

 E-BOOK
Invista no planejamento

Olá,

Você sabe que para gerir com sucesso uma empresa e enfrentar o mercado e os desafios do dia a dia empresarial é preciso se preparar e, para isso, o Sebrae disponibiliza diversos produtos, canais e serviços para auxiliá-lo nessa jornada.

Em sua estratégia de **Atendimento Remoto** e com o objetivo de ampliar suas alternativas de acesso a conteúdos e soluções educacionais, o Sebrae produziu e disponibiliza este *e-book*, mais um produto no formato de Educação a Distância (EAD).

A proposta de nossos *e-books* é apresentar os principais conteúdos sobre **gestão de pequenas empresas** como cursos em formato de **livros digitais**, isto é, materiais educacionais organizados para capacitar quem quer empreender e quem já possui empresa e deseja ampliar seus conhecimentos e melhorar sua prática à frente de seus negócios.

Com as soluções de Educação a Distância do Sebrae você tem a oportunidade de **estudar off-line** ou em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), disponível **24 horas por dia**, que pode ser acessado a qualquer momento e de qualquer lugar que tenha conexão com a internet, sem necessidade de deslocamento.

Aproveite esta oportunidade de ampliar seus conhecimentos e bons negócios!

Equipe de EAD do Sebrae-SP

Sumário

Carta do Sebrae	2
Apresentação	4
Ideias e oportunidades	5
Etapa 1: Identificar a oportunidade	7
Motivação	9
Conhecimentos e habilidades	10
Necessidades e expectativas de mercado	11
Oportunidades de negócio	11
Avaliação prévia de oportunidades	13
Etapa 2: Avaliar previamente as oportunidades	13
Concorrência	15
Fornecedores	15
Colaboradores	16
Necessidades e expectativas do público-alvo	17
Estratégia inicial para o negócio	17
Decisão e planejamento	20
Etapa 3: Decidir e planejar	20
Avaliar a viabilidade da oportunidade	22
Minimizar os riscos	22
Identificar e definir estratégias	23
Definir metas	23
Descrição do negócio	24
Clientes	24
Concorrentes	24
Fornecedores	25
Descrição de produtos e serviços	25
Localização	26
Método de produção	26
Determinação de preços	27
Marketing	27
Planejamento financeiro	27
Definição de metas	28
Conclusão	30

Apresentação

Ter uma ideia de negócio é apenas o princípio. Mais importante que a ideia é avaliar sua viabilidade e identificar uma oportunidade para que ela se concretize e seja bem-sucedida. Há algumas coisas que podem ser feitas nesse sentido, e este livro vai mostrá-las a você, futuro empreendedor.

Ao ler este *e-book*, você ficará por dentro das novidades sobre o empreendedorismo, aprendendo a **identificar** e a **analisar** oportunidades de negócio. Assim, vai poder também iniciar o planejamento de sua própria empresa.

Planejar seu negócio é fundamental.

Boa sorte!



Ideias e oportunidades

Ao longo deste capítulo, você vai conhecer a diferença entre ideias e oportunidades para seu negócio.



Você deseja iniciar seu próprio negócio? Sabe como identificar uma oportunidade? Conhece o processo de planejamento de uma empresa?

Antes de iniciar um negócio ou uma atividade empreendedora, é preciso primeiro identificar uma oportunidade de negócio. Depois, você precisa avaliar se sua ideia pode ser essa oportunidade.

Você já pensou sobre a diferença entre ideia e oportunidade? Será que todas as ideias podem ser consideradas oportunidades de negócio?

Uma **ideia** é algo que se manifesta por inspiração, sendo espontânea. Está associada à criatividade, à lâmpada da genialidade. Você pode ter várias ideias, embora nem todas possam ser colocadas em prática. Muitas até se concretizam, mas não alcançam sucesso.

