CADERNO NEGÓCIOS & OPORTUNIDADES

ANO 28 | EDIÇÃO Nº 117
www.revistafranquia.com.br

FRANQUIA

OBAL OPPORTUNITIES

O negócio que transforma vidas

A trajetória de **Julio Monteiro** e a construção de uma marca que cria oportunidades e gera impacto social

DEAD BURGER
Gastronomia e entretenimento

FRANQUEADO QUE NÃO EXISTE MAIS
Quem ele é hoje e onde encontrá-lo

NESTA EDIÇÃO

Obras 'Turn Key'
50 anos KUMON
Open Finance
E MUITO MAIS

ADC EDITORA

ISSN 1516-1838

QUANDO CRESCER VIRA RISCO

Os limites da expansão no franchising

*por João Cânovas**

O varejo brasileiro atravessa um dos períodos mais difíceis de sua história recente. Grandes nomes que fizeram parte do cotidiano do consumidor brasileiro, como Americanas, Casas Bahia, Tok&Stok, Mobly, Marabraz e Casa & Vídeo. Marcas franqueadoras tradicionais como Habib's e Ragazzo, Havanna, e a rede Chilli Beans mostram que tamanho, tradição e reconhecimento de marca não são suficientes para garantir a sustentabilidade financeira de uma operação.

Nos últimos anos, vimos pedidos de recuperação judicial, fechamento de lojas e reestruturações bilionárias. Em agosto de 2026, por exemplo, as Casas Bahia entraram com pedido de recuperação judicial para renegociar aproximadamente R$ 17,3 bilhões em dívidas, depois de sucessivos períodos de prejuízo. A reestruturação prevê o fechamento de quase 300 lojas. E é aqui que começa a minha provocação: "se algumas das maiores empresas do varejo brasileiro estão enfrentando dificuldades para fechar suas contas, o que o franchising tem a aprender com isso?" Muito mais do que imaginamos.

O franchising é um dos braços mais importantes do varejo brasileiro e, justamente por isso, precisa tomar cuidado para não repetir uma de suas maiores armadilhas: confundir crescimento com saúde. Crescer é bom. Mas crescer sem margem, caixa, produtividade e qualidade de operação pode ser apenas uma forma mais rápida de aumentar o problema.

O setor cresce, mas nem toda expansão cria valor

Os números da Associação Brasileira de Franchising - ABF mostram uma transformação importante. Entre 2020 e 2025, o número de redes cresceu aproximadamente 23,6% e o número de operações cerca de 29%. No mesmo período, o faturamento nominal do setor saltou de R$ 167,2 bilhões para R$ 301,7 bilhões, um crescimento de aproximadamente 80,5%. Talvez esteja justamente aí a verdadeira história. O franchising não precisa necessariamente de mais redes.

**JOÃO CÂNOVAS é Consultor em Gestão Estratégica com 20 anos de mercado e mais de 1.500 empresas atendidas. Tire dúvidas com o especialista no QRCode ao lado.*

APONTE SEU CELULAR

Talvez precise de redes melhores: mais eficientes, rentáveis, maduras e preparadas para crescer.

A própria projeção da ABF para 2026 reforça essa percepção. Enquanto o faturamento deve crescer entre 8% e 10%, a expansão prevista para o número de redes é de apenas 2% a 4%, e para as operações, de 1% a 3%. Ou seja, o setor pode continuar crescendo muito mais em faturamento do que em quantidade de unidades.

Então por que ainda existe tanta gente vendendo expansão como se o principal indicador de sucesso de uma franqueadora fosse o número de contratos assinados? Existe uma diferença enorme entre vender uma franquia e construir uma operação saudável. Uma unidade vendida representa uma entrada. Uma unidade rentável representa um ativo. Uma rede com franqueados rentáveis representa um negócio sustentável.

Já uma rede que precisa constantemente vender novas franquias para financiar a própria estrutura pode estar diante de algo mais grave do que um problema comercial: pode estar diante de um problema de modelo de negócio.

A expansão a qualquer custo

Nos últimos anos, o franchising passou a ser apresentado, em muitos casos, como uma promessa de multiplicação rápida. Você tem uma empresa, a empresa funciona e alguém diz: "Vamos formatar para franquia". Logo depois, a conversa passa a ser sobre transformar uma unidade em dez, dez em cinquenta e cinquenta em cem. Mas franquear não é um plano automático de crescimento e muito menos um plano de aposentadoria.

Recentemente, atendi um casal de empresários donos de uma empresa sólida, com aproximadamente duas décadas de mercado. Durante nossa conversa, a empresária me disse: "Meu sonho é formatar a empresa para poder me aposentar." Precisei ser transparente: franquear não significa encerrar uma etapa de trabalho. Em muitos casos, significa iniciar outra ainda mais complexa. Depois da formatação vêm recrutamento, seleção, implantação, suporte, relacionamento com franqueados, gestão da rede, inovação, marketing, governança e a responsabilidade de ajudar outras pessoas a operar um negócio que carrega o nome da sua marca.

O trabalho não acaba quando a franquia fica pronta. Em muitos casos, ele começa justamente ali. O problema surge quando o empresário investe na formatação acreditando que as taxas de franquia serão o retorno rápido daquele investimento. Nesse momento, pode ocorrer uma perigosa inversão de prioridades.

