

SÉRIE **empretec**

2

PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO

SEBRAE

SUMÁRIO

O QUE É O EMPRETEC?.....	3
QUAIS AS VANTAGENS DE PARTICIPAR DO EMPRETEC?.....	4
MÉTODO TESTADO E COMPROVADO.....	5
QUAIS SÃO AS 10 CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR QUE VOCÊ IRÁ APRENDER NO SEMINÁRIO EMPRETEC?	6
QUANTO TEMPO DURA O CURSO.....	9
QUEM PODE PARTICIPAR?.....	10
O PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO.....	11
POR QUE O PLANEJAMENTO E O MONITORAMENTO SISTEMÁTICO PRECISAM SER USADOS JUNTOS?.....	27
QUAIS SÃO OS COMPORTAMENTOS DO EMPREENDEDOR QUE FAZ O PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO?.....	29
CONCLUSÃO.....	32

Uma das características mais buscadas no mercado de trabalho, na corrida por mão de obra qualificada, são aquelas comumente encontradas nas pessoas que tem a chamada **atitude empreendedora**.

Não é muito difícil achar o motivo disso, uma vez que foram as pessoas que tiveram a coragem de empreender que tiveram um papel essencial nas maiores conquistas da humanidade.

A coragem de empreender levou a invenções revolucionárias como o avião, o rádio, a eletricidade, os computadores e seus sistemas operacionais.

Você pode até estar pensando: mas invenções todas nem sempre tiveram um foco comercial no início. E você tem razão.

No entanto, não podemos nos enganar: a atitude empreendedora pode ser encontrada tanto no inventor que só deseja ver sua ideia se tornando realidade, como nas pessoas que, olhando para a novidade, enxergam uma oportunidade de avanço e distribuição dela entre as pessoas.

Os dois empreendedores, o que apenas cria e o que distribui, geram valor à sociedade humana. Isso não quer dizer que esses dois tipos de pessoas empreendedoras sejam mutuamente excludentes: ou só se cria, ou só se vende.



1



2

**PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO SISTEMÁTICO**

O espírito empreendedor pode ser tão versátil e ter um potencial tão grande que não é raro encontrarmos o criador e o vendedor em uma única pessoa. Quando essa união ocorre, também podemos ver novas conquistas e evoluções acontecendo no mundo.

Tal atitude pode ser classificada no mercado como Soft Skill (competência comportamental) e, como dissemos no início, as empresas estão cada vez mais em busca de profissionais com uma atitude empreendedora latente.

Isso acontece porque essa característica não é uma competência isolada. Do contrário, ela traz junto a si muitos outros comportamentos que são importantes para todas as pessoas. E, o melhor de tudo é que você pode descobri-los e desenvolvê-los em você mesmo.

Interessado? Então fique ligado porque o Sebrae está oferecendo o seminário de aprofundamento nessas características de comportamento empreendedor, o Empretec.

Você pode fazer parte dessa história e dar o primeiro passo necessário para alcançar outros patamares na sua vida. Não perca essa oportunidade!

2**2****PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO SISTEMÁTICO**



O QUE É O EMPRETEC?

O Empretec é uma imersão com o objetivo de ajudar o participante a descobrir, despertar e desenvolver em si as características de comportamento empreendedor. Utiliza uma metodologia desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU) e é aplicada com sucesso em 40 países.

No Brasil, o Sebrae é a única instituição autorizada a promover e conduzir o curso Empretec e faz isso há quase 30 anos.

3

2

**PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO SISTEMÁTICO**



QUAIS AS VANTAGENS DE PARTICIPAR DO EMPRETEC?

O aluno participante será estimulado a descobrir e desenvolver as 10 características de comportamento empreendedor, cientificamente comprovadas.

O curso é focado na prática, o aluno participará de jogos, debates e outras atividades com o objetivo de, desde o início, colocar a teoria em prática.

4

2

**PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO SISTEMÁTICO**



MÉTODO TESTADO E COMPROVADO

O Empretec, ao longo de seus quase 30 anos de história no Brasil, já realizou mais de 12 mil seminários, transformando a vida de aproximadamente 285 mil empreendedores. Destes, 89% recomendam a formação e mais de 80% decidiram abrir um negócio após o curso.

