaca que, em franquias, a necessidade de manter padrões estabelecidos pelo franqueador exige ainda mais rigor no monitoramento das despesas, pois qualquer desvio pode comprometer o desempenho econômico.

Sob uma perspectiva mais estratégica, Bruni e Famá (2020) afirmam que a gestão de custos não deve ser vista apenas como um mecanismo de redução de gastos, mas como um instrumento de apoio à tomada de decisão. Eles explicam que a análise detalhada dos custos diretos e indiretos permite avaliar a viabilidade de produtos, serviços e unidades franqueadas, oferecendo subsídios para ajustes no mix comercial e na estrutura de preços. Para os autores, a competitividade de uma empresa depende da sua capacidade de compreender profundamente sua estrutura de custos.

Em estudos mais recentes, Martins e Rocha (2023) argumentam que metodologias como o custeio variável e o custeio por absorção continuam essenciais, mas enfatizam a necessidade de modelos mais refinados em cenários complexos. Eles ressaltam que empresas de franquias, muitas vezes multilocais, apresentam realidades distintas entre suas unidades, tornando indispensável o uso de sistemas capazes de detalhar custos por processo, região e cliente. Esse entendimento amplia a capacidade de diagnóstico e proporciona maior precisão na projeção de resultados.

A literatura também tem destacado o papel do custeio baseado em atividades como ferramenta relevante para empresas de serviços, que dependem intensamente de mão de obra. Segundo Trevisan (2022), o ABC auxilia na identificação de atividades que consomem mais recursos e na redistribuição de despesas de forma mais justa entre produtos e serviços. O autor reforça



que franquias do setor de limpeza, estética, educação ou alimentação podem obter ganhos expressivos de eficiência ao aplicarem essa metodologia, tornando-se mais competitivas e sustentáveis.

Outro elemento recorrente na discussão sobre gestão de custos é a importância dos controles gerenciais contínuos. Para Dutra (2024), a gestão eficiente requer acompanhamento permanente, uso de indicadores e integração entre setores, permitindo que decisões sejam tomadas com base em dados consistentes. O autor aponta que empresas que atualizam periodicamente seus controles de custos enfrentam melhor crises econômicas, variações cambiais e reajustes de insumos, o que se torna especialmente relevante para franquias que dependem de produtos importados ou padronizados.

Limongi e França (2025) destacam que a gestão de custos contemporânea deve considerar também aspectos humanos e tecnológicos. Afirma que o engajamento das equipes, aliado ao uso de sistemas de informação, melhora a precisão dos registros e reduz falhas operacionais. No contexto de franquias internacionais, essa perspectiva torna-se ainda mais importante, pois a execução padronizada das atividades depende da capacitação contínua das equipes e do uso de plataformas integradas de gestão.

3.3 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO E ENDIVIDAMENTO

A gestão do capital de giro tem sido amplamente discutida na literatura recente como um componente indispensável para a saúde financeira das organizações. De acordo com Assaf Neto (2021), o equilíbrio entre ativos e passivos circulantes determina a capacidade da empresa de honrar compromissos de curto prazo e manter operações contínuas. O autor destaca que, em modelos de franquias, a necessidade de repor estoques padronizados e arcar com royalties aumenta a pressão sobre o capital de giro, exigindo controles rigorosos para evitar desequilíbrios.

Pesquisas recentes reforçam que o capital de giro não deve ser tratado apenas como um recurso operacional, mas como um instrumento estratégico. Gitman e Zutter (2022), analisados por autores brasileiros, argumentam que uma gestão eficiente dos ciclos operacional, econômico e financeiro permite reduzir a dependência por capital externo e ampliar a liquidez. Esse entendimento é essencial para franquias internacionais, que muitas vezes enfrentam sazonalidade nas vendas e reajustes de insumos importados, ampliando a necessidade de previsões financeiras precisas.

