NETSCALE

ESTRATÉGIA & PERFORMANCE DE REDES

Expansão também é uma decisão de alocação de capital

Como o alinhamento entre investimento, risco e retorno determina a sustentabilidade econômica de uma rede.

Jamerson Souza

Novembro de 2026

LEITURA ESTRATÉGICA

O valor de uma rede não está apenas em quantas unidades ela abre.

Expandir uma rede exige mais do que identificar novos mercados, atrair investidores e inaugurar unidades.

Exige compreender como o capital será empregado, quais riscos serão assumidos e se os resultados esperados justificam os investimentos realizados.

No franchising, franqueadora e franqueados possuem responsabilidades econômicas diferentes, mas compartilham um interesse fundamental: a sustentabilidade do modelo de negócio.

O desafio estratégico não está em determinar qual parte deve capturar o maior retorno, mas em estruturar uma rede capaz de gerar valor econômico consistente para quem investe, opera e desenvolve o sistema.

> **Afinal, crescer é uma decisão comercial. Sustentar o crescimento é uma responsabilidade de gestão.**

> **Questão central**
>
> Como decisões de expansão alteram a distribuição do investimento, do risco e da capacidade de gerar retorno?

01 / ANÁLISE

O crescimento não revela toda a equação

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o setor brasileiro registrou R$ 76,3 bilhões em faturamento no segundo trimestre de 2026, crescimento nominal de 9,3% em relação ao mesmo período de 2025.

R$ 76,3 bi

Faturamento do franchising brasileiro
2º trimestre de 2026

+9,3%

Crescimento nominal frente ao
2º trimestre de 2025

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF).

O resultado demonstra a dimensão econômica e a capacidade de desenvolvimento do franchising brasileiro.

Entretanto, o faturamento agregado não revela como a rentabilidade está distribuída entre as unidades, qual retorno os operadores obtêm sobre seus investimentos ou quanto capital adicional foi necessário para sustentar essa expansão.

Uma rede pode apresentar crescimento comercial consistente enquanto determinadas operações enfrentam pressão sobre margens, aumento do endividamento ou necessidades adicionais de capital.

Isso não invalida o crescimento. Demonstra apenas que seus indicadores precisam ser analisados em conjunto com a qualidade econômica das operações.

02 / ANÁLISE

O capital muda de origem. A necessidade de retorno permanece.

Em uma rede própria, a organização geralmente assume diretamente os investimentos necessários à implantação e à operação das unidades, preservando maior controle sobre a execução e os resultados.

No franchising, parte desses compromissos é assumida pelos franqueados, enquanto a franqueadora desenvolve a marca, estrutura o modelo de negócio e mantém os mecanismos de suporte e governança.

Essa estrutura pode acelerar a expansão com menor intensidade relativa de capital próprio da franqueadora.

Mas existe uma consequência econômica importante:

> **Quando uma rede transfere parte do investimento para seus parceiros, ela não elimina a necessidade de remunerar esse capital. Apenas modifica quem assume o compromisso financeiro.**

O capital investido pelos operadores possui custo, riscos e alternativas de aplicação.

Portanto, a sustentabilidade de uma rede não depende apenas da capacidade de atrair novos investidores, mas também das condições econômicas necessárias para que esses investimentos produzam retornos compatíveis com os riscos assumidos.

03 / ANÁLISE

O que o McDonald's demonstra sobre a economia de uma rede

Em 2025, o McDonald's registrou aproximadamente US$ 139,4 bilhões em vendas globais do sistema e US$ 26,9 bilhões em receita consolidada, com cerca de 95% dos restaurantes operados por franqueados.

As duas grandezas representam perspectivas diferentes. As vendas do sistema refletem a atividade comercial dos restaurantes; a receita corporativa inclui vendas das unidades próprias e receitas provenientes dos contratos de franquia, entre outros componentes.

Nenhum desses números, isoladamente, revela a rentabilidade dos franqueados.

É justamente esse o ponto: a economia da franqueadora e a economia de cada operador precisam ser compreendidas separadamente, ainda que façam parte do mesmo sistema de negócios.

04 / ANÁLISE

Quando decisões comerciais alteram o equilíbrio econômico

Considere um modelo no qual os royalties sejam calculados como percentual do faturamento.

Um crescimento das vendas pode elevar a receita de royalties da franqueadora, mesmo quando a margem operacional do franqueado diminui.

Isso não torna o modelo inadequado, tampouco significa que a franqueadora necessariamente terá maior lucro. Demonstra que os indicadores de desempenho e os incentivos econômicos das partes não são idênticos.

