

OPÇÕES DE EXPANSÃO EMPRESARIAL VIA FRANQUIAS OU FILIAIS: O CASO DE LANCHONETE EM FRANCA - SP

ANA LAURA PARREIRA
Graduanda em Ciências Contábeis Uni-FACEF
anauraparreira@outlook.com

EDNA MARIA CAMPAHOL
Doutora pela Unesp – Franca
campanholi@facef.br

Resumo

O presente estudo tem por objetivo analisar qual a opção de expansão mais viável, entre franquias e filiais para uma empresa em constante crescimento no mercado de lanchonetes em Franca, SP. A abertura de filiais é uma excelente forma de expansão empresarial, entretanto, a ampliação do negócio através de *franchising* vem se destacando no meio empresarial para empresas de pequeno e médio porte. Este estudo buscou demonstrar através de fundamentação teórica, elaborada a partir de pesquisa bibliográfica, descritiva e documental. Mostra a importância da expansão empresarial, vantagens, desvantagens e diferenças entre investimento em filiais e *franchising*. Fez-se a utilização de documentos para análise de dados econômicos e financeiros. Através de uma pesquisa realizada entre filiais e franquias da cidade de Franca e por meio de uma entrevista com os sócios foi possível entender as ambições quanto ao crescimento empresarial esperado, assim como encontrar o melhor caminho para a futura expansão mercadológica. Também verificou-se que o empresário tem que se manter em constante inovação para que não fique obsoleto em meio ao mercado atual.

Palavras-chave: *Franchising*. Franquia. Filial. Lanchonete. Empresa.

1 Introdução

As duas últimas décadas do Brasil vem sendo marcadas por grandes avanços e transformações sociais, políticas e econômicas. Por conseguinte, a modernidade impulsiona cada vez mais a abertura de mercado e com a constante flutuação da taxa inflacionária, cada vez mais os empresários necessitam de novas ideias para manter seu crescimento e não ficarem obsoletos, exigindo ações administrativas ágeis e assertivas.

O objetivo principal de toda e qualquer empresa é o crescimento lucrativo e mercadológico. Para tanto, os empresários usam formas criativas de crescer e se

manter no mercado, desde a criação de produtos e serviços, até propagandas criativas e interativas.

Quando o empresário percebe que está em constante crescimento e dispõe de ótimos produtos e serviços, ele pode partir para a expansão mercadológica.

Segundo o Novo Dicionário Aurélio (1992, p.742) a palavra expansão deriva do latim *expansione*, tendo como um de seus significados o “*Ato de expandir - se*” que por sua vez possui o significado de “*Tornar pando; estender; alargar; dilatar: abrir, ampliar*”. O mesmo, em sua página 1120, também afirma que mercadológico significa “*concernente à mercadologia*”, ou seja, mercadologia pode ser considerado como “*conjunto de atividades que visam orientar o fluxo de bens e serviços do local onde são gerados para os consumidores ou usuários*”. Portanto toda empresa almeja a ampliação de seu negócio através da expansão mercadológica.

O SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), em parceria com a Endeavor, afirma que toda empresa tem o objetivo de expandir, portanto:

Não importa o tamanho da empresa; enfrentar novos desafios para ampliar a participação em um mercado, para abrir uma nova loja, ou mesmo para contratar o primeiro funcionário faz parte do dia a dia de quem toca o negócio próprio.

(SEBRAE; ENDEAVOR, 2021, p.3)

A expansão mercadológica exigirá dedicação e paciência do empreendedor para estudar e aplicar as melhores estratégias, objetivando resultados satisfatórios. Como dizia Charles Chaplin “*Que os nossos esforços desafiem as impossibilidades. Lembrai-vos de que as grandes proezas da história foram conquistadas do que parecia impossível*”, de modo que a perseverança trará os resultados desejados.

Dentre os modelos de expansão mercadológica, duas se destacam, sendo a Filial, já muito conhecida no Brasil, e outra que veio ganhando espaço no país a partir da década de 90, denominada Franquia.

O presente estudo terá como objetivo analisar através de pesquisa descritiva, explicativa, bibliográfica, documental e amostral, demonstrando qual é a opção mais viável de expansão mercadológica para uma lanchonete em constante crescimento na cidade de Franca - SP.

Para isso serão evidenciadas as principais noções quanto aos conceitos e características de Franquias e Filiais, assim como suas vantagens e desvantagens. Também será abordado a importância do direito da propriedade intelectual através da patente ou da marca, evidenciando suas diferenças. A metodologia utilizada para elaboração e desenvolvimento do estudo foi através de fundamentação teórica. Foi realizado um questionário com seis empresas que seguiram o caminho da expansão entre franquias e filiais, assim como uma entrevista com uma empresa do ramo da Saúde a qual seguiu o caminho de regional, bem como uma entrevista com os sócios, através de questionário, com o intuito de conhecer suas ambições de expansão mercadológica e por fim, análise de dados financeiros e econômicos, possibilitando definir possíveis caminhos a se seguir.

2 Conceitos e Características: Patente e Marca

A fim de que haja a expansão mercadológica os sócios ou empresário deve primeiro se atentar para um termo muito utilizado no meio empresarial: a Patente. Antes de tudo o empreendedor que pretende expandir sua empresa precisa conhecer o sobre a Propriedade Intelectual, uma área do direito que garante, por meios legais, aos inventores ou responsáveis por qualquer produção intelectual o direito de se obter recompensa pela própria criação, durante um determinado período de tempo. De acordo com a Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) apud Associação Paulista de Propriedade Intelectual – ASPI (2018), a Propriedade Intelectual está dividida em duas categorias: Propriedade Industrial e Direitos Autorais. A Propriedade Industrial abrange patentes de invenções, marcas, desenhos industriais, indicação geográfica e proteção de cultivares, já os Direitos Autorais tratam sobre trabalhos literários, filmes, música, trabalhos artísticos e obras arquitetônicas. No presente trabalho serão explanados dois temas amplamente apresentados no Direito de Propriedade Intelectual, precisamente na categoria de Propriedade Industrial, são eles: Marcas e Patentes.

Para Bastos apud Associação Paulista de Propriedade Intelectual – ASPI (2018) *“a Patente é um documento expedido pelo órgão competente do Estado que reconhece o direito de propriedade reivindicado pelo titular”*. Do mesmo modo para o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) (2013) a Patente

“trata-se de um privilégio concedido pelo Estado aos inventores (pessoas física ou jurídica) detentores do direito de invenção de produtos e processos de fabricação, ou aperfeiçoamento de algum já existente”. Para fins de patente a invenção precisa se enquadrar em uma das duas naturezas ou modalidades: *“Privilégio de invenção (a invenção deve ser novidade e ter aplicação industrial) ou Modelo de utilidade (nova forma ou disposição, envolvendo ato inventivo que resulte em melhoria funcional do objeto)”*. Isto posto, pode-se afirmar que o registro de uma patente é um direito exclusivo concedido, temporariamente, a uma invenção ou criação industrializável e que as protege de concorrência desleal.

“A marca é um indicador distintivo capaz de identificar bens ou serviços produzidos e/ou prestados por pessoas físicas ou jurídicas”, ASPI (2018). Historicamente a “marca” era caracterizada apenas pela assinatura do artesão em seu trabalho. Todavia, atualmente, a marca pode ser considerada como um símbolo de procedência e de qualidade do serviço e/ou produto. Segundo Bastos apud Associação Paulista de Propriedade Intelectual – ASPI (2018)

A Marca se caracteriza por sinais e/ou signos que têm por objetivo estabelecer uma distinção entre produtos ou serviços na esfera comercial, ou distinguir as empresas que atuam como agentes econômicos em um mesmo mercado, para que o consumidor possa diferenciar os produtos e/ou serviços oferecidos, quando tiverem finalidade idêntica ou semelhante.