Sob outra perspectiva, Lins e Silva (2023) ressaltam que o endividamento de curto e longo prazo deve ser administrado com atenção, considerando a estrutura de custos financeiros e o impacto sobre a rentabilidade. Os autores afirmam que empresas que não equilibram seu grau de alavancagem se tornam mais vulneráveis a crises econômicas e à elevação das taxas de juros. Em franquias, esse risco é ainda maior devido aos compromissos contratuais fixos e à necessidade de investimento contínuo em padrões exigidos pelo franqueador.

A literatura também aponta que a qualidade do crédito e a capacidade de negociação influenciam diretamente a sustentabilidade financeira das empresas. Segundo Santos e Araújo (2020), organizações que avaliam cuidadosamente suas fontes de financiamento, observando prazos, garantias e custos, conseguem manter maior previsibilidade em seus fluxos de caixa. Os autores mostram que o uso indiscriminado de capital de terceiros pode comprometer a expansão das unidades franqueadas, especialmente quando a margem operacional é estreita.



Em estudos mais recentes, Oliveira e Rodrigues (2024) indicam que o capital de giro deve ser analisado em conjunto com políticas de estoque, prazos de pagamento e recebimento. Explicam que a gestão integrada desses elementos reduz a necessidade de captação externa e fortalece a autonomia financeira. Para franquias que atuam com insumos importados, o controle do ciclo de conversão de caixa é apontado como fundamental para evitar atrasos, multas e acúmulo de dívidas.

Silva et al. (2025) defendem que a digitalização e o uso de indicadores automatizados de desempenho financeiro ampliam a capacidade de monitoramento do capital de giro. Os autores afirmam que sistemas de controle auxiliam na identificação de gargalos, na projeção de cenários e na tomada de decisões mais precisas. Para redes franqueadas, esse avanço tecnológico permite padronizar análises entre unidades, reduzir falhas operacionais e estabelecer políticas mais eficientes de endividamento e alocação de recursos.

3.4 IMPLEMENTAÇÃO DE FRANQUIAS INTERNACIONAIS EM TERRITÓRIO BRASILEIRO

A expansão de franquias internacionais no Brasil tem crescido de forma consistente nos últimos anos, impulsionada pelo amadurecimento do mercado e pelo aumento da confiança de investidores estrangeiros. Conforme aponta Almeida (2021), o país passou a atrair marcas globais devido ao seu volume populacional, à diversidade de consumidores e ao potencial de replicação de modelos de negócio já bem estabelecidos em outros países. O autor destaca que esse movimento ocorre, sobretudo, em setores como alimentação, serviços e varejo especializado.

Silva e Monteiro (2022) observam que a adaptação cultural é um dos principais eixos estratégicos para o ingresso de franquias estrangeiras, uma vez que o comportamento do consumidor brasileiro apresenta particularidades que nem sempre se alinham aos padrões internacionais. Segundo os autores, marcas que compreendem e ajustam seus processos, cardápios, campanhas e atendimento às expectativas regionais têm maior chance de consolidação no país. Essa adaptação tende a reduzir riscos e fortalecer a aceitação inicial da franquia.

Outro fator relevante envolve o arcabouço regulatório brasileiro, que exige das franquias internacionais uma leitura minuciosa da legislação antes da instalação de unidades no território nacional. Pereira (2023) enfatiza que a Lei de Franquias exige transparência na circular de oferta e impõe cuidados específicos ao franqueador estrangeiro, que deve adaptar contratos, diretrizes operacionais e políticas de suporte às normas brasileiras. O desconhecimento dessas exigências costuma gerar entraves jurídicos e dificuldades de expansão.

Do ponto de vista financeiro, Castro (2024) descreve que a implementação de franquias internacionais no Brasil costuma demandar investimentos mais robustos, especialmente nos primeiros anos, devido à importação de tecnologias, insumos ou padrões de operação. Para o autor, o planejamento financeiro precisa considerar variações cambiais, custos logísticos e necessidade de treinamento intensivo. Apesar disso, o retorno tende a ser atrativo quando o modelo está consolidado.

