

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**DIAGNÓSTICO DOS PROCESSOS DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO
FINANCEIRA DO GRUPO QG-JEITINHO CASEIRO**

**DIAGNOSIS OF THE FINANCIAL MANAGEMENT AREA OF GRUPO QG-
JEITINHO CASEIRO**

Sophia Castro Figueiredo
Profa. Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima
Prof. Mr. Celso Orlando Rosa
Profa. Me. Gisely Jorge Mesquita

RESUMO: Este estudo tem como objetivo geral realizar o diagnóstico da área financeira da empresa Grupo QJ-Jeitinho Caseiro, e elaborar propostas de melhoria para implementação. A problematização que orienta a presente pesquisa do Grupo QG está alicerçada nas seguintes questões: o diagnóstico da administração financeira visando a estabilidade e crescimento da empresa; estrutura da área financeira; os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da área financeira e quais propostas de melhoria poderiam ser criadas visando a saúde financeira da empresa. Metodologicamente realizou-se uma pesquisa de campo exploratória descritiva com análise qualitativa, com entrevista gravada e escrita com o diretor financeiro do grupo. Os resultados indicam que apesar dos desafios enfrentados, a área financeira do Grupo QG - Jeitinho Caseiro demonstra uma maturidade na gestão, com planejamento estratégico que é voltado para a sustentabilidade e integração entre outros setores. A análise realizada evidenciou justamente que há pontos fortes relevantes, como por exemplo, o controle rigoroso do fluxo de caixa e o alinhamento entre áreas, e também desafios a serem superados, como a ausência de um sistema ERP completo e das dificuldades na contratação de mão de obra qualificada. As propostas de melhoria incluem a implementação de um sistema ERP integrado.

Palavras-chave: Gestão financeira, Diagnóstico financeiro, Administração financeira.

ABSTRACT: This study aims to diagnose the financial area of the company Grupo QG – Jeitinho Caseiro and to develop improvement proposals for implementation. The research problem guiding this study is based on the following questions: the diagnosis of financial management aiming at the company's stability and growth; the structure of the financial department; the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the financial area; and what improvement proposals could be created to ensure the company's financial health. Methodologically, an exploratory descriptive field research was conducted with qualitative analysis, based on a recorded and transcribed interview with the group's financial director. The results indicate that the diagnosis allowed for an understanding that, despite the challenges faced, the financial area of Grupo QG – Jeitinho Caseiro demonstrates managerial maturity, with a strategic planning approach focused on sustainability and integration with other departments. The analysis revealed significant strengths, such as strict cash flow control and interdepartmental alignment, as well as challenges to be overcome, such as the absence of a complete ERP system and difficulties in hiring qualified personnel. The improvement proposals include the implementation of an integrated ERP system.

Keywords: Financial management, Financial diagnosis, Financial administration.

INTRODUÇÃO

Para Santos (2020, p. 21), “A gestão financeira preocupa-se com três aspectos: maior rentabilidade possível sobre os investimentos da empresa; a liquidez da empresa; e a capacidade de gerar caixa, dando segurança aos investimentos.” Diante dessa afirmação, pode-se concluir que a gestão financeira desempenha um papel fundamental no crescimento e na sustentabilidade da empresa. Por meio dela, é possível tomar decisões mais assertivas, baseadas em fatos, analisando os números e balanços da empresa, identificando dificuldades financeiras e implementando estratégias que maximizem os lucros. Dessa forma, reduzem-se os riscos financeiros e garante-se o uso eficiente dos recursos.

Outro ponto crucial é a capacidade de adaptação em relação às mudanças do mercado. Empresas que possuem um planejamento financeiro sólido tendem a estar mais preparadas para enfrentar desafios econômicos, como variações cambiais, bem como as oscilações na demanda e das crises financeiras. A implementação de estratégias eficazes, como por exemplo, a diversificação de investimentos, a redução de custos operacionais e até mesmo, a busca por fontes alternativas de financiamento, são medidas as quais podem fortalecer a resiliência da empresa diante de cenários adversos (Albernaz, 2020).

Diante disso, convém salientar que a gestão financeira não se limita apenas ao controle de receitas e despesas, mas ela envolve um conjunto de ações as quais visam garantir a estabilidade, bem como o crescimento da organização. Assim, ao adotar práticas financeiras responsáveis e bem estruturadas, os gestores podem vir a aumentar as chances de sucesso empresarial, reduzindo assim os riscos e ainda assegurando o uso eficiente dos recursos que estão disponíveis (Dutra, 2023).

Neste sentido, destaca-se que o presente estudo aborda a área financeira de uma indústria alimentícia cuja sede se encontra em Senador Canedo, Goiás. Finanças “diz respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais” (Gitman, 2010, p3). Ainda que, finanças é “a arte e a ciência de administrar o dinheiro”.

Diante disso, salienta-se que este estudo tem como objetivo geral realizar o diagnóstico da área financeira da empresa Grupo QJ-Jeitinho Caseiro, e elaborar propostas de melhoria para implementação. Com objetivos específicos pretende; conhecer a empresa pesquisada em seu histórico, estrutura, cultura organizacional, missão, visão, dentre outros; levantar dados relacionados à área de administração financeira da empresa; realizar uma análise SWOT para diagnosticar o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e fracos) que impactam o departamento financeiro da empresa; elaborar análise dos dados levantados e apresentar plano de ação para implementação de melhorias.

O estudo justifica-se tendo em vista a importância da área de administração, pois busca diagnosticar a administração financeira do Grupo QG - Jeitinho Caseiro, focando na estabilidade e no potencial de crescimento da empresa, visto que, segundo o Sebrae (2023), 30,2% dos comércios fecham em cinco anos.

A problematização que orienta a presente pesquisa do Grupo QG está alicerçada nas seguintes questões: Qual o diagnóstico da administração financeira visando a estabilidade e crescimento da empresa? Como está estruturada a área financeira da empresa e se consegue responder a suas necessidades? Quais são os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da área financeira? Quais as propostas de melhoria poderiam ser criadas visando a saúde financeira da empresa?

