

ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE DO SETOR DAS INDÚSTRIAS DE RAÇÕES DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Julho/2017

APRESENTAÇÃO

O Sesi/Senai/ES por meio de sua Gerência Executiva de Economia Criativa, e do Ideies (Instituto de Desenvolvimento Educacional e Industrial do Espírito Santo) é responsável pelo apoio à Federação das Indústrias do Espírito Santo - FINDES em questões estratégicas voltadas para as áreas de competitividade e de defesa de interesses da indústria capixaba, além das ações referentes aos assuntos legislativos, ao desenvolvimento regional do Espírito Santo e ao crescimento das micros, pequenas e médias empresas.

A entidade atua na estruturação de informações técnicas de interesse da indústria capixaba, com foco em inteligência competitiva, como este estudo, que tem o objetivo de atender contrapartida do Contrato de Competitividade firmado entre os Sindicatos das Indústrias do setor **de Rações** e o Governo do Estado do Espírito Santo, de enviar à SEDES anualmente a análise da competitividade dos setores industriais contemplados.

A **Análise de Competitividade do Setor da Indústria do setor de Rações do Estado do Espírito Santo 2017** tem como foco a formação de um panorama do setor que permita a avaliação e o monitoramento da sua capacidade de competir em âmbitos local, nacional e internacional.

Para acompanhar sistematicamente os níveis de competitividade foi elencado um conjunto de indicadores econômicos capazes de refletir os níveis de desempenho e de concorrência dos setores estudados e que, por sua disponibilidade, podem ser acompanhados ao longo do tempo. Expostos em painel, estes indicadores serão, a partir de agora, monitorados anualmente facilitando a análise crítica da variação da capacidade concorrencial e de sustentabilidade da indústria. As variáveis que formam o **“Painel de Indicadores de Monitoramento da Competitividade Setorial”** referem-se à produção, consumo, mix de produtos, valor da transformação, crescimento do número de empresas e empregos e ao resultado da balança comercial.

Em complementação à análise do desempenho medido pelos indicadores selecionados, promoveram-se fóruns de competitividade para discussão dos setores industriais com os empresários e representantes de entidades de promoção do desenvolvimento industrial no estado. Os fatores de competitividade, internos às empresas, que orientaram a discussão e que serão abordados nesta. A proposta foi solicitar ao empresariado uma avaliação da conjuntura atual do setor e as perspectivas de desempenho em 2017.



PAINEL DE INDICADORES DO SETOR DE RAÇÕES

INDÚSTRIA GLOBAL DE RAÇÃO ANIMAL

- ✓ A indústria global de fabricação de ração cresceu 1% em 2016, apesar dos baixos preços dos grãos e da gripe do frango que atingiu a Europa e a Ásia, segundo o relatório da World Feed Panorama realizado pela Feed International.
- ✓ Os top 5 países representam cerca de 50% do total produzido de ração, ainda segundo o relatório da Feed International.
- ✓ A produção regional com a Ásia e Pacífico com 34% de toda a ração animal produzida mundialmente em 2016, Europa e Rússia com 22% e América do Norte com 21%. A América Latina contribuiu com 16% e 7% é proveniente Oriente Médio e África.
- ✓ Alimento para porcos cresceu em participação de mercado atingindo 27%, com uma pequena queda em alimento para aves para 47,5%, enquanto alimento para gado e aquicultura se mantém em 21,5% e 4%, respectivamente.

Fonte: WATT Global Media, Feed Internacional
Elaboração: Findes/Ideies

CENÁRIO MUNDIAL SETOR DE RAÇÕES

O setor de rações em números:

Produção

Produção mundial em 2016 foi de **893,2 milhões de toneladas**, quantidade **42%** superior a produção de 2001.

Principais Segmentos

Aproximadamente **48%** da produção de alimento animal mundial é destinada a **aves**.

