

PLANEJAMENTO

GUIA SOBRE EXPANSÃO EMPRESARIAL



SEBRAE



© 2019. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – SEBRAE/BA

Unidade de Gestão do Portfólio – UGEP

Rua Horácio César, 64 – Bairro Dois de Julho

CEP: 40.060-350 – Salvador / BA

Tel.: (71) 3320-4436

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Carlos de Souza Andrade

Diretor Superintendente

Jorge Khoury

Diretor Técnico

Franklin Santana Santos

Diretor Administrativo e Financeiro

José Cabral Ferreira

Unidade de Gestão do Portfólio (UGEP)

Norma Lúcia Oliveira da Silva

Leandro de Oliveira Barreto

Analistas

André Gustavo de Araújo Barbosa

Viviane Cana Brasil Sousa

Projeto Gráfico, editoração e revisão ortográfica

Yayá Comunicação Integrada

www.ba.sebrae.com.br **0800 570 0800**



SebraeBahia

SUMÁRIO

A hora e a vez de fazer crescer o seu empreendimento	4
Vantagens e desvantagens de uma expansão empresarial	6
Quais os modelos de expansão empresarial?	9
Como funcionam as fusões e aquisições	11
Sua empresa está preparada para expandir?	13
Caminhos para consolidar a expansão da sua empresa	15
Qual é o custo para expansão da empresa?	17
Expansão empresarial x sustentabilidade	18
Qual o melhor modelo de expansão empresarial e como planejá-lo	21
Conclusão	23

A HORA E A VEZ DE FAZER CRESCER O SEU EMPREENDIMENTO



Toda grande empresa, em algum momento da sua existência, teve que decidir se iria crescer ou se manter onde tinha chegado. Elas se tornaram grandes porque optaram por um plano de expansão empresarial. Ao identificar que sua capacidade de produção não dá mais conta de sua demanda ou que há um novo segmento do mercado à sua disposição para ser explorado, é preciso pensar em expandir seu negócio, ampliar o escopo tanto para atingir novos clientes quanto novos mercados ou novas tecnologias.

A expansão empresarial pode representar a oferta de novos produtos ou serviços, a abertura de filial, a adição de franqueados, o ingresso em novos mercados ou ainda a fusão ou aquisição de outro negócio. Toda e qualquer expansão só deve ser feita se contribuir para o lucro da empresa, seja aumentando receitas ou reduzindo custos e despesas. Ou seja, pensar em expansão empresarial deve representar um planejamento consistente e um bom plano de investimentos. E, claro, é também olhar para quem faz seu negócio ser lucrativo e rentável e enxergar suas reais necessidades.

Pensar em um plano de expansão inclui ainda a sobrevivência da empresa no mercado competitivo, o aumento da geração de lucro, alcançar mais prestígio ou ampliar sua fatia de mercado - marketshare. Estar acomodado, mesmo satisfeito com o negócio, é cada vez mais um risco, já que seus concorrentes podem crescer e abocanhar a sua fatia de mercado. Em outros termos, **expansão de mercado é algo que deve estar sempre no radar de todo empreendedor.**

São vários os sinais que apontam para uma possibilidade de expansão. Ter uma base sólida de clientes fiéis é uma delas. Identificar demanda relevante para os seus produtos ou serviços em locais ainda não explorados, assim como registrar um lucro contínuo e estável nos últimos três anos, são sinais importantes. Se o seu segmento está em ascensão, possivelmente a sua empresa também precisará crescer. Estar atento a esses sinais é fundamental para não perder oportunidades.

Ter uma equipe de colaboradores sintonizada com o seu propósito de expansão e motivada será determinante para o seu sucesso. Não se pode deixar de levar em consideração que expandir representa investimento, portanto, dinheiro. As finanças de sua empresa precisam estar sob controle total. Não esqueça que o lucro com a expansão virá com o tempo. O fato de sua empresa estar trabalhando a todo vapor, até mesmo recusando novos clientes e pedidos, deve lhe colocar em reflexão sobre a necessidade de expansão.

O objetivo deste guia é justamente lhe ajudar a entender os caminhos seguros de expansão para sua empresa.



VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA EXPANSÃO EMPRESARIAL



Para muitas empresas, o crescimento sinaliza sucesso. Cria novas oportunidades, traz mais clientes e gera maiores lucros. No entanto, a expansão do seu negócio não está isenta de riscos. Você deve considerar cuidadosamente os prós e contras da expansão antes de buscar o crescimento dos negócios.

Provavelmente, a maior vantagem competitiva do crescimento dos negócios é a capacidade de capitalizar as economias de escala. À medida que você aumenta sua produção, você pode reduzir os custos por unidade e obter economias em:

Compra

Obtendo descontos para comprar a granel;

Marketing

Distribuindo o custo da promoção sobre vendas maiores;

Despesas gerais

Distribuindo o pessoal ou os custos administrativos através de uma maior produção. O crescimento dos negócios também pode permitir a você:

- ▶ aumentar seus recursos e estoque
- ▶ gerar mais vendas e lucros
- ▶ alcançar novos clientes ou mercados
- ▶ colocar mais dinheiro de volta em seu negócio
- ▶ influenciar o preço de mercado
- ▶ reduzir os riscos externos (concorrência, mercado ou mudanças tecnológicas)

A expansão também pode dar uma impressão de maior viabilidade financeira do negócio. Instituições financeiras geralmente vêem empresas maiores como mais confiáveis e estáveis do que seus concorrentes menores.

Diversificar em novos mercados, produtos e serviços significa que, se uma parte de sua empresa está exposta a mudanças de mercado, você pode confiar em outras fontes de receita.



Por outro lado, empresas maiores tendem a ser mais complexas do que empresas menores. Algumas das desvantagens comuns das expansões de negócios são:

Falta de dinheiro

Você pode precisar pedir dinheiro emprestado para cobrir os custos de expansão. Por exemplo, se sua empresa precisar de novas instalações e equipamentos que sejam essenciais para produção, manutenção ou aquisição de um projeto novo e não seja possível obter, isso pode comprometer toda a logística da operação;

Qualidade comprometida

Aumentar sua produção pode levar a um declínio na qualidade, o que pode levar à perda de clientes ou vendas;

Perda de controle

À medida que sua empresa cresce, pode ser necessário delegar tarefas de gerenciamento ou dividir as cargas de trabalho entre locais diferentes;

Aumento da demanda de capital

Um negócio maior significa mais empregados, mais instalações ou equipamentos e mais investimento;

Crescimento da rotatividade de pessoal

Se a expansão não for acompanhada de um crescimento sustentável da quantidade de funcionários, eles podem ficar sobrecarregados, desmotivados e acabar deixando sua empresa.

QUAIS OS MODELOS DE EXPANSÃO EMPRESARIAL?

A decisão de expandir seu escopo de negócios existente é uma prova de que você está indo bem e é capaz de obter novos desafios e oportunidades. Existem diversas formas de expandir a atuação da sua empresa e sua aplicabilidade depende da realidade de cada negócio. Aqui estão seis exemplos:

01 Ampliar as vendas de produtos para mercados existentes

Esta é a maneira mais fácil de expandir. Os riscos são baixos e você só precisa de um local maior e aperfeiçoar suas estratégias de precificação e marketing. O lado bom dessa tática é poder atuar em um mercado já conhecido, onde você pode ajustar o avanço ou recuo da sua atuação com mais segurança.

02 Lançar uma nova linha de produtos

Desde que você tenha um produto de sucesso com algum tempo no mercado e que sua equipe tenha coletado dados e avaliado a opinião e necessidades dos clientes, você pode começar a desenvolver novos produtos ainda mais bem-sucedidos. Esta não é apenas uma tática de expansão, mas uma maneira normal de se fazer negócios, os produtos evoluem e os clientes também.

03 Investir em novo local ou setor de mercado

Essas estratégias são mais caras e mais incertas do que as duas anteriores. Elas exigem extensa pesquisa, testes beta (simulação antes do lançamento) e estratégias de marketing à prova de intempéries, especialmente se você está mudando seu foco de uma clientela mais velha para outra mais jovem. Há também problemas como o gerenciamento de novos locais remotos. No entanto, existem grandes benefícios e as recompensas superam os riscos em grande escala.



