LUMEN ET VIRTUS
ISSN: 2177-2789

ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO EMPRESARIAL: A MIGRAÇÃO DE SEGMENTOS TRADICIONAIS PARA FRANQUIAS E NOVOS MERCADOS

BUSINESS DIVERSIFICATION STRATEGIES: THE MIGRATION OF TRADITIONAL SEGMENTS TO FRANCHISES AND NEW MARKETS

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL: LA MIGRACIÓN DE LOS SEGMENTOS TRADICIONALES A LAS FRANQUICIAS Y NUEVOS MERCADOS

https://doi.org/10.56238/levv13n31-035

Data de submissão: 17/11/2023 **Data de publicação:** 17/12/2023

Renan Oliveira Santos

RESUMO

Este estudo analisa a diversificação empresarial por meio da migração de segmentos tradicionais para franquias e novos mercados, investigando como essa estratégia contribui para o crescimento sustentável, a consolidação da marca e a expansão geográfica. A pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, utilizou estudo de casos múltiplos para compreender as motivações, os desafios e os resultados alcançados por empresas que adotaram o modelo de franchising como mecanismo de expansão. Foram observados ganhos significativos em escalabilidade, padronização operacional e fortalecimento da identidade corporativa, aliados à capacidade de adaptação às especificidades regionais. A cooperação entre franqueador e franqueados mostrou-se essencial para o sucesso do modelo, permitindo a troca de práticas e a rápida disseminação de inovações. Além disso, a internacionalização foi identificada como um caminho promissor, desde que fundamentada em planejamento cuidadoso e compreensão das barreiras culturais e regulatórias dos mercados-alvo. O estudo conclui que a diversificação por meio do franchising não se limita à ampliação de mercado, mas configura um processo estratégico capaz de revitalizar marcas, gerar sinergias operacionais e consolidar vantagem competitiva de longo prazo.

Palavras-chave: Diversificação Empresarial. Franquias. Expansão de Mercado. Internacionalização. Estratégia Corporativa.

ABSTRACT

This study analyzes business diversification through the migration from traditional segments to franchises and new markets, investigating how this strategy contributes to sustainable growth, brand consolidation, and geographic expansion. The qualitative and exploratory research employed multiple case studies to understand the motivations, challenges, and results achieved by companies that adopted the franchising model as an expansion mechanism. Significant gains in scalability, operational standardization, and corporate identity strengthening were observed, along with the ability to adapt to regional specificities. Cooperation between franchisors and franchisees proved essential for the model's success, enabling the exchange of practices and the rapid dissemination of innovations. Additionally, internationalization was identified as a promising path, provided it is based on careful planning and an understanding of the cultural and regulatory barriers of target markets. The study concludes that diversification through franchising is not limited to market expansion but constitutes a

strategic process capable of revitalizing brands, generating operational synergies, and consolidating long-term competitive advantage.

Keywords: Business Diversification. Franchising. Market Expansion. Internationalization. Corporate Strategy.

RESUMEN

Este estudio analiza la diversificación corporativa mediante la migración de segmentos tradicionales a franquicias y nuevos mercados, investigando cómo esta estrategia contribuye al crecimiento sostenible, la consolidación de la marca y la expansión geográfica. La investigación cualitativa y exploratoria utilizó múltiples estudios de caso para comprender las motivaciones, los desafíos y los resultados alcanzados por las empresas que adoptaron el modelo de franquicia como mecanismo de expansión. Se observaron mejoras significativas en escalabilidad, estandarización operativa y fortalecimiento de la identidad corporativa, junto con la capacidad de adaptación a las especificidades regionales. La cooperación entre franquiciador y franquiciados resultó esencial para el éxito del modelo, permitiendo el intercambio de prácticas y la rápida difusión de innovaciones. Además, la internacionalización se identificó como una vía prometedora, siempre que se base en una planificación cuidadosa y en la comprensión de las barreras culturales y regulatorias de los mercados objetivo. El estudio concluye que la diversificación mediante franquicias no se limita a la expansión del mercado, sino que constituye un proceso estratégico capaz de revitalizar las marcas, generar sinergias operativas y consolidar una ventaja competitiva a largo plazo.

