CARTILHA

Gestão Baseada em Valor

Crefito3

GESTÃO 2025 ▪ 2029

PALAVRAS DO **PRESIDENTE**

Dr. Raphael Martins Ferris

Presidente do Crefito-3

É com grande satisfação que o Crefito-3 apresenta aos fisioterapeutas e terapeutas ocupacionais a Cartilha **Gestão Baseada em Valor**.

A gestão empreendedora é uma abordagem de administração que se concentra na aplicação de princípios e técnicas para conduzir uma empresa de forma inovadora e competitiva. Este modelo valoriza a agilidade, a criatividade e a tomada de decisões proativas.

E o que é a gestão baseada em valor? Em resumo, a gestão baseada em valor é uma metodologia de gestão que guia as tomadas de decisões em uma empresa com o intuito de gerar valor. Esse método tem como principal objetivo auxiliar no desenvolvimento dos negócios, especialmente em longo prazo, fornecendo competitividade às empresas.

Diante do exposto, esta cartilha tem por objetivo orientar os profissionais com informações valiosas sobre a gestão baseada em valor, a fim de capacitá-los para melhorar seus negócios.

Nas páginas a seguir, o leitor encontrará informações sobre empreendedorismo e gestão, como gerenciar uma clínica ou um consultório de Fisioterapia e/ou Terapia Ocupacional e quais ferramentas usar para alcançar seus objetivos.

Desejamos que este material contribua significativamente para o desenvolvimento dos profissionais gestores e empreendedores e que promova um atendimento de excelência e de qualidade.

Sumário

Palavras do Presidente 3

1. Gestão Empreendedora 5

2. Gestão Baseada em Valor 6

3. O começo 7

3. 1. O conceito, na prática 9

3.2. Seguindo os passos do Business Model Canvas 10

3.3. Quadro de Modelo de Negócios 13

4. O meio 14

5. O fim 15

5.1. Registro de Consultórios 16

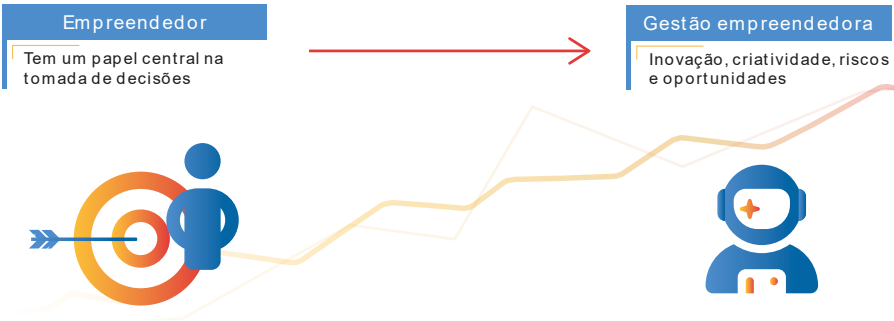
5.2. Registro de Empresas 16

8. Referências 20

GESTÃO **EMPREENDEDORA**

Como empreendedor, eu devo entender de gestão

Uma gestão empreendedora é uma forma de gerenciamento de negócios que se concentra em inovação, criatividade, riscos e oportunidades e se difere de um modelo tradicional e conservador, pois **o empreendedor tem um papel central** na tomada de decisões e na condução do negócio, e deve estar sempre atento a novas oportunidades de negócios e a possíveis ameaças ao seu empreendimento.



Pensando em serviços de saúde, novas oportunidades de negócio estão relacionadas a perceber os ramos que se destacam no mercado, como por exemplo, o teleatendimento. Por outro lado, é necessário pensar de forma mais **inovadora e criativa** diante das potenciais ameaças ao seu empreendimento, para que ele possa se destacar em relação aos demais e enfrentar a concorrência que surge.