O trabalho encontra-se estruturado em capítulo composto da introdução que orienta seus objetivos, justificativa e problematização. Segue a fundamentação teórica, a metodologias e os resultados em que apresenta a empresa pesquisada, os dados coletados e análise respondendo aos objetivos e a problematização.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão Financeira

A gestão financeira empresarial é um processo essencial para a sustentabilidade e crescimento das organizações. Ela envolve o planejamento, análise e até mesmo, o controle de recursos financeiros para que se possa maximizar a eficiência operacional e a rentabilidade. A administração financeira pode ser definida como a prática e o estudo de gerenciar os recursos financeiros com o intuito de maximizar a riqueza dos acionistas (proprietários da empresa) (DUTRA, 2023).

Diante disto, nota-se que a gestão financeira empresarial é um elemento fundamental que assegura a saúde financeira da organização e que orienta suas decisões estratégicas. Ao realizar um planejamento financeiro eficaz, a empresa pode vir a antecipar suas necessidades de capital, identificar oportunidades de investimento e ainda mitigar riscos (Gitman,2010) Assim, salienta-se que:

Neste sentido, salienta-se que a tomada de decisão financeira deve estar baseada em dados concretos e análises de riscos, buscando a vir otimizar os recursos disponíveis. A implementação de ferramentas tecnológicas, como *softwares* de gestão empresarial (ERP) e sistemas de *business intelligence* (BI), tem se mostrado crucial na automação de processos e até mesmo, na melhoria da previsibilidade financeira.

No contexto atual, marcado por incertezas econômicas, Oliveira (2023), comenta que é fundamental que as empresas adotem metodologias ágeis e inovadoras para a gestão financeira. A educação financeira corporativa também se torna um diferencial competitivo, permitindo que gestores e colaboradores tomem decisões mais embasadas. Dessa forma, os administradores financeiros precisam compreender a estrutura econômica e levar em conta os impactos das flutuações na atividade econômica e nas mudanças na política econômica, estando preparados para aplicar teorias econômicas de forma adequada.

Conforme o autor referenciado acima é importante destacar a principal tarefa do gestor financeiro é gerar valor por meio das atividades, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de atividades

Orçamento de Capital	Graham e Harvey (2001) descrevem que perfaz todos os investimentos a que uma empresa se propõe a realizar em um determinado período, e exige uma análise detalhada de todos os projetos que o compõem. A análise pode ser dividida em duas partes: retornos esperados, medidos pelos indicadores; riscos de se alcançar ou não os retornos esperados. Principais indicadores: taxa mínima de atratividade (TMA) ⁴ , taxa interna de retorno (TIR) ⁵ , valor presente líquido (VPL) ⁶ , período do <i>payback</i> ⁷ e sua variante, período do <i>payback</i> descontado.
Estrutura de Capital	De acordo com Assaf Neto (2010), diz respeito à composição das fontes de financiamentos a longo prazo, oriundas de capital de terceiros (exigível) e de capitais próprios (patrimônio líquido).
Capital de Giro	Assaf Neto (2010) conceitua capital de giro como o valor total de recursos demandados pela empresa para o atendimento de suas atividades operacionais.

Fonte: Oliveira, 2023

Diante do quadro 1, destaca os diferentes aspectos importantes para a administração financeira de uma empresa, relacionados ao orçamento de capital, estrutura de capital e capital de giro, conforme os autores mencionados. Assim, compreender e aplicar as diretrizes apresentadas pode vir a auxiliar na tomada de decisões mais informadas e também proporciona uma base sólida para enfrentar os desafios enfrentados por empresas, desde pequenos restaurantes até grandes cadeias de fast food, os quais precisam se manter competitivos e rentáveis em um mercado que vive em constante evolução.

Uma gestão financeira eficiente envolve o controle de custos, a maximização da receita e o planejamento de investimentos estratégicos, que são fundamentais para o sucesso a longo prazo das empresas. O acompanhamento rigoroso do fluxo de caixa, a análise de margem de lucro e a gestão eficiente de estoques são pontos-chave dessa gestão (Moares e Marinho, 2019).

Conforme Moares *et al.*, (2019), empresas precisam ter uma visão clara dos custos fixos e variáveis, pois o controle de custos é vital, posto que, muitas vezes, o aumento de preços de insumos pode ser repassado ao consumidor, o que pode vir a afetar a competitividade da empresa no mercado. Dessa forma, acredita-se que a eficiência no uso de recursos e a busca por alternativas mais econômicas sem comprometer a qualidade são práticas as quais contribuem para a saúde financeira destas empresas.

Além disso, a gestão de fluxo de caixa é outro pilar fundamental. O planejamento de fluxo de caixa envolve o controle diário das entradas e saídas e também a projeção de receitas e despesas, o que possibilita aos gestores tomarem decisões mais assertivas sobre quando devem investir em novos produtos, serviços, ou até mesmo, quando adotar estratégias de redução de custos (Kotler e Keller, 2012).

Planejamento Financeiro

Muitas empresas encerram suas atividades ao longo do ano, e um dos fatores que contribuem diretamente para isso é justamente a ausência de um planejamento adequado. O conhecimento em administração é crucial, este permite uma melhor compreensão da área e ainda facilita a definição de como os recursos disponíveis irão ser utilizados (Gitman, 2010).

O planejamento financeiro desempenha um papel fundamental em relação a definição de metas de curto e longo prazo, este é uma ferramenta estratégica para o alcance dos objetivos empresariais. Além disso, serve como um suporte para a tomada de decisões, auxiliando as empresas a se manterem no caminho de rentabilidade e lucratividade (Dutra, 2023). Logo,

O planejamento financeiro é uma das principais ferramentas da administração financeira e deve ser desenvolvido pelos gestores. Trata-se de um conjunto de estratégias, instrumentos e controles voltados para a compreensão e organização dos recursos financeiros de uma empresa, com o objetivo de otimizar seus resultados. Esse processo inclui projeções de receitas, despesas e diferentes cenários, utilizando-se, sempre que necessário, de diversas ferramentas para apoiar a tomada de decisão (Marassato e Rufino, 2023, p.14).

