

SEMINÁRIO TÉCNICO

CICLO DE PLANEJAMENTO 2023

Sebrae

A força do empreendedor brasileiro.

AGENDA

13:30

ABERTURA

13:40

Boas-Vindas da Diretoria Executiva do Sebrae NA

13:50

PAINEL 1

**Cenários da Economia Brasileira e Conjuntura Econômica dos
Pequenos Negócios**

Professor José Roberto Mendonça de Barros

Professor Luiz Gustavo Barbosa – FGV

Professor Aloísio Campelo – IBRE



AGENDA

14:50

PAINEL 2

Clusterização dos Municípios e dos Pequenos Negócios

Kennyston Lago

Coordenador do Núcleo de Pesquisa e Gestão do Conhecimento

UGE NA

15:20

PAINEL 3

Planejamento Impulsionado por Dados

Aretha Zarlenga

Coordenadora do Núcleo de Estratégia, Planejamento e Monitoramento

UGE NA



AGENDA

15:50

Apresentação do Processo de Planejamento 2023

Apresentação do leme

Apresentação da Estrutura de Operação e Suporte da UGE NA

Adriane Ricieri

Gerente da Unidade de Gestão Estratégia e Inteligência – UGE NA

16:20

Apresentação dos Painéis dos Programas Nacionais

Gestores dos Programas Nacionais

Sebrae NA

17:30

ENCERRAMENTO



BOAS-VINDAS
DIRETORIA EXECUTIVA
SEBRAE NA

PAINEL 1

CENÁRIOS DA ECONOMIA BRASILEIRA E CONJUNTURA ECONÔMICA DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

PAINEL 2

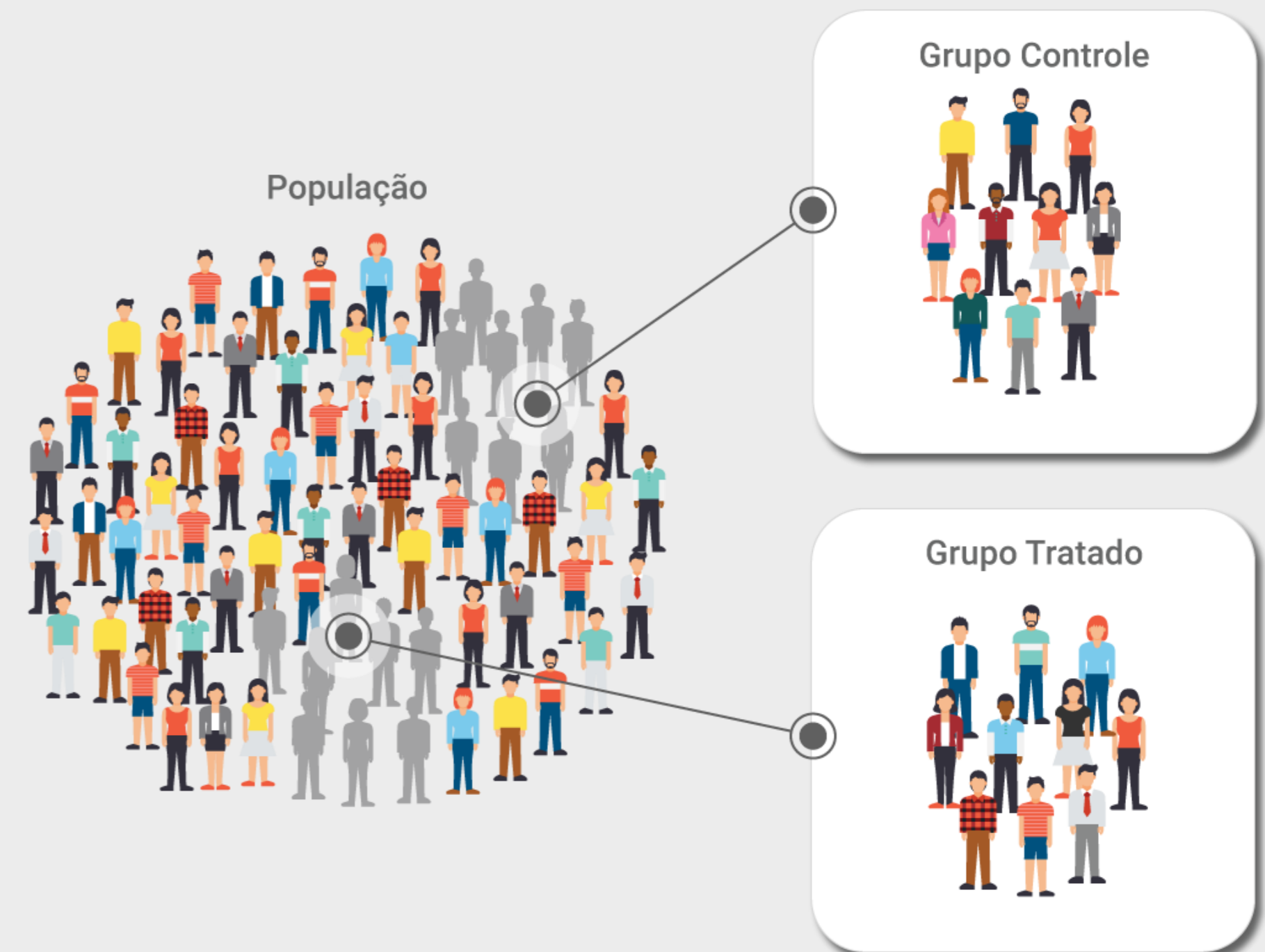
CLUSTERIZAÇÃO DOS MUNICÍPIOS E DOS PEQUENOS NEGÓCIOS



Clusterização dos Municípios

O que é uma Clusterização

- Existem inúmeras vantagens de se dividir uma população em grupos menores. Em geral, facilita a identificação e consequente caracterização dos subconjuntos gerados.
- Além disso, a diminuição da variabilidade dentro dos grupos facilita criar estratégias de atendimento diferenciadas para cada tipo de persona, podendo ser definidas metas, objetivos e ações mais específicas.
- Uma das formas de segmentar dados é através da utilização de modelos de aprendizado de máquina não-supervisionados. Tal processo, comumente chamado de clusterização, consiste em treinar um modelo matemático para encontrar padrões em um conjunto de dados



Variáveis e Métodos

Variáveis para composição do Modelo

540 variáveis catalogadas*

Unidades	Soluções	Nível
Sebrae Amazonas	Considerações sobre divisões territoriais do estado	Estadual
Sebrae Paraná	IDMPE (Indicador de desenvolvimento municipal)	Estadual
Sebrae Minas Gerais	ISDEL (Índice SEBRAE de Desenvolvimento Econômico Local)	Nacional
Sebrae Mato Grosso	ISCES (Índice SEBRAE de Cidades Empreendedoras e Sustentáveis)	Nacional
Sebrae Ceará	Considerações sobre o uso do ISDEL uso de algumas métricas do índice e inclusão de outras para criar novos indicadores	Estadual
Sebrae Santa Catarina	Município em Números (FIESC)	Nacional
Sebrae Nacional	Dados de faturamento agregados de CNAE por município	Nacional
Sebrae Nacional	Cidades Empreendedoras	Nacional
Sebrae MS	Data Cidade MS	Estadual

Variáveis e Métodos

Categorização das Variáveis utilizadas

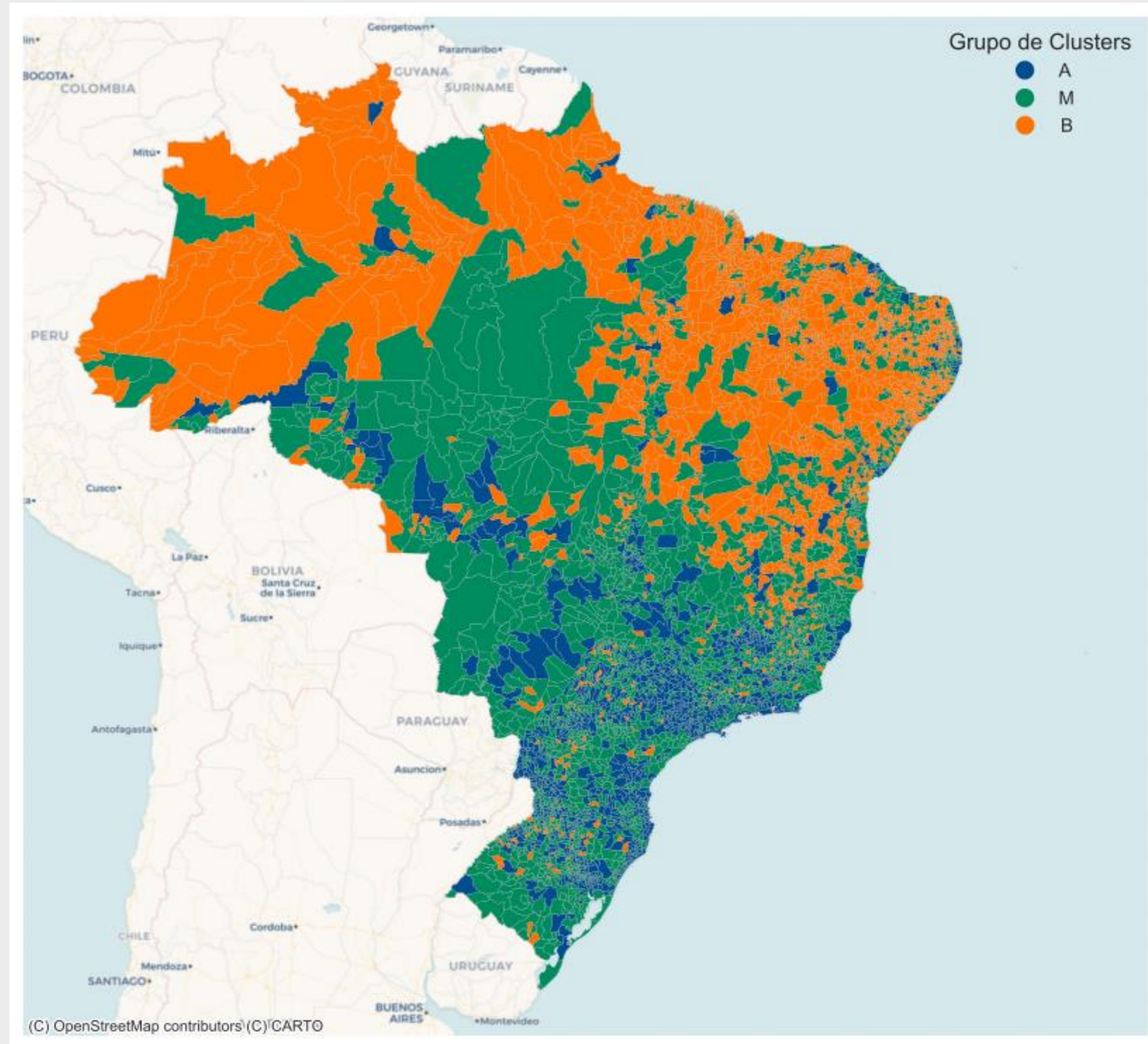
	Classificações	Porcentagem
Econômicas	29	54,7%
Estágio evolutivo da governança	12	22,6%
População	6	11,3%
Sociais	6	11,3%
Sustentabilidade	6	11,3%
Índice Global de Competitividade	3	5,7%
Vocação econômica	3	5,7%
Cidades empreendedoras	1	1,9%
Total	53	-