Em assistência à saúde, a competição deve girar em torno dos resultados, sendo estes os efeitos da intervenção no paciente/cliente, ou seja, uma competição para melhorar a saúde e o atendimento. Esta

competição deve ser saudável ou denominada **soma positiva**, na qual todos os participantes (profissionais e pacientes/clientes) se beneficiam, gerando um valor para os pacientes/clientes e seu negócio.

> **Soma positiva** gera **valor** para os pacientes e para seu negócio.

GESTÃO **BASEADA EM VALOR**

Maximizando o valor da sua clínica ou consultório

A gestão baseada em valor é uma abordagem de gestão que pode ser aplicada por profissionais de Fisioterapia e Terapia Ocupacional para maximizar o **valor** da sua clínica ou consultório, para seus clientes/pacientes e para si próprio.

Maximizar o valor está relacionado com a competição de mercado. Em assistência à saúde, a competição deve ser por resultado, sendo resultado os efeitos que interessam o paciente. Desta forma, a valorização de sua clínica ou consultório e a sua valorização profissional está diretamente relacionada com os resultados obtidos por seu paciente/cliente.

Uma gestão baseada em valor é o caminho que leva um serviço ao sucesso sustentável, onde cada ação é guiada pelo propósito de agregar valor, não apenas para os profissionais, mas também para os pacientes, clientes, familiares, colaboradores e sociedade como um todo.

O COMEÇO

Alinhando a visão, estratégias e construindo disciplina

Esta Cartilha contém os passos fundamentais para gerenciar sua clínica ou consultório de Fisioterapia e/ou Terapia Ocupacional e implementar a gestão baseada em valor. São eles:

1. Defina seus objetivos;
2. Identifique seus “stakeholders”;
3. Identifique seus pontos fortes e fracos;
4. Desenvolva uma estratégia de criação de valor;
5. Mensure, dissemine e monitore seus resultados;
6. Comunique e envolva sua equipe;
7. Mantenha a disciplina.

DEFINA SEUS OBJETIVOS

Para implementar a gestão baseada em valor, é importante ter uma visão clara de quais são seus objetivos e metas de longo prazo. Defina as **metas de crescimento**, de rentabilidade e de satisfação do cliente/paciente.

IDENTIFIQUE SEUS STAKEHOLDERS (PARTES INTERESSADAS)

Identifique os principais stakeholders de seu consultório ou clínica e compreenda suas necessidades e expectativas em relação à sua clínica ou consultório. Isso inclui seus clientes/pacientes, seus funcionários e seus fornecedores.

IDENTIFIQUE SEUS PONTOS FORTES E FRACOS

Faça uma análise detalhada de sua clínica ou consultório para identificar seus pontos fortes e fracos. Analise os dados financeiros,

operacionais e clínicos para entender onde estão as oportunidades de melhoria.

4 DESENVOLVA UMA ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VALOR

Com base na análise dos pontos fortes e fracos, desenvolva uma estratégia de criação de valor para a sua clínica. Identifique as **oportunidades de crescimento**, as áreas para redução de custos e as melhorias de eficiência operacional.

5 MENSURE, DISSEMINE E MONITORE SEUS RESULTADOS

Crie um conjunto de indicadores no qual possa mensurar os resultados do seu negócio e dos pacientes/clientes e responsabilize cada participante que contribui para este resultado. Estes indicadores devem estar relacionados aos objetivos de criação de valor para seu negócio e para assistência à saúde e devem ser monitorados regularmente para que você possa fazer **ajustes e melhorias contínuas**. Neste passo, deve ser levada em consideração a prática baseada em evidência, que é uma abordagem que visa a eficácia do atendimento com base nas evidências do tratamento proposto, seu conhecimento sobre os tratamentos que possuem melhor eficácia, as preferências do paciente/cliente e o custo. A mensuração dos resultados é um passo importante para uma gestão diferenciada e baseada em valor.

6 COMUNIQUE E ENVOLVA SUA EQUIPE

Para que a gestão baseada em valor seja bem-sucedida é importante que toda a equipe esteja envolvida e comprometida com os objetivos da clínica. **Comunique claramente as metas e os objetivos** e certifique-se de que todos na clínica compreendam seu papel na criação de valor para os pacientes.