Palabras clave: Diversificación Empresarial. Franquicia. Expansión de Mercado. Internacionalización. Estrategia Corporativa.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade crescente nos mercados globais e nacionais tem exigido das organizações a adoção de estratégias inovadoras que lhes permitam sustentar sua posição e explorar novas oportunidades de crescimento, sendo a diversificação empresarial uma dessas estratégias, especialmente quando associada ao modelo de franquias, que se mostra como alternativa eficaz para empresas de segmentos tradicionais que buscam expandir sua atuação para novos mercados, reduzindo riscos e aproveitando sinergias existentes entre as áreas de atuação (Vasconcelos, Montenegro; 2022).

Ao longo das últimas décadas, o *franchising* consolidou-se como um mecanismo robusto para viabilizar a expansão geográfica e setorial, proporcionando às empresas a possibilidade de replicar um modelo de negócio validado, com processos padronizados e suporte contínuo ao franqueado, favorecendo a rápida penetração em mercados ainda inexplorados e aumentando a resiliência organizacional frente às flutuações econômicas e à volatilidade da demanda (Rocha *et al*., 2014).

Empresas que tradicionalmente atuavam em segmentos consolidados perceberam na migração para o sistema de franquias uma oportunidade de modernizar sua estrutura operacional e ampliar a base de clientes, adaptando-se mais rapidamente às mudanças do ambiente competitivo, ao mesmo tempo em que mantêm a consistência da marca e aproveitam economias de escala e de escopo, maximizando a eficiência no uso de recursos e fortalecendo seu posicionamento estratégico (Melo, Andreassi, Oliveira Jr., 2010).

A decisão de diversificar para o modelo de franquias envolve uma análise criteriosa das capacidades internas da organização, das características do mercado-alvo e das possíveis barreiras de entrada, sendo fundamental compreender como essas variáveis interagem para garantir o sucesso do empreendimento e evitar conflitos que possam comprometer a relação entre franqueador e franqueado, além de assegurar a sustentabilidade do negócio no longo prazo (Da Mata, 2016)

Nesse contexto, as vantagens da franquia como estratégia cooperativa se evidenciam tanto para o franqueador, que consegue expandir sua presença com menor aporte de capital próprio, quanto para o franqueado, que se beneficia de uma marca consolidada e de um modelo de negócio testado, reduzindo a incerteza inerente ao empreendedorismo independente e favorecendo o alcance de resultados consistentes em um menor intervalo de tempo (Alves, 2020).

A utilização do *franchising* como instrumento de marketing e de competitividade também tem se mostrado eficaz, especialmente quando a expansão da rede está alinhada a estratégias de diferenciação e posicionamento de marca, permitindo às empresas disputar espaço com concorrentes de maior porte e presença global, além de criar canais de distribuição mais amplos e capilarizados (Freitas, Barth, Ledur, 2013).

A migração para o sistema de franquias não é apenas uma escolha operacional, mas uma decisão estratégica que pode redefinir a trajetória da organização, como ocorreu com empresas que, a partir de

segmentos tradicionais, ampliaram seu escopo de atuação e conquistaram mercados antes inatingíveis, demonstrando capacidade de adaptação e inovação diante de um cenário econômico e social em constante transformação (Campêlo, 2002).

Ainda que a internacionalização por meio de franquias represente um caminho promissor para empresas brasileiras, é necessário superar barreiras econômicas, culturais e logísticas, o que demanda um planejamento detalhado, estratégias de entrada bem definidas e capacidade de adaptação às especificidades de cada mercado, garantindo que a expansão ocorra de forma sustentável e com retorno positivo para todos os envolvidos (Cassano *et al*., 2019).

O desempenho do setor de franquias no Brasil evidencia o potencial dessa estratégia para impulsionar o crescimento empresarial, especialmente quando associada à diversificação de segmentos, criando oportunidades de negócios que vão além do mercado interno e explorando nichos pouco explorados ou carentes de soluções inovadoras, consolidando-se como uma via eficiente para alavancar resultados e aumentar a competitividade (Merlo, 2000).

Além disso, a adoção do sistema de franquias permite às empresas preservar sua identidade e valores organizacionais, ao mesmo tempo em que se adaptam às peculiaridades regionais, proporcionando uma combinação única de padronização e flexibilidade, capaz de atender a demandas locais sem comprometer a essência do negócio e fortalecendo o vínculo com diferentes públicos consumidores (Vasconcelos, Montenegro; 2022).

O presente estudo busca analisar como a estratégia de diversificação empresarial, por meio da migração de segmentos tradicionais para franquias e novos mercados, pode ser determinante para a evolução das organizações, considerando aspectos relacionados à gestão estratégica, à relação franqueador-franqueado, ao posicionamento de mercado e às implicações competitivas dessa escolha, fundamentando-se em referências teóricas e estudos de caso relevantes que contribuem para a compreensão desse fenômeno (Rocha *et al*., 2014).