04 Iniciar uma cadeia de filiais

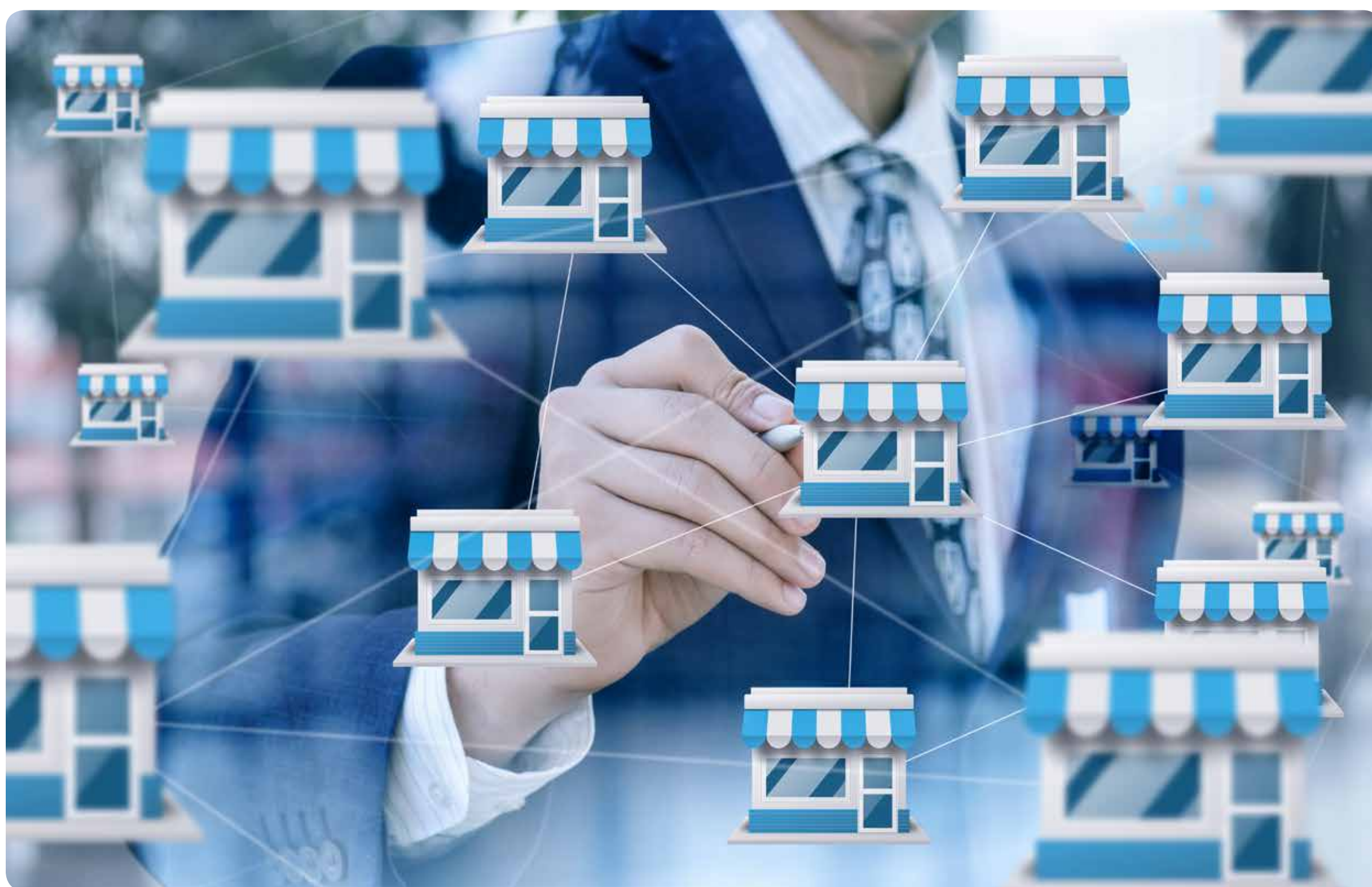
Se você está gerenciando um empresa cujo modelo de negócio pode ser replicado sem grandes dificuldades, você já tem boas razões para abrir uma filial. No entanto, você não deve esquecer de avaliar o que tornou seu primeiro empreendimento bem-sucedido - pode ter sido a localização, a equipe ou você. Faça uma análise profunda e honesta sobre as razões do êxito do seu empreendimento original e então planeje como duplica-lo e melhorá-lo. O interessante de começar uma cadeia é que sua equipe já terá alguma experiência em gerenciamento e a oportunidade de treinar novos empregados e expandir suas habilidades.