Variáveis e Métodos

Metodologia

- Existem diversas metodologias desenvolvidas e implementadas com foco em análise de agrupamento. Ao todo, foram testados sete algoritmos: *K-means*, *K-medoids*, *Hierarquical Clustering*, *Birch*, *DBSCAN*, *HDBSCAN* e *Optics*.
- Entre estes algoritmos, o método K-means apresentou melhor performance. Essa escolha foi baseada nas métricas de desempenho: *Silhouette Score*, *Calinski Harabasz* e *Davies Bouldin*.
- Antes da aplicação dos métodos, as variáveis foram padronizadas utilizando o método de **mínimos-máximos**. A análise de dados e a modelagem foram desenvolvidos em ambiente *Python* versão 3.9.12.

Clusters



Clusters

Principais características

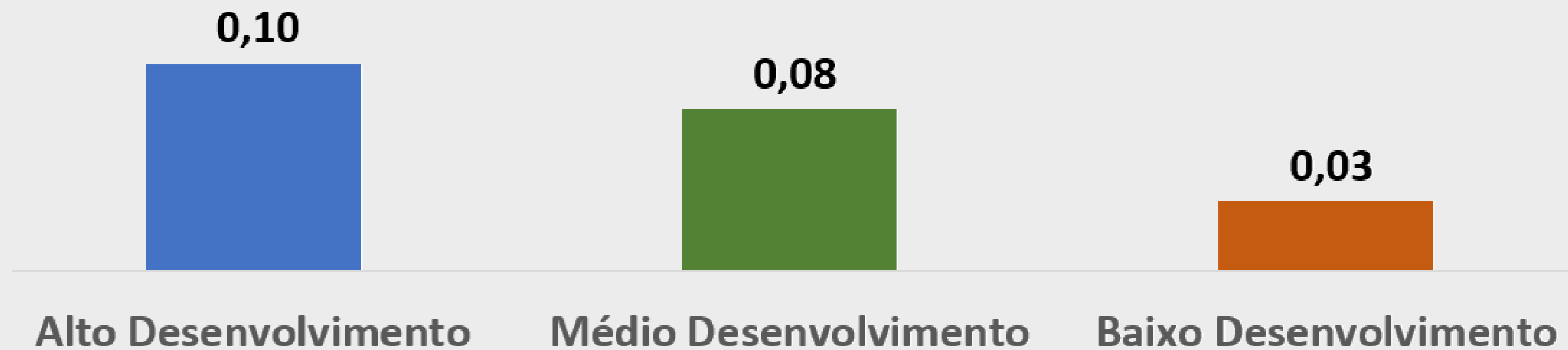
Educação

IDEB



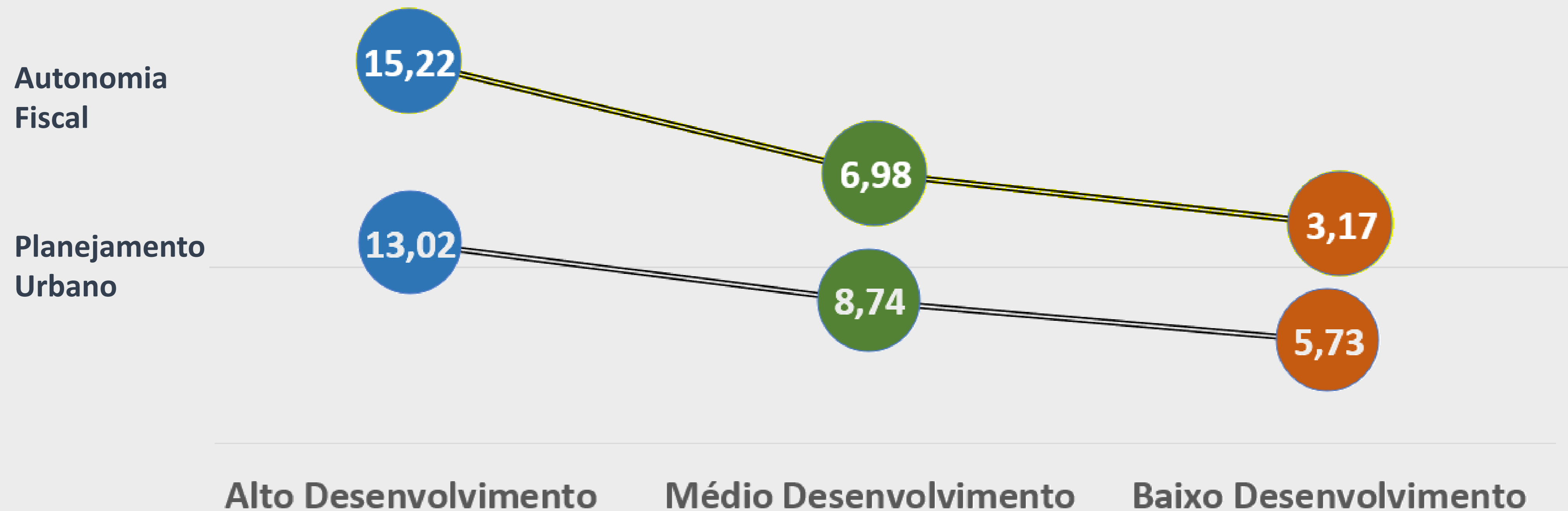
Condições Empresariais

Empresas per Capita



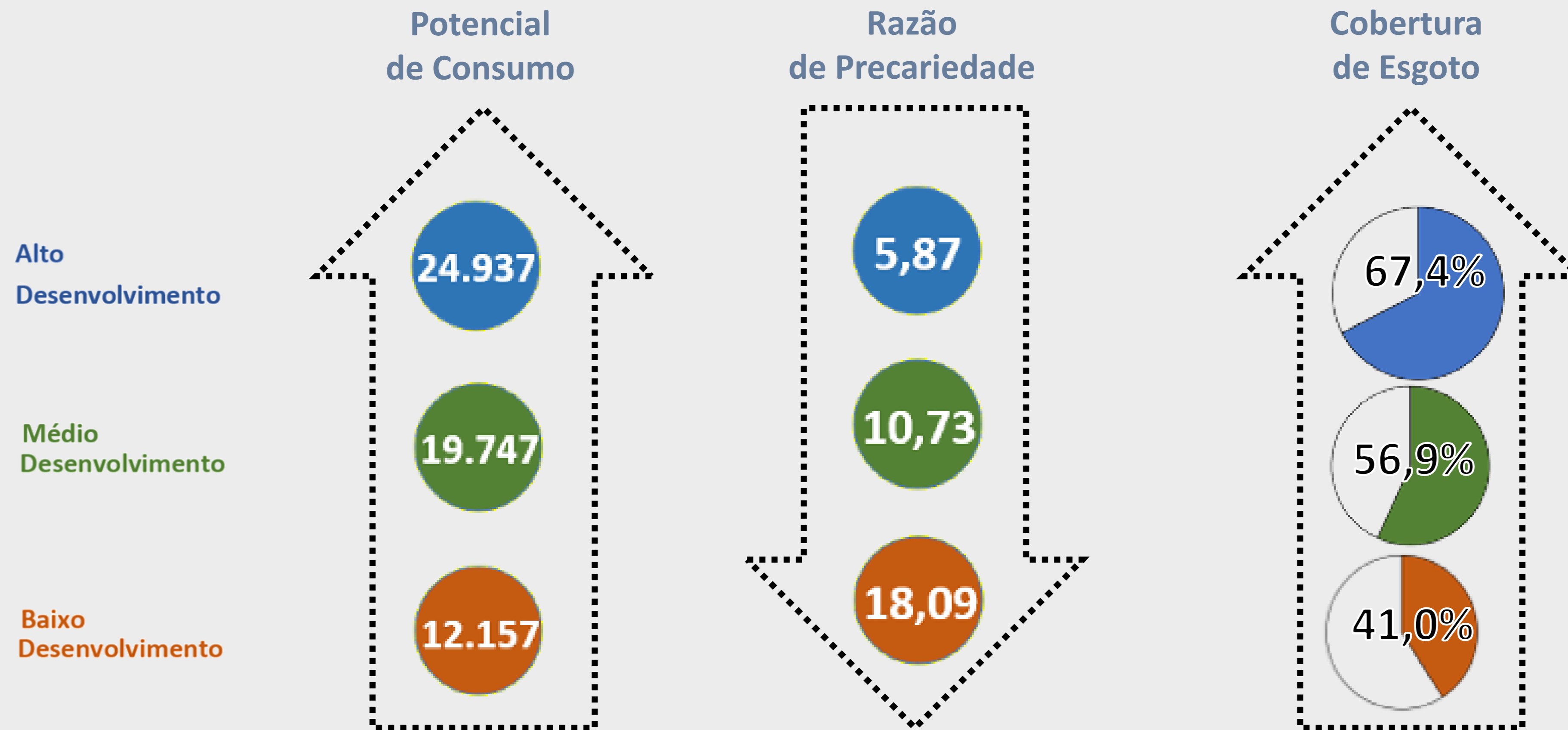
Clusters

Principais características



Clusters

Principais características



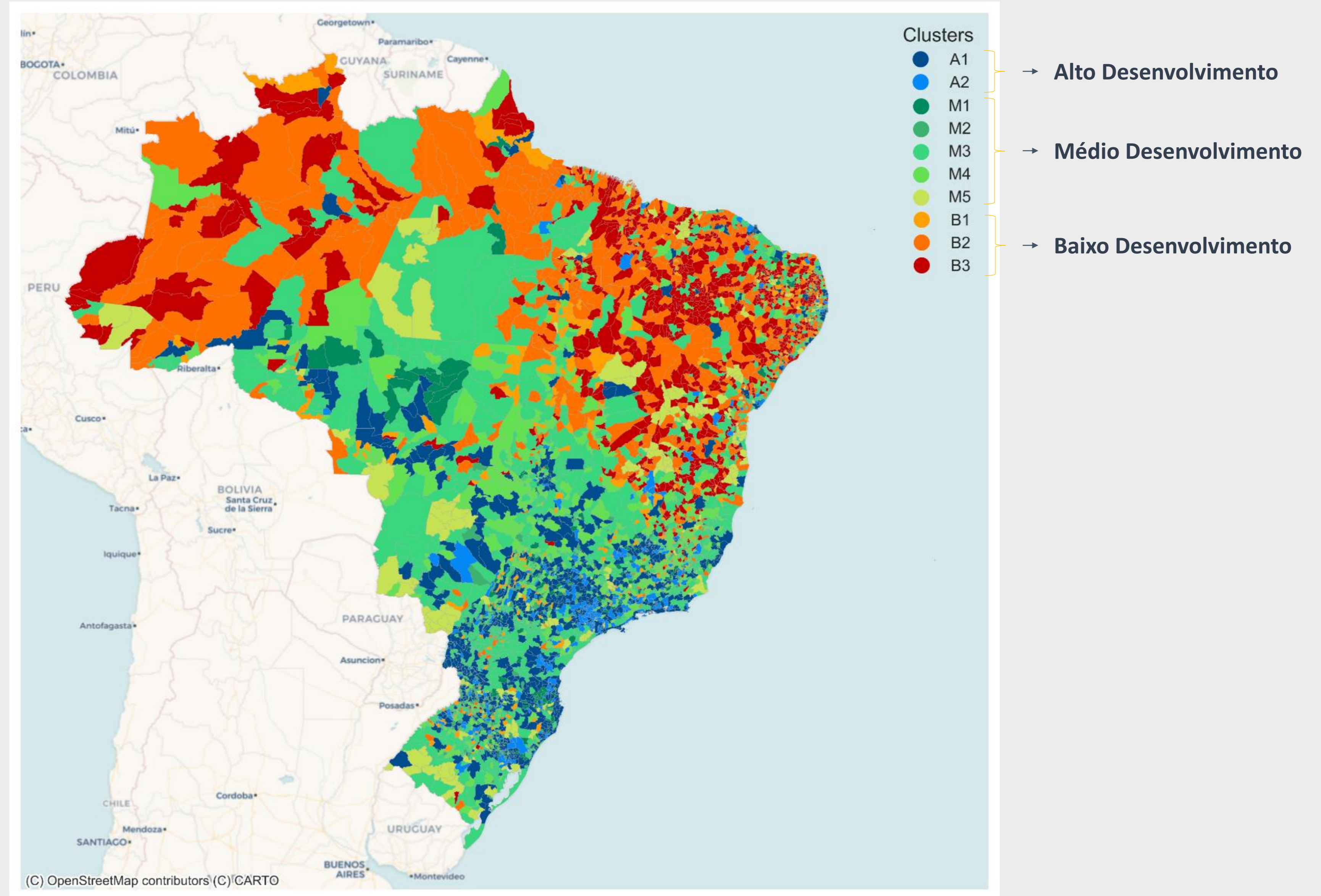
Clusters

Resultados Iniciais

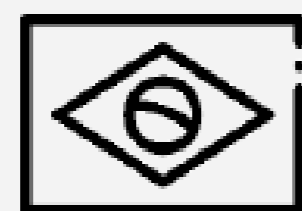
A metodologia aplicada gerou 10 *clusters*, que foram divididos em três grande grupos:

Cluster	Perfil	Municípios	%
A1	Alto Desenvolvimento	839	1.161 (21%)
A2		322	
M1	Médio Desenvolvimento	980	2.381 (43%)
M2		195	
M3		235	
M4		739	
M5		232	
B1	Baixo Desenvolvimento	348	2.028 (36%)
B2		688	
B3		992	

Clusters



Os Clusters e a atuação do Sebrae



Cluster	Municípios	Atendidos	Percentual	Atendidos	Percentual
A1	839	415	49%	140	17%
A2	322	160	50%	30	9%
M1	980	249	25%	195	20%
M2	195	43	22%	28	14%
M3	235	57	24%	79	34%
M4	739	180	24%	92	12%
M5	232	57	25%	35	15%
B1	348	50	14%	20	6%
B2	688	117	17%	102	15%
B3	992	100	10%	109	11%

Conclusões

- **O modelo conseguiu classificar o território nacional de maneira satisfatória.**
- **Dados de Faturamento das Empresas Por Atividade Econômica a nível municipal foram fundamentais para obtermos esses resultados.**
