

TRANSFORMAÇÃO GERENCIAL E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DE UMA FRANQUIA DE SORVETERIA E AÇAÍTERIA EM APARECIDA DE GOIÂNIA.

Autor: Morgana Lopes Boa Sorte, administradora, pós-graduada com MBA em Liderança e Gestão Empresarial, Agente Local de Inovação do Sebrae – morganalopesbs@gmail.com

Orientador: Jadson Belem de Moura, Dr.

Centro Universitário Evangélico de Goianésia, UNIEGO – Jadson.moura@uniego.edu.br

Resumo

Este estudo de caso analisa a trajetória de transformação de uma unidade franqueada de sorveteria e açaiteria em Goiás, que enfrentava desafios críticos de sustentabilidade financeira e sobrecarga gerencial. Apesar de pertencer a uma rede de sucesso, a unidade específica lidava com um fluxo de caixa recorrentemente negativo e uma gestão excessivamente centralizada na figura da empresária. A intervenção, conduzida pelo Sebrae, foi multifacetada e sinérgica, envolvendo três soluções principais: Desenvolvimento de Liderança, para capacitar a gestora e formar novas lideranças internas; Conexão Financeira, para reestruturar o fluxo de caixa e promover o acesso qualificado a orientação financeira; e Transformação Digital 4.0, para otimizar processos de marketing. O estudo demonstra, através da análise de ferramentas de diagnóstico e indicadores de desempenho, como a intervenção resultou em uma melhoria significativa da maturidade gerencial, um aumento da produtividade e, mais importante, na criação de um modelo de gestão mais resiliente e menos dependente da presença constante da proprietária. O caso evidencia que, mesmo em um modelo de franquia, o sucesso da unidade depende fundamentalmente da capacitação gerencial do franqueado.

Palavras-chave: Gestão de Franquias. Liderança. Gestão Financeira. Transformação Digital. Programa ALI. Sebrae.

1 – INTRODUÇÃO

A sustentabilidade de micro e pequenas empresas (MPEs) no cenário econômico brasileiro é um desafio complexo, frequentemente marcado pela dissociação entre a competência técnica operacional — o "saber fazer" — e a maturidade de gestão — o "saber administrar". No setor de alimentos e bebidas, e mais especificamente no segmento de sorvetes, açaiterias e gelatos, essa dicotomia é exacerbada por variáveis como a sazonalidade climática e a intensa competição, que exigem constante reinvenção e um controle financeiro rigoroso.

O modelo de franchising surge, muitas vezes, como uma promessa de mitigação desses riscos, oferecendo um plano de negócios testado, uma marca consolidada e suporte

operacional. Segundo Machado e Espinha (2010), a franchising é frequentemente vista como uma "combinação que garante a sobrevivência", pois o franqueado se beneficia da experiência acumulada do franqueador. No entanto, a robustez da marca franqueadora não imuniza o franqueado contra falhas de gestão, que permanecem como uma das principais causas da mortalidade de unidades franqueadas. A falta de experiência gerencial, a má gestão do fluxo de caixa e a centralização excessiva de decisões na figura do proprietário são armadilhas comuns que podem levar ao insucesso.

A literatura sobre empreendedorismo e franchising aponta que muitos franqueados entram no sistema com pouca experiência empresarial prévia, subestimando a complexidade da operação diária. Estudos indicam uma correlação positiva entre a "falta de experiência no ramo de negócios" e a "má gestão do fluxo de caixa" (MACHADO; ESPINHA, 2010). Essa realidade reforça a importância de programas de capacitação e suporte que vão além do treinamento técnico oferecido pelo franqueador.

Este estudo de caso se aprofunda na experiência de uma unidade franqueada de uma reconhecida rede de sorvetes e açaiateria em Goiás. Apesar de operar sob uma marca de sucesso, a unidade enfrentava um dilema crítico: o fluxo de caixa fechava recorrentemente negativo, e a empresária se via consumida por uma agenda exaustiva, sem conseguir delegar tarefas e desenvolver sua equipe. O desafio era claro: como transformar a gestão da unidade para garantir sua sobrevivência e crescimento, aliviando a sobrecarga da gestora?

