




## FRANCHISING COMO MECANISMO ESTRATÉGICO DE MITIGAÇÃO DE RISCO NA EXPANSÃO INTERNACIONAL

## FRANCHISING AS A STRATEGIC MECHANISM FOR MITIGATING RISK IN INTERNATIONAL EXPANSION

## FRANCHISING COMO MECANISMO ESTRATÉGICO PARA MITIGAR EL RIESGO EN LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL

 <https://doi.org/10.56238/leved.esp.v12n30-007>

Data de submissão: 25/10/2022

Data de publicação: 25/11/2022

Pedro Silveira Maia Filho

### RESUMO

Este artigo analisa o franchising como mecanismo estratégico de mitigação de risco na expansão internacional, com foco na relação entre governança, ambiente institucional, seleção de mercados e parceria local, a investigação foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, orientada pela análise de estudos voltados à internacionalização de redes de franquias e às condições que influenciam sua inserção em mercados estrangeiros, os resultados indicam que o franchising favorece a entrada internacional com menor comprometimento direto de recursos, ao mesmo tempo em que permite ao franqueador preservar ativos intangíveis, compartilhar responsabilidades operacionais e ampliar sua capacidade de adaptação diante de diferentes contextos regulatórios, econômicos e culturais, observou-se ainda que a estabilidade institucional do país de destino, a qualidade da governança da rede e a escolha de parceiros locais qualificados interferem diretamente na continuidade e na segurança da operação internacional, conclui-se que o franchising constitui uma alternativa relevante para organizações que pretendem expandir além das fronteiras nacionais com maior prudência estratégica, flexibilidade organizacional e melhor distribuição de exposição na condução do negócio.

**Palavras-chave:** Franchising. Expansão Internacional. Mitigação de Risco. Governança. Ambiente Institucional.

### ABSTRACT

This article analyzes franchising as a strategic mechanism for risk mitigation in international expansion, focusing on the relationship among governance, institutional environment, market selection, and local partnership, the study was developed through bibliographic research with a qualitative approach, guided by the analysis of studies on the internationalization of franchise chains and the conditions that influence their entry into foreign markets, the findings indicate that franchising supports international entry with lower direct resource commitment, while allowing the franchisor to preserve intangible assets, share operational responsibilities, and increase its capacity for adaptation in different regulatory, economic, and cultural contexts, it was also observed that the institutional stability of the destination country, the quality of network governance, and the selection of qualified local partners directly affect the continuity and security of international operations, it is concluded that franchising represents a relevant alternative for organizations intending to expand beyond national



borders with greater strategic prudence, organizational flexibility, and better distribution of exposure in business management.

**Keywords:** Franchising. International Expansion. Risk Mitigation. Governance. Institutional Environment.

### **RESUMEN**

Este artículo analiza la franquicia como mecanismo estratégico de mitigación de riesgos en la expansión internacional, centrándose en la relación entre gobernanza, entorno institucional, selección de mercado y alianzas locales. La investigación se desarrolló mediante un estudio bibliográfico cualitativo, guiado por el análisis de estudios sobre la internacionalización de redes de franquicias y las condiciones que influyen en su inserción en mercados extranjeros. Los resultados indican que la franquicia favorece la entrada internacional con una menor inversión directa de recursos, al tiempo que permite al franquiciador preservar activos intangibles, compartir responsabilidades operativas y ampliar su capacidad de adaptación ante diferentes contextos regulatorios, económicos y culturales. Asimismo, se observó que la estabilidad institucional del país de destino, la calidad de la gobernanza de la red y la elección de socios locales cualificados influyen directamente en la continuidad y seguridad de la operación internacional. Se concluye que la franquicia constituye una alternativa relevante para las organizaciones que buscan expandirse más allá de las fronteras nacionales con mayor prudencia estratégica, flexibilidad organizativa y una mejor distribución de la exposición en la gestión empresarial.

**Palabras clave:** Franquicia. Expansión Internacional. Mitigación de Riesgos. Gobernanza. Entorno Institucional.

## 1 INTRODUÇÃO

A expansão internacional figura entre os movimentos mais relevantes para redes empresariais que buscam ampliar mercado, fortalecer marca e diversificar receitas, embora essa trajetória envolva exposição a incertezas regulatórias, culturais, contratuais e operacionais, nesse cenário o *franchising* tem sido observado como uma via capaz de distribuir responsabilidades com agentes locais e reduzir a intensidade do comprometimento direto em mercados externos (Alon *et al.*, 2021).