05 Abrir uma franquia

O Franchising permite que o franqueador aumente sua base de atuação em ritmo muito mais veloz, porque este modelo permite que o franqueador faça uso do dinheiro dos franqueados, que bancam os custos e despesas relacionados à implantação, operação e gestão das respectivas unidades. Depois, porque reduz a necessidade de encontrar e contratar gerentes, uma vez que a gestão é feita pelos próprios franqueados ou por alguém contratado por eles.

06 Juntar-se a outra empresa

Se você consegue encontrar um parceiro certo, uma fusão ou aquisição tem muitos benefícios e pode ser observada como uma estratégia de expansão porque combina o melhor das empresas envolvidas. Não apenas aumenta a base de clientes, mas também expande o capital intelectual e a eficácia operacional.



COMO FUNCIONAM AS FUSÕES E AQUISIÇÕES

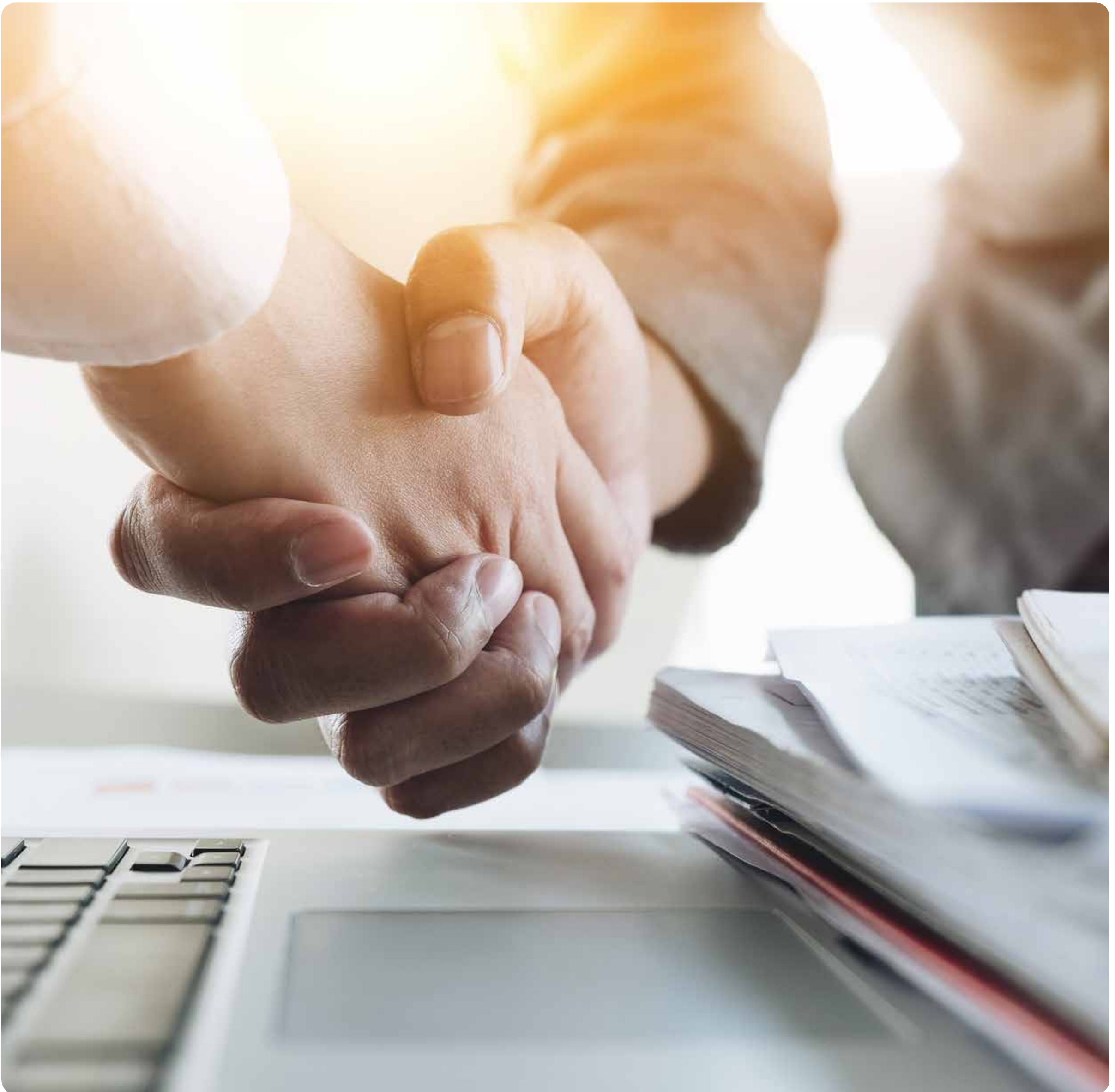


As fusões e aquisições, basicamente, são estratégias de recuperação ou fortalecimento de mercado. Elas são realizadas por empresas que, na maioria dos casos, estão em comum acordo, desejam unir forças para continuar atuando com competitividade.

No entanto, é importante ressaltar que os dois processos são bem diferentes entre si. **A fusão geralmente consiste na união de dois empreendimentos que resultam em uma nova empresa.** Assim, a divisão existente deixa de se perpetuar para dar lugar a um formato novo, resultante desse processo de fusão.

Geralmente, as empresas que decidem passar pelo processo de fusão realizam atividades similar e sou do mesmo ramo e o fazem para, então, criar um estabelecimento mais forte e sólido. Dadas as particularidades de cada empreendimento, seus processos, sua cultura e seus objetivos, é preciso determinar e aplicar a nova gestão para toda a companhia de forma clara, evitando duplicidade de atuação.