Para solucionar esse dilema, a empresa buscou o apoio do Sebrae, que implementou uma intervenção integrada, focada em três pilares estratégicos:

1. Desenvolvimento de Liderança: Capacitar a empresária e sua equipe, identificando e formando novas lideranças internas.
2. Conexão Financeira: Oferecer orientação especializada para reestruturar e equilibrar o fluxo de caixa.
3. Transformação Digital 4.0: Implementar soluções tecnológicas para otimizar o marketing.

O objetivo deste artigo é analisar como essa abordagem multifacetada, que combina o desenvolvimento de pessoas com a reestruturação financeira e a adoção de tecnologia, foi capaz de transformar a realidade da empresa, criando um modelo de gestão mais sustentável e resiliente. A análise se baseará nas ferramentas de diagnóstico e nos indicadores de desempenho acompanhados durante o processo, respeitando o desejo de anonimato da empresa e focando nos aprendizados gerados.

2 - CONTEXTO E DILEMA

2.1 O Mercado de Sorvetes e o Desafio da Sazonalidade

O mercado de sorvetes no Brasil apresenta um cenário peculiar e desafiador. Apesar do clima predominantemente tropical, o consumo per capita ainda é baixo em comparação com países de clima temperado. Enquanto a média brasileira oscila entre 5 e 9 litros por habitante ao ano, países como Nova Zelândia e Estados Unidos ultrapassam os 20 litros, e nações nórdicas como Suécia e Finlândia consomem cerca de 12 a 14 litros per capita (ABIS, 2025). A explicação para esse fenômeno reside na percepção cultural do produto: no Brasil, o sorvete é historicamente classificado como uma "guloseima" ou "sobremesa" de verão, e não como um alimento nutritivo.

Como resultado, o setor enfrenta uma forte sazonalidade, com até 70% das vendas concentradas nos meses mais quentes (ABIS, 2025). Para uma unidade franqueada, essa sazonalidade representa um desafio financeiro constante, pois os custos fixos (aluguel, royalties, salários, energia para a cadeia de frio) permanecem inalterados durante os meses de baixa temporada, pressionando o fluxo de caixa. A gestão eficiente desse descasamento entre receitas e despesas é, portanto, uma competência crítica para a sobrevivência no setor.

2.2 A Complexidade da Gestão Financeira no Modelo de Franchising

O sistema de franchising é frequentemente vendido como uma "fórmula de sucesso", onde o franqueado adquire o direito de operar um modelo de negócio testado e aprovado. No entanto, a prática de mercado revela que a robustez da marca franqueadora não imuniza o franqueado contra falhas de gestão, especialmente no que tange às finanças.

Para uma MPE, o fluxo de caixa é a ferramenta de gestão mais vital. Ele registra as entradas e saídas de recursos financeiros, permitindo prever a liquidez da empresa. No contexto de uma sorveteria em modelo de franquia, a gestão do fluxo de caixa enfrenta alguns desafios específicos:

- **Ciclo Operacional e Capital de Giro:** Geralmente as empresas pagam fornecedores à vista ou em prazos curtos, mas recebe dos clientes via cartão de crédito, com prazos de até 30 dias. Esse descasamento cria uma necessidade permanente de capital de giro.

- **Custos Fixos Elevados:** No modelo de franquia, além dos custos fixos tradicionais, incidem os royalties e as taxas de fundo de propaganda. Esses custos na maioria dos modelos de franquias devem ser pagos proporcionalmente independentemente do volume de vendas.
- **Gestão de Estoques Perecíveis:** Sorvetes exigem cadeia de frio ininterrupta. Estoque excessivo significa capital imobilizado e alta conta de energia elétrica. Estoque insuficiente significa perda de venda.