(BASTOS apud ASPI, 2018)

Hammes, em sua obra “O direito da Propriedade Intelectual: subsídios para o ensino de acordo com a Lei nº 9.610 de 19.2.1998”, nos apresenta a marca como possuindo duas funções: a primária e a secundária.

Para o consumidor, a marca constitui-se numa garantia de legitimidade e da origem do artigo que adquire. Esta é, entretanto, uma função secundária da marca. A função primária é proteger os interesses do titular. Secundariamente atende ao interesse público do consumidor. De maneira geral, este interesse público é atendido por outras leis que reprimem as fraudes e falsificações.

(HAMMES, 1998, p.292)

Não obstante, é imprescindível que não seja aceito o registro de marcas que gerem ou induzam em confusão e/ou erro por parte do consumidor, podendo ela ser visual ou acústica. Por conseguinte, o empresário deve se atentar que *“a marca só é exclusiva dentro de uma classe de produtos, mercadorias ou serviços”*

(HAMMES, 1998, p.293) e, também, aos artigos 130 a 132, expressos na Lei nº 9.279/96, sendo eles transcritos da seguinte forma:

Art. 130. Ao titular da marca ou ao depositante é ainda assegurado o direito de:

I - ceder seu registro ou pedido de registro;

II - licenciar seu uso;

III - zelar pela sua integridade material ou reputação.

Art. 131. A proteção de que trata esta Lei abrange o uso da marca em papéis, impressos, propaganda e documentos relativos à atividade do titular.

Art. 132. O titular da marca não poderá:

I - impedir que comerciantes ou distribuidores utilizem sinais distintivos que lhes são próprios, juntamente com a marca do produto, na sua promoção e comercialização;

II - impedir que fabricantes de acessórios utilizem a marca para indicar a destinação do produto, desde que obedecidas as práticas leais de concorrência;

III - impedir a livre circulação de produto colocado no mercado interno, por si ou por outrem com seu consentimento, ressalvado o disposto nos §§ 3º e 4º do art. 68; e

IV - impedir a citação da marca em discurso, obra científica ou literária ou qualquer outra publicação, desde que sem conotação comercial e sem prejuízo para seu caráter distintivo.

O pedido de concessão de patente e de registro de marcas, no Brasil, é realizada a autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior denominada INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), a qual julga a validade da patente com base nas disposições legais da Lei nº 9.279 de 14 de maio de 1996, a Lei da Propriedade Industrial, assim como traz uma classificação internacional de produtos e serviços que foi adotada pelo Brasil através do ato normativo INPI nº 0051 de 27 de janeiro de 1981. Na cidade de Franca – SP, esse registro é mediado, por empresas que fazem o pedido ao INPI do registro das marcas e patentes.

3 Momento para expansão

O renomado físico Albert Einstein afirmava que *“tudo acontece na hora certa. Tudo acontece, exatamente quando deve acontecer.”* Tomando como pressuposto a afirmativa de Einstein, pode-se concluir que uma empresa também possui o momento certo para expandir, entretanto, como o empresário pode saber qual o instante exato para que a empresa realize essa expansão?

É muito difícil que a empresa atinja o crescimento lucrativo, porém não é impossível. Gertz e Baptista explanam sobre alguns mitos do crescimento

empresarial. Em especial observa-se o mito de nº 6: A MAIORIA DAS GRANDES EMPRESAS DEVE SEU CRESCIMENTO ÀS AQUISIÇÕES. Para ambos

Este é um mito do tipo sim e não: sim, no sentido de que as aquisições podem ser a estrada mais rápida para o crescimento; não no sentido de que não é sempre o caso, uma vez que tal estrada pode estar cheia de buracos e potenciais becos sem saída.

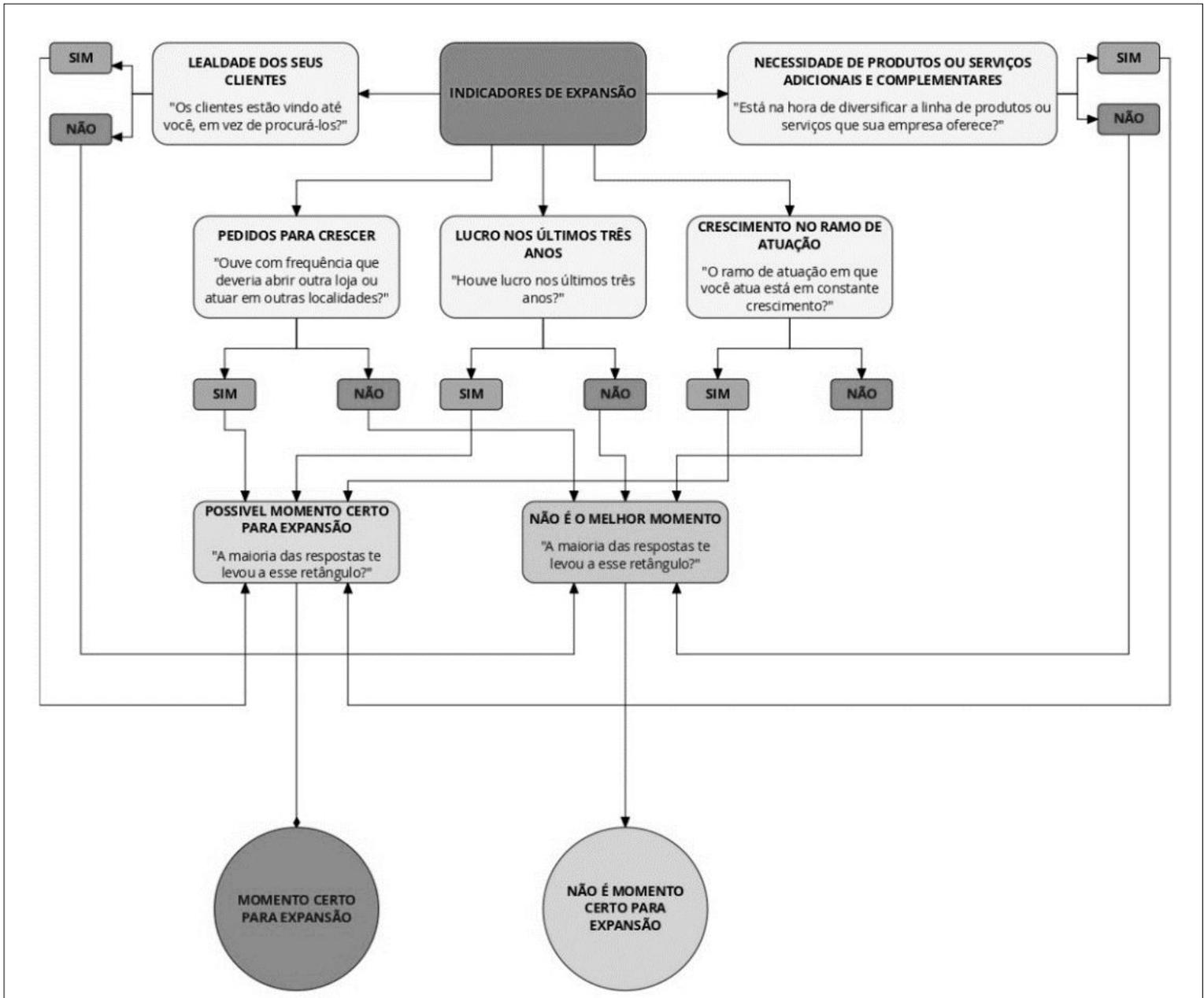
(GERTZ; BAPTISTA, 1998, p.27)