7 MANTENHA A DISCIPLINA

A gestão baseada em valor exige disciplina e persistência. Mantenha o foco nos objetivos de longo prazo e **siga sua estratégia**, mesmo quando as coisas ficarem difíceis.

O conceito, **Na Prática**

Há várias ferramentas para desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. Uma opção é o **Business Model Canvas**, criado por Alexander Osterwalde (2010), que é uma ferramenta visual amplamente utilizada por empreendedores e empresas para descrever, analisar e desenvolver modelos de negócios. Oferece uma visão panorâmica e estruturada dos principais elementos que compõem um negócio organizados em blocos. Estes blocos permitem que os empreendedores visualizem e ajustem estrategicamente cada aspecto do seu negócio, facilitando a compreensão das interações entre as partes e ajudando na criação de um modelo sólido e sustentável.

É uma maneira prática e simples de visualizar as principais áreas do negócio e como elas se interconectam.

Seguindo os passos do **Business Model Canvas**

DEFINA SUA PROPOSTA DE VALOR

O primeiro passo é entender qual é o valor que sua clínica ou consultório irá oferecer aos pacientes/clientes. Pense nos principais problemas que o seu negócio irá resolver ou nas necessidades que atende. Alguns tipos de proposta de valor são inovação, segurança, desempenho, personalização, design, status, redução de custos e conveniência.

Você sabia que uma das propostas de valor da **Amazon** é 'Conveniência na escolha de diversos produtos'?

Exemplo de uma proposta de valor para clínicas e consultórios de Fisioterapia e/ou Terapia Ocupacional: **"Personalização do programa de tratamento"** ou **"Inovação no atendimento"** .

IDENTIFIQUE SEUS SEGMENTOS DE PACIENTES/ CLIENTES

Defina quem são seus pacientes/clientes. Quem são as pessoas ou empresas que se beneficiam do valor que você oferece?

Exemplo: pacientes com lesões ortopédicas, pacientes com doenças neurológicas, pacientes com Transtorno do Espectro Autista (TEA), clientes que visam melhora da qualidade de vida, etc.

DESCREVA SEU RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Como você entrega o valor aos seus pacientes/clientes?

Exemplo: mídias offline e online, como redes sociais, site, anúncios, e-mail marketing (conteúdos educativos, orientações pré e pós-operatórias, e-mails de aniversariantes ou de datas comemorativas, etc).

DEFINA SEUS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Quais canais você usa para se comunicar com eles?

Exemplo: canais de atendimento presencial, atendimento em grupo, teleatendimento, etc.

DEFINA SUA FONTE DE RECEITA

Como você ganha dinheiro com seu modelo de negócios? Quais são as principais fontes de receita da sua clínica ou consultório?

Exemplo: consultas (atendimento), avaliação, recursos para os tratamentos, consultoria, treinamentos, etc.

LISTE SEUS RECURSOS-CHAVE

Quais são os recursos que você precisa para entregar seu valor aos clientes?

Exemplo: equipamentos de Fisioterapia e Terapia Ocupacional, profissionais especializados em diferentes áreas, capacitação, etc.

ATIVIDADES-CHAVE

Quais atividades são necessárias para que o negócio funcione?

Exemplo: o atendimento do paciente é a principal atividade- chave, porém, deve-se pensar em outras atividades importantes para empresa, tais como: como recepcionar o paciente/cliente; como irá se comunicar via ligações ou o que irá evitar na fala; como será o planejamento e execução da compra de material e recursos necessários; como fazer treinamentos para a equipe etc.

IDENTIFIQUE SEUS PRINCIPAIS PARCEIROS-CHAVE E FORNECEDORES

Quem são seus principais parceiros e fornecedores? Como eles ajudam você a entregar valor aos pacientes/clientes?

Exemplo: fabricantes de equipamentos, clínicas de imagem, etc.