São todos estes anos de experiência e de dedicação do Sebrae que fazem com que o Empretec seja um sucesso absoluto. Tanto que 60% de todos os empreendedores que participam do programa em todo o mundo, são formados pelo Sebrae.

5

2

**PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO SISTEMÁTICO**



QUAIS SÃO AS 10 CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR QUE VOCÊ IRÁ APRENDER NO SEMINÁRIO EMPRETEC?

Durante o Empretec, o participante será apresentado às 10 características do comportamento empreendedor (CCE).

6

2

**PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO SISTEMÁTICO**

As 10 características desenvolvidas no Empretec são:

1. Busca de oportunidades e iniciativa.
2. Planejamento e monitoramento sistemático.
3. Busca de informações.
4. Estabelecimento de metas.
5. Correr riscos calculados.
6. Exigência de qualidade e eficiência.
7. Persistência.
8. Comprometimento.

7

2

**PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO SISTEMÁTICO**

9. Persuasão e rede de contatos.

10. Independência e autoconfiança.

Sem dúvidas, o desenvolvimento destas características é o maior benefício que o participante do Empretec adquire. Por meio delas, o empreendedor consegue construir uma base sólida que lhe proporcionará muito mais segurança ao administrar o seu negócio.



8

2

**PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO SISTEMÁTICO**



QUANTO TEMPO DURA O CURSO

O curso tem duração de 6 dias nos quais são distribuídas as 60 horas de imersão.

9

2

PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO



QUEM PODE PARTICIPAR?

Qualquer pessoa poderá se inscrever no curso. No entanto, o Sebrae faz uma entrevista com os candidatos a fim de analisar se é o momento certo para ele participar ou não do curso. A entrevista dura em média 50 minutos.

Em caso de aprovação, o candidato será direcionado à efetivação e pagamento.

10

2

**PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO SISTEMÁTICO**




O PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO

O planejamento e monitoramento estratégico é uma característica do comportamento do empreendedor que o ajudará a desenvolver as tarefas relacionadas ao seu negócio de maneira organizada e objetiva.


11

2

PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO SISTEMÁTICO




Através da aplicação prática desta característica, o empreendedor será capaz de coordenar e monitorar todas as atividades que precisam ser realizadas para o cumprimento dos objetivos do negócio, com prazos bem definidos e constantemente acompanhados. Assim, será possível a identificação antecipada de erros e a necessidade de correções e mudanças.



Ademais, ao desenvolver o planejamento e monitoramento de seu negócio, o empreendedor terá mais clareza sobre os seus resultados, pois eles passam a ser medidos e avaliados.

Segundo o célebre estatístico americano William Edwards Deming: “o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”. Esta frase deve ser muito significativa para os empreendedores, uma vez que, sem um controle efetivo dos números relacionados ao negócio, será muito difícil tomar decisões acertadas.

O planejamento e monitoramento sistemático está diretamente relacionado a outra característica do comportamento empreendedor: o estabelecimento de metas. Inclusive, podemos afirmar que uma característica não tem efetividade sem a outra.



O QUE É O PLANEJAMENTO?

O planejamento deve ser o primeiro passo dado pelo empreendedor antes de decidir abrir ou investir em seu negócio.

Planejar significa projetar o caminho em direção às metas desejadas. Somente através do planejamento é possível se antecipar aos problemas e analisar as melhores alternativas para que o objetivo seja alcançado. Desse modo, o planejamento se torna uma importante ferramenta estratégica.

O ideal é que ele seja elaborado no formato de um documento, chamado de Plano de Negócios, de modo que todas as informações sejam registradas. Após elaborar o Plano de Negócios, o empreendedor terá todos os argumentos para decidir se é viável abrir ou ampliar o seu negócio.

QUAIS SÃO OS TIPOS DE PLANEJAMENTO?

Para cada necessidade, há um tipo de planejamento diferente a ser desenvolvido, conforme abaixo:

13

2

**PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO SISTEMÁTICO**

1. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é aquele em que o esforço principal será definir os rumos do negócio. Ele estabelece metas e objetivos de médio e longo prazo.