Oportunidade é uma ideia trabalhada, analisada, calculada e, se possível, testada, que tem chances de se realizar com sucesso. Envolve uma análise econômica e financeira de investimentos e de potencial retorno. Está ligada à possibilidade de transformar a ideia em negócio, obtendo-se lucro como retorno.

Conheça a seguir a história de Marta, que exemplifica bem os conceitos de ideia e oportunidade apresentados aqui.

Empreendedores da vida real

Marta mora em um bairro onde várias pessoas possuem cães, mas, por serem muito ocupadas, não têm tempo para passear com seus animais. Ela percebeu que essa poderia ser uma oportunidade de negócio e decidiu ser uma passeadora de cães. Veja como isso aconteceu.

Marta já tinha algumas ideias, mas não sabia se alguma delas poderia ser uma oportunidade de negócio. Ela já havia pensado até em vender alguns produtos.

E você? Também está passando por isso? Possui várias ideias, mas não sabe qual delas pode dar certo? Comece então por analisá-las.



Refleta e avalie se algumas de suas ideias podem se transformar em uma oportunidade de negócio. Para isso, pense nas seguintes perguntas:

- Existem clientes que pagam para adquirir os produtos que você quer vender?
- Quais os riscos desse negócio não dar certo?
- Quanto vai custar (o investimento necessário)?
- Seu produto é fácil de ser produzido e vendido?



Voltando à história de Marta, ela consultou o *site* do Sebrae para pesquisar sobre o assunto, pois tinha certeza de que lá encontraria as informações de que precisava. E, tal como esperava, deparou com algumas questões que a fizeram refletir objetivamente a respeito das ideias que tinha para abrir seu negócio. Ainda assim, Marta permanecia com uma dúvida: Como reconhecer uma oportunidade de negócio entre tantas ideias? Ela entrou em contato com o Sebrae e recebeu algumas orientações.

Após o levantamento de suas ideias, você deve seguir algumas etapas antes de planejar como abrir sua empresa. Verifique a seguir a primeira delas.

Etapa 1: Identificar a oportunidade

O que isso significa? Inicialmente, as ideias surgem, e cabe a você analisar quais são os atributos delas, os aspectos que representam uma oportunidade de negócio, ou seja, que possibilitam retorno financeiro.

Marta começou a pensar sobre sua situação presente e no que desejava para o futuro. Será que vender sanduíches, roupas ou bijuterias atenderia às suas necessidades e expectativas?

Você também já parou para pensar sobre quais são suas necessidades e expectativas ao abrir seu próprio negócio?

No caso de Marta, ela percebeu que ainda necessitava de mais informações que pudessem auxiliá-la nessa decisão. Resolveu, então, procurar o Sebrae mais uma vez e buscar novas informações, agora para conhecer a opinião de especialistas no assunto.



Essa consultoria contribuiu para Marta concluir que deveria considerar com muita atenção os seguintes pontos:

- Motivação.
- Conhecimentos e habilidades.
- Recursos disponíveis.
- Necessidades e expectativas do mercado.

Era o momento de refletir, avaliar e se perguntar:

- O que gosto de fazer?
- Quais são as áreas de atuação que me agradam?
- Quais são meus pontos fortes?
- O que sei fazer?

- Que cursos já realizei?
- Tenho a formação específica necessária para atuar nessa área?
- Que aspectos representam em mim um diferencial competitivo?
- O que já tenho para iniciar o negócio?
- Qual é meu tempo disponível?
- Que recursos financeiros possuo ou poderei obter?
- Quais são as possíveis fontes de recursos?
- Disponho de outros recursos necessários, como local, equipamentos, produtos ou técnicas de produção, pessoas com quem trabalhar em conjunto?

É essencial avaliar se o ambiente favorece o negócio:

- Segundo minha visão, do que o mercado precisa?
- Segundo minha percepção, o que falta, ou já existe mas é insuficiente ou atendido de forma ineficaz pelo mercado atualmente?

Com essas questões em mente, Marta passou a relacionar em detalhes as atividades que a agradavam, suas habilidades e condições do momento. Verifique a seguir o que ela registrou.