Os estudos destacam a relevância do planejamento financeiro como sendo uma ferramenta estratégica essencial para a gestão eficiente dos recursos de uma empresa. Assim, ao mencionar que o planejamento deve ser desenvolvido pelos gestores, se enfatiza a responsabilidade da liderança em criar e acompanhar essas estratégias, o que é crucial para alcançar melhores resultados financeiros. Além disso, a ideia de organizar os recursos financeiros por meio de estratégias, instrumentos e também controles também reforça a importância de uma abordagem estruturada a qual considere o cenário atual da empresa, bem como as projeções futuras (Machado *et al*, 2023).

O planejamento financeiro é um processo estratégico o qual envolve diretamente a organização, a previsão e até mesmo, o controle dos recursos financeiros de um indivíduo, empresa ou das instituições. Segundo Sant’Ana *et al.* (2022), o planejamento financeiro é essencial para que se possa garantir a sustentabilidade econômica, possibilitando assim, a tomada de decisões mais assertivas com base em dados financeiros que sejam bem estruturados.

Além disto, ele abrange diversas etapas, como por exemplo, a definição de objetivos, análise da situação financeira atual, elaboração de um plano de ação, o inclusive, o monitoramento e ajustes contínuos. Assim, convém pontuar que um bom planejamento financeiro contribui para a redução de riscos, para um melhor aproveitamento de oportunidades e a para a estabilidade econômica no longo prazo (Albernaz, 2024).

Outrossim, convém salientar que o planejamento financeiro empresarial também auxilia na gestão de fluxo de caixa, garantindo que a empresa possua os recursos necessários para cobrir suas despesas operacionais e ainda vir a investir em novos projetos. Ele possibilita prever a necessidade de capital de giro e também identificar momentos de crise ou excesso de liquidez. Com isso, as empresas se tornam mais resilientes, conseguindo reagir às mudanças no mercado ou até mesmo, aos imprevistos financeiros, mantendo assim, a sua saúde financeira e competitividade (Machado, *et al.*, 2023).

Além disso, o planejamento financeiro ainda oferece uma visão clara e detalhada sobre o desempenho da empresa no decorrer dos tempos. Assim, ao comparar metas com resultados reais, é possível identificar áreas que precisam de ajustes ou melhorias. Esse processo contínuo de análise e de reavaliação possibilita que a gestão empresarial se mantenha alinhada com os objetivos traçados, garantindo assim que a empresa esteja sempre no rumo certo diante de adversidades econômicas (Almeida, *et al.*, 2016).

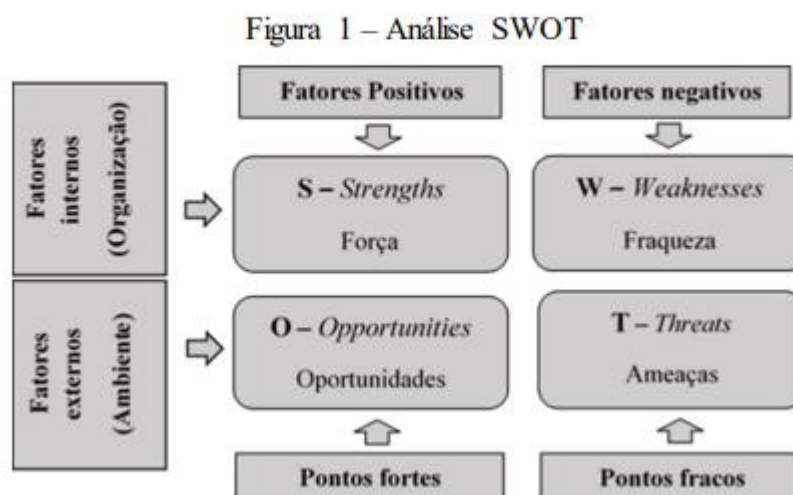
Destarte, a implementação de um planejamento financeiro eficaz não é uma tarefa simples, mas sim um processo que exige comprometimento e disciplina por parte da gestão. Para que ele seja bem-sucedido, é necessário que todos os envolvidos no processo de gestão da empresa compreendam a importância da prática e colaborem para sua execução. Com o planejamento financeiro adequado, a empresa não só supera os desafios econômicos, mas também se posiciona de maneira estratégica no mercado, criando uma base sólida para o crescimento sustentável.

Análise SWOT aplicada a gestão financeira

A matriz SWOT é vista como sendo uma ferramenta estratégica usada em diferentes áreas da administração empresarial, incluindo a gestão financeira. Seu uso possibilita uma análise detalhada dos fatores internos e também externos os quais impactam as finanças de uma organização, auxiliando deste modo, na tomada de decisões que sejam mais assertivas. Ao empregar a análise SWOT na gestão financeira, acredita-se que a empresa pode vir a identificar seus principais pontos fortes, como por exemplo uma equipe qualificada no setor financeiro, um sistema eficaz de controle de custos e até mesmo, uma relação consolidada com fornecedores, fatores os quais tendem a proporcionar diretamente vantagem competitiva no mercado empresarial (Hoji, 2020).

A matriz SWOT se fundamenta na relação entre as oportunidades e até mesmo, as ameaças do ambiente externo que podem vir a impactar diretamente os objetivos da organização. Essa análise necessita de ser conduzida considerando a missão, visão e até mesmo, os valores da empresa, possibilitam assim, uma avaliação estratégica alinhada ao seu propósito (Marinho, 2019).

Com base nisso, a Figura 1 ilustra o funcionamento da matriz SWOT, destacando os aspectos internos e os externos da organização, além dos fatores que impactam diretamente os processos de tomada de decisão por parte dos gestores.



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003)

A construção da matriz SWOT ocorre diretamente por meio de uma análise prévia, na qual são considerados quatro componentes cruciais para a realização de um diagnóstico estratégico eficaz.

A matriz SWOT se apresenta como sendo uma ferramenta essencial na análise estratégica, permitindo que as organizações avaliem os fatores internos e os externos que impactam seu desempenho. Os pontos fortes e fracos, aspectos internos, podem ser gerenciados e também aprimorados pela empresa, enquanto que as oportunidades e ameaças, por serem externas, estas exigem uma postura mais adaptativa dos gestores. Entretanto, é fundamental compreender que a eficácia dessa análise depende da identificação desses elementos e também da capacidade da empresa de estar agindo de forma estratégica sobre eles (Carvalho *et al*, 2024).