Observando a inferência de Gertz e Baptista, conclui-se que o crescimento de uma empresa se dá por vários fatores, e não apenas por aquisições materiais ou intangíveis. Para que o empresário saiba o momento certo que deve expandir sua empresa, segundo o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Endeavor, deve observar os indicadores mais relevantes e perguntar-se (Figura 1):

- 1° **Lealdade dos seus clientes:** *“Os clientes estão vindo até você, em vez de procurá-los?”*. Caso a resposta seja sim, é uma indicação de que estão satisfeitos com produtos ou serviços oferecidos.
- 2° **Pedidos para crescer:** *“Ouve com frequência que deveria abrir outra loja ou atuar em outras localidades? Já soube de alguém que tenha se deslocado longas distâncias somente para adquirir um produto ou serviço da sua empresa?”*. Caso a resposta seja sim, é um excelente indicativo de que há espaço para crescimento.
- 3° **Lucro nos últimos três anos:** *“Houve lucro nos últimos três anos?”*. Caso a resposta seja sim, é um sinal de que os negócios podem ser ampliados. Entretanto, essa questão deve ser observada com muito cuidado, já que é semelhante a *“Andar sobre ovos”*, devendo observar fatores pontuais não esperados que possam ter levado ao prejuízo, como por exemplo, a pandemia do COVID-19.
- 4° **Crescimento do ramo de atuação:** *“O ramo de atuação em que você atua está em constante crescimento?”*. Se a resposta for um sonoro sim, é provável que sua empresa também cresça.
- 5° **Necessidade de produtos ou serviços adicionais e complementares:** *“Está na hora de diversificar a linha de produtos ou serviços que sua empresa oferece?”*. Se for sim, volta-se ao ponto do lucro nos últimos três anos e a última pergunta *“Há um montante suficiente para essa diversificação?”*. Se há, então é

um ótimo indicativo de que pode ser expandida a empresa, caso contrário, dependendo das respostas anteriores, a empresa ainda poderá ser expandida inicialmente com os produtos já existentes.

Figura 1: Indicadores de Expansão

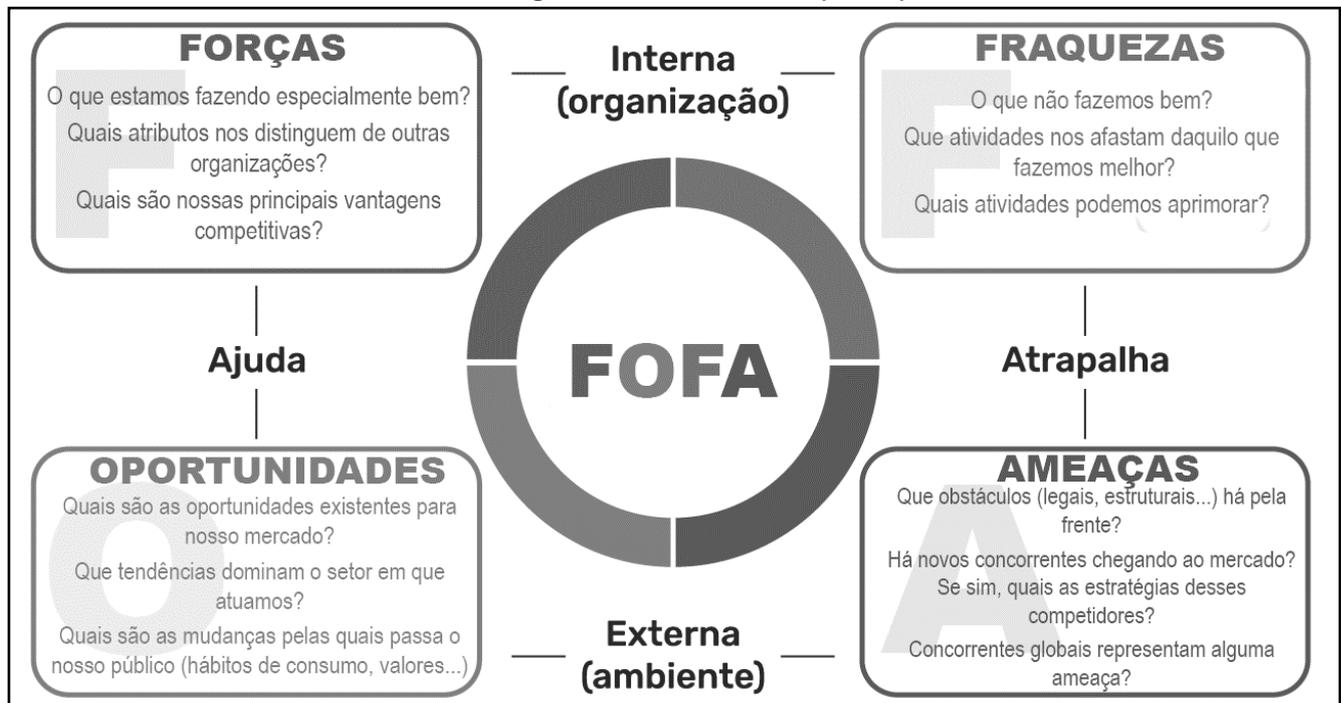


Fonte: Parreira (2021)

Com isso já é possível montar uma análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que ajudará a descobrir se a expansão é realmente viável, de modo que se houverem mais forças e oportunidades, é um ótimo indicativo de que a empresa está pronta para a expansão empresarial. No Brasil essa

análise é conhecida como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), observe a Figura 2:

Figura 2: Análise SWOT (FOFA)



Fonte: Parreira (2021)

4 Modelos de expansão: Filial vs Franquia

O desejo de todo empreendedor é ver sua ideia crescer e prosperar no mercado, e quando o mesmo alcança esse sonho, muitas vezes ultrapassando o esperado, surge o seguinte questionamento: “Qual é a melhor forma de expandir meu negócio?”. Essa dúvida atinge a cabeça de milhares de empresários cuja as empresas chegaram no ponto exato que permite sua expansão. Os modelos de expansão de negócios mais procurados são por meio de filiais ou franquias.

Antes de escolher o modelo ideal de expansão, o empresário “*precisa ter profundo conhecimento da sua empresa para escolher a estratégia que realmente vá proporcionar o crescimento desejado*” (SEBRAE, ENDEAVOR, p.12). No presente estudo serão explanados dois modelos de expansão empresarial: Filial e Franquia.

Em suma, o site da Inova: consultoria & franquias nos traz que

A principal diferença entre filial e franquia é o modelo de negócios. Enquanto uma filial de uma empresa é uma unidade de negócios constituída, gerida e

financiada pela empresa detentora da marca, uma franquia é uma unidade de negócio que pertence a terceiros, com permissão da utilização da marca e seus processos.

(INOVA, 2019)

Em termos de investimentos e custos, a abertura de uma filial demanda dispêndio monetário apenas da matriz, também conhecida como empresa-mãe, enquanto a franquia demanda custos e investimentos por parte do franqueado e não do franqueador.

Agora que foram vistas as principais diferenças, serão demonstrados, separadamente, cada modelo de expansão.