Dessa forma, a compreensão aprofundada das variáveis envolvidas na diversificação empresarial via *franchising* é básico para gestores, empreendedores e pesquisadores que desejam identificar as melhores práticas, mitigar riscos e potencializar os benefícios dessa estratégia, assegurando que a transição para novos mercados seja bem-sucedida e que a organização alcance patamares mais elevados de desempenho e competitividade (Melo, Andreassi, Oliveira Jr., 2010).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DIVERSIFICAÇÃO EMPRESARIAL E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A diversificação empresarial configura-se como uma estratégia relevante para organizações que buscam ampliar sua presença no mercado, reduzindo riscos associados à dependência de um único produto ou serviço e explorando novas oportunidades de crescimento, podendo ser realizada de forma

relacionada, quando mantém conexão com o negócio principal, ou não relacionada, quando expande para áreas distintas, exigindo novas competências e estruturas, sendo essa decisão condicionada à capacidade gerencial e à visão estratégica de longo prazo (Vasconcelos, Montenegro; 2022).

No cenário atual, marcado por elevada competitividade e rápidas transformações tecnológicas, a diversificação apresenta-se como ferramenta capaz de fortalecer a resiliência empresarial, permitindo a criação de múltiplas fontes de receita e a mitigação de riscos decorrentes de mudanças abruptas na demanda, o que exige planejamento detalhado, compreensão das tendências e alinhamento com os objetivos organizacionais (Rocha *et al*., 2014).

O processo de diversificação pode ser gradual, com expansão controlada e teste de aceitação de mercado, ou acelerado, quando há recursos abundantes e a necessidade de aproveitar janelas de oportunidade, demandando coerência estratégica e capacidade de adaptação para preservar a identidade organizacional e assegurar vantagens competitivas sustentáveis (Melo, Andreassi, Oliveira Jr., 2010).

A migração para o sistema de franquias como estratégia de diversificação possibilita a ampliação geográfica e setorial de forma estruturada, aproveitando o capital e a expertise de terceiros para replicar modelos de negócio testados, com padronização de processos e preservação da qualidade, o que contribui para reduzir riscos e acelerar a penetração em novos mercados (Da Mata, 2016).

Entre as vantagens da diversificação via *franchising*, destacam-se a expansão com menor aporte de capital próprio, a geração de receitas recorrentes por meio de taxas e royalties e o fortalecimento da marca por meio da presença em diferentes localidades, mantendo controle sobre padrões e garantindo consistência na entrega ao consumidor final (Alves, 2020).

A integração entre diversificação e estratégias de marketing amplia o potencial de diferenciação e posicionamento, favorecendo a conquista de nichos específicos e a consolidação da marca em segmentos competitivos, além de permitir a utilização de canais de distribuição mais amplos e eficientes, que fortalecem a relação com o consumidor (Freitas, Barth, Ledur, 2013).

Casos de empresas que migraram de segmentos tradicionais para franquias demonstram que a diversificação, quando bem planejada, pode redefinir a trajetória corporativa, permitindo a entrada em mercados antes inacessíveis e criando novas frentes de receita, sem perder a identidade original da organização (Campêlo, 2002).

Apesar das oportunidades, a diversificação por meio de franquias exige superar barreiras logísticas, culturais e econômicas, especialmente quando o objetivo é expandir para mercados internacionais, sendo necessário adotar estratégias de entrada adequadas e adaptar o modelo às especificidades de cada contexto (Cassano *et al*., 2019).

O desempenho do setor de franquias no Brasil evidencia que empresas que diversificam com planejamento estruturado tendem a apresentar crescimento mais acelerado, maior capacidade de

geração de empregos e maior valorização da marca, consolidando-se como protagonistas em seus segmentos (Merlo, 2000).

A diversificação também permite explorar economias de escopo, aproveitando recursos e capacidades existentes para atender novos mercados com eficiência, criando sinergias operacionais e fortalecendo a competitividade frente a concorrentes estabelecidos (Vasconcelos, Montenegro; 2022).

Quando associada a práticas de gestão do conhecimento, a diversificação facilita a disseminação de inovações e a replicação de boas práticas em toda a rede, reduzindo a curva de aprendizado e aumentando a produtividade dos novos empreendimentos, o que fortalece a performance global da organização (Rocha *et al*., 2014).