A análise SWOT possui como principal finalidade auxiliar a empresa a se posicionar de forma estratégica, aproveitando as oportunidades do ambiente e reduzindo ou até mesmo, evitando possíveis ameaças. Dessa forma, busca-se a vir a potencializar os pontos fortes da organização e também minimizar o impacto de suas fragilidades. Além disso, acrescenta-se que essa abordagem possibilita identificar forças ainda não totalmente exploradas e a também reconhecer fraquezas as quais, podem ser corrigidas (Dutra, 2023).

Esse modelo analítico permite que se relacionar as oportunidades e as ameaças externas com os aspectos internos da empresa, ou seja, as suas forças e fraquezas. Com isso, se deve compreender a capacidade ofensiva e a defensiva da organização bem como, as suas vulnerabilidades, contribuindo assim, para a formulação de novos objetivos estratégicos que estejam alinhados com às suas possibilidades. A interação entre esses quatro elementos pode ser visualizada a seguir por meio de uma matriz (Quadro 2).

Figura 2 – Modelo de matriz SWOT

		Análise Interna	
		Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Análise Externa	Oportunidades (Opportunities)	S/O (MAXI-MAXI) Tirar o máximo proveito dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	W/O (MINI-MAXI) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que, ao mesmo tempo, aproveitem as oportunidades emergentes.
	Ameaças (Threats)	S/T (MAXI-MINI) Tirar o máximo proveito dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	W/T (MINI-MINI) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Fonte: Castro *et al.*, 2008.

O modelo de matriz SWOT apresentado na figura 2 destaca diferentes estratégias que são baseadas na interação entre os fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças).

A estratégia S/O (MAXI-MAXI), como se nota foca no aproveitamento máximo dos pontos fortes das empresas para que se possa explorar as oportunidades que estão disponíveis, promovendo assim, o crescimento e a expansão. Já a abordagem W/O (MINI-MAXI) busca a minimizar os impactos das fraquezas internas enquanto tende a potencializar as oportunidades externas, possibilitando que a organização supere desafios e também melhore seu desempenho.

Por outro lado, a estratégia S/T (MAXI-MINI) usa os pontos fortes para reduzir os impactos negativos das ameaças, garantindo assim, uma maior resiliência organizacional diante de um ambiente competitivo ou até mesmo, instável (Kotler e Keller, 2012).

Segundo Castro *et al.* (2008), um dos desafios na aplicação da análise SWOT é justamente a possibilidade de se criar listas extensas de forças, fraquezas, oportunidades e de ameaças, o que pode vir a dificultar a identificação dos aspectos que realmente sejam estratégicos. Além disso, estes estudiosos ainda alertam para o risco de uma abordagem excessivamente genérica, que pode comprometer a compreensão das razões subjacentes à capacidade estratégica da organização.

METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa teve como objetivo apresentar a trajetória seguida para diagnosticar a gestão financeira do Grupo QG-Jeitinho Caseiro e apresentar propostas de melhorias. A metodologia abordou o campo da ciência, finalidade, abrangência temporal, objetivo, natureza, procedimento técnico, local realizado e a procedência dos dados.

O campo do conhecimento foi multidisciplinar, pois o estudo focou nos conhecimentos de administração de empresas, especialmente na área econômica e contábil. A pesquisa foi aplicada, e as informações coletadas foram utilizadas para a formulação do diagnóstico da área financeira, sendo posteriormente implementadas pela empresa.

O estudo foi transversal, pois refletiu o momento em que os dados foram coletados e analisados para elaborar o diagnóstico e plano de ação. Após a implementação do plano de ação a partir de um roteiro do Canva, a pesquisa não representou mais o momento atual da empresa.

A pesquisa foi exploratória e descritiva. Durante o desenvolvimento do trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico, além de uma análise da cultura organizacional. Problemas e ameaças foram identificados por meio de entrevistas gravadas, com o objetivo de elaborar um diagnóstico e um plano de ação.

A pesquisa teve natureza qualitativa, pois os dados coletados não puderam ser traduzidos em números. Eles foram subjetivos e foram coletados e analisados pela pesquisadora.

Os procedimentos técnicos adotados foram a pesquisa bibliográfica, realizada por meio de livros de administração financeira, e a pesquisa de dados primários, feita por meio de entrevista com o gestor da área, com indicadores sobre imprevistos financeiros; ambiente externo e fatores que representaram oportunidades para fortalecer a gestão financeira; ameaças; barreiras externas que dificultaram a implementação de novas estratégias financeiras; barreiras internas; plano de contingência para enfrentar crises financeiras; desafios para manter o equilíbrio financeiro; fluxo de caixa; custos e despesas; investimentos; integração da área financeira com outras áreas; pontos fortes e fragilidades do setor; e, por fim, estabilidade e desafios futuros.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo.

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA QG JEITINHO CASEIRO

A QG Jeitinho Caseiro possui uma unidade de produção e também uma sede, onde fabrica seus alimentos. Além disso, acrescenta-se que a empresa conta com 52 franquias na região Centro-Oeste, até 3 de abril de 2025, atuando no segmento de refeições caseiras de atendimento rápido. Essa organização é especializada na rede de restaurantes que oferece pratos como pastéis, grelhados, frango frito, sanduíches e até mesmo, os petiscos.

Com mais de quatro décadas de experiência no setor alimentício, a QG Jeitinho Caseiro já foi reconhecida com o prêmio de Excelência em Franchising pela ABF em sete ocasiões (2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019 e 2020). Além disso, também foi premiada como sendo uma das “Melhores Franquias do Brasil” pela Pequenas Empresas & Grandes Negócios em seis anos consecutivos de 2013 e 2022.

COLETA DE DADOS

A entrevista foi realizada com o diretor financeiro do grupo, no dia 09/04/2025, autorizada, gravada e transcrita seguindo um roteiro semiestruturado com foco em atender aos objetivos propostos bem como responder as questões problematizadas.