- **Essa é uma primeira visão de agrupamento territorial que ajudará o Sebrae tanto no Atendimento aos Municípios quanto na definição de políticas mais assertivas para cada uma das realidades nacionais.**
- **Para atualização contínua desse perfil, é imprescindível a criação de uma solução Nacional com indicadores Municipais aproveitando as melhores práticas advindas da experiência dos Sebrae UF.**

Time

A Clusterização Municipal é um produto da Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência do Sebrae Nacional, com apoio da Unidade de Desenvolvimento Territorial.

Equipe UGE

Tomaz Back Carrijo (Coordenação)
tomaz.carrijo@sebrae.com.br

Felipe Marcel Neves
quali.felipe@sebrae.com.br

Emanuel Elias Ferreira
quali.emmanuel@sebrae.com.br

Equipe Desenvolvimento Territorial

André Gustavo de Ligório
andre.ligorio@sebrae.com.br

Diogo Brito
diogo.mbsilva@sebrae.com.br

Clusterização dos Pequenos Negócios MEI, ME e EPP



Variáveis e Métodos

Variáveis para composição do Modelo

As perguntas utilizadas para composição do modelo do MEI foram:

“Sexo”, “Raça/Cor”, “Faixa etária”, “Escolaridade”, “Ocupação antes de se registrar como MEI”, “Local que o negócio funciona”, “Tempo de atividade”, “Principal motivo que fez o MEI se tornar um empreendedor”, “Principal motivo para se registrar/formalizar como MEI”, “Renda em salários mínimos”, “Há outras pessoas que contribuem com a renda da casa”, “Deixou de pagar algum boleto mensal do MEI?”, “Setor de Atividade” e “Presentes na Capital do Estado ou no Interior?”.

Variáveis e Métodos

Método

- Foram utilizados os micro dados da Pesquisa Perfil do MEI de 2022 e da Pesquisa Perfil da MPE de 2022.
- Pesquisa Amostral por telefone com margem de erro de +/- 1%
- Em virtude, de todas variáveis serem categóricas somado ao fato de ser uma pesquisa amostral, foi aplicado o método k-modes ponderado com pesos amostrais como algoritmo de agrupamento.
- Essa metodologia está implementada no software R versão 4.2.0, na função wKModes.