Relacionando estratégia e gestão, Fonseca e Ribeiro (2020) afirmam que a padronização operacional é uma vantagem competitiva decisiva no franchising internacional, mas



reconhecem que o excesso de rigidez pode comprometer a inovação local. Propõem que franqueadores adotem um sistema híbrido, preservando diretrizes centrais da marca global sem impedir ajustes táticos ao mercado brasileiro.

Souza (2025) destaca que a consolidação de franquias estrangeiras no Brasil depende da formação de relacionamentos sólidos com franqueados locais, que atuam como ponte entre a cultura empresarial internacional e a realidade regional. A autora argumenta que a qualidade do suporte, a transferência de know-how e a capacidade de diálogo são determinantes para manter a rede coesa e sustentável.

4.METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo foi estruturada para garantir uma análise consistente, organizada e alinhada aos objetivos propostos. O trabalho seguiu uma abordagem aplicada, buscando compreender fenômenos financeiros e gerenciais dentro de um contexto real de operação empresarial. A escolha dessa abordagem permitiu que as análises fossem construídas a partir de necessidades práticas, conectando teoria e realidade operacional sem perder o rigor acadêmico.

O estudo utilizou uma abordagem qualitativa e quantitativa, combinando dados numéricos com interpretações analíticas. Esse formato possibilitou compreender tanto os indicadores financeiros quanto as decisões gerenciais envolvidas na formação do preço de venda, na gestão de custos, na administração do capital de giro e no processo de implementação de franquias internacionais. A integração entre os dois tipos de abordagem favoreceu uma compreensão ampla e contextualizada.

A coleta de dados ocorreu por meio de documentos internos da empresa, incluindo relatórios financeiros, planilhas de custos, projeções de capital de giro e contratos relacionados ao modelo de franquias. O acesso a esses documentos foi fundamental, pois permitiu verificar, de forma direta, o funcionamento das práticas de gestão adotadas e identificar inconsistências, oportunidades e riscos.

Além dos documentos institucionais, foram realizadas conversas informais com colaboradores envolvidos nos setores financeiro, comercial e administrativo. Essas interações possibilitaram compreender hábitos, práticas cotidianas, percepções e dificuldades vivenciadas pela equipe. Embora não estruturadas como entrevistas formais, essas conversas contribuíram para enriquecer as análises e aproximar o estudo da realidade operacional.

A pesquisa também contou com observação direta dos processos internos, principalmente nas rotinas relacionadas à formação de preço e ao controle de custos. Essa observação permitiu visualizar o fluxo de informações, os pontos de decisão, os gargalos e as etapas que influenciam a eficiência financeira da empresa. A presença do pesquisador no ambiente operacional ajudou a construir um olhar mais preciso sobre como a empresa funciona no dia a dia.

Análise dos dados coletados, foi utilizado um tratamento descritivo, complementado por comparações com referenciais teóricos contemporâneos. Essa combinação permitiu identificar alinhamentos e divergências entre a prática empresarial e os conceitos abordados na literatura, reforçando a consistência da interpretação dos resultados. A análise descritiva também favoreceu a identificação de padrões e tendências.



A organização das informações seguiu um protocolo que dividiu os dados em quatro eixos centrais, correspondentes aos temas da fundamentação teórica: preço de venda, custos, capital de giro e implantação de franquias. Essa divisão facilitou o cruzamento de informações e permitiu interpretar cada área de forma separada; porém, sem perder a visão integrada dos fatores que influenciam a saúde financeira e estratégica da empresa.

Toda a metodologia foi conduzida com foco na transparência e na confiabilidade. Os dados foram tratados de maneira ética e cuidadosa, garantindo a integridade das informações analisadas e respeitando a privacidade da empresa estudada. A estrutura metodológica adotada ajudou a produzir um estudo claro, consistente e útil tanto para fins acadêmicos quanto para a prática gerencial.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

A proposta de melhoria terá início com a aplicação da análise SWOT, ferramenta que permite identificar com clareza os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que influenciam o desempenho da empresa. Esse diagnóstico inicial é essencial porque oferece uma visão estruturada da realidade interna e do ambiente externo, orientando decisões estratégicas de forma mais segura. A partir desse mapeamento, será possível compreender onde estão as fragilidades que impactam custos, formação de preços, capital de giro e a operação da franquia no território brasileiro.