O diretor descreveu sobre a área financeira quando foi formulada as questões sobre imprevistos financeiros em um mercado dinâmico e como eles administram essa questão, tendo a resposta de que:

Todas as áreas, principalmente a jurídica, sempre buscam prevenção. No financeiro, a gente tem uma equipe que cuida disso. Os pagamentos só são liberados após as 16h. Os boletos são revisados, autorizados e depois conferidos. Antes, quando não havia esse filtro, ocorriam erros. Hoje, próximo das 16h, a gente autoriza tudo e confere se foi mesmo pago.

Sobre se existe algum plano de contingência para enfrentar uma crise ou uma queda de receita, o diretor respondeu que sim uma vez que “se prepara desde dezembro e janeiro pra suportar os meses de fevereiro, março e abril, que são de baixa. Evitamos depender de banco, porque o custo é alto com a Selic nas alturas. A gente aproveita os períodos de alta pra formar caixa. O comércio também respira em agosto e setembro, então a gente se prepara pra isso também”.

Essa declaração evidencia uma prática de gestão financeira a qual é fundamentada no planejamento sazonal e também na autonomia de recursos. A empresa demonstra estar atenta às variações do mercado e ainda adota estratégias de antecipação para que se possa manter a liquidez nos períodos de menor receita, evitando assim, a endividamento. Outro à, a menção ao alto custo da taxa Selic reforça indubitavelmente a consciência sobre o cenário macroeconômico e até mesmo, a prudência na tomada de decisões financeiras. Conforme destacado por Gitman (1997, p. 588), “os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros”. Logo, essa abordagem possibilita que as empresas direcionem suas ações para que se possa atingir objetivos imediatos, mantendo assim, a estabilidade financeira mesmo diante de oscilações sazonais.

Na continuidade importante se fez questionar se existe barreiras externas, como legislação ou concorrência, que dificulta a implantação de estratégias financeiras e assim, o diretor afirmou que sim, uma vez que a “crise é macroeconômica, atinge a todos. As pessoas substituem produtos caros por mais baratos. A gente acompanha isso e oferece promoções”.

Sobre se internamente, há resistência do time para mudanças, foi interessante a resposta de que “nós temos um lema: precisamos ser a mudança que queremos ver. Isso vem da nossa cultura organizacional. Quando isso vem de cima pra baixo, fica mais fácil. Quando alguém resiste, a própria cultura do ambiente quebra essa resistência”

Analisando o ambiente externo no ponto de vista das oportunidades, a afirmação foi de que “a tecnologia é uma grande oportunidade. A inteligência artificial, por exemplo, já ajuda no marketing e queremos aplicar também no financeiro, operações e gestão. Isso vai trazer mais agilidade e precisão”

Sobre os maiores desafios para manter o equilíbrio financeiro o diretor respondeu que:

Controle. Fechar relatórios, analisar resultados, entender o que pode melhorar. Mas isso só funciona com pessoas qualificadas. O sistema sozinho não faz milagre, quem traz os números são as pessoas.

Na questão que se referia a dificuldades de caixa da empresa o entrevistado responde com que a palavra de ordem é “precaução, se a indústria vende para os franqueados e acompanha o desempenho de cada um. Se um franqueado aperta, tentamos dar fôlego sem comprometer o nosso fluxo. É tudo muito bem controlado.”. E complementa: “custos e despesas são bem controlados...(…) custo fixo é planejado. Cruzamos o que vamos receber com o que vamos pagar pra garantir um caixa saudável.”

Essa resposta revela um modelo de gestão financeira que é prudente e estruturado, com ênfase no controle rigoroso do fluxo de caixa. A política de monitoramento constante dos franqueados e da antecipação de eventuais dificuldades são práticas as quais reforçam a sustentabilidade do negócio. O cruzamento entre entradas e saídas é uma estratégia clássica de administração do capital de giro a qual, demonstra maturidade no gerenciamento das finanças.

Como reforça Assaf Neto (2014), “a gestão eficiente do capital de giro é essencial para garantir a continuidade das operações e a capacidade de pagamento da empresa em curto

prazo”. Assim, a atuação preventiva e o controle minucioso mencionados pelo diretor alinham-se às boas práticas defendidas na literatura financeira.

Sobre se for preciso investir em alguma melhoria, a empresa dispõe de “recursos que estão destinados a ajudar os franqueados com prazos. Se o projeto do varejo crescer, planejamos montar uma sala de estoque¹ específica. Mas ainda está em fase de teste”.

Um dado relevante refere-se à comunicação do financeiro com os outros setores e o entrevistado relata a existência de comitês e que “os setores têm representantes no comitê e as decisões são tomadas em conjunto.”

Foi questionado com a área de finanças lida com os imprevistos e o diretor respondeu que:

A maioria dos casos já é prevista. Temos ciclos bem definidos. Mas se surgir algo muito fora do comum, aí sim o time pede ajuda. Eles têm autonomia, mas contam com a gente quando necessário.

Essa fala evidencia um modelo de gestão que é baseado na previsibilidade, no planejamento financeiro e também na autonomia operacional da equipe, combinados com o suporte estratégico da liderança em situações que são excepcionais. Essa abordagem demonstra maturidade organizacional, posto que equilibra descentralização das decisões com controle e com os monitoramentos adequados.

Neste sentido, destaca-se ainda que o entrevistado foi questionado sobre quais ferramentas usam para análise financeira, este fez a seguinte afirmação: “Temos um compilado de sistemas que transformamos em relatórios via Excel. Já tentamos implantar SAP, (Systems, Applications, and Products in Data Processing)² mas não funcionou para nossa estrutura. Hoje usamos Links (maior sistema de lojas) e Tecnisa na indústria”

Posteriormente, quando indagado sobre qual é o ponto forte do financeiro, este mencionou que é “Trabalhar com dinheiro próprio. A gente investe, como em placas solares, que vão nos dar energia de graça em dois anos. A gente evita depender de banco”. Sobre a maior fragilidade, o diretor alegou que é a concorrência desleal. “A gente declara tudo certinho. Mas tem concorrente que não paga impostos, não tem encargos trabalhistas e consegue vender mais barato. Isso é uma ameaça.