Em vez de perguntar "qual é o melhor franqueado para a minha marca?", passa-se a perguntar "quem está disposto a comprar?". Em vez de analisar "qual território possui maior potencial?", a preocupação vira "qual território consigo vender este mês?". E, **quando a taxa de franquia vira necessidade de caixa, aumenta o risco de vender a próxima unidade para a pessoa errada.**

*por João Cânovas**

Michael Porter dizia que a essência da estratégia é escolher o que não fazer. Talvez algumas franqueadoras precisem aprender também "quem não trazer para dentro da rede". Se uma franqueadora não conhece claramente o perfil ideal de seu franqueado, qualquer pessoa com dinheiro pode se tornar um potencial comprador. E quando todo mundo é cliente, ninguém é cliente. O contrato assinado hoje pode se transformar no problema da rede daqui a dois anos.

Sobrevivência não é sinônimo de saúde

Existe outro ponto que merece atenção: a famosa baixa mortalidade das franquias. O modelo de franquias possui vantagens importantes, como marca, processos, suporte, treinamento e fornecedores estruturados. Mas existe uma diferença entre uma unidade efetivamente fechar e uma unidade deixar de pertencer ao franqueado original.

Uma franqueadora pode assumir temporariamente uma operação deficitária, negociar um distrato, encontrar um novo operador ou transferir a unidade para outro franqueado. Isso é uma força do sistema, mas significa que olhar apenas para o número de lojas fechadas pode não contar toda a história econômica da rede. Uma unidade que mudou de mãos não necessariamente morreu. Mas isso também não significa que o primeiro franqueado tenha tido sucesso. Essa é uma diferença importante entre "sobrevivência estatística e saúde econômica".

Por isso, a expansão não pode ser construída olhando apenas para investidores. É preciso olhar também para o consumidor. Uma franquia pode ser perfeitamente vendável e economicamente inviável. Pode existir demanda de investidores, mas não existir demanda suficiente de consumidores. Pode haver um excelente discurso comercial e uma operação ruim. Pode existir uma marca forte e uma margem insuficiente. No fim, como dizia Sam Walton, existe apenas um chefe: o cliente.

O preço da escala sem rentabilidade

Os problemas recentes do varejo brasileiro não podem ser explicados apenas pelos juros altos, pelo crédito caro ou pela mudança no comportamento do consumidor. Todos esses fatores importam. Mas existe uma questão ainda maior: "o modelo precisa gerar caixa suficiente para sobreviver ao ambiente em que está inserido". E essa é uma reflexão fundamental para o franchising. Estratégia também é adaptação. Às vezes, adaptar significa parar de crescer. Ou crescer menos. Pode significar fechar unidades, reduzir despesas, mudar o mix ou admitir que determinada estratégia não funciona mais. Talvez o franchising brasileiro precise parar de idolatrar o número de unidades.

De 2020 a 2025, o faturamento do setor cresceu muito mais rápido do que a quantidade de redes e operações. Isso demonstra que existe valor sendo cria-

do por eficiência, maturação, aumento de ticket, produtividade, digitalização e evolução dos negócios e não apenas pela abertura de novas lojas. No primeiro trimestre de 2026, o setor alcançou 204.908 operações e faturou R$ 72,7 bilhões, com crescimento de 10,1% sobre o mesmo período do ano anterior.

Então talvez a pergunta mais inteligente para uma franqueadora não seja: "Quantas franquias vamos vender este ano?" Mas sim: **"Quanto valor vamos criar para cada unidade que já existe?"** Expansão melhor, não necessariamente menor. Eu continuo acreditando profundamente no franchising. Os números comprovam sua força. Em 2025, o setor ultrapassou R$ 301 bilhões em faturamento e, no primeiro trimestre de 2026, continuou apresentando crescimento. Não estamos diante de um modelo em decadência. Estamos diante de um modelo que amadureceu. E amadurecimento significa olhar além do número de contratos. Significa analisar a geração de caixa, a rentabilidade, o retorno sobre o investimento, o tempo de maturação, o capital de giro, o perfil do franqueado e a capacidade da franqueadora de suportar o próprio crescimento.

Porque abrir 100 unidades em três anos pode ser extraordinário. Mas também pode ser uma tragédia se essas unidades não forem economicamente saudáveis.

O mesmo alerta vale para o candidato a franqueado. Uma franquia não é um investimento financeiro passivo. É um negócio. E negócios exigem trabalho, gestão, vendas, controle de custos, acompanhamento de indicadores, gestão de pessoas e capacidade para atravessar o período até a maturação da operação. Por isso, quando alguém pergunta quanto precisa ter para comprar uma franquia, talvez a pergunta correta seja: **"Quanto capital você precisa para abrir a franquia e continuar vivendo enquanto ela amadurece?"** O capital de giro da unidade é uma coisa. O capital necessário para sustentar a vida pessoal e familiar do empreendedor durante os primeiros anos é outra. E essa diferença pode transformar uma oportunidade em um problema.

O franchising não precisa de menos expansão, e sim, de expansão melhor

Essa é, talvez, a principal reflexão que gostaria de deixar. Não podemos transformar o franchising em uma indústria de venda de sonhos. Não podemos estimular empresários a franquear apenas porque alguém prometeu centenas de unidades. Não podemos estimular candidatos a franqueados a comprar simplesmente porque "é um modelo testado". Não podemos confundir taxa de crescimento com qualidade de crescimento. Não podemos confundir quantidade de contratos com geração de valor. E não podemos acreditar que uma rede está saudável apenas porque continua abrindo lojas.