A análise também permite reconhecer potencialidades que podem ser ampliadas e riscos que exigem atenção imediata. Com base nesse levantamento, as propostas de melhoria poderão ser elaboradas de forma mais objetiva, realista e alinhada às necessidades da empresa. Essa etapa é o ponto de partida para um planejamento financeiro e operacional mais eficiente.

Quadro 01. Análise de SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNO	Marca internacional consolidada	Estrutura de custos elevada devido a royalties e taxas internacionais
	Padrões eficientes de custos e preços	Dificuldade em ajustar preços ao poder de compra local
	Suporte técnico do franqueador	Dependência de insumos padronizados com custo superior aos nacionais
	Processos padronizados	Baixa flexibilidade para negociar preços e promoções
	Tecnologia operacional avançada	Complexidade para repassar aumentos de custos sem perder competitividade
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EXTERNO	DES	
	Crescimento do mercado de franquias	Concorrência de franquias nacionais
	Aumento da demanda por serviços padronizados	Oscilação cambial
	Acesso a linhas de crédito	Instabilidade econômica
	Parcerias com fornecedores locais	Mudanças tributárias
Maior valorização de marcas fortes	Aumento dos custos trabalhistas	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

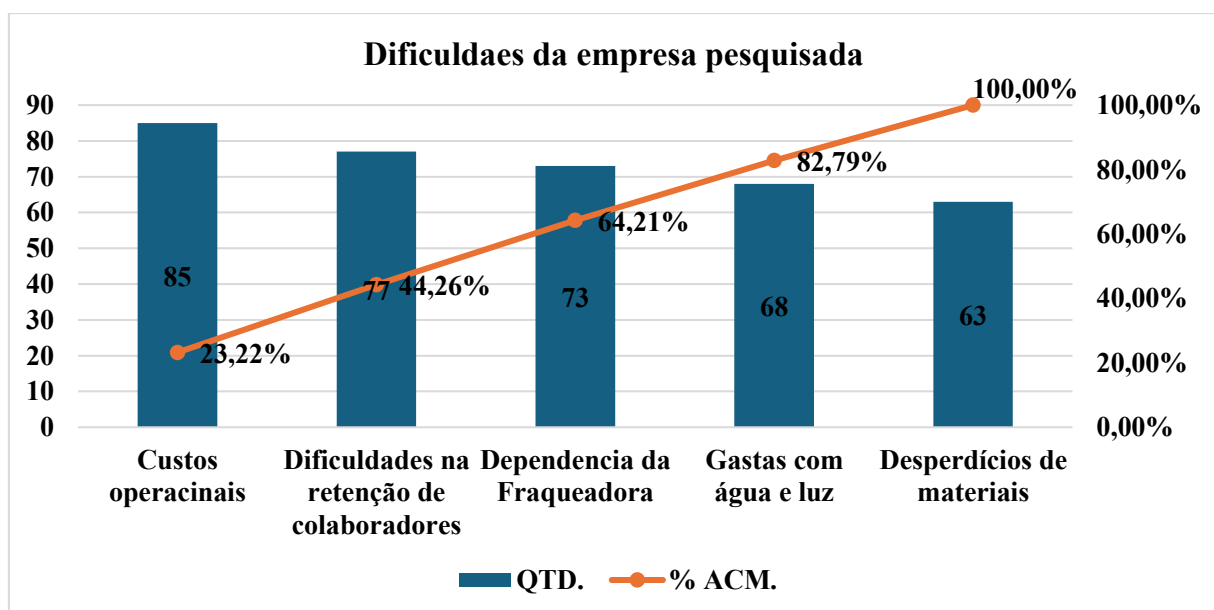


As fraquezas identificadas na análise evidenciam como franquias internacionais enfrentam limitações estruturais que impactam diretamente sua competitividade no mercado brasileiro. A elevada carga de custos fixos decorrentes de royalties, taxas de marketing global e exigências contratuais reduz a margem de manobra financeira das unidades franqueadas, tornando o processo de formação de preços mais rígido e menos responsivo às variações econômicas locais. Esse cenário se agrava pela dependência de insumos padronizados, muitas vezes importados ou fornecidos exclusivamente pelo franqueador, o que eleva o custo operacional e restringe alternativas mais viáveis no mercado nacional. Além disso, as regras impostas para manter a uniformidade da marca diminuem a liberdade do franqueado para ajustar preços, negociar condições diferenciadas ou criar estratégias promocionais adaptadas ao perfil regional de consumo.