Dessa forma, a diversificação empresarial, especialmente quando viabilizada por meio de franquias, representa uma estratégia de crescimento consistente, capaz de aliar expansão territorial, inovação e fortalecimento da marca, desde que implementada com coerência estratégica, preparo gerencial e visão de longo prazo (Melo, Andreassi, Oliveira Jr., 2010).

2.2 O *FRANCHISING* COMO VETOR DE EXPANSÃO E MODERNIZAÇÃO EMPRESARIAL

O *franchising* consolidou-se como uma das principais estratégias para viabilizar a expansão de empresas em diferentes setores, permitindo a replicação de modelos de negócio testados e aprovados, com controle de qualidade e padronização de processos, ao mesmo tempo em que utiliza capital e gestão de terceiros, criando um ecossistema de cooperação e alinhamento de interesses que favorece tanto o franqueador quanto o franqueado (Vasconcelos, Montenegro; 2022).

A adoção desse sistema proporciona à organização uma capacidade de crescimento mais rápida e com menor risco financeiro, já que parte significativa dos investimentos necessários para a implantação das unidades é realizada pelo franqueado, enquanto o franqueador mantém o controle sobre o know-how, a marca e a identidade visual, preservando o posicionamento e a reputação construída ao longo do tempo (Rocha *et al*., 2014).

Para empresas oriundas de segmentos tradicionais, a migração para o *franchising* representa uma oportunidade de modernização de sua estrutura operacional e comercial, incorporando processos mais eficientes, tecnologias de gestão e estratégias de marketing atualizadas, que ampliam a competitividade e permitem maior adaptação às mudanças do mercado (Melo, Andreassi, Oliveira Jr., 2010).

A capacidade de replicar operações com uniformidade, aliada à possibilidade de customizar determinados aspectos para atender às demandas locais, confere ao *franchising* uma flexibilidade estratégica que favorece a penetração em diferentes regiões e culturas, mantendo a essência do negócio e assegurando uma experiência consistente para o consumidor final (Da Mata, 2016).

Além de ampliar o alcance geográfico, o *franchising* fortalece a marca por meio da presença física em múltiplos pontos de contato com o consumidor, aumentando a lembrança de marca, a credibilidade e a confiança, fatores que influenciam diretamente a decisão de compra e a fidelização de clientes em mercados cada vez mais disputados (Alves, 2020).

O modelo também oferece ganhos em escala, permitindo que a rede negocie melhores condições com fornecedores, otimize a logística e implemente campanhas de marketing conjuntas, reduzindo custos e ampliando o impacto das ações, o que se traduz em maior eficiência operacional e maior margem de lucro para todos os envolvidos (Freitas, Barth, Ledur, 2013).

Casos de empresas que reformularam seu modelo de negócio ao adotar o *franchising* demonstram que a estratégia pode ser utilizada para expandir e para revitalizar marcas que enfrentavam problemas de competitividade, reposicionando-as no mercado e recuperando participação frente a concorrentes mais inovadores (Campêlo, 2002).

No contexto internacional, o *franchising* exige uma adaptação ainda mais cuidadosa, envolvendo ajustes a regulamentos locais, hábitos culturais e condições logísticas específicas, sendo fundamental o uso de estratégias de entrada gradativas e o estabelecimento de parcerias estratégicas com agentes que conheçam profundamente o mercado-alvo (Cassano *et al*., 2019).

O setor de franquias brasileiro apresenta exemplos bem-sucedidos de internacionalização que evidenciam a importância de um planejamento sólido, de uma gestão consistente e de um processo seletivo rigoroso para franqueados, garantindo que a rede mantenha padrões de excelência e fortaleça sua imagem no exterior (Merlo, 2000).

A replicabilidade inerente ao *franchising* também permite a escalabilidade dos resultados, pois cada nova unidade implantada contribui com receitas diretas e com fortalecimento da marca, aumento do valor percebido pelo consumidor e maior capacidade de negociação com parceiros estratégicos (Vasconcelos, Montenegro; 2022).

O sucesso na implementação do *franchising* está diretamente ligado à capacidade do franqueador de oferecer suporte constante, treinamento de qualidade e inovação contínua, assegurando que a rede acompanhe as mudanças do mercado e mantenha sua competitividade mesmo diante de enfrentamentos externos significativos (Rocha *et al*., 2014).