Nessa direção, a literatura tem mostrado que a internacionalização de franquias não decorre de uma decisão isolada, pois ela se relaciona com a leitura das condições institucionais do país de destino, com a forma de governança adotada e com a capacidade de coordenação entre franqueador e parceiro local, fatores que interferem na segurança da operação e na continuidade da presença internacional (Almeida; Lanfranchi; Melo, 2018).

Sob essa perspectiva, a escolha do *franchising* ganha densidade analítica quando comparada a formatos de entrada que exigem maior investimento próprio, uma vez que a rede transfere parte da execução ao franqueado e preserva maior flexibilidade estratégica diante de contextos menos previsíveis, o que favorece movimentos graduais de inserção externa e maior cautela na alocação de recursos (Aguiar; Luppe; Nascimento, 2017).

Esse entendimento se amplia quando se observa que a decisão de internacionalizar redes de franquia depende, em larga medida, da qualidade das instituições formais e informais presentes no ambiente receptor, já que regras mais estáveis, mecanismos de proteção e condições favoráveis aos negócios tendem a reduzir vulnerabilidades e ampliar a confiança do franqueador em sua trajetória de crescimento internacional (Lanfranchi *et al.*, 2021).

Ao mesmo tempo, estudos voltados à origem das redes indicam que o ambiente institucional do país de procedência também influencia a forma como a expansão é concebida e executada, visto que organizações oriundas de contextos mais estruturados costumam desenvolver repertórios de governança e controle que afetam a seleção de mercados e a intensidade de sua presença no exterior (Lanfranchi *et al.*, 2021).

Essa leitura se torna ainda mais consistente em análises empíricas de redes brasileiras, nas quais a entrada em mercados externos revela o valor de parceiros conhecedores do contexto local, capazes de intermediar relações comerciais, interpretar normas e facilitar a adaptação operacional, produzindo um arranjo que tende a atenuar perdas decorrentes de desconhecimento institucional e assimetria informacional (Saad *et al.*, 2022).

Além disso, a literatura sobre *franchising* registra que a performance das redes depende de fatores internos como estrutura organizacional, alinhamento relacional, suporte ao franqueado e capacidade de padronização, elementos que contribuem para reduzir falhas de implementação e elevar

a consistência da operação em cenários geograficamente dispersos, especialmente quando a expansão ultrapassa fronteiras nacionais.

Com base nesse quadro, percebe-se que o *franchising* ultrapassa a condição de simples formato contratual e passa a ser compreendido como uma arquitetura estratégica de internacionalização, pois combina marca, rotinas replicáveis, transferência de know-how e compartilhamento de responsabilidades, formando uma lógica de expansão que busca preservar controle sobre ativos intangíveis com menor exposição direta do franqueador (Alon *et al.*, 2021).

Nessa linha de raciocínio, o presente artigo tem como objetivo analisar de que maneira o *franchising* pode atuar como mecanismo estratégico de mitigação de risco na expansão internacional, considerando a influência do ambiente institucional, da forma de entrada, da coordenação entre os agentes da rede e das características organizacionais que sustentam a operação além das fronteiras nacionais (Almeida; Lanfranchi; Melo, 2018).

A justificativa desta investigação reside na necessidade de compreender, com maior precisão, como redes empresariais podem crescer internacionalmente por meio de arranjos menos onerosos e mais adaptáveis, sobretudo em economias marcadas por diferenças regulatórias, instabilidade institucional e elevada complexidade de gestão, tema que mantém relevância acadêmica e gerencial diante da ampliação dos fluxos internacionais de marcas e modelos de negócio (Lanfranchi *et al.*, 2021).

Tal justificativa também se apoia na contribuição prática do debate para empresas brasileiras interessadas em ampliar sua presença externa com maior racionalidade decisória, visto que a compreensão dos fatores que influenciam a entrada e a operação internacional por franquias oferece subsídios para escolhas mais consistentes quanto ao mercado de destino, ao parceiro selecionado e ao grau de comprometimento assumido em cada contexto (Aguiar; Luppe; Nascimento, 2017).

Dessa forma, a introdução deste estudo conduz à compreensão de que a mitigação de risco na expansão internacional pode ser favorecida por um desenho estratégico que articula governança, instituições, capacidades internas e cooperação contratual, razão pela qual o *franchising* se apresenta como objeto pertinente para investigação científica no campo dos negócios internacionais e da gestão estratégica contemporânea.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 FRANCHISING INTERNACIONAL E ESTRUTURA DE REDUÇÃO DE EXPOSIÇÃO NA ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS**

O *franchising* internacional tem sido compreendido como uma alternativa de expansão capaz de combinar replicação de modelo de negócio, difusão de marca e inserção em novos mercados com menor intensidade de investimento direto, esse arranjo favorece a distribuição de responsabilidades

entre franqueador e operador local, criando uma base organizacional mais ajustável diante de diferentes contextos nacionais (Alon *et al.*, 2021).