Outro ponto crítico é a dificuldade em adequar a precificação ao poder de compra das diferentes regiões brasileiras, especialmente em cidades onde o comportamento do consumidor é sensível a variações de preço. A complexidade para repassar aumentos de custos sem provocar perda de competitividade coloca as unidades em posição vulnerável diante de concorrentes locais mais flexíveis, que operam com estruturas de custos menos engessadas. Essas fragilidades, embora comuns em redes internacionais, tornam-se mais evidentes em um país marcado por instabilidades econômicas e variações tributárias entre estados. Assim, compreender e mitigar essas fraquezas é essencial para garantir a sustentabilidade financeira e o fortalecimento da presença dessas franquias no mercado brasileiro.

No Gráfico de Pareto elaborado para este estudo, evidenciam-se de forma clara as principais dificuldades enfrentadas pela empresa ao longo de sua operação no mercado brasileiro. A representação visual permite identificar quais fatores exercem maior impacto sobre os resultados, concentrando a atenção justamente nos pontos que mais contribuem para a perda de eficiência e para o aumento dos custos operacionais.

Figura 01. Gráfico de Pareto





Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

Os dados organizados no Pareto mostram que as maiores dificuldades da empresa estão concentradas em poucos fatores que, juntos, representam a maior parte dos impactos negativos na gestão. Os custos operacionais aparecem como o ponto mais crítico, correspondendo a 23,22% das ocorrências, revelando que despesas altas e pouco controladas comprometem diretamente a formação de preços e a competitividade. Em seguida, surge a dificuldade na retenção de colaboradores, responsável por 21,04% do acumulado, indicando que a rotatividade gera perda de produtividade, aumento de gastos com treinamentos e enfraquecimento do padrão de qualidade. A dependência da franqueadora, que representa 19,95%, reforça a limitação que a empresa enfrenta para ajustar processos, negociar fornecedores e flexibilizar decisões estratégicas.

Os demais fatores, apesar de percentuais menores, também contribuem de forma relevante para o desempenho geral. Os gastos elevados com água e energia, com 18,58%, demonstram o peso das despesas básicas de funcionamento, principalmente em negócios operacionais intensivos. Já os desperdícios de materiais, somando 17,21%, revelam falhas na gestão interna, sejam elas relacionadas ao treinamento de equipe, ao controle de insumos ou à padronização de processos. A soma desses elementos reforça que a empresa enfrenta desafios tanto estruturais quanto operacionais, exigindo ações de redução de custos, revisão de processos e maior autonomia na tomada de decisões. A análise evidencia que atuar sobre esses pontos críticos pode gerar ganhos significativos de eficiência e sustentabilidade financeira.

6. PLANO DE AÇÃO

O plano de ação será organizado com base na ferramenta 5W2H, permitindo estruturar cada medida de forma clara e objetiva. Por meio dessa metodologia, será possível definir o que será feito, por que cada ação é necessária, quem será responsável, onde será aplicada e quando será executada. Além disso, o modelo detalha como as etapas serão conduzidas e qual será o custo envolvido, oferecendo um direcionamento completo para garantir a implementação eficiente das melhorias. Essa abordagem favorece a tomada de decisão, a priorização de atividades e o acompanhamento dos resultados de maneira mais precisa.