DEFINA SUA ESTRUTURA DE CUSTOS

Quais são os principais custos do seu modelo de negócios? Como você pode reduzir esses custos para aumentar sua lucratividade?

Exemplo: aluguel, salários, manutenção de equipamentos, etc.

Quadro de Modelo de Negócio

Parceiros-chave

Quem são seus principais fornecedores e parceiros e, como eles ajudam você a entregar valor aos pacientes/clientes?
Exemplo: fabricantes de equipamentos, clínicas de imagem, etc.

Atividades chave

Quais atividades são necessárias para que o negócio funcione?
Exemplo: Como será o atendimento? Como recepcionar o paciente/cliente? Como atender ligações? Como comprar material com os recursos e materiais necessários?

Recursos Chave

Quais são os recursos que você precisa para entregar seu valor aos clientes?
Exemplo: equipamentos de fisioterapia e terapia ocupacional, profissionais especializados em diferentes áreas, capacitação, etc.

Proposta de Valor

O primeiro passo é entender qual é o valor que sua clínica ou consultório irá oferecer aos pacientes/clientes. Pense nos principais problemas que o seu negócio irá resolver ou nas necessidades que atende alguns tipos de proposta de Inovação são valor, desempenho, segurança, personalização, design, status, redução de custos e conveniência.
Exemplo: "Personalização do programa de tratamento" ou "Inovação no atendimento".

Relacinamento com os Clientes

Como você entrega o valor aos seus pacientes/clientes?
Exemplo: mídias offline e online, como redes sociais, sites, anúncios, e-mail marketing.

Canais

Quais canais você usa para se comunicar com eles?
Exemplo: atendimento presencial, atendimento em grupo, teleatendimento, etc.

Segmentos de Clientes

Defina quem são seus pacientes/clientes. Quem são as pessoas ou empresas que se beneficiam do valor que você oferece?
Exemplo: pacientes com lesões ortopédicas, pacientes com doenças neurológicas, pacientes com transtorno do espectro autista (TEA), clientes que visam melhora da qualidade de vida, etc.

Estruturas de custo

Quais são os principais custos do seu modelo de negócios? Como você pode reduzir esses custos para aumentar sua lucratividade?
Exemplo: aluguel, salários, manutenção de equipamentos, etc.

Fontes de Receita

Como você ganha dinheiro com seu modelo de negócios? Quais são as principais fontes de receita da sua clínica ou consultório?
Exemplo: consultas (atendimento), avaliação, recursos para os tratamentos, consultoria, treinamentos, etc.

Business Model Canvas
Fonte: adaptado de SEBRAE/PR

Ao preencher cada uma dessas áreas do Canvas, você terá uma **visão completa** do seu modelo de negócios e poderá identificar oportunidades de melhoria e ajustes necessários. Além disso, o quadro é uma excelente ferramenta para **comunicação e alinhamento entre os membros da equipe e outros stakeholders do negócio**.

O MEIO

Efeitos de uma gestão baseada em valor

Ao implementar a gestão baseada em valor na sua clínica de Fisioterapia e/ou Terapia Ocupacional é possível criar uma **cultura de excelência** onde a criação de valor para os pacientes é a principal preocupação. Com o tempo, isso pode levar a melhores resultados financeiros e a uma posição de destaque no mercado de Fisioterapia e de Terapia Ocupacional.

Alguns dos principais benefícios da gestão baseada em valor para clínicas e consultórios de Fisioterapia e/ou Terapia Ocupacional são:

EFICÁCIA DO TRATAMENTO

A gestão baseada em valor permite que a clínica ou o consultório de Fisioterapia e/ou Terapia Ocupacional foquem na melhora do desfecho clínico, o que pode aumentar a satisfação dos pacientes/clientes e os fideliza.

AUMENTO DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL

A gestão baseada em valor incentiva a clínica ou o consultório de Fisioterapia e/ou Terapia Ocupacional a identificarem e reduzirem os desperdícios, melhorando a eficiência operacional e reduzindo os custos.