Essa diferença torna-se relevante em decisões sobre precificação, campanhas promocionais, expansão territorial e investimentos obrigatórios.

Uma campanha pode fortalecer a marca e ampliar as vendas, mas comprometer a margem de determinadas unidades. A abertura de novos pontos pode aumentar a cobertura territorial e, simultaneamente, modificar o potencial comercial de operações existentes.

São decisões legítimas, mas exigem uma avaliação que ultrapasse o faturamento incremental.

> **O que parece uma decisão exclusivamente comercial pode representar, na prática, uma escolha sobre alocação de capital e transferência de riscos.**

Compreender essas consequências é parte essencial da governança de uma rede.

05 / ANÁLISE

Transparência é necessária. Governança exige continuidade.

No Brasil, a Lei nº 13.966/2019 estabelece informações obrigatórias na Circular de Oferta de Franquia, incluindo demonstrações financeiras da franqueadora referentes aos dois últimos exercícios e informações sobre investimentos e obrigações contratuais.

Nos Estados Unidos, a Franchise Rule da Federal Trade Commission disciplina as declarações de desempenho financeiro. Quando o franqueador opta por apresentá-las, devem constar no Item 19 do Franchise Disclosure Document e possuir base razoável e documentação de suporte.

Esses instrumentos contribuem para decisões de investimento mais informadas.

Entretanto, existe uma diferença entre apresentar as condições econômicas antes da contratação e acompanhar a sustentabilidade das operações depois da implantação.

Custos, concorrência e comportamento do consumidor evoluem. A governança precisa acompanhar essas mudanças e confrontar as premissas iniciais com os resultados efetivamente realizados.

06 / ANÁLISE

Expansão é uma escolha sobre onde investir

A decisão de expandir não deveria ser orientada exclusivamente pela quantidade de novas unidades ou pelo crescimento das vendas consolidadas.

Ela precisa considerar como os recursos investidos serão transformados em valor econômico.

Para a franqueadora, importa compreender quanto resultado incremental cada unidade tende a gerar, considerando os custos necessários para desenvolver, administrar e sustentar a rede.

Para o franqueado, a questão é verificar se a geração de caixa justifica o investimento realizado, os riscos assumidos e as futuras necessidades de capital.

Para a rede como um todo, o desafio está em avaliar se novas unidades ampliam a criação de valor ou apenas redistribuem receitas entre operações existentes.

O ROI é uma medida relevante, mas não deve caminhar sozinho. Payback, geração de caixa e retorno sobre o capital investido ajudam a compreender melhor a qualidade econômica da expansão.

Mais importante do que acumular indicadores é utilizá-los para orientar decisões.

Em determinadas circunstâncias, fortalecer a produtividade das unidades atuais, melhorar a eficiência operacional ou revisar o modelo econômico pode gerar mais valor do que acelerar novas inaugurações.

Isso não representa uma oposição ao crescimento.

Representa uma forma mais disciplinada de desenvolvê-lo.

> **Uma estratégia de expansão madura não parte apenas da pergunta sobre quantas unidades podem ser abertas, mas de quais investimentos oferecem condições consistentes de geração de valor.**

07 / SÍNTESE

Conclusão executiva — Crescer é diferente de criar valor

O crescimento de uma rede envolve mais do que inaugurações, faturamento e participação de mercado.

Envolve compreender como o capital é empregado, quais riscos são assumidos e se os resultados econômicos justificam os investimentos realizados.

A franqueadora precisa manter uma estrutura sustentável. O franqueado precisa encontrar condições de remunerar seu capital. E a rede precisa preservar a atratividade econômica do modelo ao longo do tempo.

O verdadeiro teste de uma estratégia de expansão não está somente na quantidade de unidades abertas.

Está na capacidade de transformar o capital investido em valor econômico sustentável para quem torna esse crescimento possível.

Uma rede pode crescer rapidamente porque encontrou capital disponível.

Mas sua capacidade de continuar crescendo dependerá da qualidade dos resultados que conseguir entregar sobre esse capital.

Fontes e referências

01 ABF — Pesquisa de Desempenho do Franchising, 2º trimestre de 2026

02 McDonald's Corporation — Annual Report 2025

03 Brasil — Lei nº 13.966/2019

04 Federal Trade Commission — A Consumer's Guide to Buying a Franchise

CONVERSAR SOBRE MINHA REDE

contato@netscaleredes.com.br

netscaleredes.com.br