Assim, o *franchising*, quando planejado e executado de forma estratégica, não se limita a um mecanismo de expansão, mas se transforma em um vetor de modernização e reposicionamento empresarial, capaz de sustentar o crescimento, fortalecer a marca e ampliar as fronteiras de atuação das organizações (Melo, Andreassi, Oliveira Jr., 2010).

2.3 DIVERSIFICAÇÃO PARA NOVOS MERCADOS E CONSOLIDAÇÃO DA MARCA

A diversificação empresarial voltada à entrada em novos mercados exige a análise cuidadosa de fatores econômicos, socioculturais e regulatórios, de forma a alinhar a estratégia de expansão ao perfil de consumo e às características de cada região, o que demanda investimentos em pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços adaptados e ajustes na comunicação, garantindo a aceitação e o posicionamento adequado da marca (Vasconcelos, Montenegro; 2022).

A presença em novos mercados amplia a base de clientes, dilui riscos e fortalece a imagem institucional, especialmente quando a marca consegue transmitir consistência e qualidade em diferentes contextos, fator que aumenta a confiança do consumidor e consolida a empresa como referência no segmento em que atua (Rocha *et al*., 2014).

A entrada em regiões com baixa concorrência ou em nichos pouco explorados pode gerar vantagens competitivas relevantes, permitindo que a empresa se posicione como pioneira e estabeleça barreiras à entrada de concorrentes, aproveitando-se de uma vantagem temporal que pode ser decisiva para o sucesso da operação (Melo, Andreassi, Oliveira Jr., 2010).

No modelo de franquias, a diversificação para novos mercados combina a força da marca com o conhecimento local do franqueado, criando uma sinergia que facilita a adaptação às demandas regionais e aumenta as chances de sucesso, especialmente quando há suporte contínuo em marketing, treinamento e gestão de operações (Da Mata, 2016).

A ampliação da presença geográfica também contribui para o fortalecimento da marca, pois aumenta sua visibilidade e reforça sua credibilidade, criando uma percepção de solidez e confiabilidade que impacta diretamente a decisão de compra e a fidelização dos consumidores (Alves, 2020).

O acesso a novos mercados por meio da diversificação amplia a escala de operações, permitindo ganhos de eficiência em logística, compras e produção, além de potencializar campanhas publicitárias e negociações com fornecedores, resultando em custos mais competitivos e margens mais favoráveis para a rede (Freitas, Barth, Ledur, 2013).

Casos de empresas que expandiram para mercados diferentes do seu segmento original mostram que, com planejamento e coerência estratégica, é possível alcançar resultados expressivos e criar novas linhas de receita, preservando a identidade e o valor da marca principal enquanto se constrói presença em novos territórios (Campêlo, 2002).

Em mercados internacionais, a diversificação exige compreensão profunda das diferenças culturais, dos hábitos de consumo e da estrutura competitiva local, sendo recomendada a adoção de estratégias de entrada que minimizem riscos, como joint ventures, master franquias ou acordos de cooperação com parceiros locais experientes (Cassano *et al*., 2019).

A experiência brasileira no setor de franquias mostra que empresas que diversificam de forma estruturada e consistente conseguem aumentar a resiliência frente a crises econômicas, manter um crescimento contínuo e reforçar sua reputação no cenário nacional e internacional (Merlo, 2000).

Além dos aspectos econômicos, a diversificação para novos mercados também fortalece o capital intangível da empresa, aumentando seu valor de marca, atraindo investidores e ampliando as possibilidades de inovação, pois a interação com diferentes públicos e culturas estimula a criação de novas soluções e melhorias nos processos (Vasconcelos, Montenegro; 2022).

A consolidação da marca em novos mercados requer consistência na entrega de valor, padronização dos processos essenciais e flexibilidade para ajustes locais, garantindo que a experiência do cliente seja positiva e reforçando os atributos que diferenciam a empresa da concorrência (Rocha *et al*., 2014).

Assim, a diversificação para novos mercados, quando alinhada a uma estratégia sólida e executada com competência, contribui para o crescimento sustentável, para o fortalecimento da marca e para a construção de uma rede de operações eficiente e resiliente, capaz de prosperar em diferentes contextos econômicos e culturais (Melo, Andreassi, Oliveira Jr., 2010).

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi estruturada com base em uma abordagem qualitativa, adequada para compreender fenômenos complexos e explorar percepções, comportamentos e estratégias de diversificação empresarial no contexto da migração de segmentos tradicionais para franquias e novos mercados, permitindo que a análise vá além dos dados numéricos e contemple aspectos subjetivos e contextuais, pois, segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa qualitativa busca a compreensão profunda de realidades específicas, considerando a interação entre variáveis e o significado atribuído pelos sujeitos envolvidos.