AUMENTO DA RENTABILIDADE

A gestão baseada em valor permite que a clínica ou o consultório de Fisioterapia e/ou Terapia Ocupacional ofereçam **serviços de alta qualidade a um preço justo**, o que pode aumentar a rentabilidade.

MAIOR ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS*

Em uma clínica de Fisioterapia e/ou Terapia Ocupacional, a gestão baseada em valor incentiva a participação dos funcionários na definição dos objetivos e metas, aumentando o envolvimento e comprometimento. *aplicado somente a clínicas (empresa)

MELHORIA NA REPUTAÇÃO DA CLÍNICA OU CONSULTÓRIO

A gestão baseada em valor incentiva clínicas ou consultórios de Fisioterapia e/ou Terapia Ocupacional a focar no **valor percebido** pelos pacientes/clientes, o que pode melhorar a reputação no mercado.

O FIM

Ou melhor, o resultado do planejamento

Ao adotar uma abordagem baseada em valor, os profissionais de Fisioterapia e de Terapia Ocupacional podem criar uma cultura de excelência, na qual a qualidade do atendimento e a satisfação do paciente/cliente são as principais prioridades.

VOCÊ JÁ TEM O SEU MODELO DE NEGÓCIO? VAMOS REGISTRAR SEU CONSULTÓRIO OU SUA CLÍNICA.

O consultório é estabelecido para atendimento exclusivo da clientela do profissional. O local poderá servir a vários profissionais, no entanto, não poderá ocorrer **atendimento simultâneo** no mesmo espaço físico.

A clínica é quando há a necessidade de atendimentos simultâneos, com dois ou mais profissionais atendendo. O local deverá ser destinado à instalação de uma empresa (Pessoa Jurídica).

Registro de **Consultório**

Para solicitar o Registro de Consultório no Crefito-3 será necessário imprimir, preencher e assinar os formulários disponíveis no QR Code ao lado e apresentá-los juntamente com toda a documentação apresentada, digitalizada em formato PDF.

Lista de documentos para registro de consultório:

- **Formulário preenchido e assinado;**
- **Formulário de Declaração de Responsabilidade Técnica – DRT, preenchido e assinado;**
- **Alvará ou Inscrição municipal ou Cadastro de Contribuintes Mobiliários, em nome do profissional e no endereço do Consultório.**

Faça o download do formulário para impressão:

Lembrete! Não há necessidade de autenticar documentos, basta realizar a digitalização a partir dos originais.

Após digitalizar a documentação, entre no site do Crefito-3 (www.crefito3.org.br), clique em **"Fale Conosco"** e entre em **"Abertura de Chamados"** para enviar o documentos digitalizados para a Secretaria de Registro do Crefito-3.

Registro de **Empresa** (Clínica)

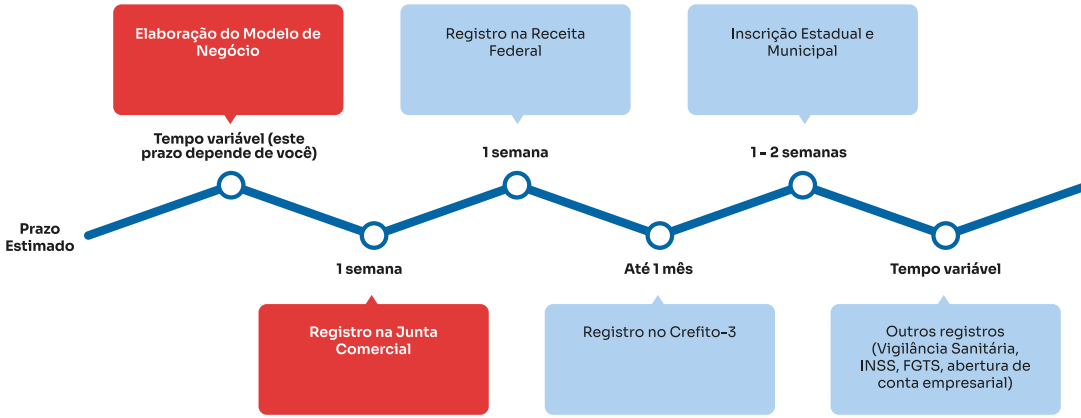
O registro da clínica requer a abertura da empresa e, posteriormente, registro no Crefito-3. Primeiro, registre sua clínica nos órgãos competentes (Junta Comercial do Estado e obtenção do