2.3 O Dilema da Unidade Franqueada: Sobrecarga e Desequilíbrio Financeiro

A unidade em estudo, embora parte de uma rede de sucesso, não estava imune a alguns desses desafios. A empresária, com conhecimento técnico do produto e paixão pelo negócio, centralizava todas as decisões e a maior parte das tarefas operacionais. Essa sobrecarga gerencial resultava em uma agenda exaustiva e na incapacidade de se dedicar a atividades estratégicas, como o planejamento financeiro e o desenvolvimento da equipe.

Consequentemente, a empresa enfrentava um desequilíbrio financeiro crônico, com o fluxo de caixa fechando negativo mês após mês. A falta de uma gestão financeira profissional impedia a empresa de entender a fundo suas receitas e despesas, de planejar o alcance de capital de giro necessário para os meses de baixa e de tomar decisões baseadas em dados. A empresária estava presa em um ciclo vicioso: trabalhava cada vez mais, mas os resultados não melhoravam.

2.4 A Priorização dos Desafios: A Matriz GUT

Para direcionar a intervenção de forma eficaz, foi utilizada a Matriz de Priorização de Desafios (GUT), uma ferramenta que classifica os problemas com base em sua Gravidade, Urgência e Tendência. O resultado da análise, apresentado na Tabela 1, foi surpreendente e revelador (Tabela 1).

Tabela 1. Matriz de Priorização de Desafios (GUT). Fonte: Diagnóstico Empresarial, 2025.

Desafio Identificado	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Impacto Geral (G x U x T)
Desenvolver Liderança	5	5	5	625
Aprimorar o Marketing	5	5	4	500
Gestão Financeira	3	5	3	90

Embora o problema mais visível fosse o financeiro, a matriz GUT apontou o "Desenvolvimento de Liderança" como o desafio mais crítico, com a pontuação máxima de 625. A análise indicou que a falta de liderança era a causa raiz dos demais problemas. Sem uma equipe capacitada e autônoma, a empresária não conseguiria se afastar do operacional para se dedicar à gestão financeira. Sem uma liderança forte, as iniciativas de marketing e de melhoria de processos não teriam sustentabilidade. Portanto, a decisão estratégica foi focar, primeiramente, no desenvolvimento de pessoas como alavanca para a transformação do negócio.

3 - SOLUCIONANDO O DILEMA

A solução para o dilema da empresa foi uma abordagem integrada, que atacou os desafios prioritários de forma planejada e sinérgica, conforme detalhado no Plano de Ação Estratégico (Tabela 2).

Tabela 2. Plano de Ação Estratégico (5W2H). Fonte: Planejamento da Intervenção, 2025.

O quê (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por quê (Why)
Pesquisar cursos de liderança	Empresária	Abril/2025	Site Sebrae	Conhecer ferramentas de gestão de equipe
Inscrição do time em capacitações	Empresária	Abril/2025	Plataformas Online	Otimizar o trabalho e reduzir rotatividade
Consultoria Conexão Financeira	Empresária	Maio-Junho/2025	Unidade/Online	Organizar fluxo de caixa para expansão

O plano de ação foi executado em três frentes principais, com o apoio de soluções específicas do Sebrae.

3.1 Desenvolvimento de Liderança: A Base da Transformação

Como priorizado pela Matriz GUT, o primeiro passo foi investir no desenvolvimento de liderança. A intervenção teve um duplo foco:

Capacitação da Empresária. A gestora participou de cursos e mentorias focadas em gestão de equipes, delegação de tarefas e liderança estratégica. O objetivo era mudar seu mindset, de "executora" para "gestora", permitindo que ela confiasse em sua equipe e se dedicasse a atividades de maior valor agregado. Essa mudança de postura foi fundamental para que a empresária pudesse "sair do balcão" e enxergar o negócio de forma estratégica.