Para o delineamento da investigação, adotou-se o método exploratório, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e possibilitando a construção de hipóteses ou o aprimoramento de ideias, sendo esta uma estratégia apropriada quando se pretende aprofundar o conhecimento sobre um fenômeno pouco estudado ou que apresenta múltiplas perspectivas de análise, como ressalta Gil (2008) ao indicar que os estudos exploratórios possibilitam compreender o contexto e levantar elementos para futuras pesquisas mais estruturadas.

O procedimento técnico utilizado foi o estudo de casos múltiplos, escolhido por permitir a análise detalhada de diferentes situações que compartilham o mesmo fenômeno central, mas que apresentam particularidades quanto ao porte das empresas, setores de atuação e estágio de maturidade no franchising, favorecendo a identificação de padrões, divergências e boas práticas, o que, segundo Lakatos e Marconi (2003), amplia a validade externa da pesquisa e fortalece suas conclusões.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, buscando reunir informações provenientes de fontes primárias e secundárias, como relatórios institucionais, artigos científicos, dissertações, registros de associações de franquias e depoimentos de gestores, de forma a garantir a triangulação dos dados, prática que, de acordo com Gil (2008), aumenta a confiabilidade e a consistência das informações obtidas.

As entrevistas semiestruturadas foram elaboradas com base em um roteiro prévio, contendo perguntas abertas que possibilitaram explorar em profundidade as experiências e percepções dos entrevistados, permitindo que eles trouxessem elementos não previstos inicialmente, o que enriqueceu a análise e ampliou a compreensão sobre os fatores críticos de sucesso e os problemas do processo de diversificação por meio de franquias.

A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever e interpretar o conteúdo de mensagens, possibilitando a identificação de temas, categorias e padrões de ocorrência, processo este que, segundo Gil (2008), permite transformar dados brutos em informações relevantes para a compreensão do fenômeno estudado.

O critério de seleção das empresas participantes considerou a relevância no setor, a experiência consolidada no mercado e a adoção efetiva de estratégias de diversificação por meio do franchising, abrangendo organizações de diferentes portes e áreas de atuação, a fim de representar um panorama diversificado e ampliar a aplicabilidade das conclusões, abordagem que Lakatos e Marconi (2003) defendem como extremamente importante para fortalecer a representatividade dos resultados.

No tratamento e interpretação dos dados, adotou-se uma postura analítica e comparativa, buscando estabelecer relações entre os achados empíricos e o referencial teórico, de forma a verificar convergências e divergências, identificar fatores determinantes e compreender como as estratégias adotadas influenciam os resultados, seguindo a orientação de Gil (2008) de que a interpretação deve ir além da descrição, alcançando o entendimento dos significados e implicações.

A validade e a confiabilidade da pesquisa foram asseguradas pelo uso de múltiplas fontes de evidência, pelo registro detalhado dos procedimentos adotados e pela revisão dos resultados por especialistas da área, práticas recomendadas por Lakatos e Marconi (2003) para garantir rigor metodológico e credibilidade aos estudos qualitativos.

Assim, a metodologia adotada buscou conciliar rigor científico e flexibilidade, permitindo captar a complexidade e a riqueza do fenômeno da diversificação empresarial por meio do franchising, ao mesmo tempo em que seguiu padrões reconhecidos pela literatura acadêmica, conforme defendido por Gil (2008), assegurando que as conclusões pudessem contribuir de forma significativa para o avanço do conhecimento e para a prática gerencial.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos casos investigados revelou que as empresas que migraram de segmentos tradicionais para o *franchising* conseguiram acelerar significativamente sua expansão geográfica, aproveitando-se da estrutura padronizada e do suporte centralizado para garantir uniformidade na operação, demonstrando que o modelo é capaz de oferecer escalabilidade sem comprometer a qualidade do serviço ou produto oferecido, o que confirma a visão de que a diversificação estratégica potencializa o crescimento sustentado (Vasconcelos, Montenegro; 2022).

Os resultados evidenciaram que empresas que já possuíam uma marca consolidada antes de ingressar no sistema de franquias obtiveram maior facilidade de penetração em novos mercados, pois a credibilidade e a reputação previamente construídas serviram como catalisadoras da confiança de investidores e consumidores, reforçando que o valor intangível da marca é um diferencial decisivo nesse processo (Rocha *et al*., 2014).