Clusters

Clusters Principais - MEI



Grupo A

Raça/cor Brancas ou Negras

Sexo Feminino

Local Interior

Escolaridade Independe

 Outras pessoas contribuem na renda familiar



Grupo B

Raça/cor Negros

Sexo Masculino

Local Interior

Escolaridade Independe



Grupo C

Raça/cor Brancos

Sexo Independe

Local Independe

Escolaridade Alta



Grupo D

Raça/cor Independe

Sexo Independe

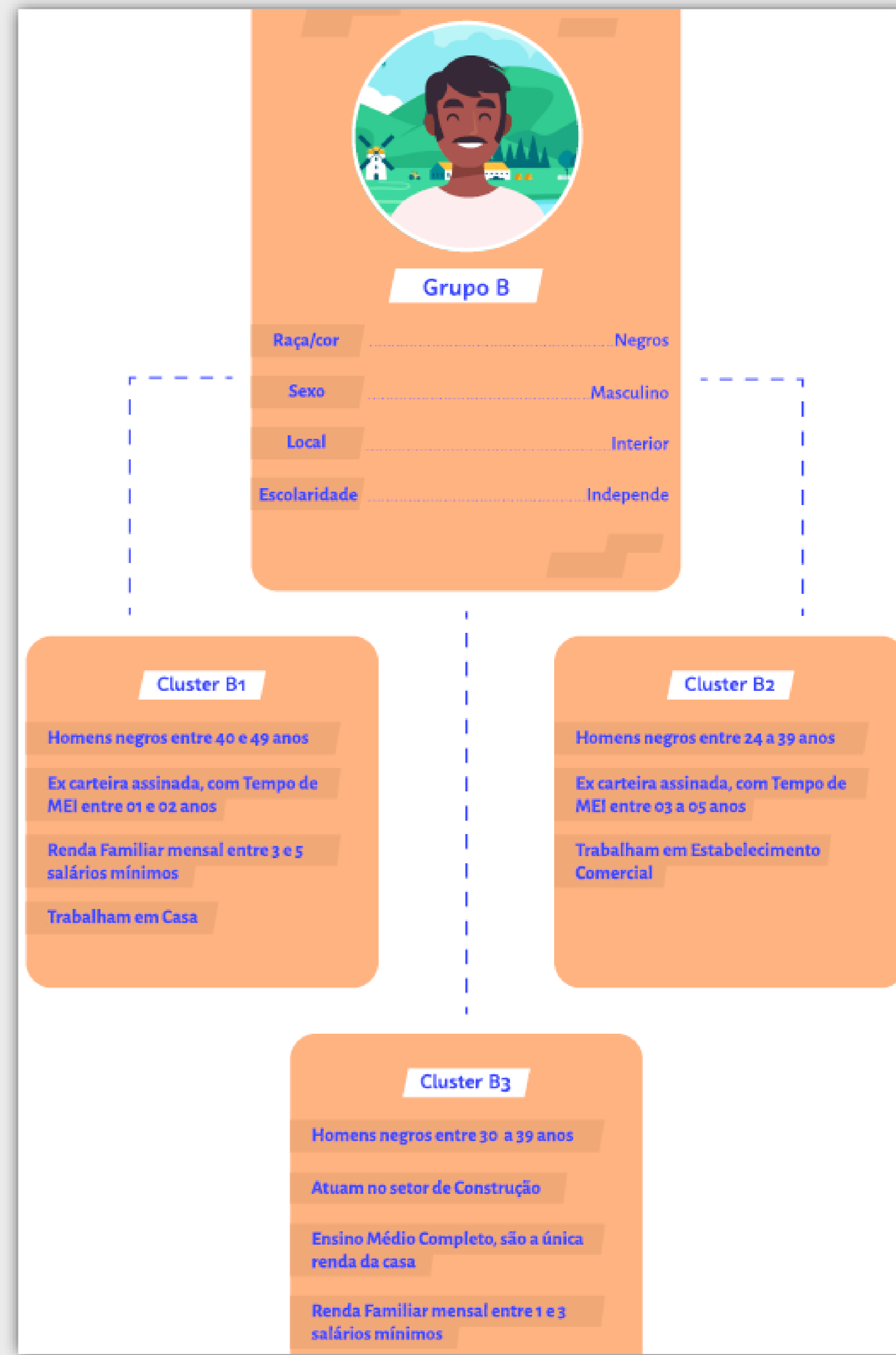
Local Capital

Escolaridade Independe

 Ex carteira assinada

Clusters

Sub-Clusters - MEI



Clusters

Sub-Clusters - MEI



Grupo C

Raça/cor Brancos

Sexo Independe

Local Independe

Escolaridade Alta

Cluster C1

Indivíduos com tempo de MEI entre 06 e 10 anos

Renda Familiar mensal superior à 5 salários mínimos

Atuam no Setor de Serviços

Distribuídos de maneira mais uniforme entre capital e interior



Grupo D

Raça/cor Independe

Sexo Independe

Local Capital

Escolaridade Independe

Ex carteira assinada

Cluster A1

Homens negros com tempo de MEI entre 06 a 10 anos

Existem outras pessoas que contribuem com a renda da casa

Atuando principalmente no Setor de Serviços

Cluster A2

Mulheres majoritariamente brancas com tempo de MEI entre 03 a 05 anos

Ensino Médio Completo

São a única fonte de renda da casa

Renda Familiar mensal entre 1 e 3 salários mínimos

Clusters

Distribuição de Clusters - MEI

Cluster	Porcentagem (%)
TOTAL	100%
A1	11,81%
A2	11,96%
B1	17,57%
B2	17,57%
B3	8,96%
C1	11,65%
D1	11,09%
D2	9,41%

Clusters


Variáveis para composição do Modelo

As perguntas utilizadas para composição do modelo da MPE foram:

“Sexo”, “Raça/Cor”, “Faixa etária”, “Escolaridade”, “Ocupação antes de se registrar como MPE”, “Local que o negócio funciona”, “Tempo de atividade”, “Principal motivo que fez o MPE se tornar um empreendedor”, “Principal motivo para se registrar/formalizar como MPE”, “Possui outra fonte de renda”, “Renda em salários mínimos”, “Pagamento de impostos em dia ou não” e “Setor de Atividade”.

Clusters

Clusters Principais - ME




Cluster A1


Raça/cor Brancas

Sexo Feminino

Local Independe

Escolaridade Ensino Superior Completo

 Atuando no Setor de Serviços




Cluster B1

Raça/cor Brancos

Sexo Masculino

Local Independe

Escolaridade Ensino Superior Completo

 Ex carteira assinada



Cluster C1

Raça/cor Negros

Sexo Masculino

Local Independe

Escolaridade Ensino Médio Completo

 Atuando no Setor de Comércio



Cluster C2

Raça/cor Negros

Sexo Masculino

Local Independe

Escolaridade Ensino Superior Completo

 Trabalhando em Casa

Clusters

Distribuição dos Clusters - ME

Cluster	Porcentagem (%)
TOTAL	100%
ME_A1	19,16%
ME_B1	36,78%
ME_C1	18,41%
ME_C2	19,49%

Clusters

Clusters Principais - EPP



Cluster A1

Raça/cor Negros

Sexo Masculino

Local Independe

Escolaridade Ensino Médio Completo

 Atuando no Setor de Comércio




Cluster B1

Raça/cor Brancos

Sexo Masculino

Local Independe

Escolaridade Ensino Superior Completo

 Atuando no Setor de Serviços

Clusters

Distribuição dos Clusters - EPP

Cluster	Porcentagem (%)
TOTAL	100%
EPP_A1	29,73%
EPP_B1	70,27%

Time

Equipe UGE

Tomaz Back Carrijo (Coordenação)
tomaz.carrijo@sebrae.com.br

Felipe Marcel Neves
quali.felipe@sebrae.com.br

Emanuel Elias Ferreira
quali.emmanuel@sebrae.com.br

PAINEL 3

PLANEJAMENTO IMPULSIONADO POR DADOS

Sebrae

A força do empreendedor brasileiro.



CAPPRA

O Plano Anual 2023 impulsionado por Dados

Como podemos aplicar os dados na construção de Projetos ou melhoria de Processos?

Conexão

Os dados devem refinar nosso Plano

O Plano Anual 2023 impulsionado por Dados

#1 Quais são as questões que precisamos responder?

Sem as Perguntas certas não teremos as respostas.

#2 Os dados devem influenciar as escolhas do Plano.

Dados devem ser recursos imprescindíveis da Elaboração do Plano Anual, não informações complementares.

#3 Protagonismo dos Gestores de Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos.

Os Gestores devem exercer o papel de consumidor ativo de dados no Processo de Planejamento.

O Plano Anual 2023 impulsionado por Dados



Alinhamento às Necessidades de Negócio do Sebrae.

Trabalho em Rede.

Pactuação orientada por Dados.

Inteligência Coletiva.

Foco em Resultado.