Nesta conjuntura, fez-se necessário dentro da mão-de-obra, qual era o maior desafio, o diretor afirmou que é a “Contratação. É muito difícil encontrar pessoas dispostas a trabalhar em regime de domingo a domingo. A concorrência com Uber, iFood e até o comércio informal dificulta ainda mais”. Para Dolabela (2017), o mercado atual exige que as empresas repensem suas formas de atrair talentos, pois “a autonomia e a flexibilidade são valores crescentes entre os trabalhadores, especialmente os mais jovens, o que desafia o modelo tradicional de emprego”. A dificuldade na contratação impacta diretamente o setor financeiro, pois a alta rotatividade gera custos adicionais com recrutamento, seleção e treinamento. Além disso, a falta de colaboradores pode comprometer a operação, afetando a produtividade e, consequentemente, o faturamento.

¹ Uma sala de estoque é um espaço físico dentro da empresa destinado exclusivamente ao armazenamento de produtos, mercadorias, insumos ou materiais necessários para a operação do negócio. No contexto do Grupo QG, uma sala de estoque específica seria um ambiente estruturado e organizado para guardar produtos destinados, por exemplo, ao varejo, otimizando o controle de entrada, saída, reposição e conservação dos itens. Isso contribui para uma logística mais eficiente, redução de perdas e melhor atendimento às demandas do mercado.

² O **SAP** (Systems, Applications, and Products in Data Processing) é um dos principais sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) do mundo. Trata-se de um software de gestão empresarial integrado que permite automatizar e gerenciar diversas áreas de uma empresa, como finanças, contabilidade, logística, recursos humanos, vendas, produção, entre outras. O SAP é especialmente usado por grandes empresas devido à sua robustez, capacidade de integrar informações em tempo real e apoiar na tomada de decisões estratégicas.

Assim, essa observação aponta para a necessidade de revisão das práticas de gestão de pessoas nas empresas, as quais precisam se adaptar a essa nova lógica. Isso inclui, oferecer escalas mais flexíveis, oportunidades de desenvolvimento, incentivos personalizados e até mesmo, um ambiente que valorize o equilíbrio entre vida pessoal e a profissional.

Neste sentido, quando questionado se a comunicação entre o financeiro e o RH é boa, o entrevistado fez essa colocação: “Sim, eles trocam informações frequentemente. RH traz os dados de entrada e saída de funcionários, e o financeiro ajusta o planejamento conforme essas mudanças “Depois se fez necessário saber se as estratégias da empresa estão alinhadas com o setor financeiro, o diretor mencionou o seguinte: “Com certeza. O lema de 2025 é estar próximo dos franqueados. Quando identificamos uma queda de faturamento, analisamos o cenário e buscamos ajudar com prazos e ações conjuntas com o marketing”.

Além disso, o entrevistado ainda foi questionado se acompanham indicadores financeiros, obteve-se a seguinte resposta: “Acompanhamos o faturamento, custo da mercadoria vendida (CMV), e custos com pessoal. São os três principais para avaliar e ajustar o planejamento financeiro”. Além disso foi indagado se conseguem diferenciar bem custos fixos e as variáveis, este afirmou: “Sim. Inclusive transformamos alguns variáveis em fixos via controle percentual. Por exemplo, o CMV não pode passar de 32%. Se ultrapassar, investigamos o que está acontecendo”. Esse tipo de gestão por metas percentuais é uma prática avançada de controle orçamentário, visto que estabelece limites pré-definidos que funcionam como parâmetros de alarme para identificar desvios e para agir de forma corretiva. Segundo Gitman (2010,p.14), “a administração eficaz dos custos, aliada ao monitoramento contínuo de indicadores financeiros, é essencial para a tomada de decisões assertivas e a sustentabilidade de longo prazo.” Essa abordagem demonstra que a empresa distingue os custos fixos e variáveis, ela também utiliza essas categorias como base para decisões estratégicas.

Nessa conjuntura ainda se fez preciso saber se existe na empresa uma reserva para emergências:” temos um fundo de contingência voltado aos franqueados. Em caso de imprevistos maiores, usamos esse fundo. Já tivemos casos com exigências do corpo de bombeiros que custaram quase R\$30 mil. Tudo isso é planejado”.

O gestor também foi indagado como avaliam os investimentos para melhorias, este mencionou o seguinte: “Avaliamos muito bem. Por exemplo, com as máquinas de pastel: calculamos se valia mais a pena contratar funcionários ou investir nas máquinas. Concluímos que a máquina resolvia várias dores”.

Além disso, foi importante verificar a opinião do gestor sobre a sustentabilidade: “Temos diversas ações. Reaproveitamento de banners para fazer sacolas em presídios, coleta de óleo usado, descarte correto de pilhas, entre outros. Tudo isso ajuda na imagem da empresa e no meio ambiente”. Posto isto, este ainda foi indagado se os franqueados enfrentam quais desafios financeiros, mencionou que “Sim, principalmente o custo dos shoppings, que só sobe. Além disso, há concorrência desleal com marmitas trazidas de casa, que concorrem com o nosso preço. Isso tem crescido muito nos últimos dois anos”

Quando se indagou sobre qual que é o maior custo hoje dentro da área financeira, o diretor declarou: “60% vai para o fornecedor. Meu CMV da indústria chega a quase 60%, então se eu faturar 100, pode ter certeza que 60 vai para o fornecedor”. Desse modo, se fez de suma relevância investigar como fazem para melhorar essa relação, se tentam comprar melhor ou se é só repassar o preço afirmando que:

A gente repassa o preço, mas com muito cuidado, porque isso afeta o franqueado. Se o custo dele aumenta, ele vai ficar insatisfeito. Na loja,

o CMV ideal é de 32%, e tem redes que não conseguem chegar nisso. Nosso diferencial é que eu vendo e entrego, então consigo dar mais margem ao franqueado. Outro ponto é o custo tributário. O imposto no Simples Nacional cresceu muito desde 2020, sem isonomia. O franqueado sente isso. Estamos juntos, de mãos dadas, inclusive nas renegociações com shoppings.

Ademais ainda se fez estes questionamentos ao diretor: sobre compras e se fazem de forma manual ou já usam sistemas, tendo a resposta de que:

Hoje temos parcerias fortes como a Super Frango e assim, temos tabela, prazo e política de preço. Temos representantes que vêm semanalmente, mas a decisão ainda precisa de pessoas: o sistema não entende qualidade. Um ketchup, por exemplo, tem 20 marcas. O sistema pode escolher o mais barato, mas não o ideal. Temos um setor de compras alinhado com o financeiro. (...) o sistema cruza os dados com as notas e acusa diferença de preço, mas o trabalho humano ainda é essencial.