A aquisição, por outro lado, consiste na incorporação de uma empresa por outra, por meio da compra de ações — em caso de empresas de capital aberto — ou até mesmo a incorporação por completo das atividades e processos.



A empresa que foi adquirida, nesses casos, pode deixar de existir de acordo com os termos estabelecidos previamente na operação. Se a adquirente preferir, a adquirida também pode manter suas atividades da mesma forma, mas agora sob nova gestão.

Ao contrário do que geralmente acontece na fusão, no processo de aquisição nem sempre o ramo de negócio é o mesmo. Inclusive, há quem realize a aquisição justamente como uma estratégia de expandir o mercado para áreas em que não tem atuação e, dessa forma, marcar sua presença em novos setores.

O processo de aquisição, ainda, pode caracterizar-se como amigável ou hostil. A aquisição amigável é quando todos os envolvidos enxergam a operação como algo benéfico e, assim, apoiam sua realização.

Já quando o processo ocorre de forma hostil, o Conselho de Administração da organização a ser adquirida se posiciona contra a empresa que deseja comprá-la, mas acaba não tendo alternativas à compra de ações por parte dessa empresa.

SUA EMPRESA ESTÁ PREPARADA PARA EXPANDIR?



Antes de começar a expandir sua pequena empresa, você precisa ter certeza de que sua empresa está realmente pronta para crescer. **Seu sucesso recente nos negócios não é a única coisa que você deve analisar.**

Aqui estão quatro sinais para saber se você está pronto para iniciar o crescimento dos negócios:

1 Você tem clientes fiéis

Antes de tomar a decisão de expandir-se, você deve verificar se tem uma base de clientes estável e potencialmente crescente. Clientes fiéis são os melhores tipos de clientes. Ter um fluxo regular de clientes mostra que há demanda contínua por seu produto ou serviço e que seus preços são satisfatórios. A receita recorrente dos clientes fidelizados ajuda a tornar seu negócio mais estável e facilita a viabilidade da expansão.