4.1. Filial

Segundo o Novo Dicionário Aurélio (p.778,1992) o termo “filial” deriva do latim *filiale* cujo um dos significados é “*Estabelecimento comercial dependente de outro, a matriz [...]*”. A filial surge quando a empresa resolve abrir uma nova firma pertencente à marca.

Reis (2021) afirma que um dos objetivos de uma filial é “*atender a demanda de um determinado público ou localidade, como a necessidade de estar mais de perto o mercado de outro estado, cidade ou país.*”. Esse objetivo, dependendo da localidade, pode até exigir uma adequação de demanda do mercado local.

Nesse modelo de negócio, a filial responde diretamente à matriz e aos gestores globais da marca, mesmo que tenha seus próprios gestores. O balanço patrimonial, para fins gerenciais, deve ser feito separadamente. Todavia, ao final do exercício deve ser feito a consolidação do balanço, já que suas movimentações financeiras fazem parte do balanço da empresa matriz. Sendo assim, a filial é apenas uma parcela da operação, onde a matriz é quem controla todo o processo de logística, expansão e gestão do negócio.

A filial tem um CNPJ próprio, porém com os oito primeiros dígitos iguais ao da matriz, conhecido como CNPJ Raiz, que gera um vínculo entre as unidades: Matriz e Filial.

O SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), em parceria com a Endeavor, apresenta alguns pontos que o empresário deve se atentar ao cogitar a abertura de uma filial:

- **Lucratividade em dobro, trabalho também:** O trabalho crescerá na mesma medida que a nova demanda da empresa. Entretanto, o empresário deve se atentar que a imagem da empresa sempre estará em jogo.
- **Custo Fixo:** Mesmo que existem diversas vantagens em administrar uma nova unidade, ainda irá gerar o aumento expressivo dos custos fixos.

Portanto, se o empresário estiver confiante de que o retorno será em um tempo razoável e de que existem recursos suficientes para esse novo empreendimento, a saída pode ser abrir uma filial, caso contrário, pode vir a se tornar viável montar um sistema de franquia. Para tanto torna-se necessário conhecer as vantagens e desvantagens de abrir uma filial. Dentre suas vantagens podemos encontrar que as empresas pertencem a uma marca já consolidada, aumentam os percentuais de lucratividade da marca, controle total do processo de gestão, operação e expansão do negócio, reconhecimento da marca ao expandir o tamanho do negócio e alcançar um novo público alvo. Também existem desvantagens ao abrir uma filial, como por exemplo, necessidades de seguir exigências da matriz, vínculo empregatício direto com os funcionários da nova unidade, necessidade de bancar todo o custo da operação, investimento elevado, risco potencial de a filial não se consolidar no mercado, aumento potencial dos custos e das despesas e complicações na integração entre matriz e filial.

4.2. Franquia

De acordo com o artigo 2º, da Lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994 (Lei da Franquia), atualmente revogada pela Lei nº 13.966 de 26 de dezembro de 2019:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Para Dahab (p.13,1996) o termo “Franquia” surgiu na França durante a Idade Média. O mesmo afirma que franquias derivam de *“franchisage, vem de franc, que*

significa outorgação de um privilégio ou de uma autorização". Entretanto, segundo Rodrigues:

O *franchising* é uma alternativa que proporciona um rápido crescimento, através de licenciamentos em que o franqueador oferece pacotes padronizados de produtos, sistemas e serviços administrativos, e o franqueado se ocupa de aspectos relacionados à comercialização dos produtos, sendo o responsável pelo investimento em infra-estrutura e recursos humanos necessários à operação da franquia.

(RODRIGUES, p.07,1998)

Para Foster (p.09, 1995) "*O franchising é um método de possuir negócio em cooperação com outros*", na mesma página o autor também afirma "*A franquia possibilita ao franqueador rápido acesso a novos mercados geográficos e a expansão das suas fontes de renda*", por fim, Foster conclui que "*Para o proprietário de um pequeno negócio, o franchising oferece um novo formato pronto para um negócio e boas chances de sobrevivência*". Em suma, ao adotar o *franchising* o empresário estará buscando um crescimento rápido com baixo investimento de capital.

Mauro (p.51, 1994) afirma que "*O franchising une todas as vantagens de uma rede corporativa como controle, estabilidade e economia de escala, sem as suas desvantagens, que são o alto custo de sua gestão e altos investimentos para sua implantação*". O mesmo sugere que o empresário faça um diagnóstico de franqueabilidade baseado nas avaliações do mercado onde a empresa está atuando, interna da empresa e dos possíveis canais de distribuição.

É importante conhecer outros termos como:

- **Franqueador:** pessoa jurídica que detém os direitos sobre determinada patente ou marca que formata um modelo de negócios cedido a terceiros (franqueados) o direito de uso dessa marca ou patente, sendo remunerada pelo uso deste sistema.
- **Franqueado:** pessoa física ou jurídica que adere a rede de franquias idealizada pelo franqueador, mediante ao pagamento de um valor pela cessão do direito de uso da marca ou patente.
- **Royalt:** remuneração paga, periodicamente, pelo franqueado pelo uso da marca e dos serviços prestados pelo franqueador. Normalmente, é cobrado um percentual sobre o faturamento bruto.

- **Taxa de franquia:** valor único que é estipulado pelo franqueador para que o sistema possa ser adquirido pelo franqueado, sendo esse pago na assinatura do contrato. Desse modo, essa taxa também remunera o franqueador pelos serviços oferecidos.
- **Fundo de promoção:** valor relativo às taxas pagas pelos franqueados e pelas unidades próprias dos franqueadores para realização de publicidade e marketing.
- **COF (Circular de Oferta de Franquia):** segundo a legislação brasileira, o COF é um documento que deve ser entregue pelo franqueador ao candidato a franqueado em até 10 dias antes da assinatura do contrato. Deve ser claro e conter informações sobre a franquia, bem como da rede de franqueados e tudo que será exigido, antes e após a assinatura do contrato, do franqueado.

Assim como as filiais, o sistema de franquias traz muitas vantagens consigo. Esse sistema é indicado para empresas de pequeno porte que não têm condição integral de crescer com recursos próprios. Para tanto, o modelo de *franchising* permite a realização de um grande sonho em pouco tempo, de modo que os gastos compartilhados permitem rapidez e tranquilidade para se abrir um novo negócio. O franqueador passará a lidar com empreendedores, donos de seu próprio negócio, que esperam resultados ao invés de funcionários contratados. Também há o aumento do poder de negociação; expansão da marca com investimento de terceiros; menores riscos e custos de manutenção e expansão para o franqueador; menores riscos trabalhistas e ausência de vínculos empregatícios ou fiscais entre a marca e as unidades. Como em “toda rosa tem espinhos”, as franquias também possuem algumas desvantagens, dentre elas podemos citar: sistema de gestão mais trabalhosos; a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, assim como atendimento e a marca devem permanecer os mesmos e transmitir os mesmos valores; dificuldade para encontrar e integrar bons franqueados e a possibilidade de descaracterizar a marca.