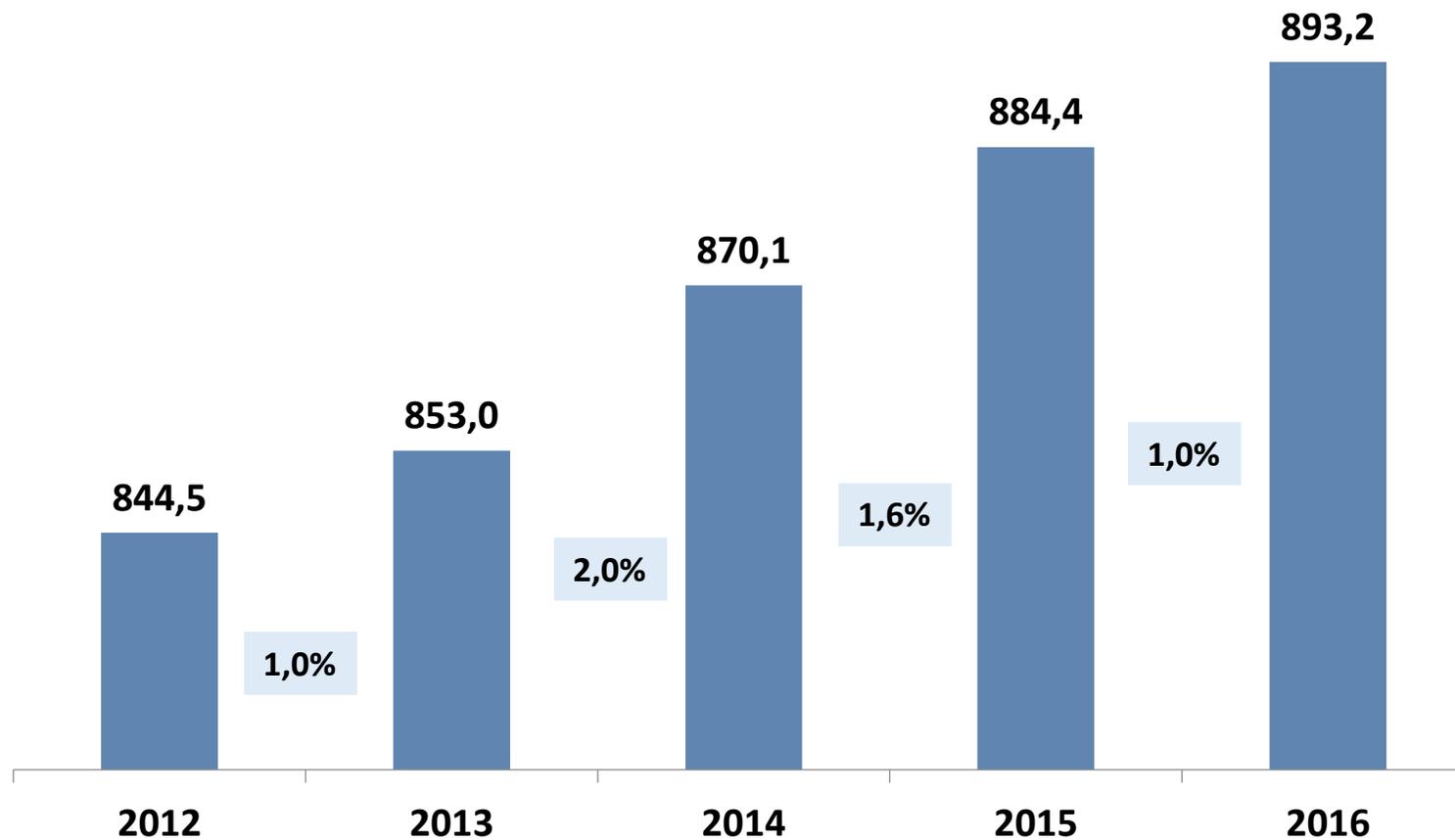


Mercado Produtor

Os **EUA** continuou sendo o **maior produtor** de rações em 2016. A China, que ocupou o primeiro lugar até 2015, continuou em 2º lugar em 2016.

Fonte: WATT Global Media, Feed Internacional
Elaboração: Findes/Ideies

PRODUÇÃO MUNDIAL DE RAÇÕES (em milhões de t / 2012-2016)