2 Seus clientes querem que você cresça

Se os clientes costumam solicitar mais produtos, serviços ou mais horas do seu estabelecimento aberto, talvez seja hora de crescer para atender às demandas dos clientes. Para empresas com locais físicos, convém considerar a abertura de um segundo local se os clientes tiverem que fazer grandes deslocamentos para chegar até você. Anote o que seus clientes pedem e depois observe os padrões, preferencialmente utilizando algum sistema de CRM. Dessa forma fica mais fácil saber onde exatamente é preciso investir.

3 Você tem lucros regulares

Veja o lucro líquido de sua empresa. Basicamente, pegue a renda bruta da sua empresa e subtraia as despesas. Isso lhe dirá quanto dinheiro sua empresa está realmente ganhando depois de pagar suas contas. Se você tem lucros regulares e crescentes, talvez seja hora de expandir seus negócios. Não se concentre apenas no sucesso a curto prazo. Seu sucesso e ganhos podem não durar. Procure por sucessos a longo prazo e lucros consistentemente crescentes. Se a sua empresa tiver rendimentos regulares, pode investir alguns dos seus lucros na sua empresa. À medida que você expandir o seu negócio, é esperado que o seu rendimento líquido também cresça.

4 Sua indústria está crescendo

Se o setor onde sua empresa atua está crescendo, expandir seus negócios será mais fácil. Confira as tendências do seu setor para descobrir se o mercado está em ascensão. Estar em um macroambiente propício para expandir os negócios pode ser uma janela de oportunidade importante para impulsionar seus lucros e que pode demorar um tempo indeterminado para voltar a repetir-se.



CAMINHOS PARA CONSOLIDAR A EXPANSÃO DA SUA EMPRESA

Então, sua empresa está pronta para uma expansão? Antes de seguir adiante, porém, vale rever seu plano de negócios. Utilize-o para projetar diversos cenários, para julgar quais áreas de expansão são mais interessantes. Pesquisas de mercado também podem contribuir para a escolha entre desenvolver novos produtos ou serviços, ou alcançar uma nova base de clientes. Qualquer oportunidade de expansão precisa levar em conta objetivos bem traçados. Neste sentido, algumas práticas podem ajudar um bocado, como:



- ▶ Realizar benchmarking, o que ajuda a pautar objetivamente seus progressos;
- ▶ Conversar com mentores, conselheiros, ou com quem entenda de expansão e do seu mercado;
- ▶ Elaborar um plano de crescimento e preparar sua equipe.

Resumindo os itens que devem ser analisados ao avaliar a viabilidade do Plano de Expansão Empresarial, temos as questões:

- ▶ Quais são seus objetivos? Eles estão alinhados com o planejamento estratégico?
- ▶ Quais são os resultados econômicos e financeiros esperados?
- ▶ Quais são os recursos necessários para apoiar a estratégia de crescimento do negócio?
- ▶ Quais estratégias financeiras serão necessárias para apoiar a estratégia de crescimento do negócio?
- ▶ Quais são os riscos?
- ▶ Quais obstáculos precisarão ser superados?

Tendo essas respostas em mente, podemos seguir com a elaboração do Plano de Expansão Empresarial. Em primeiro lugar, o plano deve abordar o prazo que levará para a expansão sair do papel. Além disso, deve incluir:

- ✔ **Objetivos de marketing, incluindo metas e datas:** quantos clientes a empresa pretende conquistar e qual será a base de cliente estimada em um tempo definido.
- ✔ **Resumo dos objetivos comerciais, incluindo metas e datas:** aqui entram itens como estimativa de venda e lucratividade em um determinado período e análise de desenvolvimento de novos produtos. Lembre-se de sempre utilizar metas SMART (Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Realistas e Temporizáveis).
- ✔ **Informações operacionais:** local onde a nova unidade estará localizada e a necessidade de novos equipamentos, fornecedores e recursos.
- ✔ **Informações financeiras:** projeção de vendas e faturamento, previsões de despesas e projeção de fluxo de caixa.



Para o caso de apresentar o Plano de Expansão Empresarial para investidores ou bancos, será preciso incluir:

- ▶ Objetivos para cada área do negócio;
- ▶ Registros financeiros dos últimos três anos; e
- ▶ Informações sobre o produto ou serviço, bem como onde ele se encaixa no mercado.

QUAL É O CUSTO PARA EXPANSÃO DA EMPRESA?