Formação de Lideranças Internas. Foi identificado na equipe uma funcionária com grande potencial de liderança. Essa colaboradora, que se destacava pelo comprometimento e pela capacidade de resolver problemas, recebeu treinamento específico e foi gradualmente assumindo novas responsabilidades. Ao final do processo, ela foi promovida a gerente, tornando-se o "braço direito" da empresária. Essa promoção não apenas aliviou a sobrecarga da gestora, mas também criou um plano de carreira dentro da empresa, aumentando a motivação e o engajamento de toda a equipe. A empresária passou a ter mais flexibilidade em sua agenda, podendo se dedicar ao planejamento estratégico e à sua qualidade de vida.

3.2 Conexão Financeira: Equilibrando o Fluxo de Caixa

Com a empresária mais focada na gestão e com o suporte de uma gerente competente, a solução Conexão Financeira foi implementada para atacar o problema do fluxo de caixa negativo. A consultoria especializada do Sebrae auxiliou a empresa a:

Organizar as Finanças. O primeiro passo aprimorar os registros de todas as receitas e despesas em suas devidas categorias e em seguida uma nova ferramenta (planilha profissionalizada) de controle de fluxo de caixa foi implementada, complementando a que já existia, permitindo uma visão clara da situação financeira da empresa.

Analisar os Dados. Com os dados organizados, foi possível entender a estrutura de custos, a margem de contribuição de cada produto e o ponto de equilíbrio do negócio. Essa análise revelou oportunidades de redução de custos e de otimização do mix de produtos.

Planejar o Capital de Giro. A consultoria auxiliou a empresa a projetar o fluxo de caixa para os meses seguintes, antecipando a necessidade de capital de giro para os períodos de baixa sazonalidade. Com essa visão de futuro, a empresa pôde se planejar para evitar o recurso a empréstimos de emergência com altas taxas de juros, que drenavam sua rentabilidade.

3.3 Transformação Digital 4.0: Otimizando Marketing

Para complementar as melhorias em liderança e finanças, a solução Transformação Digital 4.0 foi utilizada para modernizar o marketing. A intervenção ajudou a empresa a:

Aprimorar o Marketing Digital. A empresa passou a utilizar ferramentas de tráfego pago de forma mais eficiente, analisar o retorno sobre o investimento (ROI) das

campanhas e segmentar o público-alvo com maior precisão. Isso permitiu atrair mais clientes com mais estratégia nos investimentos, aumentando a assertividade do marketing.

Implementação de pesquisas de satisfação: A empresa desenvolveu a rotina e estratégia de captação de avaliações para otimizar o relacionamento com os clientes entender através dos relatos em que a empresa mais se destacava e criar uma relevância na internet.

4 - PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

A transformação da unidade franqueada foi o resultado de uma parceria estratégica com o Sebrae, que orquestrou a implementação de um conjunto de soluções integradas para atacar as causas-raiz dos problemas identificados. A intervenção não se limitou a uma única consultoria, mas combinou diferentes programas para criar uma abordagem holística e sinérgica, focada em capacitação, gestão e tecnologia.

4.1 Diagnóstico e Planejamento Estratégico

O ponto de partida da intervenção foi um diagnóstico aprofundado, conduzido por uma Agente Local de Inovação (ALI). O Programa é uma parceria entre o Sebrae e o CNPq, baseia-se na premissa de que a inovação em pequenas empresas não precisa ser disruptiva (tecnológica radical), mas sim incremental (melhorias contínuas em processos, marketing e produtos) (SEBRAE, 2025). Utilizando as ferramentas da metodologia do projeto como o Radar da Inovação e a Matriz GUT, o Sebrae ajudou a empresária a enxergar além do sintoma mais evidente – o fluxo de caixa negativo – e a identificar a verdadeira causa do problema: a centralização excessiva da gestão e a falta de uma liderança intermediária. Essa etapa foi crucial, pois direcionou os esforços para o desenvolvimento de pessoas como a principal alavanca para a mudança, uma conclusão que dificilmente seria alcançada sem uma análise externa e metodológica.