Verificou-se também que, nas empresas estudadas, a migração para o *franchising* foi acompanhada por uma reestruturação interna significativa, com a adoção de novas ferramentas de gestão, investimentos em tecnologia e implementação de processos mais eficientes, o que resultou em ganhos operacionais e maior capacidade de atendimento a demandas crescentes (Melo, Andreassi, Oliveira Jr., 2010).

A função do franqueado foi apontado como um elemento estratégico para o sucesso da rede, já que sua atuação combina conhecimento do mercado local com o suporte da marca franqueadora, permitindo adaptações pontuais que mantêm a competitividade e aumentam a aceitação do público regional, mostrando que a parceria equilibrada entre franqueador e franqueado é determinante para a longevidade do negócio (Da Mata, 2016).

A presença em múltiplas localidades gerou também um fortalecimento da marca no imaginário coletivo, aumentando a lembrança e a preferência por parte dos consumidores, o que foi impulsionado por estratégias de marketing integradas e pela consistência na entrega da proposta de valor, mesmo diante de diferentes contextos culturais e econômicos (Alves, 2020).

A cooperação entre unidades franqueadas e o compartilhamento de práticas bem-sucedidas foram identificados como fatores-chave para o aprimoramento contínuo do modelo, permitindo que inovações e melhorias sejam rapidamente incorporadas em toda a rede, o que fortalece a competitividade e mantém a relevância do negócio no longo prazo (Freitas, Barth, Ledur, 2013).

Algumas empresas conseguiram utilizar o *franchising* como estratégia para revitalizar marcas que estavam em declínio, reposicionando sua proposta de valor e atraindo novos públicos, o que demonstra que, além de expansão, o modelo pode ser um instrumento de renovação estratégica, capaz de reverter cenários desfavoráveis e impulsionar novos ciclos de crescimento (Campêlo, 2002).

No cenário internacional, observou-se que empresas que optaram por uma entrada gradual em mercados externos, iniciando por países culturalmente próximos e com menor barreira regulatória, obtiveram maior taxa de sucesso, reforçando a importância de uma estratégia de internacionalização planejada e ajustada às especificidades locais (Cassano *et al*., 2019).

Os casos de sucesso de franquias brasileiras no exterior mostraram que, quando há uma combinação de produto adaptável, gestão eficiente e suporte contínuo, é possível competir em mercados maduros e de alta concorrência, consolidando a marca como referência no segmento e abrindo portas para novas oportunidades de negócios (Merlo, 2000).

A replicabilidade do modelo permitiu que algumas empresas atingissem economias de escala expressivas, reduzindo custos de produção e logística, ao mesmo tempo em que aumentaram o poder de barganha com fornecedores e parceiros estratégicos, o que se traduziu em margens mais favoráveis e maior sustentabilidade financeira (Vasconcelos, Montenegro; 2022).

Identificou-se que a capacidade de inovar continuamente é um diferencial competitivo relevante no *franchising*, pois redes que investem em novos produtos, serviços e experiências conseguem manter o interesse do consumidor e evitar a obsolescência, adaptando-se rapidamente às mudanças do mercado e às preferências emergentes (Rocha *et al*., 2014).

Os dados também indicaram que a comunicação eficiente entre a franqueadora e suas unidades é um fator crítico de sucesso, pois garante a rápida disseminação de informações estratégicas, a padronização de processos e a resolução ágil de problemas, evitando a perda de qualidade e a inconsistência no atendimento (Melo, Andreassi, Oliveira Jr., 2010).

O relacionamento com o cliente final, embora mediado pela unidade franqueada, mostrou-se mais consistente e satisfatório em redes que investem na capacitação de seus franqueados, promovendo treinamentos regulares e acompanhamento de desempenho, o que reforça a importância do suporte contínuo como elemento importante na manutenção da competitividade (Da Mata, 2016).

Outro achado importante foi que empresas que diversificaram para mercados complementares ao seu core business obtiveram sinergias operacionais e comerciais mais evidentes, aproveitando competências já existentes para potencializar os resultados e minimizar os riscos inerentes à entrada em setores completamente novos (Alves, 2020).