Assim como os caminhos para a expansão empresarial são os mais diversos possíveis, os custos de cada modelo escolhido pela empresa podem variar drasticamente. Em linhas gerais, o que vai determinar o maior ou menor custo de uma estratégia de expansão é a complexidade da estratégia.

Expandir negócio aumentando a oferta de produtos em um mercado já conhecido talvez seja a forma mais simples, barata e natural de expandir o negócio. No outro extremo, os processos de fusão e aquisição são os mais onerosos porque envolvem muitas questões de ordem legal, absorção e/ou demissão de pessoal e de assimilação ou substituição da cultura da empresa.

Independente do modelo de expansão, é fundamental ter um plano de crescimento bem definido antes de iniciar o processo. Os estudos feitos no plano podem identificar os principais riscos da operação, ajudando o empresário a poupar uma quantia significativa.

EXPANSÃO EMPRESARIAL X SUSTENTABILIDADE



Crescer rápido demais é um problema comum que atinge empreendedores ambiciosos e talentosos que construíram um negócio próspero que atende a uma forte demanda por um conjunto específico de bens ou serviços. O sucesso é maravilhoso, é claro, mas o crescimento rápido às vezes pode sobrecarregar o proprietário da empresa mal preparado.

Então, com essa advertência em mente, você precisa fazer as seguintes 3 perguntas para ter uma perspectiva de como gerenciar melhor o crescimento do seu negócio:

Houve um declínio na qualidade do atendimento ao cliente?

Conforme você cresce, é muito fácil perder o contato com o cliente. Você pode até não perceber que os clientes não estão mais felizes porque você está com a impressão errônea de que ainda está aproveitando sua onda inicial de popularidade. É muito provável que, quando começou, você fez tudo certo, desde a qualidade do produto até o serviço eficiente e a venda no ponto de preço perfeito.

No entanto, devido ao maior volume de vendas, a qualidade e o preço de seus produtos e serviços podem não ser tão atraentes em comparação com a concorrência. Sem perceber, seu serviço ao cliente pode ter caído por causa da ênfase em conquistar novos clientes. Enquanto isso, seus clientes mais antigos podem ter ficado cada vez mais insatisfeitos.



Fazer um novo plano para agilizar as relações com os clientes daqui para frente pode ser facilitado usando um software de Customer Relationship Management (CRM). O CRM atende a um amplo espectro de necessidades, desde o gerenciamento de dados até a comunicação clara e consistente. No entanto, selecionar o software de CRM certo nem sempre é a tarefa mais fácil, pois há muitos recursos que você precisa levar em consideração com base no seu tipo específico de empresa.

Como o elemento central do sucesso dos negócios é a satisfação do cliente, um possível uso do software de CRM pode te ajudar a detectar se você está tendo problemas de retenção de clientes. Continuar oferecendo atendimento ao cliente de alto nível é algo que você precisa manter na frente e no centro durante períodos de crescimento acelerado.

Suas atuais políticas de contratação ainda preservam sua cultura corporativa?

À medida que sua empresa cresce rapidamente, contratar as pessoas erradas pode criar rapidamente um problema. Como você mantém a alta qualidade das pessoas que trabalham para você para preservar a cultura corporativa que você gastou tanto tempo construindo?

Ele começa revisitando os valores que tornaram sua cultura corporativa bem-sucedida e trabalhando para manter esses valores intactos. Para fazer isso, é muito importante que você contrate as pessoas certas, aquelas que são capazes e estão dispostas a fazer o trabalho com interesse e entusiasmo. Em outras palavras, é essencial ter uma força de trabalho engajada.



Você está avaliando seus números com precisão?

Concentrando-se apenas nos números de vendas, você pode obter uma imagem distorcida do seu desempenho geral. Embora, é claro, o crescimento das vendas seja essencial, não basta apenas avaliá-los superficialmente.

Antes de seu negócio crescer, provavelmente era muito mais fácil conhecer seus números e ter uma boa compreensão de como sua empresa estava indo bem. Você tinha uma imagem mental bastante precisa de como suas despesas eram, em comparação com as vendas. No entanto, se você atingir a marca de sete dígitos de faturamento, será muito mais difícil acompanhar todos os seus principais números de desempenho em sua cabeça. A única maneira sensata de gerenciar seus números é ter uma equipe financeira experiente para acompanhar o novo patamar alcançado pela sua empresa.