É com ele que o empreendedor definirá para onde quer ir com seu negócio, quais serão as etapas a serem seguidas e como irá se posicionar no mercado diante da concorrência.

Além disso, é no planejamento estratégico que são identificados os recursos necessários para o negócio e definidos quanto e quando investir. Enfim, tudo o que está relacionado à alta estratégia da empresa.

É essencial para o sucesso do negócio ser conduzido com base em um planejamento estratégico realista e coerente.

• 1.1. POR QUE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DEVE SER REALISTA?

O planejamento estratégico deve ser realista porque o negócio, o produto ou serviço disponibilizado pela empresa ao público consumidor deve gerar valor real ao cliente.

Para isso é necessário saber olhar para o seu mercado de atuação sem ilusões quanto ao que ele espera que seja produzido e a conduta que a empresa deverá seguir.

• 1.2. POR QUE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DEVE SER COERENTE?

O planejamento estratégico deve ser coerente porque a empresa deve ser fiel à sua razão de ser.

A missão, visão e valores que são definidos logo no início do negócio não são apenas três requisitos que devem ser preenchidos com qualquer coisa bonita. Do contrário, o empreendedor deve gastar tempo ao defini-las, pois elas devem transmitir qual o DNA da empresa que está nascendo.

Se não se leva a sério o que foi estabelecido como missão, visão e valores, a empresa passará por incoerente e isso enfraquece sua credibilidade.

2. Planejamento Tático

O planejamento tático visa focar mais detalhadamente os objetivos e metas estabelecidos no plano estratégico. Ele também tem objetivos e metas a serem estabelecidos, porém com o foco em transformar em planos práticos aquilo que foi estabelecido no nível estratégico.

É nele que o empreendedor deverá organizar e definir como serão utilizados os recursos disponíveis da maneira mais eficaz e eficiente para atingir as metas.

Resumindo, o planejamento tático é o que entende o que precisa ser feito e direciona para as áreas diversas áreas e departamentos da empresa. Planejamento financeiro, recursos humanos, produção são exemplos de planejamento tático.

Ele é definido pelos gestores e diretores de cada empresa e estabelece objetivos e metas com prazos mais curtos em relação aos objetivos estratégicos.

3. Planejamento Operacional

O planejamento operacional estabelece objetivos de curto prazo e visa transformar em tarefas o planejamento estratégico e tático.

É nele que são definidos os métodos, processos, sistemas, equipamentos necessários, pessoas e tudo o que esteja relacionado à execução dos planos estabelecidos.

É importante conhecer esses três planejamentos e seguir a ordem do estratégico ao tático e deste ao operacional.

Em resumo: o planejamento estratégico organiza a empresa como um todo, o tático traduz o estratégico em planos executáveis e organiza os departamentos e responsabilidades das áreas, o operacional planeja e executa as tarefas necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos.

• POR QUE O EMPREENDEDOR PRECISA DO PLANEJAMENTO?

Um erro cometido por muitos empreendedores é justamente negligenciar o planejamento. Inclusive, a falta de planejamento está entre os principais motivos pelos quais as empresas brasileiras fecham as suas portas.

Como vimos, o planejamento está diretamente relacionado ao cumprimento de metas. Todo empreendedor, independentemente do tamanho de seu negócio ou do tempo de atuação no mercado, precisa ser orientado por metas.

Há uma frase do escritor Lewis Carroll, tirada de seu livro Alice no País das Maravilhas, muito utilizada para exemplificar a importância do planejamento para o empreendedor: “se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve”.

Realmente, sem a definição de metas, a empresa fica totalmente à mercê dos acontecimentos e isso é altamente prejudicial ao negócio. O empreendedor não pode agir como alguém que não sabe o que quer, do contrário, é fundamental que ele saiba exatamente para onde deseja levar a sua empresa.

• COMO O EMPREENDEDOR PODE PLANEJAR O SEU NEGÓCIO?