Quadro 02. 5W2H

O QUÊ?	POR QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Estrutura de custos elevada devido a royalties e taxas internacionais	esses valores são fixados pelo franqueador e pressionam o custo final no Brasil.	Gestor Financeiro	Início: 07.01.26 Fim: 03.03.206	Na Empresa pesquisada	renegociar percentuais ou migrar parte das taxas para variáveis conforme desempenho.	R\$ 12.000,00, sendo R\$ 3.000,00 destinados a consultoria especializada em renegociação contratual e R\$ 9.000,00 direcionados ao planejamento financeiro para reestruturação dos custos fixos.



Dificuldade em ajustar preços ao poder de compra local	padrão internacional ignora as diferenças regionais de renda.	Gestor Financeiro	Início: 07.01.26 Fim: 03.03.206	Na Empresa pesquisada	aplicar análises de elasticidade e testes regionais de precificação.	R\$ 8.000,00, onde R\$ 2.000,00 serão aplicados em pesquisas de mercado e testes de elasticidade e os R\$ 6.000,00 restantes destinados à implementação e monitoramento das novas estratégias de precificação.
Dependência de insumos padronizados com custo superior aos nacionais	o franqueador exige padrões que encarecem a operação.	Gestor Financeiro	Início: 07.01.26 Fim: 03.03.206	Na Empresa pesquisada	homologar fornecedores nacionais sem alterar a qualidade final.	R\$ 15.000,00, sendo R\$ 4.000,00 investidos na homologação de fornecedores nacionais e R\$ 11.000,00 usados para treinamento da equipe e ajustes operacionais para adoção dos novos insumos.
Baixa flexibilidade para negociar preços e promoções	a política global limita adaptações ao mercado brasileiro.	Gestor Financeiro	Início: 07.01.26 Fim: 03.03.206	Na Empresa pesquisada	apresentar relatórios comparativos de mercado ao franqueador para ampliar autonomia.	R\$ 10.000,00, dos quais R\$ 2.500,00 serão empregados na produção de relatórios comparativos de mercado e R\$ 7.500,00 na execução e divulgação das novas campanhas e promoções.
Complexidade para repassar aumentos de custos sem perder competitividade	o consumidor local é sensível a variações de preço.	Gestor Financeiro	Início: 07.01.26 Fim: 03.03.206	Na Empresa pesquisada	criar combos, pacotes e estratégias de valor percebido para diluir aumentos.	R\$ 7.500,00, sendo R\$ 2.000,00 voltados à criação de novos combos e pacotes de valor, enquanto os R\$ 5.500,00 restantes serão destinados às ações de comunicação e reposicionamento para elevar o valor percebido pelo cliente.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

A análise do plano de ação estruturado pelo 5W2H evidencia que os principais desafios enfrentados pela franquia estão diretamente ligados à rigidez operacional imposta pelo modelo internacional. A empresa pesquisada precisa lidar com taxas e royalties que elevam de forma significativa os custos fixos, dificultando a competitividade no mercado brasileiro. Além disso, a padronização global limita a adaptação dos preços ao poder de compra local, o que compromete a percepção de valor do cliente e reduz a flexibilidade comercial. Esses fatores tornam a operação mais sensível a variações econômicas e exigem respostas



estratégicas rápidas e bem planejadas, como renegociações contratuais, estudos de mercado e revisão de fornecedores.

Ao mesmo tempo, fica claro que a solução para esses entraves passa por ações que combinam análise técnica e negociação direta com o franqueador. A dependência de insumos padronizados, por exemplo, pode ser reduzida pela homologação de fornecedores nacionais, desde que a qualidade seja mantida. A dificuldade para repassar aumentos de custos também pode ser minimizada com a criação de pacotes de valor que preservem a competitividade. Em todos os casos, o gestor financeiro desempenha papel central, já que as medidas propostas integram avaliação econômica, ajustes operacionais e comunicação estratégica. O conjunto dessas ações mostra que o enfrentamento das fraquezas exige iniciativas consistentes e investimentos direcionados, capazes de reorganizar custos sem comprometer a identidade da marca.