CNPJ junto à Receita Federal). Posteriormente, obtenha as licenças necessárias (Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional da 3ª Região e Vigilância Sanitária).

O processo de abertura de uma clínica de Fisioterapia e/ou Terapia Ocupacional **pode variar de acordo com a região** e as exigências dos órgãos competentes. Portanto, é importante realizar uma pesquisa detalhada para verificar as exigências específicas na sua região.

Faça o download do formulário para impressão:

De forma simplificada, **o caminho a ser seguido será este**:



Lembre-se de que essa é apenas uma versão simplificada e que o processo real pode envolver etapas adicionais ou exigir tempo adicional para concluir cada uma. Recomenda-se sempre buscar orientação profissional para garantir o cumprimento de todos os requisitos legais.

O registro de empresa pode ser feito de duas formas.

REGISTRO DE EMPRESA EM FASE DE CONSTITUIÇÃO 1ª ETAPA (VISTO PRÉVIO)

Antes do registro em Cartório ou JUCESP, o Instrumento Social (contrato social ou alteração contratual) deverá ser enviado ao Crefito-3.

O solicitante deverá apresentar:

- **Instrumento Social (devidamente assinado pelos sócios e testemunhas);**
- **Requerimento para Visto e Declaração de Responsabilidade Técnica (DRT).**

Toda documentação deverá ser digitalizada em formato PDF e enviada através do Formulário Eletrônico. Não é necessário o reconhecimento de firma das assinaturas.

Após a análise do Instrumento Social, o Crefito-3 enviará, por e-mail, um certificado de registro eletrônico juntamente com as instruções para a **2ª etapa do registro**.

REGISTRO DE EMPRESA EM FASE DE CONSTITUIÇÃO 2ª ETAPA (SOLICITAÇÃO DO REGISTRO)

Nesta etapa, o solicitante deverá apresentar:

- **Requerimento para Registro de Empresa e Declaração de Responsabilidade Técnica (DRT);**
- **Uma via do Instrumento Social devidamente registrado em cartório ou JUCESP;**
- **Cartão do CNPJ.**

Toda documentação deverá ser digitalizada em formato PDF e enviada através do Formulário Eletrônico. Não é necessário o reconhecimento de firma das assinaturas.

REGISTRO DE EMPRESA EM ATIVIDADE

O solicitante deverá apresentar:

- **Requerimento para Registro de Empresa e Declaração de Responsabilidade Técnica – conforme atividade da empresa;**
- **Uma via do Instrumento Social devidamente registrado em cartório ou JUCESP;**
- **Cartão do CNPJ.**

Toda documentação deverá ser digitalizada em formato PDF e enviada **através do Formulário Eletrônico**, não sendo necessário o reconhecimento de firma das assinaturas.

Aponte a câmera para o QR Code e acesse o Portal de Abertura de Chamados

http://www.crefito3.org.br/dsn/atendimento.html

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional da 3a Região. Serviços – Empresas e Consultórios. Disponível em: https://sites.google.com/crefito3.org.br/faq/empresaconsult%C3%B3rios. Acesso em: 31 de maio de 2023.

SEBRAE/PR. Crie seu modelo de negócios - Canvas Sebrae. Disponível em: https://canvas-apps.pr.sebrae.com.br/. Acesso em: 17 de maio de 2023

Brasil. Ministério da Saúde. Introdução à Gestão de Custos em Saúde. Ministério da Saúde, Organização Pan-Americana da Saúde. – Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2013.