Há inúmeras ferramentas no mercado que podem ser usadas para elaborar o planejamento do negócio, dentre as quais destacamos:

1. Canvas

O Canvas é uma das técnicas de planejamento mais utilizadas por pequenos e médios empreendedores. Através deste, o negócio é avaliado através de nove tópicos, distribuídos em um mapa visual:

- **Proposta de Valor:** o que a empresa vai oferecer como valor ao cliente. O valor é muito mais que o produto ou serviço, pois relaciona-se à identificação do cliente com a empresa.


- **Segmento de Clientes:** Quem são os clientes que serão atendidos pela empresa? Aqui devem ser identificados todos os nichos.



- **Canais:** Onde o cliente terá acesso aos produtos ou serviços da empresa?


- **Relacionamento com Clientes:** Como a empresa irá se relacionar com cada um dos seus segmentos de clientes?

- **Atividade-chave:** Quais são as atividades mais importantes da empresa, ou seja, aquelas que contribuirão de forma mais significativa para a empresa consiga entregar a **proposta de valor**?



- **Recursos Principais:** Do que a empresa precisa para seja possível a realização das **atividade-chave**?

- **Parcerias Principais:** Quem são as pessoas ou empresas externas que contribuirão para que a **atividade-chave** seja realizada?



- **Fontes de Receita:** De que forma a **proposta de valor** gerará renda para a empresa?

- **Estrutura de Custos:** Quais são os principais custos para que a empresa possa funcionar?

2. As 5 forças de Porter

Uma ferramenta muito utilizada para fazer um planejamento estratégico realista e coerente são as 5 forças de Porter. Com ela o empreendedor poderá analisar o mercado em que deseja atuar e determinar se ele é lucrativo e como você poderá se posicionar nele.

2.1. Primeira força

A primeira força é a **rivalidade entre os concorrentes**. O empreendedor deve analisar:

- O que os concorrentes que já atuam no mercado estão praticando?
- Quais são os investimentos que fazem?
- Como posicionam suas marcas?
- Quais as qualidades dos produtos ou serviços que prestam?

Com essa análise o empreendedor poderá descobrir qual o diferencial que ele tem para enfrentar a concorrência e fazer com que os consumidores escolham sua empresa em vez de outras.

2.2. Segunda força

A segunda força a ser analisada é o **poder de negociação dos fornecedores**. O empreendedor precisará refletir:

- Qual é o nível de dependência dos seus fornecedores?

- Se eles aumentarem os preços será possível mudar para outro fornecedor? E se ele aumentar o prazo de suas entregas?

Se você estiver muito dependente de um fornecedor, qualquer alteração que ele faça poderá impactar seu negócio e a entrega de valor ao seu cliente.

2.3. Terceira força

A terceira força analisada é a **ameaça de produtos substitutos**. O empreendedor deve analisar o mercado e estar constantemente atento às inovações que podem ocorrer em seu produto ou serviço.

Mesmo que o seu produto seja inovador e de boa qualidade, isso não impede que surjam outros produtos que atendam às mesmas necessidades que o seu e ainda mais baratos. É necessário estar atento e se proteger investindo na melhoria contínua de seus diferenciais.

2.4. Quarta força

A quarta força é a **ameaça de entrada de novos concorrentes**. É importante analisar a possibilidade de novos concorrentes entrarem no mercado em que você deseja empreender.

A baixa ou alta dificuldade de empreender em um mercado pode ser um atrativo para que outras empresas se aventurem nele ou uma barreira que dificulta sua entrada.

Analise o grau de dificuldade de ingressar no seu mercado de atuação e se proteja fortalecendo sua posição e protegendo seu produto.

2.5. Quinta força

A quinta força é o **poder de negociação dos clientes**. Se você deseja atuar em um mercado com muita concorrência e fornecedores é natural que o público consumidor ganhe força de barganha em relação aos preços de venda de seus produtos.

Ao analisar essa força competitiva você poderá descobrir qual a estratégia de preços e de geração de valor que deverá adotar para que sua lucratividade se mantenha alta.

3. Matriz SWOT

A **Matriz ou Análise SWOT** (FOFA, em português) é uma ferramenta que analisa quatro pontos fundamentais para o negócio, representados por cada uma das letras do seu nome.