A partir dessa lógica, a internacionalização por franquias tende a ocorrer de forma seletiva e gradual, porque a rede busca mercados em que a operação possa ser conduzida com maior previsibilidade contratual e com melhores condições de adaptação comercial, o que contribui para decisões mais prudentes no avanço além das fronteiras domésticas (Almeida; Lanfranchi; Melo, 2018).

Esse movimento adquire maior densidade quando se observa que a entrada internacional envolve escolhas sobre presença física, controle, investimento e acompanhamento da unidade externa, nesse cenário a franquia se diferencia por permitir que a marca avance sem assumir integralmente os custos e as incertezas da implantação própria em cada país (Aguiar; Luppe; Nascimento, 2017).

Tal configuração se relaciona diretamente ao ambiente institucional do mercado receptor, uma vez que normas, segurança jurídica, estabilidade regulatória e condições para fazer negócios influenciam a atratividade do destino e a confiança do franqueador na continuidade da expansão, por isso a análise institucional antecede a consolidação da estratégia internacional da rede (Lanfranchi *et al.*, 2021).

Ademais, a literatura indica que a origem da rede também interfere na maneira como a internacionalização é conduzida, pois empresas formadas em ambientes institucionais mais estruturados tendem a internalizar rotinas, mecanismos de coordenação e critérios de seleção que repercutem diretamente na condução da internacionalização (Lanfranchi *et al.*, 2021).

Com isso, a franquia internacional passa a ser vista como uma solução organizacional apta a absorver parte das incertezas do ambiente externo por meio da cooperação com parceiros locais, sobretudo quando esses agentes dominam elementos regulatórios, hábitos de consumo e práticas negociais específicas do país de destino, ampliando a capacidade de resposta da rede diante de variações contextuais (Saad *et al.*, 2022).

Essa estrutura também se associa à preservação de ativos intangíveis, já que o franqueador mantém a titularidade da marca, do know-how e dos padrões operacionais, enquanto transfere a execução cotidiana a operadores vinculados contratualmente, de modo que a expansão ocorre com resguardo maior sobre os elementos centrais da proposta de valor da empresa (Alon *et al.*, 2021).

Nesse percurso, a governança da franquia internacional envolve equilíbrio entre padronização e flexibilidade, porque a rede precisa assegurar consistência da marca e, ao mesmo tempo, admitir ajustes necessários ao mercado receptor, essa combinação favorece a permanência da operação e reduz a probabilidade de falhas derivadas de transplantes mecânicos de práticas domésticas para realidades distintas (Alon *et al.*, 2021).

Em termos estratégicos, a opção pelo *franchising* revela uma racionalidade voltada à contenção de exposição financeira e operacional, tendo em vista que o parceiro local participa da implantação, da gestão e do comprometimento com os resultados da unidade, circunstância que tende a tornar a expansão internacional mais viável para redes que desejam crescer sem elevar de forma abrupta sua estrutura própria no exterior (Aguiar; Luppe; Nascimento, 2017).

Essa racionalidade ganha ainda mais sentido em mercados cuja configuração jurídica e econômica impõe cautela ao investidor estrangeiro, pois a presença de um franqueado ou desenvolvedor local pode facilitar a interpretação das normas, a interlocução com agentes institucionais e a adaptação do negócio a exigências específicas, favorecendo maior estabilidade na operação internacional (Almeida; Lanfranchi; Melo, 2018).

Sob esse prisma, o *franchising* não se resume a um contrato de distribuição ou licenciamento ampliado, visto que ele constitui uma forma de coordenação da expansão baseada em interdependência, transferência de conhecimento e compartilhamento de obrigações, o que explica sua recorrência em trajetórias internacionais marcadas pela busca de crescimento com maior prudência estratégica (Lanfranchi *et al.*, 2021).

Dessa maneira, a compreensão do *franchising* internacional como mecanismo de redução de exposição decorre da articulação entre ambiente institucional, governança, proteção de ativos e parceria local, elementos que, quando bem alinhados, favorecem a entrada em mercados externos com maior capacidade de adaptação e continuidade operacional, consolidando a franquia como uma via relevante na estratégia de expansão empresarial contemporânea (Saad *et al.*, 2022).