Motivação

Gosto de:

- animais.
- atendimento ao público.
- exercícios físicos ao ar livre.

- cozinhar.
- bijuterias.
- artesanato.



Conhecimentos e habilidades

- Estudante de veterinária.
- Habilidades para lidar com animais.
- Facilidade de falar em público.



Necessidades e expectativas de mercado

O que falta:

- Serviços que facilitem a vida das pessoas que trabalham fora, com preços acessíveis.
- Recursos disponíveis.
- Reserva financeira em poupança, da qual poderia destinar uma parte para investir no negócio.



Oportunidades de negócio

- *Pet shop.*
- Loja de rações.
- Passeios com cães e gatos.
- Fabricação e venda de bijuterias.

Foi essa análise que levou Marta a desenvolver sua ideia de ser passeadora de cães. Como ela gostava de cães e conhecia muitas pessoas em seu bairro que tinham animais de estimação, mas não podiam passear com eles nem levá-los para se exercitar, ela passou a considerar essa nova profissão.

Verifique o que mais você deve fazer para planejar seu negócio.

Atividade 1.1

Refleta sobre a seguinte pergunta: Qual é sua opinião sobre os conceitos de **ideia** e **oportunidade**? Depois, preencha as lacunas a seguir.

_____ não é necessariamente oportunidade de negócio; é algo que se manifesta por inspiração, sendo espontâneo.

_____ é uma ideia trabalhada, analisada e calculada.

RESPOSTAS:

Ideia não é necessariamente oportunidade de negócio; é algo que se manifesta por inspiração, sendo espontâneo.

Oportunidade é uma ideia trabalhada, analisada e calculada.

Avaliação prévia de oportunidades

Ao longo deste capítulo, você vai conhecer como avaliar previamente as oportunidades para o planejamento do seu negócio.



Você acompanhou como Marta decidiu dar início a uma atividade empreendedora. Ela tinha várias ideias, mas precisava identificar uma oportunidade de negócio.

Percebeu quantos conhecimentos já foram construídos por meio da história de Marta? Saiba, então, qual é o próximo passo a ser dado nessa jornada.

Etapa 2: Avaliar previamente as oportunidades

No capítulo anterior, você viu aspectos relacionados a características pessoais, necessidades e expectativas do mercado e recursos disponíveis.

Assim como Marta, suponha que você tenha sido capaz de identificar algumas oportunidades de negócio. Qual delas você deve escolher?



Acompanhe quais foram os critérios adotados por Marta, que também poderão auxiliá-lo:

- Pesquisa sobre o mercado e tendências.
- Características da cidade em que mora.
- Locais adequados para a instalação do negócio.
- Linhas de financiamento disponíveis.
- Contatos que possui.
- Feiras comerciais a serem visitadas.

Verifique como Marta pôde avaliar melhor a oportunidade identificada: Você se lembra de que uma das atividades que ela gosta de praticar são exercícios físicos ao ar livre? Como todas as manhãs ela saía para fazer caminhada, começou a observar com mais atenção o bairro onde morava.

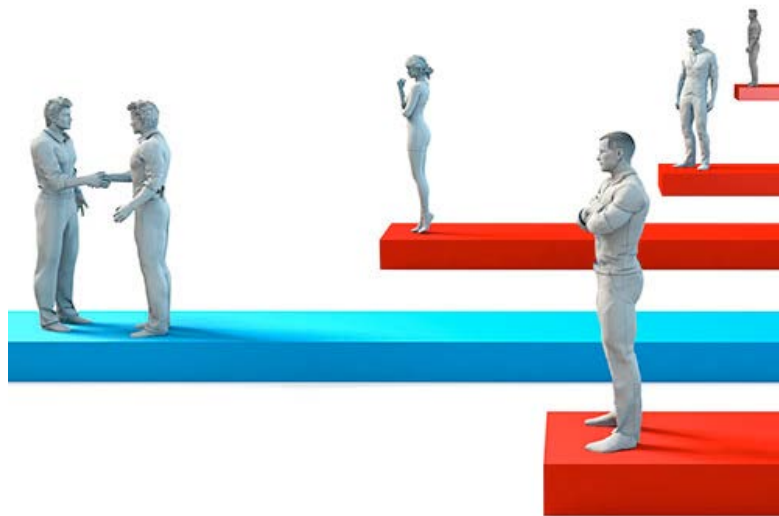
Marta passou por uma banca e viu uma manchete de jornal. A reportagem destacava a necessidade de conhecer em detalhes o cenário no qual o mercado está inserido. Ela sabia que precisava de mais informações para avaliar previamente o mercado em que gostaria de atuar. Passou, então, a pensar onde mais poderia obtê-las. Comprou o jornal, sentou-se em uma praça e leu a reportagem.