É altamente recomendável que o empreendedor desenvolva a Análise SWOT de seu negócio, pois além de ser uma ferramenta de baixo custo, ela ajuda o empreendedor a entender melhor o seu negócio e ajuda-o a concentrar-se nos fatores mais importantes.

3.1. Strengths (Forças)

As forças são identificadas a partir de uma análise interna da empresa. Nela, devem ser identificados todos os pontos que diferenciam o negócio dos concorrentes, ou seja, quais as ferramentas que a empresa tem para enfrentar o mercado?

O ideal é que o produto ou serviço oferecido pela empresa sejam as suas maiores forças, no entanto, as forças também podem estar no conhecimento e informação da empresa e no próprio capital humano.

3.2. Weaknesses (Fraquezas)

Tal qual as forças, as fraquezas estão no ambiente interno. Aqui, deve ser analisado tudo aquilo que a empresa tem como problema ou barreira quando comparada aos concorrentes.

São exemplos de fraquezas:

- Altos custos de produção.
- Baixa produtividade.
- Atrasos na entrega.

3.3. Opportunities (Oportunidades)

As oportunidades são descobertas a partir da observação no ambiente externo, principalmente dos clientes. Ao serem analisadas, será possível identificar se há algo que pode ser feito para desenvolver ou potencializar a empresa, gerando vantagem competitiva.

As oportunidades devem estar no planejamento estratégico, principalmente para que a empresa identifique novas possibilidades de negócios ou novos mercados de atuação.

3.4. Threats (Ameaças)

As ameaças também se relacionam ao mercado externo e dizem respeito a tudo o que possa colocar a empresa em risco.

As ameaças precisam ser analisadas com muito cuidado, pois consistem no maior perigo para o negócio.

São exemplos de ameaças:

- Crises econômicas.
- Novos concorrentes.
- Aumento de impostos e taxas.

O QUE É O MONITORAMENTO SISTEMÁTICO?

Monitorar significa controlar ou acompanhar algo com o objetivo de analisar e avaliar os seus resultados. Mas, por que o monitoramento do empreendedor precisa ser sistemático?

A palavra “sistemático” se relaciona a sistema, ou seja, a um conjunto de etapas que se relacionam entre si. Tudo o que o empreendedor faz precisa de uma visão sistêmica, ou seja, ampla e completa sobre o seu negócio.

25

2

**PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO SISTEMÁTICO**

Dessa forma, o monitoramento sistemático é o ato do empreendedor de acompanhar todos os processos de sua empresa, de modo que seja possível analisar o quão próximo se está do objetivo desejado.

Por que o empreendedor precisa do Monitoramento Sistemático

O monitoramento sistemático é tão importante para o negócio quanto o planejamento. Por meio dele, o empreendedor conseguirá analisar periodicamente se as metas de curto e médio prazo estão sendo alcançadas, uma vez que delas dependerá o cumprimento do objetivo principal.

A periodicidade em que o monitoramento deve ser feito dependerá muito do tipo de negócio da empresa. Por exemplo, as empresas que atuam com varejo, pela própria natureza da atividade, necessitam que o monitoramento seja feito em períodos de tempo menores, se possível, diariamente.

Esta já não é a realidade para as empresas que trabalham com produtos de alto valor, cujo as vendas tendem a ser mais técnicas e demoradas. Neste caso, o monitoramento pode ser semanal, ou até mesmo mensal.



POR QUE O PLANEJAMENTO E O MONITORAMENTO SISTEMÁTICO PRECISAM SER USADOS JUNTOS?

O planejamento e o monitoramento sistemático estão diretamente relacionados e um não pode acontecer sem o outro.

27

2

PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO

Claramente, todo negócio precisa desenvolver um bom planejamento, de modo que os objetivos sejam mais claros e as atividades definidas. No entanto, esse planejamento de pouco adiantará se não for feito um controle que permita acompanhar o que está acontecendo.

Somente a partir do monitoramento sistemático será possível avaliar a efetividade de cada etapa estabelecida, bem como identificar se serão necessárias mudanças.