4.2 Desenvolvimento de Liderança: Construindo a Base para o Crescimento

Uma vez identificado o gargalo de liderança, esta foi a primeira frente de atuação. A solução de Desenvolvimento de Liderança foi implementada com um duplo objetivo:

- **Capacitação da Empresária:** A gestora foi inserida em um programa de desenvolvimento que incluía workshops, mentorias e sessões de coaching. O foco era trabalhar competências de liderança estratégica, como a capacidade de delegar, de dar feedback, de motivar a equipe e, principalmente, de sair do papel de "operadora" para o de "estrategista". Ela aprendeu a treinar e confiar em sua equipe dedicando seu tempo a atividades que realmente agregavam valor ao negócio, como o planejamento e a análise de resultados.
- **Formação da Nova Gerente:** Durante o acompanhamento, a ALI e a empresária identificaram uma funcionária que demonstrava um potencial de liderança natural, com alto engajamento, proatividade e capacidade de resolver problemas. Essa colaboradora foi incluída em um plano de desenvolvimento individualizado, participando de cursos de liderança e recebendo mentoria direta da empresária. Gradualmente, ela começou a assumir responsabilidades de supervisão, como o controle de estoque, a gestão da escala de trabalho e o fechamento do caixa. Ao final do processo, ela foi formalmente promovida a gerente da unidade, tornando-se o "braço direito" da proprietária. Essa ação teve um impacto transformador, pois liberou a agenda da empresária, reduziu a sobrecarga e criou uma estrutura de gestão mais sólida e resiliente.

4.3 Conexão Financeira: Do Caos à Previsibilidade

Com a empresária mais disponível para a gestão e com o suporte da nova gerente, a solução Conexão Financeira foi implementada para resolver o desequilíbrio do fluxo de caixa. A consultoria especializada em finanças do Sebrae atuou de forma prática e direta, auxiliando a empresa a:

1. **Implementar Ferramentas de Controle:** A primeira etapa foi aprimorar a planilha de fluxo de caixa padronizada, alimentada pelas informações exportadas do sistema onde todas as entradas e saídas eram registradas diariamente. Isso proporcionou, de forma mais completa, uma visão clara e precisa da saúde financeira do negócio.

2. **Analisar a Estrutura de Custos:** Com os dados organizados, a consultoria ajudou a empresária a analisar sua estrutura de custos, a calcular a margem de contribuição de seus principais produtos e a identificar o ponto de equilíbrio operacional. Essa análise revelou, por exemplo, que alguns produtos de baixo giro tinham um custo de armazenamento

elevado, outros apresentando lucratividade negativa, levando a uma otimização do mix de produtos. A análise de giro do estoque sobre valores elevados de compras e contas a pagar apresentavam um estoque que estava em excesso e a ação imediata foi reduzir, aliviando assim as baixas desnecessárias do caixa.

3. Planejar o Capital de Giro: O passo mais importante foi a criação de projeções de fluxo de caixa. Com base no histórico de vendas e na sazonalidade do setor, a empresa passou a conseguir prever com meses de antecedência os períodos de maior necessidade de capital de giro. Isso permitiu a criação de uma reserva financeira e a negociação de melhores condições com fornecedores, eliminando a necessidade de recorrer a empréstimos de emergência.

4.4 Transformação Digital 4.0: Potencializando o Marketing

Para consolidar as melhorias, a solução Transformação Digital 4.0 foi implementada para modernizar as ferramentas de marketing e gestão. O foco não era apenas adotar tecnologia, mas utilizá-la de forma estratégica para incrementar o trabalho dos profissionais que já atuavam na empresa.

- **Marketing Orientado a Dados:** A empresa, que já investia em tráfego pago, aprendeu a utilizar as ferramentas de análise das plataformas de anúncios para medir o Retorno sobre o Investimento (ROI) de cada campanha. Isso permitiu otimizar o orçamento de marketing, direcionando os recursos para as ações que realmente traziam resultado e abandonando as que não geravam vendas.
- **Gestão Integrada com ERP e planilhas mais profissionalizadas:** A mudança mais significativa foi a aprimoração das planilhas que sendo alimentadas pelas informações do sistema de gestão integrado (ERP) que não geravam relatórios otimizados para análise de resultados. Isso não apenas automatizou tarefas e reduziu a chance de erros, mas também passou a fornecer informações gerenciais mais claras, permitindo que a empresária e a nova gerente tomassem decisões mais rápidas e baseadas em dados confiáveis.