## 2.2 AMBIENTE INSTITUCIONAL, GOVERNANÇA E SELEÇÃO DE MERCADOS NA EXPANSÃO POR FRANQUIAS

No processo de expansão internacional por franquias, a leitura do ambiente institucional do país de destino influencia a atratividade do mercado e a forma de entrada escolhida pela rede, isso ocorre porque estabilidade normativa, segurança jurídica e previsibilidade regulatória tendem a oferecer melhores condições para o desenvolvimento contínuo da operação (Lanfranchi *et al.*, 2021).

Assim, redes que buscam crescimento externo costumam avaliar com cautela variáveis relacionadas ao arcabouço legal e às condições práticas de funcionamento do mercado receptor, tal movimento contribui para decisões mais consistentes quanto ao ritmo de expansão e ao nível de comprometimento assumido em cada país (Almeida; Lanfranchi; Melo, 2018).

Sob essa ótica, a governança da franquia internacional passa a ser organizada como um sistema de coordenação voltado à preservação da marca e à manutenção dos padrões operacionais, ao mesmo tempo em que distribui parte da execução ao parceiro local, favorecendo um desenho de entrada mais ajustável diante de incertezas econômicas e institucionais (Alon *et al.*, 2021).

Por essa razão, a escolha entre modos de operação mais centralizados ou arranjos baseados em maior autonomia do franqueado depende das condições do contexto externo e das capacidades da rede, esse alinhamento permite compatibilizar controle estratégico com adaptação operacional em mercados heterogêneos (Aguiar; Luppe; Nascimento, 2017).

Em mercados cuja configuração institucional apresenta maior complexidade, a presença de um operador local tende a ampliar a capacidade de interpretação de normas, práticas comerciais e expectativas do consumidor, essa proximidade favorece respostas mais rápidas às exigências do ambiente e reduz a exposição do franqueador a erros de leitura do contexto (Saad *et al.*, 2022).

De forma complementar, estudos indicam que a origem institucional da própria rede interfere na maneira como ela percebe oportunidades e limitações no exterior, organizações formadas em ambientes mais estruturados costumam desenvolver mecanismos de coordenação e critérios de seleção que repercutem diretamente na condução da internacionalização (Lanfranchi *et al.*, 2021).

Nesse quadro, a seleção de mercados não se limita a indicadores de consumo ou dimensão populacional, ela envolve a análise de fatores capazes de sustentar a operação no longo prazo, como proteção contratual, enforcement normativo, grau de transparência e facilidade de condução dos negócios (Almeida; Lanfranchi; Melo, 2018).

Em paralelo, a literatura destaca que a internacionalização por franquias apresenta maior coerência quando a empresa dispõe de processos internos bem definidos, suporte contínuo ao franqueado e instrumentos eficazes de monitoramento, tais componentes ampliam a consistência da rede e fortalecem sua capacidade de operar em territórios distintos sem comprometer a unidade do formato empresarial (Alon *et al.*, 2021).

A partir dessa combinação, o *franchising* internacional se apresenta como uma alternativa que concilia expansão e prudência estratégica, visto que a governança contratual permite compartilhar responsabilidades com agentes locais e, simultaneamente, resguardar ativos intangíveis que sustentam a competitividade da rede (Alon *et al.*, 2021).

Nessa perspectiva, a decisão de ingressar em determinado país tende a ser mais sólida quando há correspondência entre o ambiente institucional externo e a estrutura de governança construída pelo franqueador, essa compatibilidade reduz assimetrias de informação e favorece maior estabilidade na implantação das unidades internacionais (Lanfranchi *et al.*, 2021).

Convém observar que a trajetória internacional das redes brasileiras evidencia a relevância de alianças com parceiros que dominam o território de destino e compreendem suas mediações formais e informais, tal arranjo amplia a capacidade de adaptação do negócio e contribui para uma inserção mais segura em mercados culturalmente e regulatoriamente distintos (Saad *et al.*, 2022).

Assim, ambiente institucional, governança e seleção de mercados formam um núcleo analítico decisivo para compreender a expansão internacional por franquias, uma vez que a interação entre esses

elementos condiciona a viabilidade da entrada, a continuidade da operação e a redução da exposição a perdas decorrentes de decisões mal ajustadas ao contexto externo (Aguiar; Luppe; Nascimento, 2017).

### 2.3 CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS, PARCERIA LOCAL E COORDENAÇÃO ESTRATÉGICA NA MITIGAÇÃO DE RISCO

A mitigação de risco na expansão internacional por franquias depende da existência de capacidades organizacionais que sustentem a replicação do modelo de negócio em diferentes contextos, entre essas capacidades destacam-se padronização de processos, transferência de conhecimento e mecanismos de acompanhamento da operação externa (Alon *et al.*, 2021).