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO 2023

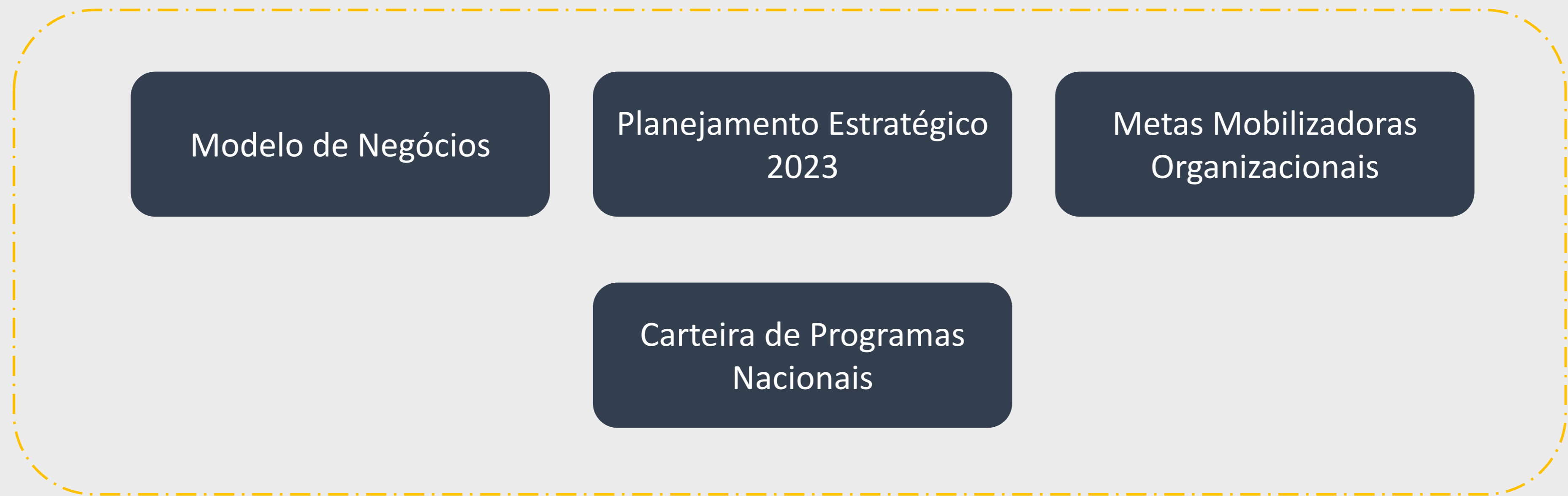


**Sei que nada será
como antes, amanhã.**

Milton Nascimento

O Processo de Planejamento 2023

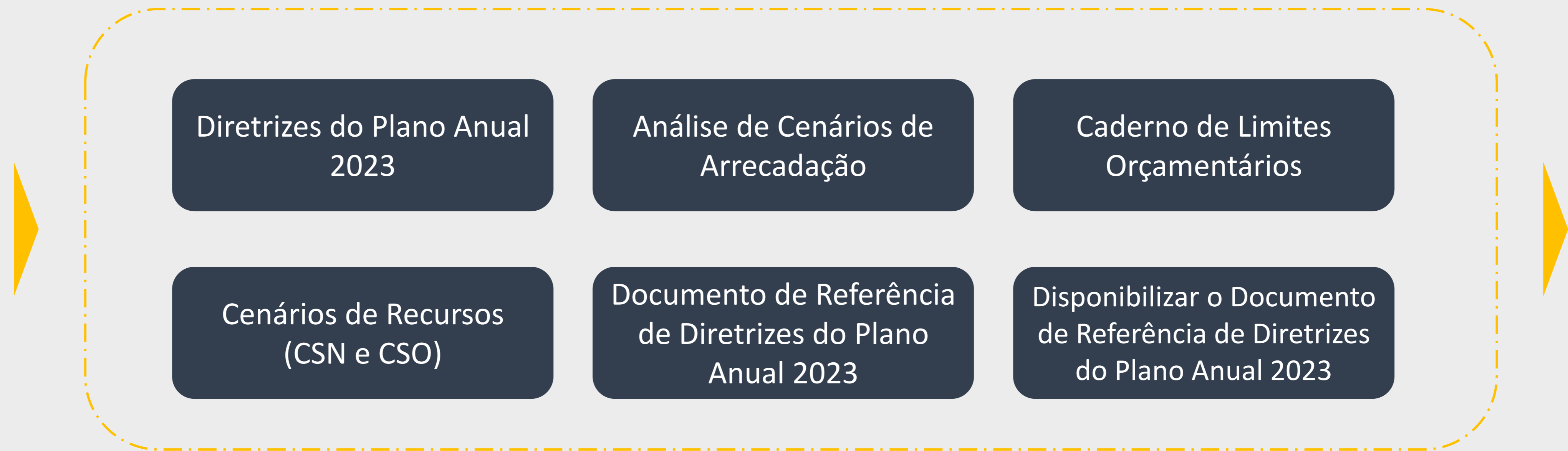
1 Antecedentes Estratégicos



O Processo de Planejamento 2023

2

Elaborar o documento de Diretrizes do Plano Anual 2023



De 24/05/2022 a 06/07/2022

O Processo de Planejamento 2023

3 Elaborar e/ou rever os Documentos de Referência de sustentação do Plano Anual 2023

Elaborar e/ou rever as DRFs dos Programas Nacionais

Elaborar e/ou rever o Caderno de Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais

Elaborar e/ou rever o Caderno de Indicadores das Metas Mobilizadoras Organizacionais

Documento de Orientações de Execução de CSN

Elaborar o Manual de Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação da Estratégia

Elaborar o Manual de Operação do Leme

Estimativa de Público do Sebrae

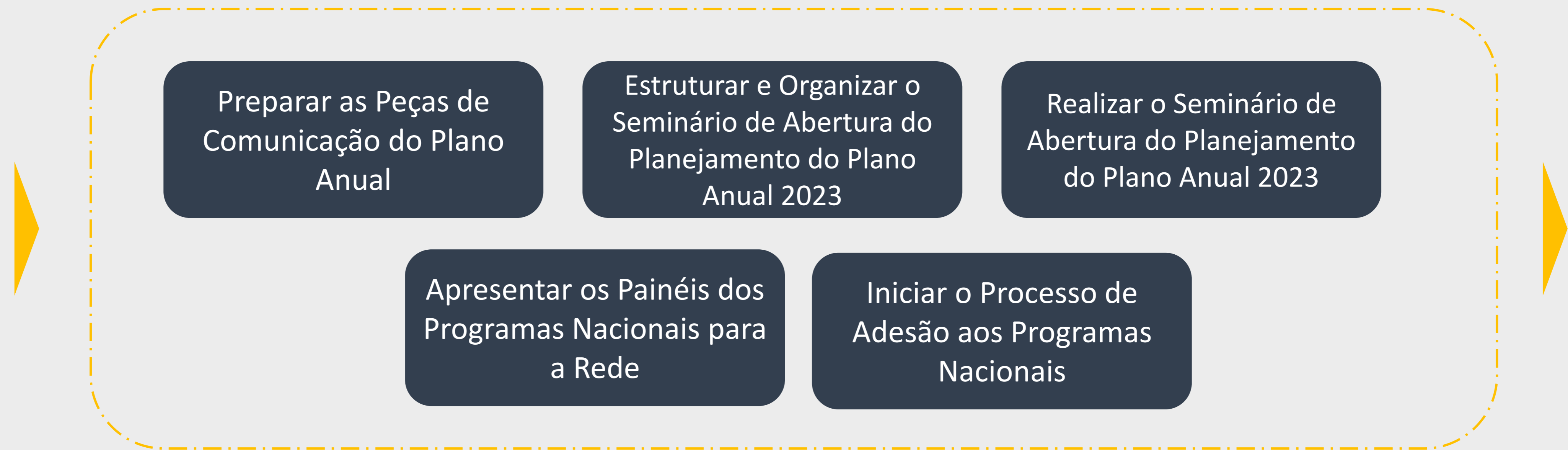
Disponibilizar os Documentos de Referência

De 24/05/2022 a 05/08/2022

O Processo de Planejamento 2023

4

Preparar as Bases para a Estruturação do Plano Anual



De 15/07/2022 a 10/08/2022

O Processo de Planejamento 2023

5 Elaborar o Plano Anual 2023

NA

Elaborar a Matriz de Despesas e Receitas

Elaborar a Matriz de Suporte a Negócios

De 10/08/2022 a 10/09/2022

UF

Elaborar a Matriz de Despesas e Receitas

Elaborar a Matriz de Suporte a Negócios

O Processo de Planejamento 2023

5 Elaborar o Plano Anual 2023

SALA DE PLANEJAMENTO

UF

Estruturar os Resultados
Chave do Sistema
(Indicadores de Resultado dos Programas
e Metas)

Adesão aos Temas Indutores
dos Programas Nacionais

Elaborar a Proposta
Orçamentária

Enviar o Plano Anual para o
Sebrae NA

NA

Mentoria na Adesão aos
Programas Nacionais

Mentoria aos Sebrae UF na
definição dos Resultados
Chave e suas Metas

Mentoria aos Sebrae UF na
elaboração da Proposta
Orçamentária

Analisar a conformidade do
Plano Anual do Sebrae UF

De 10/08/2022 a 10/09/2022

O Processo de Planejamento 2023

5 Elaborar o Plano Anual 2023

SALA DE PLANEJAMENTO

NA

Analisar a conformidade e do Plano Anual 2023 do Sebrae UF

Preparar os Painéis do Plano Anual por Sebrae UF

Preparar a Apresentação para a DIREX NA

UF

Realizar os ajustes necessários no Plano Anual 2023

Preparar dos Painéis do Plano Anual por Sebrae UF

Realizar a Apresentação para a DIREX NA

De 13/09/2022 a 24/09/2022

O Processo de Planejamento 2023

7 Detalhamento dos Projetos e Processos Estratégicos

UF

Realizar o detalhamento dos Projetos e Processos Estratégicos

Submeter ao Sebrae NA para validação

De 29/10/2022 a 20/12/2022

NA

Validar os Projetos e Processos Estratégicos detalhados pelos Sebrae UF

Encerrar o Planejamento do Plano Anual 2023

De 29/10/2022 a 20/12/2022

leme

**Quando os ventos de
mudança sopram, umas
pessoas levantam barreiras,
outras constroem moinhos
de vento.**

Erico Verissimo







O leme

Não distante do significado no dicionário, que define “leme” como dispositivo que permite guiar uma embarcação, o “leme” permitirá a gestão estratégica do Sistema Sebrae de uma maneira simples e ágil para todos os Colaboradores que atuam no planejamento e na execução da Estratégia do Sistema Sebrae.

O leme



Posicionamento

O leme é um Sistema que integra Estratégia, Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Orçamento uma única ferramenta, conectando tecnologia, Pessoas e Processos, melhorando a gestão e as decisões do Sistema Sebrae.



Promessa

As informações que você precisa na hora que você precisa e com o valor que você precisa para uma boa Gestão da Estratégia.



Propósito

Tornar a Gestão Estratégica do Sistema Sebrae mais simples, ágil e eficiente.

O leme

Estratégico

É uma solução de governança que irá apoiar na execução do Planejamento, Execução e Monitoramento Estratégico, permitindo fazer a Gestão de Projetos, Indicadores e Metas, Demandas e Tarefas, Reuniões e Apresentações, Vídeos, Comunicação dos Projetos com Encaminhamentos, Gestão do fluxo com gatilhos, além Relatórios e Dashboards.

Tático

Apoio também na elaboração do Planejamento Tático e Orçamentário a partir do desdobramento do Planejamento Estratégico. Para isso, informações como Receitas, Despesas e Gastos Gerais, Custos, Investimentos, Recursos Humanos, dentre outros, serão necessárias para que a gestão seja integrada e dê visibilidade ao que está sendo executado.

Operacional

Por fim, o desdobramento chega até Nível Operacional, com a execução do que foi planejado no nível tático, possibilitando também melhorias nos processos, redução de custos e de tempo na execução das atividades.