7.RESULTADOS ESPERADOS

As propostas de implementação de melhorias visaram gerar impactos positivos na gestão financeira e nas operações da Jan-Pro Manaus. Os principais resultados esperados foram agrupados em indicadores para mensuração e monitoramento do desempenho:

- Redução de custos fixos: Espera-se uma redução de pelo menos 10% nas despesas com energia elétrica, água e material de escritório, monitorada mensalmente por meio da comparação dos relatórios financeiros antes e depois da implementação das medidas.
- Melhoria na retenção de funcionários: Espera-se uma redução de 20% na rotatividade nos próximos 12 meses, calculada com base na taxa de rotatividade de funcionários da empresa antes e depois da implementação dos programas de treinamento e incentivo.
- Fortalecimento da imagem da marca local: Aumento de 15% no número de clientes ativos e de 20% no engajamento nas mídias sociais (curtidas, comentários e seguidores). Esses indicadores serão mensurados por meio de relatórios de marketing e métricas digitais.
- Otimização da produtividade interna: Foi observada uma redução de 8% no tempo de resposta das transações, medida pelos processos de controle interno e relatórios de desempenho da equipe.

Esses indicadores ajudam a atingir um novo objetivo de eficiência de propostas, apoiando o ajuste contínuo da gestão financeira e das operações de franquia.



8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo reforçam que a gestão de custos e a formação de preços em franquias internacionais operando no Brasil exigem um olhar cuidadoso e profundamente contextualizado. A presença de estruturas padronizadas, importadas de modelos estrangeiros, nem sempre dialoga com a realidade econômica nacional. Essa desconexão cria tensões operacionais que impactam diretamente a competitividade e a sustentabilidade do negócio no longo prazo. A pesquisa evidenciou que, quando a franquia não incorpora práticas de gestão adaptadas ao ambiente local, tende a enfrentar custos elevados e dificuldades para ajustar sua política de preços, limitando seu crescimento no mercado.

Os resultados mostram que a pressão exercida por royalties e taxas internacionais representa um dos principais elementos que restringem a flexibilidade financeira das franquias. Esse custo fixo elevado compromete a margem de lucro, especialmente em regiões onde o poder de compra é reduzido e onde reajustes de preço podem afastar o consumidor. A análise demonstrou que a estrutura de custos não pode ser tratada apenas como uma imposição contratual, mas como um ponto estratégico que precisa ser renegociado e ajustado quando necessário, preservando o equilíbrio entre a identidade global e as especificidades regionais.

Outro ponto relevante identificado é a limitação operacional que impede respostas rápidas às mudanças de mercado. A baixa autonomia para desenvolver promoções, ajustar portfólios ou negociar insumos gera atrasos que prejudicam a empresa em um ambiente competitivo dinâmico. Essa falta de flexibilidade não apenas reduz a competitividade, mas também impede que a empresa aproveite oportunidades de diferenciação que poderiam fortalecer sua presença no território brasileiro. Assim, a gestão estratégica torna-se fundamental para operacionalizar melhorias em tempo hábil.

A dependência de insumos padronizados internacionais agrava ainda mais o cenário, elevando custos e dificultando adaptações logísticas. A pesquisa indicou que homologar fornecedores nacionais, sem comprometer a qualidade, representa um caminho viável para reduzir gastos e melhorar a eficiência operacional. Esse movimento, porém, exige negociações estruturadas, estudos de qualidade e investimentos em treinamento, o que reforça a importância de uma gestão financeira sensível à realidade da operação. A franquia que consegue equilibrar padrões internacionais com alternativas locais tende a conquistar melhor desempenho econômico.

Do ponto de vista metodológico, o estudo mostrou que ferramentas como SWOT, Pareto e o 5W2H são essenciais para organizar decisões, identificar prioridades e estruturar soluções de forma pragmática. A aplicação dessas ferramentas permitiu revelar fragilidades que nem sempre são evidentes no cotidiano da empresa, oferecendo aos gestores uma visão clara e objetiva dos pontos que mais impactam o desempenho. Além disso, os instrumentos orientaram a construção de um plano de ação coerente, baseado em evidências e alinhado às necessidades reais da organização.