5 Os caminhos empresariais seguidos por empresas na expansão via Franquia e Filiais

Foi feita uma pesquisa junto a empresas que trilham o caminho da expansão. Um questionário foi enviado, via Google Forms para seis empresas. Foram obtidos seis retornos, o que possibilitou a elaboração do quadro a seguir:

Quadro 1: Os caminhos empresariais seguidos por empresas na expansão via Franquia e Filiais em Franca – SP

QUESTIONAMENTOS	RESPOSTAS / MODELO DE EXPANSÃO		
	FILIAL	FRANQUIA	
		FRANQUEADO	FRANQUEADOR
Processo escolhido	33,3%	33,3%	33,3%
Quais vantagens você avalia no processo escolhido?	<ul style="list-style-type: none"> • Maior visibilidade para a empresa • Maior alcance de clientes • Aumento do faturamento • Controle sobre as unidades • Menos burocracia 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização • Processos e cardápios prontos • Sugestão de contratações • Marca já consolidada • Marketing nacional • Apoio para gerenciar o negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter reconhecimento nacional ou mundial • Maior faturamento • Excelente qualidade dos produtos • Rápida expansão • Melhor administração das unidades • Menor investimento
Quais desvantagens você avalia no processo escolhido?	<ul style="list-style-type: none"> • Tributação elevada • Controle de custos e planejamento mais trabalhoso • Alto investimento em instalações • Não há um controle de padrão rígido • Ampliação lenta de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento de Royalties • Pouca flexibilidade em relação a concorrência • Tabela de preços fixa • Margem de lucro menor • Despesa com pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Engessamento da loja física • Seguir as normas da própria franquia • Obrigação de compra de produtos que as vezes não tem boa saída • Possibilidade de ao final do contrato o franqueado trocar de franquia • Grande responsabilidade
Se fosse orientar uma empresa, que sugestão faria?	<ul style="list-style-type: none"> • Ao abrir uma filial a pessoa irá investir em si, entretanto ao se tornar franqueado estará investindo na marca de outra pessoa • Expandir através de franquia 	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir através de franquia • Seguir o ramo que mais gosta 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar uma segmentação de mercado no local desejado e trocar ideias com franqueadores e franqueados antes de expandir • Iniciar o processo de franquia de forma calma e gradual, estude bem sua primeira loja, avalie muito bem o perfil do seu franqueado

Fonte: Parreira, Campanhol (2021)

Pelas respostas obtidas através de pesquisa a filiais e franquias, pode-se conhecer as visões de franqueadores e franqueados da cidade de Franca-SP.

Além da pesquisa pelo Google Forms, que permitiu fazer o quadro acima, foi feita uma entrevista, com uma grande empresária de Franca, do ramo da Saúde, que explicitou seu próprio caminho de expansão – tinha uma matriz empresarial em Franca e várias unidades na própria cidade como filiais. Um grupo maior do país adquiriu a matriz e as filiais e, agora, são regionais do grupo e, a empresária, ficou com uma microssociedade do Grupo Maior, o que, na opinião dela, não é uma franquia e não é uma filial. A microssociedade tem a liberdade de abrir novas regionais, mas presta contas ao Grupo Maior e segue seu padrão de funcionamento e processos. Sendo assim, percebe-se que é preciso ter em mente a expansão, pensar e estudar caso a caso com o cliente.

Foi importante o conhecimento da prática empresarial antes do estudo de caso de uma empresa de Franca do ramo de alimentos que pretende fazer a sua expansão, foco de estudo nesse artigo.

6 As opções entre franquias e filiais para uma Lanchonete de Franca - SP

Como visto acima, expandir um negócio demanda esforço para evitar diversas variáveis. Tanto a expansão através de franquias, quanto de filiais exige conhecimento e pesquisas do empresário. Entretanto, mesmo que ambas tragam consigo muitos percalços, ainda há de levar em conta as vantagens de cada uma durante o processo de escolha. Para isso, a seguir analisaremos algumas possibilidades de expansão empresarial para uma lanchonete de Franca - SP.

6.1 A empresa

A Lanchonete em estudo tem conquistado paladares por gerações. Fundada em 1999, há 22 anos, vem crescendo gradualmente e conquistando cada vez mais seu espaço no ramo da alimentação.

Atualmente é uma empresa de médio porte, com seguimento no ramo alimentício, possuindo uma ótima localização. É uma sociedade limitada, composta por dois sócios e seu enquadramento tributário se encontra no Simples Nacional. Seu

funcionamento normalmente se dá das 09:00 hrs à 00:00 hrs e, no presente momento, possui uma equipe de 27 funcionários, atendendo uma média de 700 clientes por dia.

Para conhecer um pouco mais sobre a empresa, foi realizada uma entrevista com um dos gestores da empresa no dia 30 de julho de 2021, desse estudo. Em entrevista, o empresário afirmou que *“Gostaria de expandir o negócio para levar os produtos a serem reconhecidos a nível municipal, estadual e, até quem sabe, nacional.”*

Hodiernamente, os gestores tem ouvido com frequência que devem abrir outra unidade e chegaram em um ponto onde os clientes tem procurado pela lanchonete espontaneamente e alguns até percorrem longas distâncias para adquirir seus produtos, como afirmou o sócio.

Chegamos em um ponto em que os clientes tem procurado espontaneamente pela lanchonete. Alguns dos nossos clientes vem de distâncias em torno de 15 km para adquirir apenas nossos produtos, entretanto, há clientes que veem fazer serviços na cidade e nos alegam nunca ir embora da cidade antes de passar aqui, como por exemplo, do Estado da Bahia. [...] Quanto a frequência em que ouvimos que devemos abrir outra unidade é sempre, principalmente pessoas da região e de estados distintos.

Questionado sobre quais seriam seus diferenciais e, dentre eles, um é capaz de gerar memória de paladar nos clientes, algo de grande valia no ramo alimentício, assim se expressou o gestor.

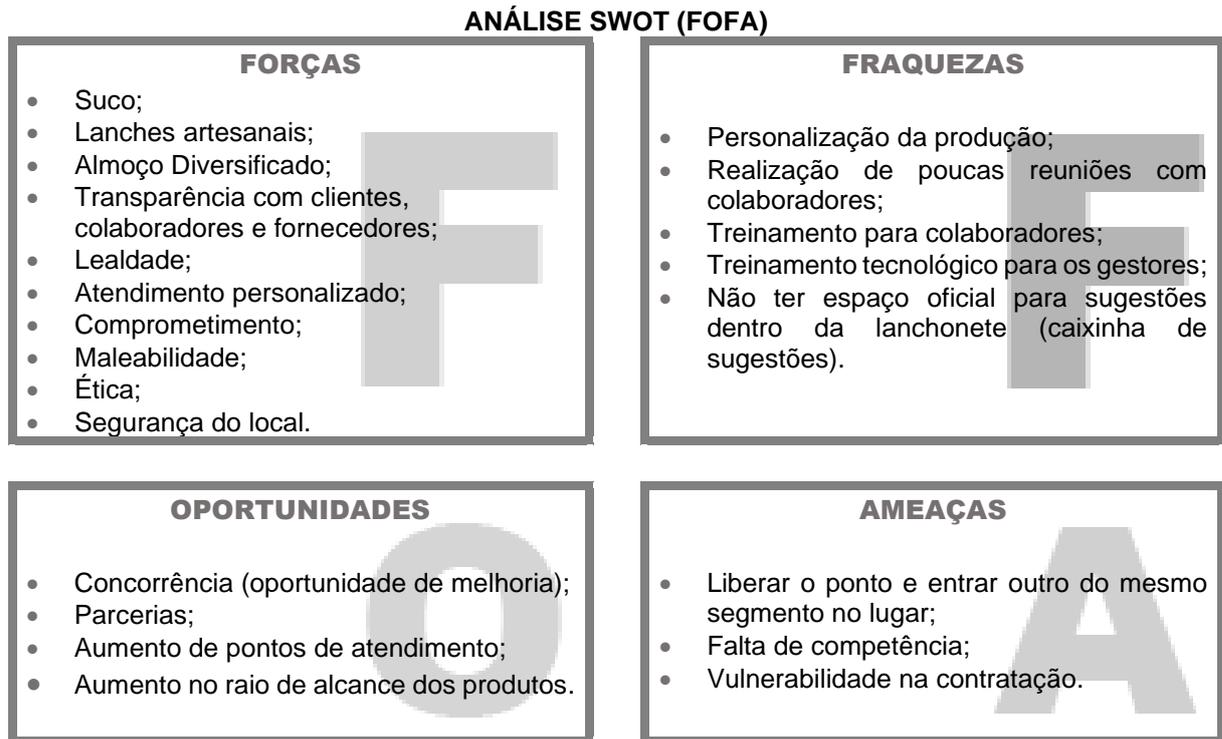
O diferencial dos nossos produtos com potencial de gerar fidelidade dos clientes são nossos sucos, devido a sua consistência, ao sabor e a qualidade; nosso estabelecimento suporta encontro de grandes grupos de pessoas; o hambúrguer artesanal e churrasco feitos com carne de qualidade e também o atendimento personalizado e de qualidade. Temos espaço infantil com brinquedos para as crianças, honestidade tanto com o cliente, quanto com os colaboradores e fornecedores, controle de qualidade e nós empresários participamos ativamente do negócio. Por fim, um dos principais diferenciais que também consideramos é que os 10% que cobramos no consumo como “taxa do garçom”, repassamos integralmente para nossos colaboradores, sendo essa a forma justa e um incentivo para nossos funcionários.