Gestão de Processos

Por meio do Fluig é possível modelar, automatizar processos e colocar em prática workflows, alavancando a produtividade da sua operação. Fica muito mais fácil enxergar o andamento de todas as atividades, detectar falhas e garantir a precisão e agilidade que o mundo digital exige

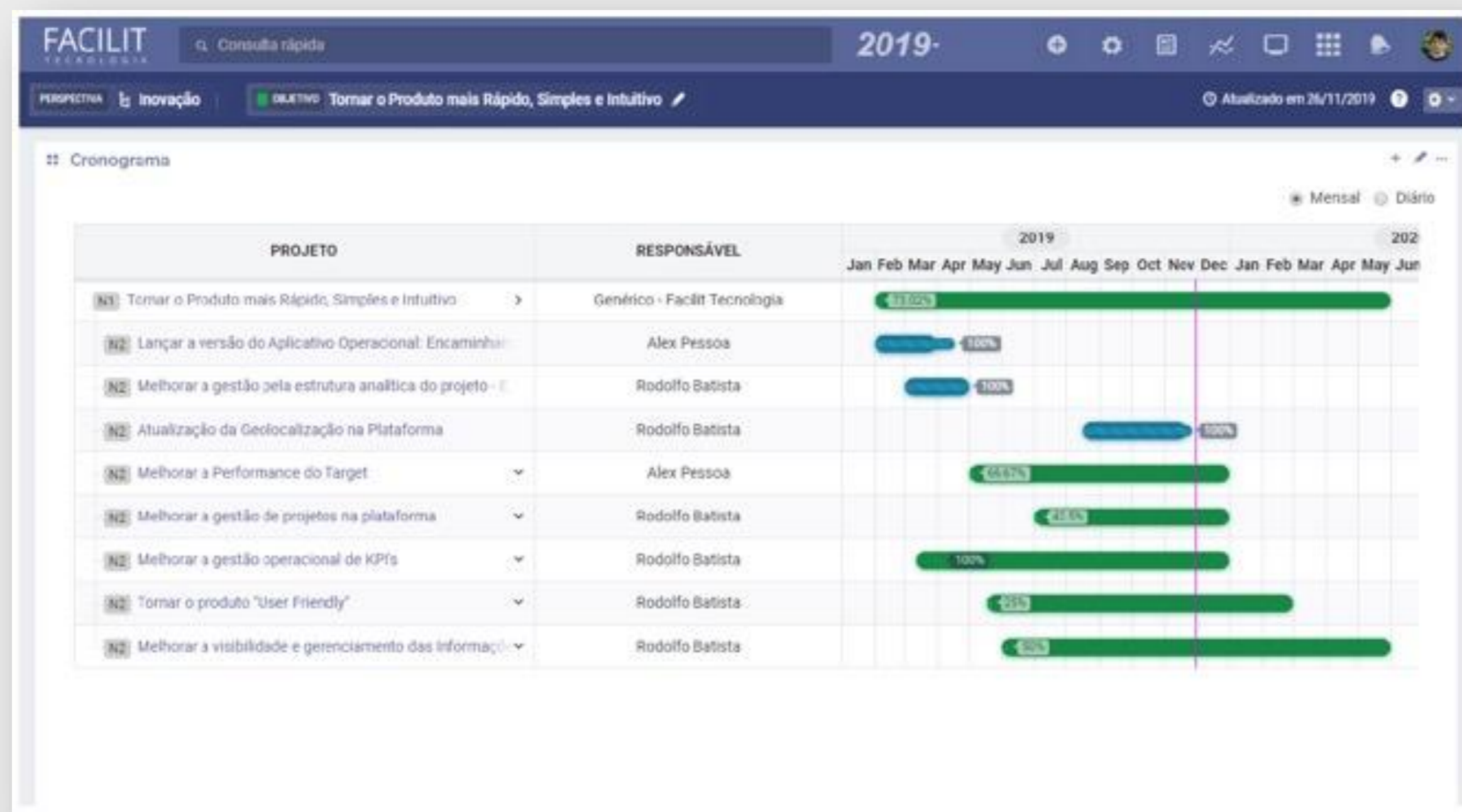
O leme



Planejamento Estratégico

- Gestão estratégica do SEBRAE através do Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos, Indicadores Estratégicos e de Resultados, Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos, Priorização de Projetos, entre outros.
- Gerenciamento e Acompanhamento do Planejamento Estratégico
- Reunião de Monitoramento e Encaminhamentos e Deliberações.
- Aumentar a eficiência na distribuição de informações pela organização;
- Automatizar o processo de carga das informações com baixo nível de intervenção manual, com alertas em caso de falhas.

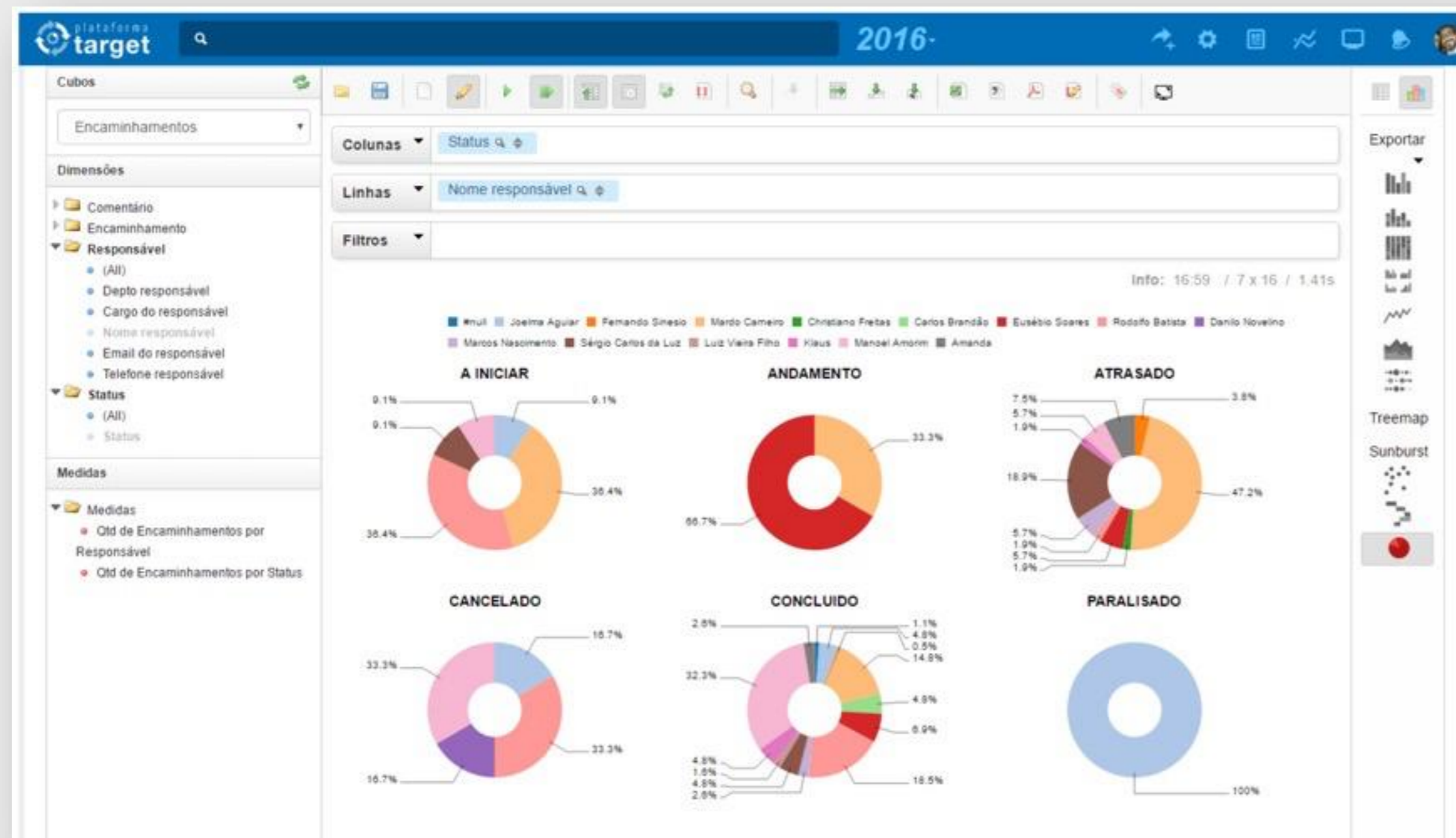
O leme



Gestão de Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos

- Suporta a gestão dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos.
- Possibilita definir o cronograma.
- Possibilita a avaliação, controle e execução do planejado a partir de marcos críticos.
- Possibilita a definição das equipes de trabalho para fins de planejamento.
- Possibilita o acompanhamento da execução físico-financeira dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos.
- Possibilita a criação de regras para envio de alertas acerca do progresso de Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos.
- Possibilita a customização de painéis de acompanhamento gráfico (dashboards) do status dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos.
- Monitoramento e controle dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos de forma rápida.
- Consolida as informações da execução de um Programa Nacional, Projeto e Processo Estratégico em uma única página, tais como: notas técnicas, repositório de dados e documentos, cronogramas, gráficos diversos das fases dos projetos e processos, indicadores, gestão de riscos, linha do tempo, gráfico de Gantt e muito mais.

O leme



Gestão da Comunicação

- Por meio de Notificações, permite auxiliar no processo de rastreabilidade da informação.
- Possibilita a configuração de alertas de prazos para notificar os responsáveis dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos
- Permite a criação de ações corretivas para os problemas nos Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos, com associação a responsável e notificação do andamento desta ação.

Reuniões de monitoramento e apresentações

- Criação de apresentações para Status Report dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos e resumo da sua organização com suporte a atas de reuniões colaborativas.
- Disponibiliza um módulo para criação de apresentação dos status dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos, permitindo uma configuração flexível para sequenciar o debate em reunião.
- Permite a criação, execução e acompanhamento de reuniões estratégicas e operacionais, tornando mais produtivo o processo de reunião com mais engajamento dos envolvidos.