FIA Business School. Gestão empreendedora: o que é, como funciona e como aplicar. Disponível em: https://fia.com.br/blog/gestao-empreendedora/. Acesso em: 17 de maio de 2023.

SEBRAE. Empreendedorismo e inovação. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/empreendedorismo-e-inovacao,a680ce1f53b9d710VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em: 17 de maio de 2023.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.88, 2010 Business model generation. John Wiley and Sons; 1 ed., p.2.

Porter, M.E; Teisberg, E.O. Repensando a Saúde – Estratégias para melhorar a qualidade e reduzir custos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Links Úteis

Acesse facilmente o serviço que deseja pelos **QR Codes** abaixo:

Área Exclusiva

Whatsapp

FAQ

Clube de Benefícios

Guia de Orientação Reembolso - CNES

Cronograma de Eventos

Manual Receita Saúde

Responsabilidade Técnica

Termo de Consentimento Fisioterapeuta

Termo de Consentimento Terapeuta Ocupacional

Guia de Isenção de Anuidade PJ

Cartilha de Publicidade

Chegou o
Prontuário Eletrônico

Mais uma ferramenta do **CREFITO-3** para os profissionais do estado de São Paulo.

Expediente

Esta cartilha foi produzida pela Comissão de Gestão e Empreendedorismo e seus membros.

Organizadoras
Dra. Érica Queiroz da Silva - 148011-F
Coordenadora | Fisioterapia
Dra. Karol Casagrande Crepaldi - 5755-TO
Coordenadora | Terapia Ocupacional

CREFITO-3
Conselho Regional de Fisioterapia
e Terapia Ocupacional da 3ª Região

Serviço Público Federal
Área de Jurisdição: Estado de São Paulo
Rua Cincinato Braga, 277, Bela Vista
São Paulo (SP)
CEP.: 01333-011

www.crefito3.org.br | ouvidoria@crefito3.org.br

GESTÃO 2025-2029

Diretoria
Dr. Raphael Martins Ferris - 175824-F
Presidente
Dr. Jeferson Gonçalves Azevedo - 115271-F
Vice-presidente
Dra. Jane Suelen Silva Pires Ferreira - 195373-F
Diretora-secretária
Dra. Carolina Jéssica da Silva Salado - 9298-TO
Diretora-tesoureira

Conselheiros Efetivos
Dra. Cristiane Ferreira da Silva - 82929-F
Dra. Juliana Mendes de Cerqueira Leite - 81196-F
Dra. Karina Bottcher Ribeiro Turquetto - 80675-F
Dr. Karol Casagrande Crepaldi - 5755-TO
Dr. Marcelo Claudio Amaral Santos - 8245-F

Conselheiros Suplentes
Dr. Ari Osvaldo Alves - 16155-F
Dr. Carlos Alberto Giglio - 10596-F
Dra. Fernanda Leandro Ribeiro - 6878-TO
Dra. Patricia Conceição Vieira Tamburo - 5652-TO
Dra. Renata Gonçalves Mazetti - 44659-F
Dra. Sabrina Pereira da Silva Slivinskis - 8049-TO
Dra. Samira Mercaldi Rafani - 5757-TO
Dr. Selmo Mendes Elias - 143225-F
Dr. Thiago Marraccini Nogueira da Cunha - 84378-F

Departamento de Comunicação
Beatriz Santos - Escriturária
Camila Lima - Gerente
Fábio Monteiro - Relações Públicas
Gabriela Moretto - Assessora de Imprensa
Gilson Oliveira Filho - Designer
Laura Castanheda - Estagiária de Design Gráfico
Letícia Ivo - Estagiária de Audiovisual
Monica Farias - Assessora de Imprensa
Rodrigo Cavalheiro - Editor de Vídeo

comunicacao@crefito3.org.br

Copyright 2025

CREFITO-3 • Todos os direitos reservados.

Crefito3

GESTÃO 2025 ▪ 2029