A sinergia entre essas três soluções foi o que garantiu o sucesso da intervenção. O desenvolvimento da liderança criou o tempo e a mentalidade necessários para a gestão financeira. A organização financeira forneceu os dados para uma melhor tomada de

decisão. E a transformação digital forneceu as ferramentas para otimizar e escalar o negócio de forma sustentável.

4.5 Análise dos Resultados

A figura 1 apresenta a série histórica da produtividade do trabalho na unidade ao longo de seis meses. A produtividade é um indicador-chave que mede a eficiência da empresa em gerar resultado (faturamento menos custos variáveis) com sua equipe.

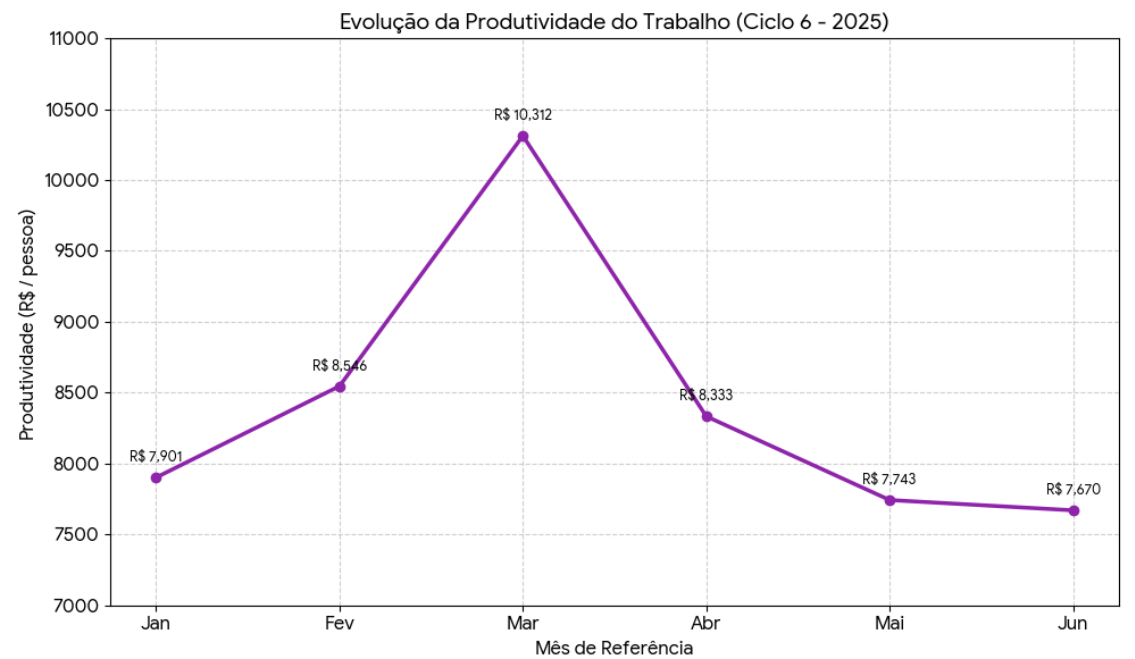


Figura 1. Série Histórica de Produtividade (Ciclo de 6 meses - 2025). Fonte: Relatórios de Mensuração Mensal.

Analisando a figura, observa-se uma tendência de crescimento da produtividade no início do período, com um pico significativo no mês de março, quando a produtividade atingiu mais de R\$ 10.000 por pessoa ocupada. Esse pico coincide com o período de alta temporada (verão) e com o início da implementação das melhorias de marketing. Nos meses subsequentes, a produtividade apresentou uma queda natural, acompanhando a sazonalidade do setor. No entanto, o mais importante é que, ao final do período, o fluxo de caixa já se encontrava equilibrado, resolvendo o principal sintoma que afligia a empresa. A estabilidade da equipe (5 pessoas ocupadas durante todo o período) também indica uma

redução da rotatividade, um resultado direto do investimento em liderança e desenvolvimento de pessoas.