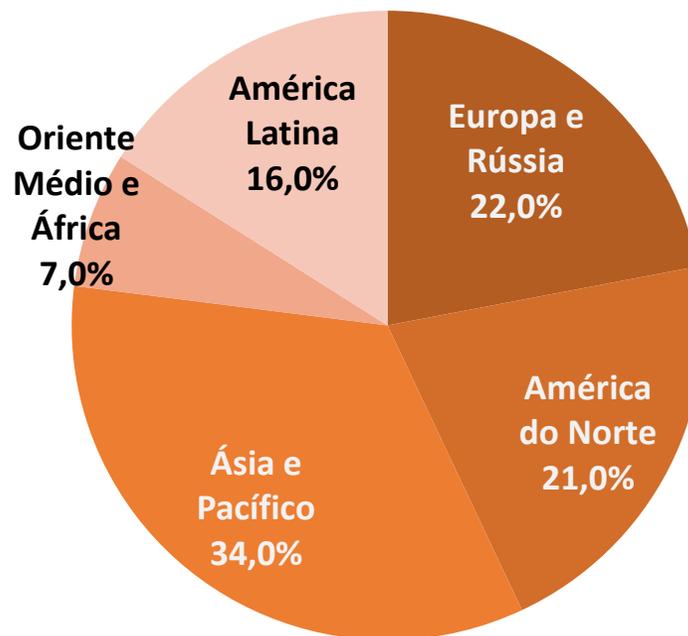
Fonte: WATT Global Media, Feed Internacional

* Estimativa da Watt Global Media

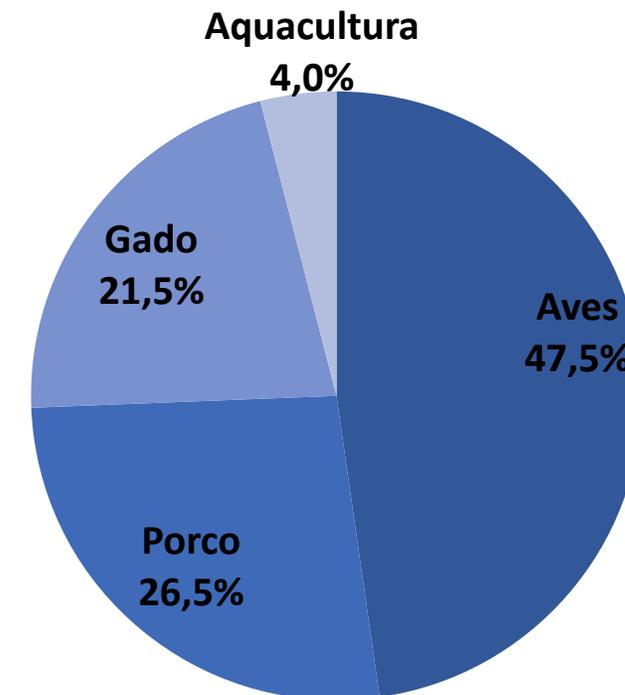
Elaboração: Findes/Ideies

PRODUÇÃO MUNDIAL DE RAÇÕES

Participação das regiões na produção mundial de rações 2016



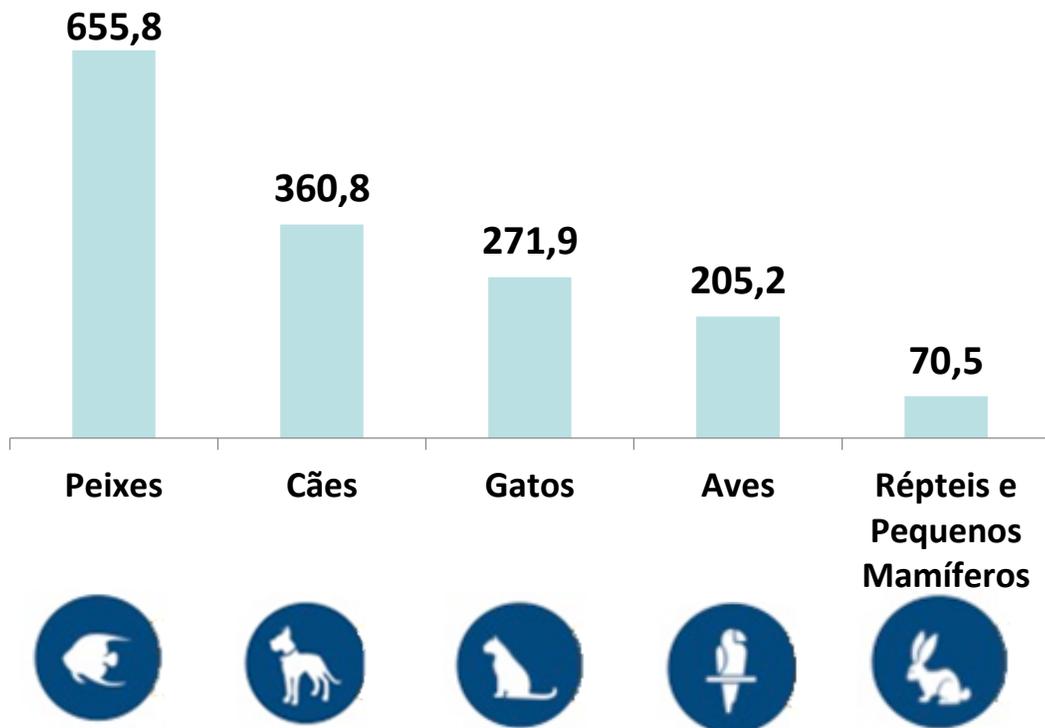
Participação dos segmentos na produção mundial de rações 2016