Diante do exposto, nota-se que o processo de compras da empresa é estratégico e cuidadosamente estruturado conforme o diretor. Ainda que conte com sistemas informatizados que sejam capazes de cruzar dados e apontar discrepâncias de preços, o fator humano continua sendo crucial especialmente na avaliação da qualidade dos produtos. A autonomia na decisão de compra, bem como experiência dos colaboradores e na manutenção de parcerias sólidas com fornecedores que demonstram um equilíbrio entre tecnologia e a gestão qualificada.

Nessa perspectiva se fez preciso saber do entrevistado se possuem uma boa relação com esses fornecedores, este alegou que:

Sim. Temos parcerias com frigoríficos, fabricantes de bebidas e outros. (...) Alguns fornecedores já estão fechados; outros, a gente faz cotação semanal. Tem representante que avisa: "Tenho mil quilos desse produto com promoção, mas tem que comprar hoje." Aí a gente analisa o caixa para decidir. R\$0,10 por quilo faz diferença. Por isso, temos caixa disponível para aproveitar essas oportunidades. A farinha é um bom exemplo (...) compramos a mais cara, mas tem melhor rendimento, menor absorção de óleo. Se ela faltar, temos outra, mas o pedido mínimo é com 90 dias de antecedência. Ketchup, por exemplo, trabalhamos com cinco marcas entre mais de vinte possíveis. E o custo com fornecedor inclui o frete. Sempre negociamos para que o preço final já traga esse custo embutido.

Diante do exposto se nota que o diretor comenta que na gestão logística integrada à negociação: “o custo com fornecedor inclui o frete”. Ao buscar que o preço final o qual já incluía esse custo, a empresa evita que ocorra surpresas no fluxo de caixa e a melhora a previsibilidade do custo total de aquisição. Como destacam Ballou e Pires (2009), “a eficiência na gestão de suprimentos depende da capacidade da empresa de integrar variáveis como preço, qualidade, prazos e custos logísticos em suas decisões de compra.” Dessa forma, percebe-se que a entrevistado revela uma gestão orientada por boas práticas, a qual é capaz de equilibrar planejamento e a flexibilidade com foco em eficiência operacional.

ANÁLISE DOS DADOS

Apresenta-se a seguir a análise dos dados coletados buscando uma integração com os dados coletados na pesquisa de campo, a fundamentação teórica e a análise buscando responder as questões problematizadas e aos objetivos do estudo.

Sobre o diagnóstico **da administração financeira visando a estabilidade e crescimento da empresa**, observa-se que a gestão financeira do Grupo QG é marcada por um modelo prudente, estruturado e que é focado na sustentabilidade. O planejamento sazonal é tido como sendo uma das principais estratégias adotadas para que se possa garantir liquidez nos períodos de menor receita, como nos meses de fevereiro, março e de abril. Além disso, a administração busca constantemente alinhar as suas ações financeiras ao desempenho dos franqueados, o que possibilita a flexibilidade e resposta rápida as possíveis dificuldades. A empresa possui fundo de contingência e investimentos planejados, como em energia solar e na automação de processos. Isso evidencia uma atuação voltada para o crescimento sustentável e também para a continuidade das operações, conforme recomenda Assaf Neto (2014).

O processo da área financeira se mostra sólida e integrada com os demais setores da organização. Além disso, existe uma equipe especializada, autonomia operacional com supervisão estratégica e com uma constante comunicação com áreas como compras, marketing e os recursos humanos.

A tomada de decisões é apoiada sobretudo, por comitês intersetoriais, e há sistemas informatizados para controle de custos, geração de relatórios e conferência de notas fiscais, ainda que o fator humano seja indispensável em decisões mais sensíveis, como a escolha de fornecedores pela qualidade. Essa integração sistêmica e também o suporte da tecnologia na gestão financeira são elementos cruciais para garantir uma administração eficaz e responsiva, como destaca Dolabela (2017), ao enfatizar a relevância de sistemas organizacionais alinhados à estratégia e com o desempenho operacional.

Sobre os **pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças** da área financeira, notou-se que os pontos fortes foram a gestão com recursos próprios; controle rigoroso do fluxo de caixa; bem como a organizacional voltada à mudança; forte alinhamento entre financeiro e os demais setores; ações de sustentabilidade as quais agregam valor à marca.

Os pontos fracos levantados foram a concorrência desleal, dificuldade de contratação de mão de obra qualificada, jornada extensa; ausência de um sistema ERP plenamente funcional.

Em relação as oportunidades estas devem-se o uso crescente de tecnologia e inteligência artificial para se agilizar e otimizar processos; fortalecimento de parcerias com fornecedores; um maior controle sobre CMV para preservar a margem dos franqueados; ações sociais e ambientais as quais, geram diferencial competitivo.

Em relação as ameaças, estas são o aumento da carga tributária no Simples Nacional; custos altos de operação em shoppings; bem como a concorrência informal. A análise SWOT possibilita uma compreensão holística em relação aos fatores internos e externos que afetam a organização, contribuindo assim para o planejamento estratégico e para a tomada de decisões mais eficazes. Maximiano (2012), acredita que essa ferramenta auxilia na identificação de caminhos viáveis para que se possa alavancar os pontos fortes, minimizar as fraquezas, explorar oportunidades e também mitigar ameaças.

Sobre as **propostas de melhoria** poderiam ser criadas visando a saúde financeira da empresa foram relacionadas: avaliar a viabilidade de implementar gradualmente um ERP mais adaptado à estrutura da empresa; investir em capacitação contínua da equipe financeira, estimular a digitalização demais processos operacionais com uso de IA e criar campanhas específicas para as épocas de baixa sazonal com o apoio do marketing. Essas propostas estão em consonância com a concepção de Gitman (2010), posto que em sua concepção a saúde

financeira das empresas está relacionada à capacidade de adaptação a um ambiente dinâmico, à integração de tecnologias de gestão e até mesmo, o fortalecimento contínuo do capital humano e da governança corporativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral realizar o diagnóstico da área financeira da empresa Grupo QG – Jeitinho Caseiro e também propor melhorias para sua implementação. Diante disso, salienta que a partir da análise realizada, foi possível atingir esse objetivo, ao responder às questões norteadoras que envolveram a estrutura financeira, bem como o nível de organização e os principais desafios que são enfrentados pela empresa no cenário atual.