O impacto mais profundo da intervenção pode ser observado na **Evolução da Maturidade Gerencial**, medida pelo Radar da Inovação antes (T0) e depois (TF) do ciclo de acompanhamento (Figura 2) e que é discutido em detalhes na tabela 4.

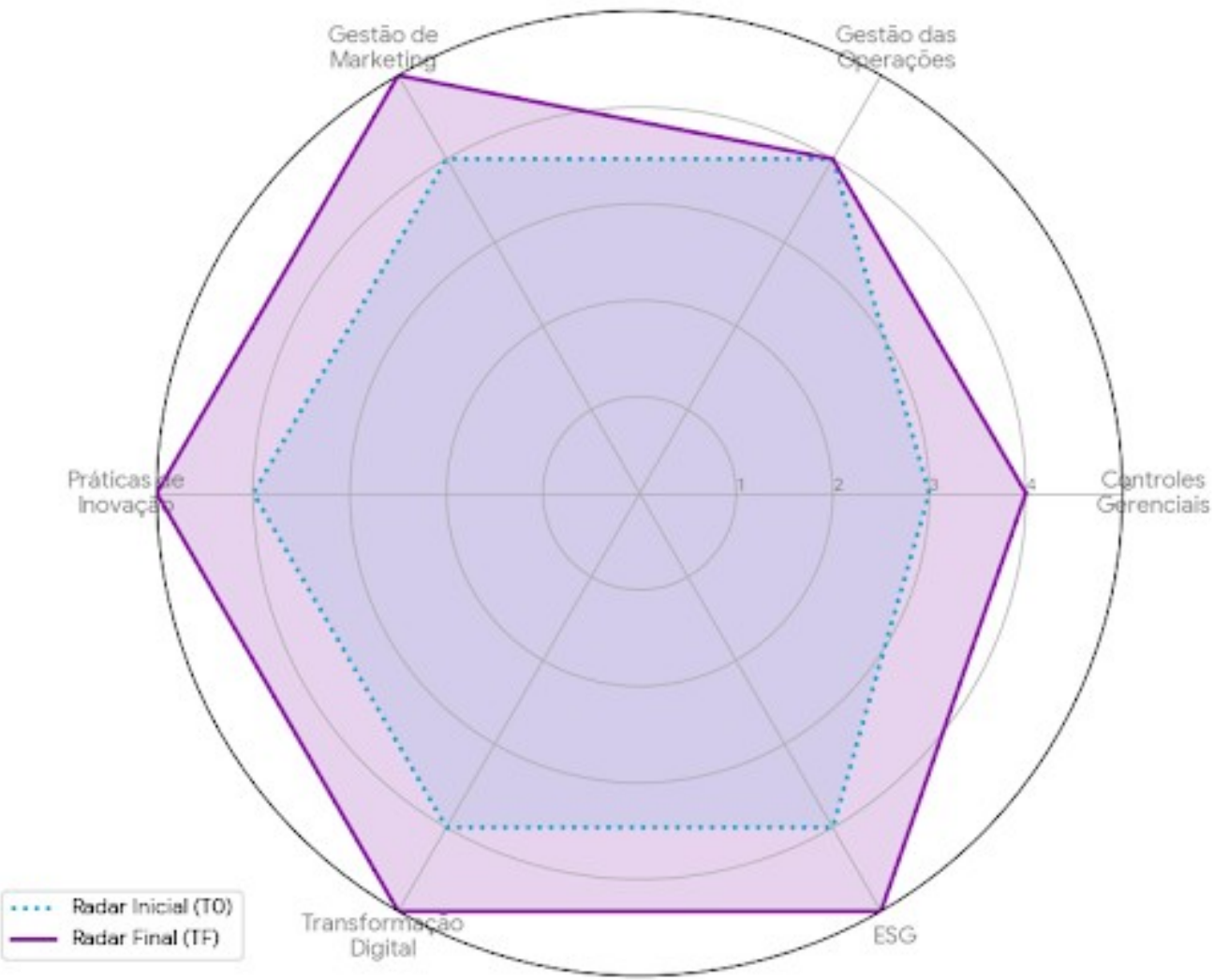


Figura 2. Comparativo do Radar da Inovação (T0 vs. TF). Fonte: Diagnóstico Empresarial, 2025.