Marta entendeu que seria importante avaliar os tópicos a seguir.

Concorrência

Pesquisar e analisar o máximo de informações sobre a concorrência:

- Quem são os concorrentes?
- Quantos são?
- Onde estão localizados?
- Por que são fortes no mercado?
- Quais são os diferenciais competitivos que eles oferecem?



Fornecedores

Pesquisar e avaliar o máximo de informações sobre os fornecedores:

- Quem serão os fornecedores?
- Onde estão localizados?

- Exigem lotes mínimos de compra?
- Quais são as responsabilidades assumidas por tais empresas pela qualidade dos produtos e/ou serviços prestados?

Colaboradores

Pesquisar e avaliar o máximo de informações sobre os colaboradores:

- Quantas pessoas deverão trabalhar na empresa e em quais funções?
- Que conhecimentos e habilidades serão necessários para o bom desempenho de cada função?
- Há mão de obra qualificada na região?
- Qual é o custo da mão de obra?



Necessidades e expectativas do público-alvo

Pesquisar e avaliar as necessidades e expectativas do mercado:

- Que público pretendo atingir?
- Quais são suas características?
- O que levaria os clientes a comprar meus produtos e serviços?
- Quais são os fatores decisivos para a compra?
- O que os clientes desse negócio esperam?



Estratégia inicial para o negócio

Após a análise de cada um desses fatores, é chegada a hora de decidir as estratégias iniciais do negócio:

- Como será feita a venda do produto?
- Como será a divulgação dele?
- Como serão as entregas?
- Que investimento isso representa?

Marta ficava cada vez mais entusiasmada com sua ideia, pensando em novas possibilidades. Poderia até chamar sua irmã para ajudá-la, já que ela também costumava acordar cedo, era divertida e gostava de animais. Poderia ser uma excelente colaboradora para seu negócio inicial.

No caminho de volta para casa, Marta fez uma pesquisa na vizinhança. Conversou com alguns moradores, empregados de prédios, porteiros, domésticas. Ela queria saber se eles gostariam que outra pessoa passeasse com seus cães, ou se achavam que os patrões deles desejariam isso, e também que motivos os levariam a utilizar o serviço: por morarem sozinhos, por trabalharem o dia todo, ou até mesmo por não poderem andar durante muito tempo devido a problemas de saúde.

No caminho, ela viu também diversas pessoas acompanhadas de seus animais de estimação. Notou que muitas gostavam de colocar roupas e acessórios diferentes nos animais. Isso chamou sua atenção.

Depois da caminhada, Marta foi visitar alguns *pet shops*, que poderiam ser bons locais para descobrir um pouco mais sobre os cuidados que os donos tinham com seus animais. Conversou com colaboradores e proprietários desses lugares e procurou saber se havia algum cliente da loja interessado em serviços de passeio com cães.

Os proprietários dos estabelecimentos gostaram da possibilidade de oferecer mais esse serviço aos clientes e chegaram a sugerir uma provável parceria com Marta.

Com essas informações, Marta estava preparada para decidir sobre o negócio que abriria. Depois, começaria a realizar o planejamento.