Em momentos de crise, por exemplo, é essencial que o planejamento seja revisitado e que o monitoramento sistemático passe a ser realizado em tempos mais curtos, de modo que a saúde do negócio seja constantemente acompanhada.





QUAIS SÃO OS COMPORTAMENTOS DO EMPREENDEDOR QUE FAZ O PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO?

O empreendedor que age de acordo com o planejamento e monitoramento sistemático facilmente percebe algumas mudanças em seu comportamento, dentre as quais, destacamos as três mais importantes:

29

2

**PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO SISTEMÁTICO**

PLANEJA, DIVIDINDO TAREFAS DE GRANDE PORTE EM SUBTAREFAS COM PRAZOS DEFINIDOS

A divisão das tarefas e o estabelecimento de prazos é o resultado prático do planejamento.

Ao fazer isso, o empreendedor consegue “dividir” o objetivo principal da empresa em pequenas metas que devem ser alcançadas em períodos menores.

Suponhamos que uma empresa tenha definido como objetivo tornar-se a maior no Estado em seu ramo de atuação nos próximos 10 anos. Certamente, este objetivo será alcançado aos poucos: primeiro, ela deve ser a maior do bairro, depois da região e da cidade, para depois tornar-se a maior do Estado.

30

2

**PLANEJAMENTO E
MONITORAMENTO SISTEMÁTICO**

CONSTANTEMENTE REVISA SEUS PLANOS, E CONSIDERA OS RESULTADOS OBTIDOS E AS MUDANÇAS CIRCUNSTANCIAIS

Aqui, encontramos de forma clara a relação entre o planejamento e o monitoramento sistemático.

O empreendedor que age segundo esta característica está sempre atento aos seus resultados, de modo a validar o que foi planejado. Ademais, ele observa com cuidado o que acontece com o mercado e como a empresa reage às mudanças.

MANTÉM REGISTROS FINANCEIROS E OS UTILIZA PARA TOMAR DECISÕES

Os registros financeiros são ferramentas de monitoramento indispensáveis para o empreendedor.

É através da análise dos resultados financeiros que grande parte do sucesso do negócio pode ser medida. Dessa forma, o empreendedor precisa acompanhá-los sempre, principalmente através do Fluxo de Caixa, Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultados da Empresa (DRE).



CONCLUSÃO

Todas as 10 características do comportamento do empreendedor são muito importantes, no entanto, podemos concluir que o Planejamento e Monitoramento Sistemático é mais que isso: ele é essencial para o sucesso do negócio.

Reforçamos algo muito importante dito neste material: **a falta de planejamento é um dos principais motivos pelos quais os negócios vão à falência**. Nenhum empreendedor se lança ao sonho de abrir uma empresa pensando no seu fechamento, portanto, é indispensável que o planejamento seja realizado de maneira criteriosa.

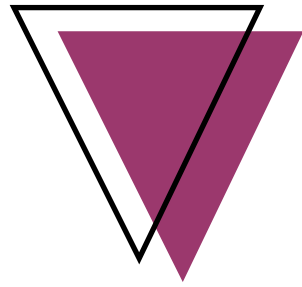
Aqui, indicamos algumas ferramentas que podem ser usadas para a elaboração do planejamento, mas há ainda muitas outras que podem ser escolhidas de acordo com a necessidade de cada empreendedor. O mais importante é que o planejamento não deixe de ser feito.

Ademais, o planejamento será apenas um documento se não for monitorado e acompanhado. Por isso, cabe ao empreendedor, periodicamente, revisar os objetivos estabelecidos e acompanhar os seus resultados.

Todos os empreendedores que participam do Empretec saem com a consciência de que não podem se arriscar a não terem um planejamento. Ao longo dos anos, isso tem feito com que eles passem de forma mais segura e positiva pelos momentos de crise, conseguindo se adaptar aos diferentes cenários e manter os seus negócios.

Muitos empreendedores já conquistaram seu espaço e transformaram suas vidas a partir do Empretec. Agora é a sua vez! Aponte a câmera do seu celular para o QR CODE e venha para o Empretec!





SEBRAE

www.sebrae.com.br | 0800 570 0800