Portanto, o gestor acredita que a empresa tem boas condições para a expansão.

6.2 Análise SWOT: Lanchonete em estudo

Juntamente com os gestores, utilizamos da ferramenta de gestão para planejamento estratégico da empresa e de novos projetos e montamos uma análise SWOT, também conhecida como FOFA, como demonstrado no quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Análise SWOT (FOFA) – Lanchonete em estudo



Fonte: Parreira, Campanhol (2021)

A empresa possui pontos fortes a serem mantidos e pontos fracos a serem trabalhados, além de oportunidades a serem aproveitadas na expansão, assim como ameaças que devem ser levadas em conta, podendo, assim, auxiliar no processo de escolha dos gestores quanto a expansão empresarial.

Trata-se de um estudo de caso, e, foram colocados os dados econômicos e financeiros à disposição para estudo da viabilidade econômica, muito importante ao se pensar na expansão empresarial.

6.3 Análise de dados econômicos e financeiros

Através dos quadros apresentados abaixo, serão demonstrados os cálculos que permitem a realização de uma análise patrimonial através dos balanços

patrimoniais de 2018 à 2020 da empresa que pretende expandir. No quadro 3 consta a evolução dos valores do ano de 2018 à 2019 e no quadro 4 a evolução de 2019 à 2020.

Quadro 3: Análise de Balanços (Evolução 2018/2019)

FÓRMULAS	2019	2018
$Q.C.L = \frac{AC}{PC}$	$\frac{R\$ 661.548,27}{R\$ 171.271,98} = R\$ 3,86$	$\frac{R\$ 665.938,53}{R\$ 177.171,90} = R\$ 3,76$
$Q.S.L = \frac{AC - \text{Estoque}}{PC}$	$\frac{R\$ 661.548,27 - R\$ 89.125,40}{R\$ 171.271,98} = R\$ 3,34$	$\frac{R\$ 665.938,53 - R\$ 59.569,20}{R\$ 177.171,90} = R\$ 3,42$
$Q.G.L = \frac{AC + RLP}{PC + ELP}$	$\frac{R\$ 661.548,27 + R\$ 56.331,89}{R\$ 171.271,98} = R\$ 4,19$	$\frac{R\$ 665.938,53 + R\$ 32.492,84}{R\$ 177.171,90} = R\$ 3,94$
$Q.A.L = \frac{\text{Disponível}}{PC}$	$\frac{R\$ 572.422,87}{R\$ 171.271,98} = R\$ 3,34$	$\frac{R\$ 606.369,33}{R\$ 177.171,90} = R\$ 3,42$
$Q.I.G = \frac{AP}{\text{Ativo}}$	$\frac{R\$ 56.331,89}{R\$ 717.880,16} = R\$ 0,08$	$\frac{R\$ 32.492,84}{R\$ 698.431,37} = R\$ 0,05$
$Q.I.R.P = \frac{AP}{PL}$	$\frac{R\$ 56.331,89}{R\$ 546.608,18} = R\$ 0,10$	$\frac{R\$ 32.492,84}{R\$ 521.259,47} = R\$ 0,06$
$Q.I.T = \frac{\text{Imobilizado}}{AP}$	$\frac{R\$ 56.331,89}{R\$ 56.331,89} = R\$ 1,00$	$\frac{R\$ 32.492,84}{R\$ 32.492,84} = R\$ 1,00$
$Q.I.F = \frac{\text{Investimento}}{AP}$	$\frac{R\$ 0,00}{R\$ 56.331,89} = R\$ 0,00$	$\frac{R\$ 0,00}{R\$ 32.492,84} = R\$ 0,00$
$Q.G.3^{\circ}s = \frac{PC + ELP}{PL}$	$\frac{R\$ 171.271,98}{R\$ 546.608,18} = R\$ 0,31$	$\frac{R\$ 177.171,90}{R\$ 521.259,47} = R\$ 0,34$
$Q.E.CP = \frac{PC}{PT}$	$\frac{R\$ 171.271,98}{R\$ 717.880,16} = R\$ 0,24$	$\frac{R\$ 177.171,90}{R\$ 698.431,37} = R\$ 0,25$
$P.C.P = \frac{PL}{PT}$	$\frac{R\$ 546.608,18}{R\$ 717.880,16} = R\$ 0,76$	$\frac{R\$ 521.259,47}{R\$ 698.431,37} = R\$ 0,75$
$Q.E.LP = \frac{ELP}{PT}$	$\frac{R\$ 0,00}{R\$ 717.880,16} = R\$ 0,00$	$\frac{R\$ 0,00}{R\$ 698.431,37} = R\$ 0,00$
$G.A = \frac{VL}{AT}$	$\frac{R\$ 2.869.957,71}{R\$ 717.880,16} = R\$ 4,00$	$\frac{R\$ 2.370.624,78}{R\$ 698.431,37} = R\$ 3,39$
$M.L = \frac{LL}{VL}$	$\frac{R\$ 211.596,71}{R\$ 2.869.957,71} = R\$ 0,07$	$\frac{R\$ 185.518,38}{R\$ 2.370.624,78} = R\$ 0,08$
$\text{Rentabilidade Ativo} = \frac{LL}{AT}$	$\frac{R\$ 211.596,71}{R\$ 717.880,16} = R\$ 0,29$	$\frac{R\$ 185.518,38}{R\$ 698.431,37} = R\$ 0,27$
$\text{Retorno Recursos Próprios} = \frac{LL}{PL}$	$\frac{R\$ 211.596,71}{R\$ 546.608,18} = R\$ 0,39$	$\frac{R\$ 185.518,38}{R\$ 521.259,47} = R\$ 0,36$

Fonte: Parreira, Campanhol (2021)

Quadro 4: Análise de Balanços (Evolução 2019/2020)

FÓRMULAS	2020	2019
$Q.C.L = \frac{AC}{PC}$	$\frac{R\$ 493.826,74}{R\$ 123.012,18} = R\$ 4,01$	$\frac{R\$ 661.548,27}{R\$ 171.271,98} = R\$ 3,86$
$Q.S.L = \frac{AC - \text{Estoque}}{PC}$	$\frac{R\$ 493.826,74 - R\$ 92.035,00}{R\$ 123.012,18} = R\$ 3,27$	$\frac{R\$ 661.548,27 - R\$ 89.125,40}{R\$ 171.271,98} = R\$ 3,34$