Atividade 2.1

Verifique as afirmações a seguir e marque **V** (verdadeiro) ou **F** (falso), pensando na análise que Marta fez dos tópicos importantes para o planejamento de seu negócio:

() A respeito da concorrência, Marta pensou sobre quem e quantos seriam seus concorrentes, e onde estariam localizados.

() Marta destacou que não era importante analisar os fornecedores nem a quantidade mínima para compras.

() Sobre os colaboradores, Marta precisa saber quantas pessoas vão trabalhar na empresa e quais funções vão desempenhar.

RESPOSTAS:

A afirmação “A respeito da concorrência, Marta pensou sobre quem e quantos seriam seus concorrentes, e onde estariam localizados” é **verdadeira**.

A afirmação “Marta destacou que não era importante analisar os fornecedores nem a quantidade mínima para compras” é **falsa**.

A afirmação “Sobre os colaboradores, Marta precisa saber quantas pessoas vão trabalhar na empresa e quais funções vão desempenhar” é **verdadeira**.

Marta se preocupou em analisar quais seriam seus fornecedores e achou importante saber a cota mínima de compra deles.

Decisão e planejamento

Ao longo deste capítulo, você vai ver dicas para decidir que negócio deve começar e como planejá-lo.



Marta aprendeu que, para abrir o negócio que desejava, precisava a princípio identificar a oportunidade e, em seguida, avaliá-la previamente. Agora, ela está preparada para passar à próxima etapa: decisão e planejamento.

Você também já avaliou previamente suas oportunidades. Continue com a leitura deste *e-book* e descubra como prosseguir.

O que você precisa é avaliar e decidir qual oportunidade, conforme as informações levantadas na etapa anterior, representa maior potencial para aquilo que você pretende.

Etapa 3: Decidir e planejar

Com base nas informações obtidas, você vai decidir em qual oportunidade avaliada vai investir. Esse momento não é ainda a abertura da empresa, e sim a decisão de realizar o planejamento todo e estruturar seu plano de negócios.

Marta interessou-se pelo assunto e pesquisou sobre o conceito de plano de negócios.

O que seria o plano de negócios?



Plano de negócios é uma ferramenta de planejamento utilizada para buscar parâmetros, organizar, avaliar e decidir como será estruturado o negócio escolhido por você. Esse plano auxilia o empreendedor na definição de metas e estratégias e, em particular, permite-lhe uma visão global, clara e realista de sua oportunidade de negócio.

Você deve estar se perguntando: Preciso mesmo realizar um planejamento para meu negócio?



É importante ter conhecimento de que, com o planejamento, você saberá o caminho a ser percorrido, ou seja, como, quando e para onde pretende caminhar. Se não analisar antecipadamente essas questões, com certeza o risco de seu negócio não dar certo é muito maior.

Essas também eram as orientações de que Marta precisava para abrir seu negócio.

Ao procurar a consultoria do Sebrae, ela obteve informações sobre a importância de se planejar. Verifique a seguir quais foram essas informações.



Avaliar a viabilidade da oportunidade

Não basta identificar uma oportunidade de negócio. O planejamento vai avaliar se a oportunidade é viável e se é possível que ela proporcione o retorno esperado.

Minimizar os riscos

Um bom planejamento pode prever possíveis problemas e trazer um melhor entendimento dos riscos aos quais a futura empresa está sujeita, possibilitando identificar estratégias para prevenir ou minimizar tais fatores.

Identificar e definir estratégias

Ao levantar o maior número possível de informações sobre o mercado, pesquisando clientes, concorrentes e fornecedores, você pode definir a melhor estratégia para seu negócio.

Definir metas

Com o planejamento, você pode determinar as metas para seu negócio. Ele é como um guia para o empreendedor, em que são traçados os caminhos a serem seguidos para se alcançar os objetivos.

Atenção

Planejar exige comprometimento no levantamento e na análise das informações. Ser persistente e responsável nas decisões torna o empreendedor mais preparado para atuar no mercado.