Nesse sentido, a atuação do parceiro local adquire relevo na medida em que ele contribui para interpretar práticas institucionais, costumes de consumo e formas de negociação presentes no mercado receptor, essa mediação favorece a adaptação da rede sem comprometer a coerência estratégica do franqueador (Saad *et al.*, 2022).

A literatura sobre franquias internacionalizadas indica que a entrada em mercados externos tende a produzir melhores resultados quando a rede combina diretrizes centrais com execução territorialmente ajustada, tal combinação amplia a capacidade de resposta da operação diante de mudanças regulatórias e mercadológicas (Aguiar; Luppe; Nascimento, 2017).

Sob essa leitura, a construção de uma rede internacional consistente exige que o franqueador disponha de instrumentos claros de governança e supervisão, pois a confiança na expansão externa decorre, em grande medida, da possibilidade de coordenar unidades à distância com previsibilidade e alinhamento operacional (Alon *et al.*, 2021).

Além disso, a seleção do parceiro não deve ser tratada como mera formalidade contratual, visto que a qualidade dessa escolha interfere diretamente na circulação de informações, na conformidade com normas locais e na capacidade de preservar a reputação da marca em ambientes institucionais distintos (Almeida; Lanfranchi; Melo, 2018).

Nessa mesma direção, estudos sobre ambiente institucional mostram que as redes ajustam sua estratégia internacional conforme a configuração do país de destino, por essa razão a capacidade interna de avaliar cenários e estruturar formas adequadas de coordenação influencia a permanência e a estabilidade da operação no exterior (Lanfranchi *et al.*, 2021).

Por consequência, a expansão por franquias demanda aprendizagem organizacional contínua, uma vez que a experiência acumulada em diferentes mercados permite aperfeiçoar critérios de escolha, modelos de suporte e rotinas de monitoramento, fortalecendo a condução de novos movimentos internacionais (Lanfranchi *et al.*, 2021).

A transferência de know-how, nesse contexto, precisa ocorrer de maneira sistemática e inteligível para o operador local, quando esse fluxo é bem estruturado a rede reduz falhas de implementação, preserva sua proposta de valor e amplia a consistência da experiência entregue ao consumidor em diferentes países (Alon *et al.*, 2021).

Ao considerar a operação internacional sob uma perspectiva relacional, percebe-se que a cooperação entre franqueador e parceiro local se torna uma fonte de estabilidade estratégica, essa relação tende a produzir maior capacidade de ajuste diante de entraves normativos, exigências culturais e particularidades competitivas do mercado externo (Saad *et al.*, 2022).

Do ponto de vista da entrada e da operação das redes brasileiras no exterior, observa-se que a coordenação eficaz depende de processos formais e de comunicação constante entre os agentes envolvidos, tal arranjo contribui para reduzir ruídos decisórios e sustentar a uniformidade do sistema de franquia ao longo do tempo (Aguiar; Luppe; Nascimento, 2017).

Convém destacar que a confiança na expansão internacional também se vincula à proteção dos ativos intangíveis do franqueador, entre eles marca, métodos operacionais e conhecimento acumulado, razão pela qual a governança contratual e o acompanhamento da execução figuram como dimensões centrais da estratégia internacional da rede (Alon *et al.*, 2021).

Desse modo, capacidades organizacionais, parceria local e coordenação estratégica formam uma base articulada para compreender como o *franchising* reduz a exposição da empresa em mercados externos, essa articulação fortalece a leitura de que a expansão internacional por franquias se apoia em estruturas de cooperação e controle que favorecem maior segurança na trajetória de crescimento além das fronteiras nacionais (Lanfranchi *et al.*, 2021).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido por meio de abordagem qualitativa, com finalidade descritiva e analítica, orientada para a compreensão do *franchising* como mecanismo estratégico de mitigação de risco na expansão internacional, a escolha desse percurso permitiu examinar interpretações teóricas e evidências já produzidas sobre ambiente institucional, governança e modos de entrada em mercados externos.

Quanto aos procedimentos, a investigação foi conduzida como pesquisa bibliográfica, com levantamento e exame de produções científicas selecionadas em função de sua aderência temática e de seu potencial explicativo, esse delineamento é apropriado quando se pretende organizar contribuições teóricas já consolidadas e extrair delas categorias de análise para discussão acadêmica (Lakatos; Marconi, 2003).

O corpus do estudo foi composto por artigos científicos escolhidos a partir do eixo temático da internacionalização de franquias, da relação entre *franchising* e ambiente institucional, e da

discussão sobre governança, operação internacional e compartilhamento de risco, tal recorte buscou assegurar coerência entre o problema de pesquisa e o material examinado.