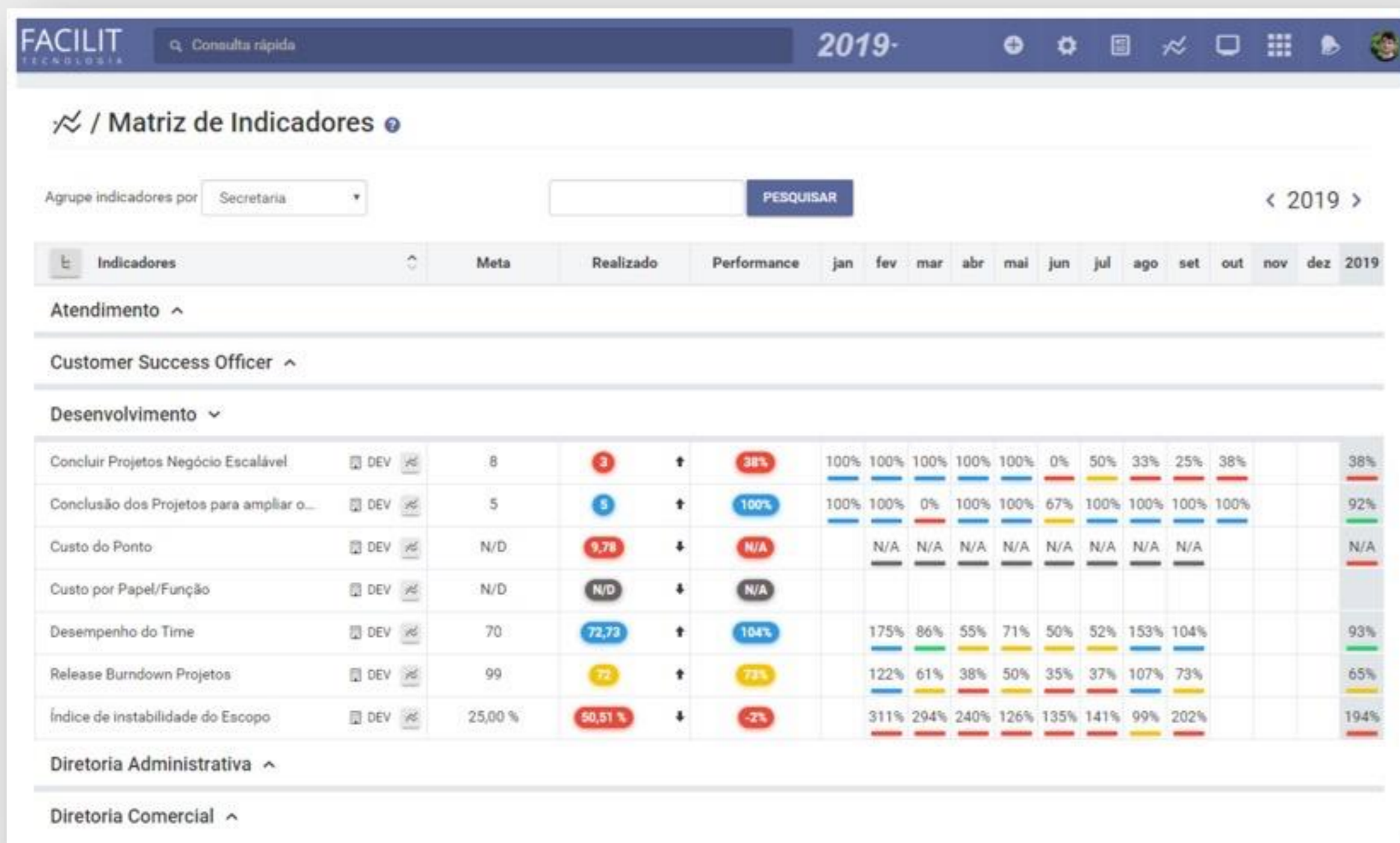
O leme



Relatórios e Dashboards

- Visualização do resultado da organização de forma consolidada, com resumos navegáveis capazes de rastrear o cumprimento de metas, descendo até o nível operacional, de modo a garantir a observância da estratégia na execução dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos.
- Permite a geração de relatórios e gráficos dinâmicos sobre andamentos e resultados dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos, permite o salvamento das consultas e compartilhamento do resultado das consultas com os projetos e processos e usuários automaticamente, podendo ser exportados para diversos formatos: PDF, XLS, CSV.
- Disponibiliza relatórios gerenciais considerando o desdobramento estratégico dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos em diferentes formatos, relatórios executivos contendo informações sistematizadas em PDF e Excel.

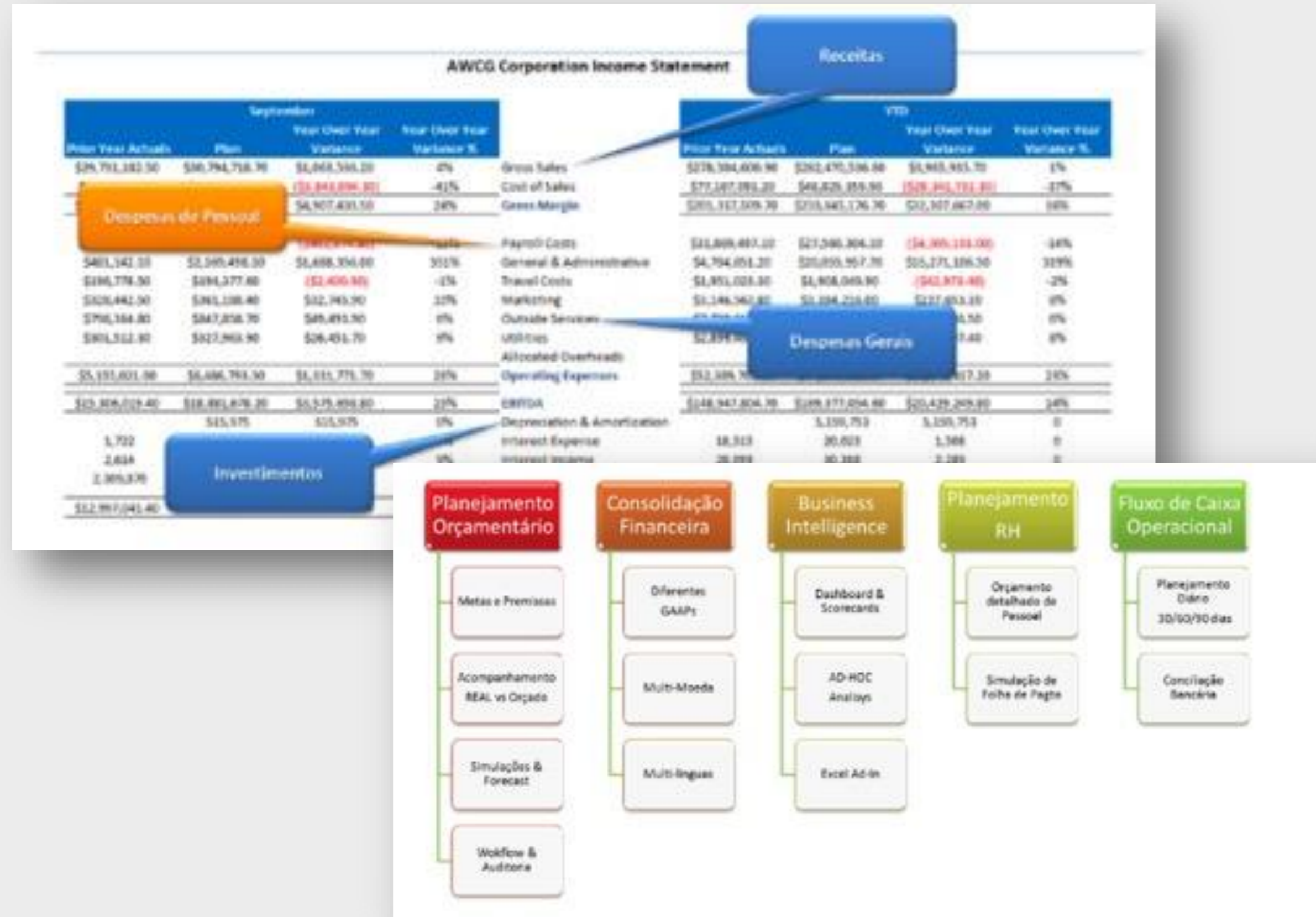
O leme



Acompanhamento dos Indicadores

- Eficácia no acompanhamento de indicadores estratégicos e de resultado quantificáveis e verificáveis que ajudam o SEBRAE a medir e gerenciar a evolução da sua atuação. Gráficos configuráveis, criação de fórmulas, composição de indicadores entre as unidades com meta, realização, desempenho/performance e sincronização de resultados.
- A funcionalidade permite avaliar rapidamente os resultados obtidos, através da construção de séries históricas, análises de desempenhos e outros.
- Este recurso cria controle de indicadores estratégicos e de resultado calculados de forma automática com base nas metas previstas e realizadas.
- Padronizar os conceitos de formação de métricas e indicadores de performance através da disponibilização de uma camada de metadados de negócios acessível pelo usuário final e passível de modificações (inclusões ou alterações);

O leme



Gestão Orçamentária

- Otimizar todo o processo de orçamentação e tomada de decisão por parte do nível executivo
- Automatizar a elaboração e acompanhamento do Orçamento Corporativo do SEBRAE, distribuídos em Orçamentos Operacionais tais como, Receitas, Despesas e Gastos Gerais, Custos de Produção, Investimentos, Recursos Humanos, dentre outros.
- Reduzir custos operacionais para captura, elaboração e disponibilização de informações
- Implementar condições de confiabilidade e rapidez na disponibilização das informações dos orçamentos, balanço, fluxo de caixa e de planejamento de forma generalizada;
- Aumentar a eficiência no uso das informações, subsidiando o processo de planejamento.