As ideias de Marta quanto ao negócio que ela pretendia abrir precisavam ser estruturadas. Era necessário aprofundar-se sobre o assunto e conhecer as características da atividade que havia escolhido. Com esse intuito, ela se matriculou em um curso no qual obteria informações importantes sobre como realizar o planejamento de uma empresa. Verifique a seguir quais foram os temas abordados.

Descrição do negócio

- Qual é a história da empresa?
- Qual é o quadro de constituição dos sócios?
- Os sócios possuem experiência?
- Qual é o patrimônio da empresa?
- A missão e a visão da empresa foram traçadas?

Clientes

- Quem e quantos são os clientes?
- Quais são as características deles e seu perfil?
- Qual é o potencial de compra deles?
- Onde estão localizados?
- Quais são suas necessidades e desejos?

Concorrentes

- Quais são os concorrentes diretos e indiretos?
- Onde estão localizados?
- Quais são as vantagens e desvantagens em relação a minha empresa?
- Qual é a posição deles no mercado?
- Qual é o diferencial deles para os clientes?
- Qual é o poder deles de barganha?



Fornecedores

- Que produtos e serviços oferecerão?
- Quem são os fornecedores, quantos são e quais são as suas características?
- Onde estão localizados?
- Existem fornecedores alternativos?
- Quais as condições de pagamento oferecidas e as possibilidades de negociação?

Descrição de produtos e serviços

- Que produtos e/ou serviços a empresa oferecerá ao mercado?
- Quais são suas características e especificações técnicas?
- Quais produtos e serviços adicionais a empresa poderá oferecer?



Localização

- Como é a distribuição dos clientes em relação ao meu ponto?
- Quais são as facilidades de fornecimento?
- Como é o acesso dos fornecedores ao local da empresa?
- Há acesso fácil e estacionamento para clientes?
- Quais os benefícios e desvantagens do ponto?

Método de produção

- Que máquinas, equipamentos e móveis serão fundamentais?
- O *layout* necessário foi analisado?
- Quais serão as etapas de trabalho a realizar?
- Qual será o padrão de qualidade?

Determinação de preços

- Qual é o custo dos produtos e serviços e da manutenção da estrutura da empresa?
- Como são feitos o levantamento e a comparação com o mercado?
- Como é a percepção dos consumidores?

Marketing

- Qual é o plano de *marketing*?
- Qual é a força de vendas da empresa?
- Qual é a estratégia promocional mais adequada?



Planejamento financeiro

- De que forma será organizado o fluxo de caixa?
- Como será o controle de contas a pagar e a receber?
- Como serão apurados os custos?

- Como será investido o capital da empresa?
- Qual é o orçamento de caixa para o próximo ano?



Definição de metas

- Quais as metas da empresa para daqui a um, cinco e dez anos?
- Quais as metas de produção e vendas?
- Quais as metas pessoais do empreendedor?

Marta percorreu toda essa trajetória para identificar uma oportunidade de negócio, avaliá-la e, em seguida, planejar a abertura de sua empresa.

Por meio das análises feitas, Marta chegou à conclusão de que, para ela, ser uma passeadora de cães era a melhor opção.

A ideia era uma excelente oportunidade, pois as informações que obteve com as pesquisas demonstraram que o negócio era viável, em razão da aceitação do mercado, das pessoas dispostas a pagar por esse serviço, da possibilidade de parcerias e de expansão futura. E o melhor: Marta iria se dedicar a algo de que gostava, pois adorava animais!

Agora, o próximo passo será a elaboração do plano de negócios. Porém, para iniciar esse planejamento, ela necessita ainda de mais informações. Marta investe muito em seus cursos e aperfeiçoamentos. Faça o mesmo para obter sucesso em seu negócio.

Atividade 3.1

Assinale, dos temas a seguir, quais foram abordados no curso que Marta decidiu fazer para aprender sobre o planejamento de sua empresa.