A seleção das referências considerou três critérios, pertinência direta ao tema proposto, consistência acadêmica e potencial de contribuição para a construção do referencial analítico, essa definição metodológica contribuiu para reunir uma base textual verificável e compatível com a elaboração de uma discussão teórica sólida e delimitada.

No processo de análise, foram priorizados estudos que abordassem o *franchising* internacional sob a perspectiva da entrada em mercados externos, da interação com parceiros locais e das condições institucionais que influenciam a segurança da operação, esse recorte permitiu concentrar a discussão em elementos diretamente vinculados à mitigação de exposição financeira, contratual e operacional.

Em termos técnicos, a interpretação do material ocorreu por leitura exploratória, seletiva e analítica, com identificação dos argumentos centrais, das categorias recorrentes e das aproximações conceituais presentes nas obras escolhidas, esse movimento favoreceu a organização lógica dos conteúdos em blocos temáticos articulados ao objetivo do artigo (Gil, 2008).

A análise foi estruturada em torno de três eixos, *franchising* internacional como forma de entrada com menor comprometimento direto, ambiente institucional e governança na seleção de mercados, e capacidades organizacionais associadas à coordenação com parceiros locais, com isso tornou-se possível manter unidade argumentativa ao longo do desenvolvimento do texto.

No tratamento das informações, buscou-se estabelecer relações entre os autores sem reproduzir de forma fragmentada os argumentos presentes nas fontes, a condução interpretativa procurou valorizar convergências e especificidades de cada estudo, preservando a coerência entre as evidências levantadas e a proposta analítica do trabalho.

A opção por uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa se justifica pela necessidade de compreender um fenômeno estratégico em sua dimensão conceitual e relacional, uma vez que a investigação pretendeu interpretar como diferentes estudos explicam a utilização do *franchising* na redução de exposição durante a expansão internacional (Lakatos; Marconi, 2003).

Por fim, a metodologia adotada ofereceu base adequada para examinar o problema proposto com delimitação temática, consistência teórica e encadeamento analítico entre as referências selecionadas, desse modo o estudo pôde reunir fundamentos suficientes para discutir a internacionalização por franquias como alternativa estratégica em contextos marcados por incerteza e heterogeneidade institucional.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os estudos analisados convergem ao indicar que o *franchising* favorece a expansão internacional com menor comprometimento direto de recursos, Alon *et al.* (2021) situam essa forma

de entrada como uma arquitetura de crescimento que preserva ativos estratégicos da rede e reduz a intensidade da exposição inicial do franqueador.

Nessa linha, Aguiar, Luppe e Nascimento (2017) observam que a entrada e a operação de franquias em mercados estrangeiros dependem de arranjos organizacionais capazes de equilibrar avanço comercial e controle da rede, Almeida, Lanfranchi e Melo (2018) acrescentam que a leitura do ambiente jurídico do país receptor interfere diretamente na segurança dessa trajetória.

Quando a análise se desloca para o ambiente institucional, Lanfranchi *et al.* (2021) demonstram que a qualidade das instituições do mercado de destino influencia a atratividade do país e a continuidade da operação, Saad *et al.* (2022) reforçam essa interpretação ao mostrar que a entrada em contextos mais sensíveis exige suporte local e maior capacidade de adaptação relacional.

Nesse encadeamento, Almeida, Lanfranchi e Melo (2018) sustentam que o ambiente legal afeta a previsibilidade do negócio e a confiança na expansão, Aguiar, Luppe e Nascimento (2017) completam ao indicar que a forma de entrada escolhida responde à necessidade de conciliar presença internacional e prudência estratégica.

Os resultados também revelam que o parceiro local ocupa posição relevante na mitigação de exposição operacional, Saad *et al.* (2022) mostram que esse agente facilita a leitura das normas, dos costumes e das práticas negociais do país de destino, Alon *et al.* (2021). complementam ao associar o bom desempenho da franquia à qualidade da relação entre franqueador e franqueado.

A partir dessa interlocução, percebe-se que a parceria local não atua apenas na execução cotidiana da unidade, Alon *et al.* (2021) indicam que a governança da franquia depende da articulação entre controle e delegação, Lanfranchi *et al.* (2021) ampliam o argumento ao evidenciar que a origem institucional da rede influencia a maneira como ela organiza essa coordenação no exterior.

No plano da governança, os autores apontam que a padronização de rotinas fortalece a consistência da operação internacional, Alon *et al.* (2021) associam esse aspecto à capacidade de suporte, acompanhamento e transferência de conhecimento, Saad *et al.* (2022) acrescentam que tais mecanismos ganham maior valor quando o mercado receptor apresenta diferenças culturais e institucionais mais acentuadas.