$Q. G. L = \frac{AC + RLP}{PC + ELP}$	$\frac{R\$ 493.826,74 + R\$ 82.581,89}{R\$ 123.012,18} = R\$ 4,69$	$\frac{R\$ 661.548,27 + R\$ 56.331,89}{R\$ 171.271,98} = R\$ 4,19$
$Q. A. L = \frac{Disponível}{PC}$	$\frac{R\$ 401.791,74}{R\$ 123.012,18} = R\$ 3,27$	$\frac{R\$ 572.422,87}{R\$ 171.271,98} = R\$ 3,34$
$Q. I. G = \frac{AP}{Ativo}$	$\frac{R\$ 82.581,89}{R\$ 576.408,63} = R\$ 0,14$	$\frac{R\$ 56.331,89}{R\$ 717.880,16} = R\$ 0,08$
$Q. I. R. P = \frac{AP}{PL}$	$\frac{R\$ 82.581,89}{R\$ 453.396,45} = R\$ 0,18$	$\frac{R\$ 56.331,89}{R\$ 546.608,18} = R\$ 0,10$
$Q. I. T = \frac{Imobilizado}{AP}$	$\frac{R\$ 82.581,89}{R\$ 82.581,89} = R\$ 1,00$	$\frac{R\$ 56.331,89}{R\$ 56.331,89} = R\$ 1,00$
$Q. I. F = \frac{Investimento}{AP}$	$\frac{R\$ 0,00}{R\$ 82.581,89} = R\$ 0,00$	$\frac{R\$ 0,00}{R\$ 56.331,89} = R\$ 0,00$
$Q. G. 3^{\text{os}} = \frac{PC + ELP}{PL}$	$\frac{R\$ 123.012,18}{R\$ 453.396,45} = R\$ 0,27$	$\frac{R\$ 171.271,98}{R\$ 546.608,18} = R\$ 0,31$
$Q. E. CP = \frac{PC}{PT}$	$\frac{R\$ 123.012,18}{R\$ 576.408,63} = R\$ 0,21$	$\frac{R\$ 171.271,98}{R\$ 717.880,16} = R\$ 0,24$
$P. C. P = \frac{PL}{PT}$	$\frac{R\$ 453.396,45}{R\$ 576.408,63} = R\$ 0,79$	$\frac{R\$ 546.608,18}{R\$ 717.880,16} = R\$ 0,76$
$Q. E. LP = \frac{ELP}{PT}$	$\frac{R\$ 0,00}{R\$ 576.408,63} = R\$ 0,00$	$\frac{R\$ 0,00}{R\$ 717.880,16} = R\$ 0,00$
$G. A = \frac{VL}{AT}$	$\frac{R\$ 1.928.224,64}{R\$ 576.408,63} = R\$ 3,35$	$\frac{R\$ 2.869.957,71}{R\$ 717.880,16} = R\$ 4,00$
$M. L = \frac{LL}{VL}$	$\frac{(R\$ 93.211,73)}{R\$ 1.928.224,64} = R\$ 0,05$	$\frac{R\$ 211.596,71}{R\$ 2.869.957,71} = R\$ 0,07$
$Rentabilidade Ativo = \frac{LL}{AT}$	$\frac{(R\$ 93.211,73)}{R\$ 576.408,63} = R\$ 0,16$	$\frac{R\$ 211.596,71}{R\$ 717.880,16} = R\$ 0,29$
$Retorno Recursos Próprios = \frac{LL}{PL}$	$\frac{(R\$ 93.211,73)}{R\$ 453.396,45} = R\$ 0,21$	$\frac{R\$ 211.596,71}{R\$ 546.608,18} = R\$ 0,39$

Fonte: Parreira, Campanhol (2021)

Ao analisar os três anos anteriores ao de 2021, percebe-se que a empresa tem mobilização técnica suficiente, estando bem estruturada em seus recursos próprios e de terceiros e com boa liquidez. Garante os capitais de terceiros com os próprios e não tem alto endividamento. Possui bom ROE (*Return on Equity*) e ROI (*Return on Investment*), sendo indicadores financeiros que significam “Retorno sobre o Patrimônio Líquido” e “Retorno sobre o Investimento”, respectivamente. A mesma não corre risco de falência pelo termômetro de Kanitz, já que se encontra bem acima da área de solvência. Durante esses períodos a empresa manteve um giro entre 80% e 96%, estando assim bem estruturada em seu giro e fixo. Mesmo que em 2020 tenha terminado o exercício com um prejuízo, cabe lembrar a excepcionalidade decorrente da Pandemia Covid-19. A empresa tem evoluído de um ano a outro, com exceção de 2020. É importante destacar que em 2020 todas as cidades do país, inclusive a cidade de Franca, esteve enfrentando e ainda enfrenta os percalços da

crise pandêmica COVID-19, sendo este o principal motivo na queda das vendas, devido aos *Lockdown's* na cidade, bem como o resultado do exercício ter sido prejuízo. No geral, a empresa vem demonstrando grande potencial de crescimento e expansão.

6.4 As possibilidades de expansão

Como visto anteriormente nas entrevistas e análises econômico-financeiras, a empresa tem grande potencial de crescimento. A empresa possui muitos pontos fortes e oportunidades, assim como reconhecimento na cidade de Franca e região, também até em outros estados. A mesma tem sido procurada espontaneamente pelos clientes, na qual já possui uma rotação alta, sendo em torno de 700 por dia. Possui muitos diferenciais de produtos capazes de gerar a fidelidade do cliente, bem como produtos capazes de gerar memória de paladar.

A empresa possui recursos próprios sem que haja a necessidade de recorrer a empréstimos para realizar sua expansão e treinamentos, assim como um layout e identidade visual diferenciada. Mesmo com a pandemia do COVID-19, a lanchonete conseguiu se manter, sendo hoje um dos únicos restaurantes e lanchonetes de Franca-SP que possui sistema de *Drive-Thru* no horário de almoço. Pelo exposto a empresa se dispôs em ouvir opiniões e críticas e assim evoluir buscando cada vez mais a satisfação e conforto dos clientes, colaboradores e fornecedores.

A mesma tem capacidade para expandir tanto como franquia, quanto como filial, mesmo que tenha tido prejuízo no último ano, devido a um evento esporádico. Entretanto, por se tratar de um ramo alimentício e ainda ser uma empresa de médio porte, neste momento, não é viável a expansão por filial. A expansão através de filial, mesmo que aumente o lucro, demanda um alto e constante investimento, assim como, aumento nos encargos tributários e trabalhistas e é uma difusão lenta, apresentando um retorno de investimento mais demorado.

No entanto, para a lanchonete em estudo, a expansão empresarial através de franquias seria o ideal. Como a empresa tem capacidade de disponibilizar treinamentos, bem como um layout marcante e produtos que podem ser franqueados, será necessário investimento e custos menores. Os encargos tributários e trabalhistas ficarão por conta do franqueado, e o franqueador pode optar por receber um

percentual sobre a receita de bruta de vendas do franqueado, sendo assim não haverá prejuízos por parte da franquia. Todavia, deve manter uma fiscalização sobre o controle de qualidade dos produtos oferecidos pelos franqueados e disponibilizar treinamentos, tomando cuidado para que os franqueados mantenham a boa imagem da empresa. A franquia possibilitará uma expansão mais ampla e rápida, com menos custos por parte do franqueador, sem a necessidade de gerenciar várias unidades ao mesmo tempo assumindo os custos e desafios.