- () Descrição do negócio.
- () Investidores.
- () Concorrentes.
- () Fornecedores.
- () Matéria-prima.
- () Relacionamento.
- () Método de produção.
- () Determinação de preços.
- () *Marketing*.
- () Planejamento financeiro.
- () Gastos.

RESPOSTA:

Devem-se selecionar as opções: “descrição do negócio”; “concorrentes”; “fornecedores”; “método de produção”; “determinação de preços”; “*marketing*”; “planejamento financeiro”.

“Investidores”, “matéria-prima”, “relacionamento” e “gastos” não foram temas abordados no curso que Marta fez.

Conclusão

Você chegou ao fim do *e-book Invista no planejamento*. Ao longo da leitura, você aprendeu a identificar oportunidades de negócio e iniciar o processo de planejamento de uma empresa.



Dica

Aproveite todo o universo de opções disponibilizadas para seu aperfeiçoamento de estudos no portal do Sebrae. Lá você também encontrará outros cursos para ajudá-lo a se tornar um empreendedor de sucesso!

2017 © Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP

Conselho Deliberativo

Presidente

Paulo Skaf (FIESP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

BB – Superintendência Estadual do Banco do Brasil

CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal

DESENVOLVE-SP – Agência de Desenvolvimento Paulista

FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo

FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas ParqTec – Fundação Parque Alta Tecnologia de São Carlos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SDECTI – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo

SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

Diretor – Superintendente

Bruno Caetano

Diretor Técnico

Ivan Hussni

Diretor Administrativo e Financeiro

Pedro Rubez Jehá

Unidade Atendimento Remoto

Gerente: Adriana de Barros Rebecchi

Equipe técnica:

Adriano Augusto Campos

Carolina Germano Nascimento

Claudia Aparecida Gonçalves Brum

Unidade Gestão de Produtos

Gerente: Clarissa Battistella Guerra

Equipe técnica:

Breno Melo Paes

Eric Perri Oliveira

Consultoria Especializada

Elimara Clélia Rufino

Patricia Liz Robeliz

Coordenador Pedagógico

Rita Vucinic Teles

Produção Técnica e Operacional Fundação Carlos Alberto Vanzolini

Presidente da Diretoria Executiva

João Amato Neto

Diretor Administrativo e Financeiro

Luís Fernando Pinto de Abreu

Diretor de Operações

Roberto Marx

Diretor da Área de Gestão de

Tecnologias em Educação

Guilherme Ary Plonski

Coordenadoras Executivas

Angela Sprenger e Beatriz Scavazza

Gerente da Unidade de Gestão de

Projetos

Luis Marcio Barbosa

Gestoras do Projeto

Sônia Akimoto e Denise Blanes

Assistentes de Gestão

Valéria Aranha e Vanessa Leite Rios

Designer Instrucional Master

Heloisa Collins

Designers Instrucionais

David Melo da Luz, Natália de Mesquita

Matheus, Tauana Grasso Chixaro e Thais

Cattucci Dantas

Consultora Pedagógica

Mainã Greeb Vicente

Revisão de Texto

Priscila Risso e Tatiana F. Souza

Iconografia e Audiodescrição

Priscila Garofalo e Rita De Luca

Consultora de Acessibilidade

Karina Zonzini

Consultor de Tecnologia

Wilder Oliveira

Programador de Front-end

Edson Ramos

Web Designers

Bruno Gomes de Souza e Fernando

Oliveira Martins

Consultora de Comunicação

Sonia Scapucin

Editores

Elisabete Portugal

Diretora de Vídeo

Ane do Valle

Roteirista

Patricia Roman

Repórter

Viviane Thomaz

Narradores

Michelle Dufour e Nelson Gomes

Diretor de Arte

Michelangelo Russo

Designer Gráfico

Eduardo de Camargo Neto

Imagens

Cedidas pelo Sebrae-SP, pela GTE/FCAV ou usadas sob licença da Shutterstock.com