Tabela 4. Evolução da Maturidade Gerencial (Radar T0 vs. TF). Fonte: Diagnóstico Empresarial, 2025.

Dimensão do Radar	Pontuação Inicial (T0)	Pontuação Final (TF)	Evolução Qualitativa Observada
Controles Gerenciais	3	4	Ampliação do monitoramento para lucro e marketing.
Gestão das Operações	4	4	Implementação de POPs (Procedimentos Operacionais Padrão).
Gestão de Marketing	4	5	Uso de tráfego pago e análise de retorno sobre investimento.
Práticas de Inovação	4	5	Mensuração sistemática dos resultados de melhorias.
Transformação Digital	4	5	Integração de planilhas profissionais com o sistema ERP. Implementação de recursos tecnológicos para o marketing.
ESG (Sustentabilidade)	4	5	Política formal de ecorresponsabilidade e LGPD ativa.

A Tabela 4 e a Figura 2 mostram uma evolução em praticamente todas as dimensões da gestão. Destacam-se:

- **Controles Gerenciais (3 → 4):** A empresa passou a monitorar indicadores de lucro e marketing, superando o controle básico de faturamento e custos. Isso permitiu uma tomada de decisão mais informada e estratégica.
- **Gestão de Marketing (4 → 5):** A implementação da análise de ROI e o uso mais estratégico do tráfego pago elevaram a maturidade da empresa a um nível de excelência. A empresa passou a investir em marketing com base em dados, e não em intuição.
- **Transformação Digital (4 → 5):** A integração de planilhas mais robustas com importação dos dados do sistema ERP gerou um salto qualitativo na gestão da informação. A empresa agora possui dados confiáveis e em tempo real para a tomada de decisão.
- **Práticas de Inovação (4 → 5):** A empresa internalizou a cultura de mensuração, passando a avaliar sistematicamente os resultados das melhorias implementadas. Isso cria um ciclo virtuoso de melhoria contínua.
- **ESG (4 → 5):** A empresa formalizou suas políticas de sustentabilidade e adequação à LGPD, demonstrando um compromisso com a responsabilidade social e ambiental.

5 – CONCLUSÃO.

O estudo de caso desta unidade franqueada de sorvetes e açaí demonstra que o sucesso de um pequeno negócio, mesmo sob o guarda-chuva de uma marca forte, depende criticamente da maturidade de gestão do franqueado. A intervenção do Sebrae, ao adotar uma abordagem holística e priorizar o desenvolvimento de liderança como a causa raiz dos problemas, foi fundamental para reverter um quadro de desequilíbrio financeiro e sobrecarga gerencial.

O conhecimento gerado por esta experiência é valioso: a solução para problemas financeiros nem sempre está nas finanças. Muitas vezes, ela reside no desenvolvimento de pessoas, na descentralização de decisões e na capacitação da liderança para atuar de forma estratégica. A empresa em estudo não apenas equilibrou seu fluxo de caixa, mas construiu uma base de gestão mais sólida, resiliente e preparada para o crescimento futuro, com uma empresária que agora pode liderar seu negócio em vez de apenas operá-lo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIS. Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes. Dados de Mercado e Consumo. 2025.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? Revista de Administração Mackenzie, v. 11, n. 4, p. 131-153, 2010.

SEBRAE. Conexão Financeira: A Jornada do Débito ao Crédito. 2025.

SEBRAE. Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). 2025.

SEBRAE. Transformação Digital 4.0. 2025.