7 Considerações Finais

O presente estudo foi elaborado tendo em vista os modelos de expansões empresariais mais viáveis para a lanchonete analisada. Para tanto foram evidenciadas as principais noções quanto ao funcionamento de expansão empresarial, incluindo conceitos e características sobre Franquias e Filiais, assim como suas vantagens e desvantagens, e foi abordado a importância do direito da propriedade intelectual através de patente ou de marca.

Através de um questionário com seis empresas na cidade de Franca, assim como uma entrevista com uma empresa do ramo da Saúde, a qual seguiu o caminho de regional, foi possível concluir que existem vários meios de expansão mercadológicas, sendo necessário pesquisas e estudos por parte dos empresários quanto qual o melhor modelo a seguir.

Percebe-se que para expandir um negócio, é necessário muito mais do que apenas recursos monetários e o desejo de crescer. É preciso análises econômico-financeiras, lealdade dos clientes, pedidos por outras unidades do negócio, crescimento no ramo de atuação e lucratividade nos últimos três anos.

Como dizia Albert Einstein *“O único lugar onde sucesso vem antes do trabalho é no dicionário”*, portanto, para que a empresa tenha chegado ao ponto de expandir, foi necessário muito trabalho e dedicação dos empresários e colaboradores.

Dentre os modelos de expansão existentes, dois receberam destaque, no presente estudo, como prováveis caminhos de expansão para a empresa do ramo alimentício em Franca – SP. Após entrevista com o sócio da empresa, bem como a realização de Análise SWOT e Análise Econômico-Financeira, foi possível concluir que como a empresa tem capacidade de disponibilizar treinamentos, bem como um layout marcante e produtos que podem ser franqueados, a expansão empresarial

através de franquias seria o ideal. Entretanto será preciso manter uma fiscalização sobre o controle de qualidade dos produtos oferecidos pelos franqueados e disponibilizar treinamentos. Dessa forma, a franquia possibilitará a expansão ampla e rápida, com menores custos sem que precise gerenciar várias unidades ao mesmo tempo assumindo os custos e desafios.

Gostaria de deixar registrado meus agradecimentos a todos os professores, mestres, doutores e funcionários do Uni-FACEF que contribuíram durante toda a minha formação acadêmica e profissional. A empresa Lanchonete por disponibilizar o objeto de estudos desse trabalho, bem como pela paciência e confiança durante todo o projeto e a todas as empresas e amigos pelo auxílio na pesquisa.

Agradeço a Deus por sempre me dar forças e me manter no caminho certo, para alcançar meus sonhos. Agradeço muito a minha orientadora Edna Maria Campanhol pela confiança depositada em mim, pelo incentivo e dedicação de seu tempo ao me auxiliar na pesquisa, e pelas horas disponibilizadas depois do horário de aula, desde o início do curso, utilizadas para sanar minhas dúvidas sempre ou apenas ouvir ou aconselhar. Também agradeço por todas as luzes disponibilizadas onde eu só enxergava escuridão, pelos conselhos e pela preciosa relação de amizade que obtive.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos meus pais, Nilson e Nádia, e a minha irmã mais nova, Ana Júlia, por sempre confiarem em mim e estarem ao meu lado em todos os momentos de derrotas e vitórias. Por sempre me apoiarem e me incentivarem a seguir meus sonhos e por me ensinarem que o conhecimento é algo que ninguém nos tira. Agradeço por serem meus guias e meus maiores exemplos durante toda a minha vida.

Afinal como dizia o conhecido educador e filósofo brasileiro, Paulo Freire, *“Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas mudam o mundo”*.

Referências Bibliográficas

13 Reflexões de Charles Chaplin para impactar sua vida. Motivação e Foco, 2015. Disponível em: <<https://www.pensarcontemporaneo.com/13-charles/>>. Acesso em 20 de fevereiro de 2021.

BRASIL, República Federativa do. **Lei n.º 8.955, de 15 de dezembro de 1994.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm>. Acesso em 06 de julho de 2021.

BRASIL, República Federativa do. **Lei n.º 9.279, de 14 de maio de 1996.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9279.htm>. Acesso em 30 de junho de 2021.

BRASIL, República Federativa do. **Lei n.º 13.966, de 26 de dezembro de 2019.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Lei/L13966.htm>. Acesso em 30 de junho de 2021.

Conhecendo as franquias: entenda qual a diferença entre filial e franquia. Inova: consultoria & franquias, 2019. Disponível em <<https://www.inovafranquias.com.br/diferenca-entre-filial-e-franquia/#:~:text=A%20principal%20diferença%20entre%20filial%20e%20franquia%20é,marca%20e%20seus%20processos.%20O%20que%20é%20Franquia%3F>>. Acesso em 03 de julho de 2021.

DAHAB, Sônia (coord.). **Entendendo franchising:** uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. 1. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

Definição de patente. Sebrae, 2021. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/definicao-de-patente,230a634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 29 de junho de 2021.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa.** 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1992.

FOSTER, Dennis L. **O livro completo do franchising.** 1. ed. Rio de Janeiro: Infoobook, 1995.

Franquia ou filial: qual a diferença? Goakira blog, 2019. Disponível em <<https://blog.goakira.com.br/franquia-ou-filial/>>. Acesso em 03 de julho de 2021.

GERTZ, Dwight L. BAPTISTA, João P.A. **Crescer para lucrar sempre:** desvendando os mitos do crescimento. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HAMMES, Bruno Jorge. **O direito de propriedade intelectual:** subsídios para o ensino. 2.ed. São Leopoldo: Unisinos, 1998.

Investidor novato: qual a diferença entre filial e franquia. YZG blog, s/d. Disponível em <<https://www.yazigi.com.br/noticias/franquias/investidor-novato-qual-a-diferenca-entre-filial-e-franquia>>. Acesso em 03 de julho de 2021.

MAURO, Paulo C. **Guia do franqueador:** como crescer através do franchising. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Sheila Fernandes Pimenta e. **Estrutura e formatação de trabalhos acadêmicos:** compilação e discussão das normas ABNT e atalhos facilitadores para digitação. 5. ed. Franca: Uni-FACEF, 2019.

Propriedade intelectual. Associação Paulista da Propriedade Intelectual - ASPI, 2018. Disponível em: <<https://aspi.org.br/propriedade-intelectual/#:~:text=PROPRIEDADE%20INTELECTUAL%20Propriedade%20Intelectual%20é%20a%20área%20do,determinado%20período%20de%20tempo%2C%20recompensa%20pela%20própria%20criação.>>. Acesso em 29 de junho de 2021.

REIS, Tiago. **Filial:** o que é e como funciona essa unidade de negócio? SUNO Artigos, 2021. Disponível em <<https://www.suno.com.br/artigos/filial/>>. Acesso em 03 de julho de 2021.

RODRIGUES, José dos Reis Gonçalves. **O empreendedor e o franchising:** do mito à realidade. 1. ed. São Paulo: Érica, 1998.

SEBRAE (2021). Franquias Portal Sebrae. **Vantagens e desafios**. Disponível em <www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal>. Acesso em 06 de julho de 2021.

SEBRAE; ENDEAVOR. **O que sua empresa quer ser quando crescer?**. São Paulo: s/d. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/DF/Anexos/Expansão.pdf>>. Acesso em 09 de fevereiro de 2021.

SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising**: aspectos jurídicos e contratuais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.