Essa leitura conduz à compreensão de que a mitigação de risco não decorre de um único fator isolado, Almeida, Lanfranchi e Melo (2018) enfatizam a relevância do contexto jurídico, Alon *et al.* (2021) destacam a configuração da governança e Aguiar, Luppe e Nascimento (2017) associam a expansão internacional à capacidade da rede de estruturar formas adequadas de entrada e operação.

Ao observar a influência do país de origem, Lanfranchi *et al.* (2021) mostram que redes oriundas de ambientes institucionais mais organizados tendem a carregar rotinas que favorecem sua internacionalização, Alon *et al.* (2021) acrescentam que capacidades internas bem desenvolvidas elevam a coerência da rede e contribuem para a estabilidade da operação em territórios distintos.

De modo articulado, Lanfranchi *et al.* (2021) afirmam que mercados com maior estabilidade institucional oferecem condições mais favoráveis à inserção das franquias, Almeida, Lanfranchi e Melo (2018) completam ao demonstrar que a segurança legal figura entre os elementos mais observados na seleção dos países para expansão.

Quando se compara o *franchising* a formatos que exigem presença própria mais intensa, os resultados sugerem maior flexibilidade estratégica da franquia internacional, Alon *et al.* (2021) argumentam que esse modelo permite crescimento com menor imobilização direta, Saad *et al.* (2022) acrescentam que a cooperação com agentes locais amplia a capacidade de resposta da rede diante de incertezas do ambiente externo.

Sob uma perspectiva prática, a comparação entre os fluxos de franchising envolvendo Brasil e Estados Unidos reforça essa leitura, pois a ABF (2021) indica que, em 2021, havia 163 redes brasileiras presentes em 106 países e que os Estados Unidos lideravam entre os destinos com maior presença de marcas nacionais. No movimento inverso, o U.S. Commercial Service (2020) informa que o mercado brasileiro já reunia 214 conceitos estrangeiros de franquia oriundos de 30 países, dos quais 81 eram baseados nos Estados Unidos, evidenciando que a relação entre os dois mercados combina, simultaneamente, atratividade institucional, escala de consumo e relevância estratégica para a expansão internacional de redes franqueadas. Além disso, a maturidade desse movimento também se revela no fato de que a ABF (2022), em parceria com a ApexBrasil, chancelou 52 marcas com atuação além das fronteiras, enquanto a International Franchise Association (2022) projetava para o mercado norte-americano mais de 792 mil estabelecimentos franqueados, 8,5 milhões de empregos e US\$ 826,6 bilhões em output, números que ajudam a compreender por que o franchising aparece como uma via de internacionalização especialmente relevante quando se observam mercados com grande densidade operacional e capacidade de absorção de modelos padronizados.

Também se verifica que a internacionalização por franquias requer aprendizagem contínua, Aguiar, Luppe e Nascimento (2017) observam que a experiência acumulada na entrada e na operação internacional aperfeiçoa a condução da rede, Lanfranchi *et al.* (2021) reforçam que esse acúmulo de capacidades repercute sobre a seleção de mercados e a forma de coordenação adotada.

Os achados indicam ainda que a preservação de ativos intangíveis atravessa toda a lógica de expansão internacional da franquia, Alon *et al.* (2021) ressaltam a centralidade da marca e do know-how, Lanfranchi *et al.* (2021) completam ao associar a solidez da rede à capacidade de transmitir padrões e sustentar alinhamento entre os integrantes do sistema.

Em diálogo com esses pontos, Saad *et al.* (2022) evidenciam que a expansão internacional de redes brasileiras depende de adaptação contextual sem perda da identidade organizacional, Lanfranchi *et al.* (2021) complementam ao indicar que essa adaptação alcança resultados mais favoráveis quando há compatibilidade entre a governança da rede e o ambiente institucional do destino.

Dessa forma, os resultados permitem discutir o *franchising* como uma via estratégica de internacionalização orientada pela combinação entre governança, parceria local, proteção de ativos e leitura institucional, Aguiar, Luppe e Nascimento (2017), Almeida, Lanfranchi e Melo (2018) e Alon *et al.* (2021) convergem ao mostrar que a redução da exposição na expansão externa depende da articulação coerente entre esses elementos e de sua aplicação ajustada ao contexto de cada mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste artigo permitiu compreender que o *franchising* se apresenta como uma alternativa estratégica para a expansão internacional em contextos marcados por incertezas institucionais, regulatórias e operacionais, sua estrutura favorece a entrada em novos mercados com menor comprometimento direto de recursos e com maior possibilidade de adaptação ao ambiente local.