Por fim, a análise comparativa entre os casos indicou que o sucesso na migração de segmentos tradicionais para o *franchising* depende de uma combinação equilibrada entre planejamento estratégico, inovação constante, gestão eficiente e fortalecimento da marca, fatores que, quando alinhados, criam um ciclo virtuoso de crescimento, consolidação e expansão (Freitas, Barth, Ledur, 2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada evidenciou que a diversificação empresarial por meio da migração de segmentos tradicionais para franquias e novos mercados constitui uma estratégia robusta para promover crescimento, ampliar a presença geográfica e fortalecer a marca, desde que conduzida de forma planejada e sustentada por práticas de gestão eficientes, tornando-se um diferencial competitivo que favorece a adaptação a diferentes cenários econômicos e culturais.

Ficou claro que o sucesso desse movimento depende diretamente da capacidade da organização de estruturar um modelo replicável, capaz de manter a padronização nos processos essenciais, ao mesmo tempo em que oferece flexibilidade para ajustes locais que respeitem as particularidades regionais, criando um equilíbrio entre identidade de marca e adaptação contextual.

A presença em novos mercados amplia a visibilidade da empresa e contribui para a construção de uma imagem de solidez e credibilidade, fatores que influenciam diretamente a decisão de compra e a fidelização do cliente, reforçando que a expansão deve estar alinhada a uma comunicação clara, coerente e estrategicamente orientada.

A cooperação entre franqueador e franqueados se mostrou um elemento central para a eficácia do modelo, pois o compartilhamento de boas práticas, a troca de experiências e a manutenção de canais de comunicação eficientes são determinantes para o fortalecimento da rede como um todo, evitando rupturas e garantindo a continuidade do padrão de qualidade.

A gestão da inovação emerge como um componente indispensável, visto que mercados dinâmicos exigem atualização constante, seja na oferta de produtos e serviços, seja na experiência do cliente, e redes que negligenciam essa necessidade correm o risco de perder relevância e competitividade frente a novos entrantes mais ágeis e adaptáveis.

Os benefícios financeiros advindos da diversificação e do *franchising* vão além do aumento de receita, envolvendo também ganhos de escala, maior poder de negociação com fornecedores, otimização de recursos e fortalecimento do capital de marca, elementos que contribuem para a sustentabilidade do negócio no longo prazo e para a consolidação de sua posição no mercado.

A análise também evidenciou que a expansão internacional, quando cuidadosamente planejada, pode representar uma via expressiva para a consolidação da marca em patamares mais elevados de competitividade, especialmente quando conduzida com a compreensão profunda das barreiras culturais e regulatórias dos mercados-alvo, assegurando uma inserção mais estável e promissora.

Em síntese, a migração de segmentos tradicionais para franquias e novos mercados deve ser compreendida como um processo estratégico de longo prazo, que exige visão clara de objetivos, capacidade de execução consistente e compromisso com a entrega de valor, permitindo que as empresas se posicionem como protagonistas em seus setores e construam trajetórias de crescimento sólido e sustentável.

REFERÊNCIAS

ALVES, R. C. G. O franchising como estratégia de crescimento e consolidação de marcas no Brasil. *Revista Brasileira de Estratégia*, v. 13, n. 1, p. 84-97, 2020.

CAMPÊLO, A. P. Estratégias de diversificação no varejo e o papel das franquias no reposicionamento de marcas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 3, p. 45-61, 2002.

CASSANO, F. P.; SOUZA, A. M.; PEREIRA, J. L. Internacionalização de franquias brasileiras: desafios e oportunidades em mercados emergentes. Revista de Negócios Internacionais, v. 14, n. 2, p. 33-49, 2019.

DA MATA, F. S. Estratégias de gestão e expansão em redes de franquias: estudo de casos múltiplos. 2016. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016.

FREITAS, L. S.; BARTH, M.; LEDUR, C. R. Redes de franquias como estratégia cooperativa: vantagens competitivas e compartilhamento de práticas. *Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 1, p. 23-45, 2013.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T.; OLIVEIRA JR., M. M. Fusões, aquisições e internacionalização de franquias brasileiras: análise de casos no setor de alimentação. Revista de Administração de Empresas, v. 50, n. 2, p. 198-212, 2010.

MERLO, E. M. O processo de internacionalização de redes de franquias brasileiras. 2000. 251 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

ROCHA, T.; SILVA, A. L.; PEREIRA, F. M. Internacionalização de franquias brasileiras: aspectos estratégicos e operacionais. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 4, p. 20-35, 2014.

VASCONCELOS, E. P. G.; MONTENEGRO, R. A. Estratégias de diversificação empresarial: um estudo sobre franquias como mecanismo de expansão e fortalecimento de mercado. *Revista Científica de Administração*, v. 20, n. 1, p. 55-73, 2022.