A pesquisa conclui que o sucesso de franquias internacionais no Brasil depende diretamente de sua capacidade de adaptação. A gestão de custos não pode ser engessada, e a formação de preços deve refletir não apenas diretrizes globais, mas também o comportamento do consumidor local. A combinação entre estratégia, negociação e análise financeira torna-se indispensável para que a franquia consiga se manter relevante e competitiva. Assim, as propostas apresentadas ao longo do estudo apontam caminhos viáveis para reforçar a



sustentabilidade econômica da operação e ampliar o potencial de crescimento no mercado brasileiro.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Luís Fernando. *Custeio e Precificação Estratégica em Serviços*. São Paulo: Atlas, 2024.

ALMEIDA, R. *Estratégias de expansão global e o mercado brasileiro de franquias*. São Paulo: Atlas, 2021.

ARRUDA, M. *Estrutura de custos e competitividade em redes de franquias*. São Paulo: Atlas, 2022.

ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças Corporativas e Valor*. São Paulo: Atlas, 2021.

BRASIL, Rogério. *Estratégias de Precificação e Competitividade Empresarial*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.

BRUNI, Adriano L.; FAMÁ, Rubens. *Gestão de Custos e Formação de Preços*. São Paulo: Atlas, 2020.

CASTRO, M. *Finanças para franquias internacionais: riscos e viabilidade no mercado brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2024.

DUTRA, Renato. *Controles Gerenciais e Eficiência Organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 2024.

FONSECA, D.; RIBEIRO, C. *Gestão estratégica no franchising global*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2020.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad. *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo: Pearson, 2022.

LIMA, P.; ROCHA, V. *Estratégias de precificação em ambientes econômicos instáveis*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2024.

LIMONGI-FRANÇA, Maria. *Gestão Contemporânea de Custos e Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2025.

LINS, Carlos; SILVA, Bruno. *Endividamento Empresarial e Riscos Financeiros*. Rio de Janeiro: FGV, 2023.

MACHADO, Cláudio. *Tributação e Formação de Preços no Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2020.

MARION, José Carlos; SANTOS, Patrícia. *Contabilidade Gerencial e Estratégias de Preço*. São Paulo: Atlas, 2023.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Fernando. *Contabilidade de Custos: Aplicações Gerenciais*. São Paulo: Atlas, 2023.

MEGLIORINI, Elaine. *Custos: Planejamento, Controle e Análise Gerencial*. São Paulo: Blucher, 2021.



MIRANDA, C.; GOMES, D. *Gestão financeira aplicada a franquias internacionais*. Curitiba: Appris, 2021.

OLIVEIRA, Marta; RODRIGUES, Felipe. *Capital de Giro e Sustentabilidade Operacional*. Porto Alegre: Bookman, 2024.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BERTOLUCCI, Ricardo. *Gestão de Custos e Precificação Moderna*. São Paulo: Atlas, 2022.

PEREIRA, L. Marco jurídico e desafios regulatórios para franquias internacionais. Brasília: Ed. Jurídica Nacional, 2023.

SANTOS, Daniela; ARAÚJO, Ricardo. *Análise de Crédito e Estrutura de Capital*. São Paulo: Saraiva, 2020.

SILVA, A.; MONTEIRO, L. Comportamento do consumidor e adaptação cultural em franquias internacionais. Porto Alegre: Bookman, 2022.

SILVA, R. Custo, preço e adaptação estratégica no mercado brasileiro. Belo Horizonte: UFMG Editora, 2023.

SILVA, Renata et al. *Indicadores Financeiros e Gestão Digital*. Curitiba: InterSaberes, 2025.

SOUZA, V. Gestão de relacionamento e suporte a franqueados no mercado brasileiro. Curitiba: InterSaberes, 2025.

TORRES, Henrique. *Gestão Estratégica de Preços no Mercado Brasileiro*. Belo Horizonte: D'Plácido, 2025.

TREVISAN, Larissa. *Custeio Baseado em Atividades e Eficiência Operacional*. Curitiba: InterSaberes, 2022.