Ao longo da discussão, verificou-se que a mitigação de risco nesse processo decorre da articulação entre governança, seleção de mercados, preservação de ativos intangíveis e cooperação com parceiros locais, essa combinação amplia a capacidade da rede de crescer externamente com maior racionalidade decisória e com menor vulnerabilidade inicial.

Também se constatou que o ambiente institucional do país de destino influencia de maneira significativa a viabilidade da internacionalização por franquias, pois a estabilidade normativa, a segurança jurídica e as condições de operação interferem diretamente na confiança do franqueador e na continuidade da presença internacional.

Da mesma forma, observou-se que a escolha do parceiro local ultrapassa uma função operacional e assume valor estratégico dentro da expansão externa, já que esse agente contribui para interpretar normas, mediar relações comerciais e ajustar a execução do negócio às particularidades do mercado receptor.

Além disso, o estudo evidenciou que capacidades organizacionais internas, como padronização de processos, transferência de conhecimento e mecanismos de acompanhamento, fortalecem a consistência da rede em diferentes territórios, essas capacidades sustentam a coordenação internacional e reduzem falhas que poderiam comprometer a imagem e o desempenho da franquia.

A discussão realizada permitiu reconhecer que o *franchising* não deve ser compreendido apenas como um formato contratual de crescimento, sua relevância reside na possibilidade de estruturar uma expansão internacional mais prudente, flexível e compatível com cenários heterogêneos.

Nesse sentido, o objetivo proposto foi alcançado, uma vez que o artigo demonstrou de que maneira o *franchising* pode funcionar como mecanismo estratégico de mitigação de risco na expansão



internacional, especialmente quando a rede articula leitura institucional, governança adequada e cooperação qualificada com operadores locais.

Por fim, este estudo contribui para o debate sobre negócios internacionais e gestão estratégica ao reunir fundamentos que ajudam a interpretar a internacionalização de franquias sob uma perspectiva relacional e organizacional, além disso abre espaço para pesquisas futuras voltadas à investigação empírica de redes específicas, setores distintos e trajetórias comparadas de expansão em mercados estrangeiros.



## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Helder de Souza; LUPPE, Marcos Roberto; NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Souza. Brazilian franchisor: entry and operation of internationalized franchise. *Internext*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 16-30, 2017. DOI: 10.18568/1980-4865.12316-30.
- ALMEIDA, Marcelo de Jesus Ferreira de; LANFRANCHI, Andrea Giovani; MELO, Pedro Lucas de Resende. Legal environment of the destination countries of internationalized Brazilian franchise chains. *Internext*, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 14-27, 2018. DOI: 10.18568/1980-4865.13314-27.
- ALON, Ilan; APRILIYANTI, Indri Dwi; HENRÍQUEZ PARODI, Massiel Carolina. A systematic review of international *franchising*. *Multinational Business Review*, Bingley, v. 29, n. 1, p. 43-69, 2021. DOI: 10.1108/MBR-01-2020-0019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. ABF anuncia Certificado de Franquia Internacional 2022. São Paulo: ABF, 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. ABF e Apex-Brasil celebram assinatura de novo convênio do Franchising Brasil. São Paulo: ABF, 2021
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. 2022 Franchising Economic Outlook. Washington, DC: International Franchise Association, 2022.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LANFRANCHI, Andrea Giovani; STREHLAU, Suzane; BORINI, Felipe Mendes; MELO, Pedro Lucas de Resende. Does origin matter? The impact of the institutional environment of the origin country on the internationalization of franchise chains. *Multinational Business Review*, Bingley, v. 29, n. 1, p. 96-115, 2021
- LANFRANCHI, Andrea; MELO, Pedro Lucas de Resende; BORINI, Felipe Mendes; TELLES, Renato. Institutional environment and internationalization of franchise chains: a regional and global analysis. *International Journal of Emerging Markets*, Bingley, v. 16, n. 4, p. 726-744, 2021.
- SAAD, Rosmary Cardoso; MELO, Pedro Lucas de Resende; ISAAC, Victor Ragazzi; CARLINI, Angélica Lucía. Internacionalização de redes de franquias brasileiras e o ambiente institucional: a expansão da Chilli Beans para o Kuwait. *Internext*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 194-224, 2022.
- UNITED STATES COMMERCIAL SERVICE. Brazil 2020 Country Commercial Guide. [S. l.]: U.S. Commercial Service; U.S. Department of State, 2020.