A pesquisa ainda permitiu identificar os elementos que compõem a gestão financeira do grupo, demonstrando que, apesar dos desafios, existe evidências de maturidade na administração, com ênfase em práticas como por exemplo, o planejamento estratégico voltado à sustentabilidade e a para a integração entre os setores. A análise SWOT possibilitou mapear pontos fortes importantes, como o controle rigoroso do fluxo de caixa e até mesmo, a comunicação entre áreas, bem como pontos fracos que requerem atenção, como a ausência de um sistema ERP robusto e a dificuldade na contratação de mão de obra qualificada.

Assim, conclui-se que o estudo cumpriu seu objetivo, e também forneceu subsídios práticos para o aperfeiçoamento da gestão financeira da empresa. As informações levantadas e as que foram analisadas contribuem para a tomada de decisões mais assertivas, promovendo assim, a estabilidade e o crescimento do Grupo QG – Jeitinho Caseiro no mercado alimentício.

Como limitação do estudo, destaca-se que a pesquisa considerou a percepção de um único entrevistado, o que pode restringir a amplitude da análise da gestão financeira do grupo. Dessa forma, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o número de participantes, incluindo diferentes níveis hierárquicos e setores, para proporcionar uma visão mais abrangente e aprofundada da administração financeira da empresa.

REFERÊNCIAS

Albernaz, E. C. (2024, outubro). A importância do planejamento financeiro pessoal para uma melhor qualidade de vida. *Revista Sociais Aplicadas*, 28(139), 10–15.
<https://doi.org/10.69849/revistaft/ra10202410150858>

Almeida, MA, Almeida, DCS, Nascimento, PC, & Santos, JF dos. (nd). Planejamento financeiro de curto prazo nas pequenas e médias empresas de Sergipe [Trabalho apresentado em congresso]. <https://congressousp.fipecafi.org/anais/16UspInternational/246.pdf>

Assaf Neto, A. (2014). *Finanças corporativas e valor* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.

Ballou, R. H., & Pires, S. R. I. (2009). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento, organização e logística empresarial*. Bookman.

Castro, GS, Morch, RB, Rodrigues, RAT, & Ferreira, ACS (2008). O uso da contabilidade estratégica nas organizações: Um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade. In *Anais do 15º Congresso Brasileiro de Custos*. <http://www.abcustos.org.br>

Carvalho Torres Mendonça, A., Dos Santos Teixeira, A., Alves Bastos, D., Medeiros Pereira, LC, Ramos Rubim Rigueira, R., & Emerson Santos, S. (2024). A análise SWOT e a sua importância no planejamento estratégico. *Revista Científica do Tocantins*, 4(1). <https://revista.uft.edu.br/index.php/revistacientifica>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações* (1ª ed.). Elsevier.

Cruz, DM de B., Neris, LM, Boas, LGV, & Menezes, JD de S. (2017). Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: Um estudo numa empresa de tecnologia da informação. Nos Anais do 9º Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe (SEPROS). [Sergipe].

Dolabela, F. (2017). *O segredo de Luísa: Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios – como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. Sextante.

Dutra, BL (2023). Análise estratégica da empresa Lemos e Moraes Ltda: Uma abordagem utilizando a matriz SWOT [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal da Paraíba]. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/31399/1/TCC%20-%20BRUNO%20DUTRA.pdf>

Farias Filho, M. C., & Arruda Filho, E. J. M. (2013). *Planejamento da pesquisa científica*. Atlas.

Gitman, L. J. (1997). *Princípios da administração financeira*. Habra.

Gitman, L. J. (2010). *Princípios de administração financeira* (12ª ed.). Pearson.

Hoji, M. (2020). *Administração financeira: Uma abordagem prática*. Atlas.

Jomipa. (2024). Planejamento financeiro empresarial: Impulsione os lucros de sua empresa com estratégias eficientes. <https://jomipa.com.br/entenda-a-importancia-do-planejamento-financeiro-empresarial/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14ª ed.). Pearson.

Machado, GHF de, Duarte, IJG, Simon, LFL de L., & Vitalino, MC de M. (2023). Planejamento e estratégia empresarial: A importância do planejamento financeiro para a saúde do negócio. *Adson: Ciências Sociais*, 27(126).

Machado, GHF de, Duarte, IJG, Simon, LFL de L., & Vitalino, MC de M. (2023). Planejamento e estratégia empresarial: A importância do planejamento financeiro para a saúde do negócio. *Adson: Ciências Sociais*, 27(126).

Marinho, E. Z. (2019). Análise estratégica de um porto do estado do Rio de Janeiro: Aplicação da matriz SWOT. *Mundo Livre: Revista Multidisciplinar*, 5(2), 21–39.

Moraes, AAS, Fagundes, HC, Marinho, PAO, & Silva, TA (2019). Gestão de custos no ramo alimentar: Um estudo de caso em uma pequena empresa. Nos Anais do XI Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe (SEPROS).

Oliveira, D. P. R. (2007). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas* (23ª ed.). Atlas.

Oliveira, KC de. (2023). O reflexo do curso de Administração do Centro Universitário Governador Ozanam Coelho – UNIFAGOC na vida financeira pessoal, na percepção dos alunos. In Anais da II Semana Acadêmica da Escola de Negócios UNIFAGOC. <https://unifagoc.edu.br>

Sant'Ana, IR, Lopes, P. de L., Barbosa, MV, & Moura, RG de. (2022). Os impactos da ausência de planejamento financeiro e do fluxo de caixa na empresa. In Anais do SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos19/8728239.pdf>

Santos, MMA (2020). A tomada de decisões sob a óptica das finanças comportamentais no contexto do empreendedorismo: Um estudo com microempreendedores [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Ceará]. <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/55556>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2023). *A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>