O leme



Automação dos fluxos

- Gestão de processos
- Aceleradores de Produtividade
- Integrações complexas
- Geração de Indicadores
- Gestão de Acessos
- Rede Social Colaborativa
- Gestão de Portais
- Gestão de Documentos

O leme

TIME DO PROJETO



- Formado pela Equipe do Projeto e principais interessados
- Tem o objetivo de validar a evolução do projeto. Alterações de escopo, prazo e custos deve estar sujeita a sua aprovação

PAPÉIS



COMITÊ DO PROJETO

Participam o Patrocinador, Usuários Chave, PMO e Gerentes do Projeto



PATROCINADOR

Provê os meios e recursos para a realização do projeto.



PMO

Garante a integração entre as diferentes frentes dos projetos



USUÁRIOS CHAVE

Especialista de negócio que responde pelas decisões de projeto e faz a validação final.



GERENTES DO PROJETO

Garante a entrega a da sua frente de trabalho e responde pelas convergências com as demais frentes.



USUÁRIO

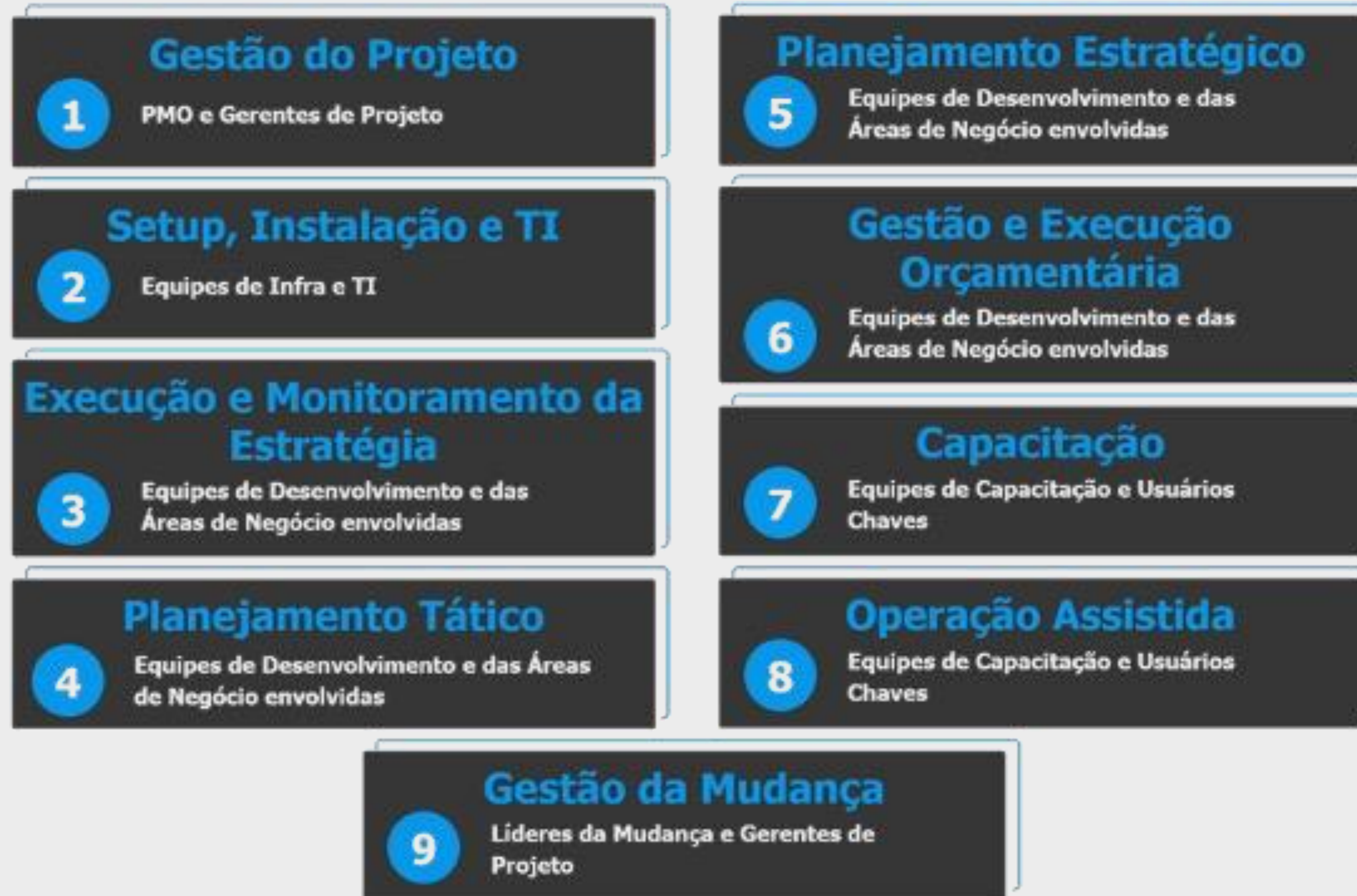
Participa com a visão de negócio durante a implantação, faz os testes e a validação.



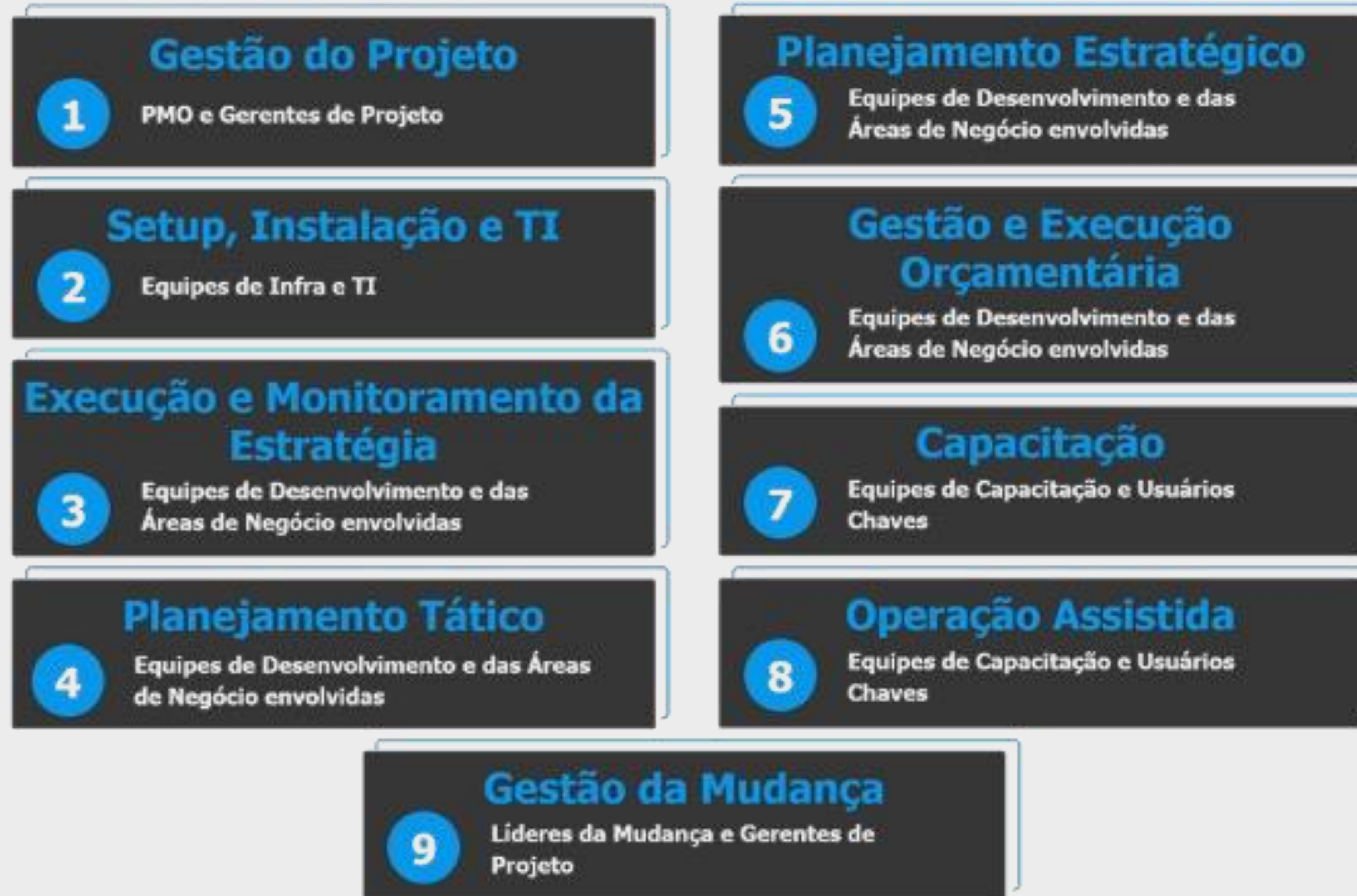
EQUIPE TÉCNICA

Composta por analistas, especialistas e desenvolvedores.

O leme



O leme



Estrutura de Operação e Suporte

UGE NA

Estrutura de Operação e Suporte UGE NA

<https://datasebrae.com.br/uge/>

Estrutura de Operação e Suporte UGE NA

<https://datasebrae.com.br/plano-anual-2023/>

Programas Nacionais

Encerramento

A man in a dark suit is crouching on a racetrack, ready to start a race. He is positioned on the right side of the frame, facing left. The racetrack is long and straight, with a metal guardrail on the right side. The sky is clear and blue. The overall scene is dimly lit, suggesting early morning or late afternoon.

Sebrae

A força do empreendedor brasileiro.