Nunca foi fácil para qualquer empresa crescer bem, mantendo um equilíbrio perfeito entre crescimento agressivo e processos e sistemas administrativos estáveis. Não é preciso muito para concluir que, embora o crescimento dos negócios seja estimulante, não se pode deixar de lado sua sustentabilidade. A ideia por trás de reavaliar o crescimento do seu negócio não é diminuir o seu ímpeto de crescer, mas fazê-lo de forma eficaz.

QUAL O MELHOR MODELO DE EXPANSÃO EMPRESARIAL E COMO PLANEJÁ-LO

Existem inúmeros modelos de expansão empresarial, e nenhum deles pode ser definido como o melhor. A escolha por um ou outro modelo de expansão é decorrente da realidade do mercado onde a empresa atua e sua própria circunstância comercial. Os métodos mais comuns pelos quais as pequenas empresas aumentam seus negócios são de caráter incremental, ou seja, aumento do estoque de produtos ou serviços prestados sem fazer grandes mudanças nas instalações ou outros componentes operacionais. Mas geralmente, depois de algum tempo, as empresas que têm capacidade e vontade de crescer descobrem que outras opções devem ser estudadas. Rotas comuns de expansão de pequenas empresas incluem:

- ▶ Crescimento através da aquisição de outro negócio existente (quase sempre menor em tamanho)
- ▶ Oferecendo propriedade de franquia a outros empreendedores
- ▶ Licenciamento de propriedade intelectual para terceiros
- ▶ Estabelecimento de acordos comerciais com distribuidores e / ou concessionárias
- ▶ Em busca de novas rotas de marketing (como catálogos)
- ▶ Juntar-se a cooperativas do setor para obter economias em certas áreas comuns de operação, incluindo publicidade e compras
- ▶ Ofertas de ações públicas
- ▶ Planos de participação em ações de funcionários



Naturalmente, nenhuma das opções acima deve ser buscada até que a propriedade da empresa estabeleça as bases necessárias. Isso, naturalmente, levanta outro conjunto de questões sobre como desenvolver melhor as estruturas e processos que melhoram ainda mais a organização. Uma vez que essas estruturas e processos sejam identificados e o planejamento de longo alcance seja completado, o negócio tem uma visão de onde será em três a cinco anos e um acordo sobre as principais estratégias para a construção de negócios futuros.



CONCLUSÃO



Todas as pequenas empresas bem sucedidas acabam enfrentando a questão de lidar com a expansão ou o crescimento dos negócios. A expansão dos negócios é uma etapa da vida de uma empresa repleta de oportunidades e perigos. Por um lado, o crescimento dos negócios freqüentemente acarreta um aumento correspondente nas fortunas financeiras para proprietários e empregados.

Além disso, a expansão é geralmente vista como uma validação da ideia inicial do empreendedor, e de seus esforços para concretizar essa visão. Mas a expansão de negócios também apresenta ao pequeno empresário uma infinidade de questões que precisam ser abordadas, como diferentes desafios financeiros e legais, novos funcionários contratados, administração cada vez menos centralizada, com mais capital a participação de mercado se expandirá, exigindo novas estratégias para lidar com concorrentes maiores. Crescimento também significa que será necessário capital adicional, criando novas responsabilidades para os acionistas, investidores. Assim, o crescimento traz consigo uma variedade de mudanças na estrutura, necessidades e objetivos da empresa.

Seja qual for o método que uma empresa opte por utilizar para expandir, seus proprietários provavelmente enfrentarão uma combinação de questões complicadas à medida que tentam expandir seus negócios de maneira suave e produtiva, afinal, expandir uma empresa não significa apenas lidar com os mesmos problemas em uma escala maior, significa entender, ajustar e gerenciar todo um novo conjunto de desafios - em essência, um negócio muito diferente.



Quer saber mais?
Acesse o site do Sebrae e conheça outros conteúdos.

www.ba.sebrae.com.br **0800 570 0800**



SebraeBahia