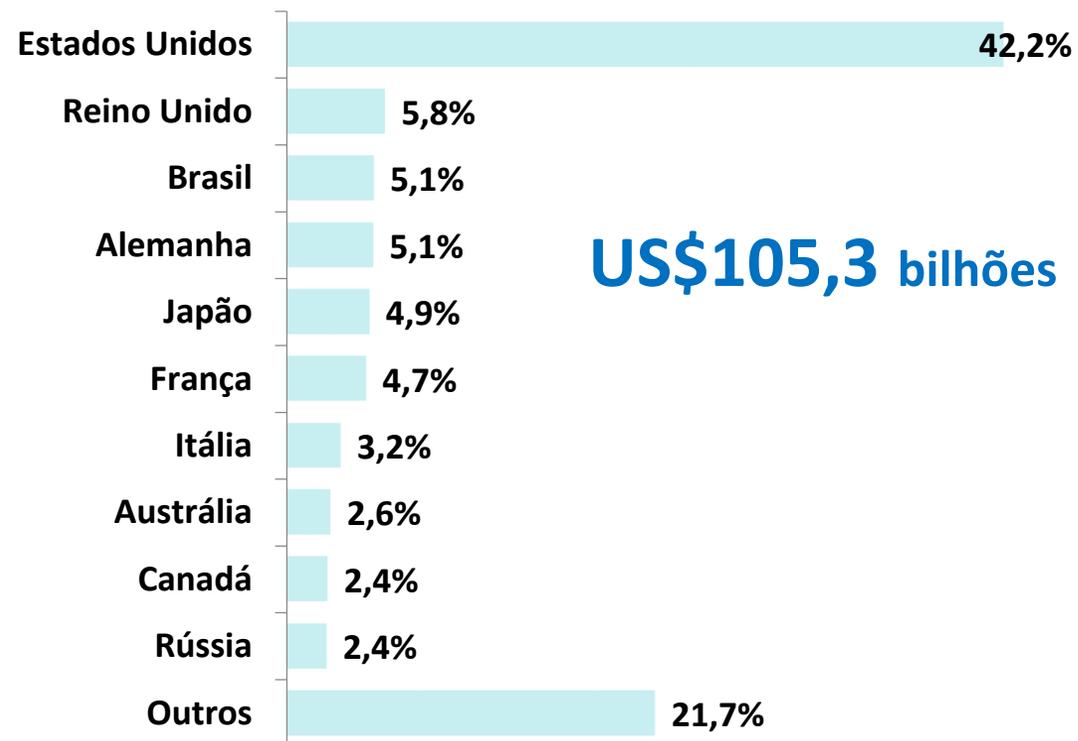
Top 5 - Países Produtores	
1º	Estados Unidos
2º	China
3º	Brasil
4º	México
5º	India

Fonte: WATT Global Media, Feed Internacional
Elaboração: Findes/Ideies

População Mundial de Pet por espécie - em milhões de animais



Setor Pet (faturamento) – cenário mundial em 2016



Fonte: IBGE / ABINPET / Euromonitor

Dados de répteis e pequenos mamíferos: estimativa ABINPET

Elaboração: Findes/Ideies

CENÁRIO BRASILEIRO SETOR DE RAÇÕES

Produção estimada

A estimativa do Sindirações para o setor de rações e suplementos para animais de produção e alimentos para animais de companhia somou **69,7 milhões de t em 2015** e estimativa de **70 milhões de t em 2016**, um avanço da ordem de 0,4%.

Destinação da Produção

O produtor de frangos de corte demandou 32,1 milhões de toneladas de rações em 2016, uma queda de 0,9% em relação a 2015.

Empresas

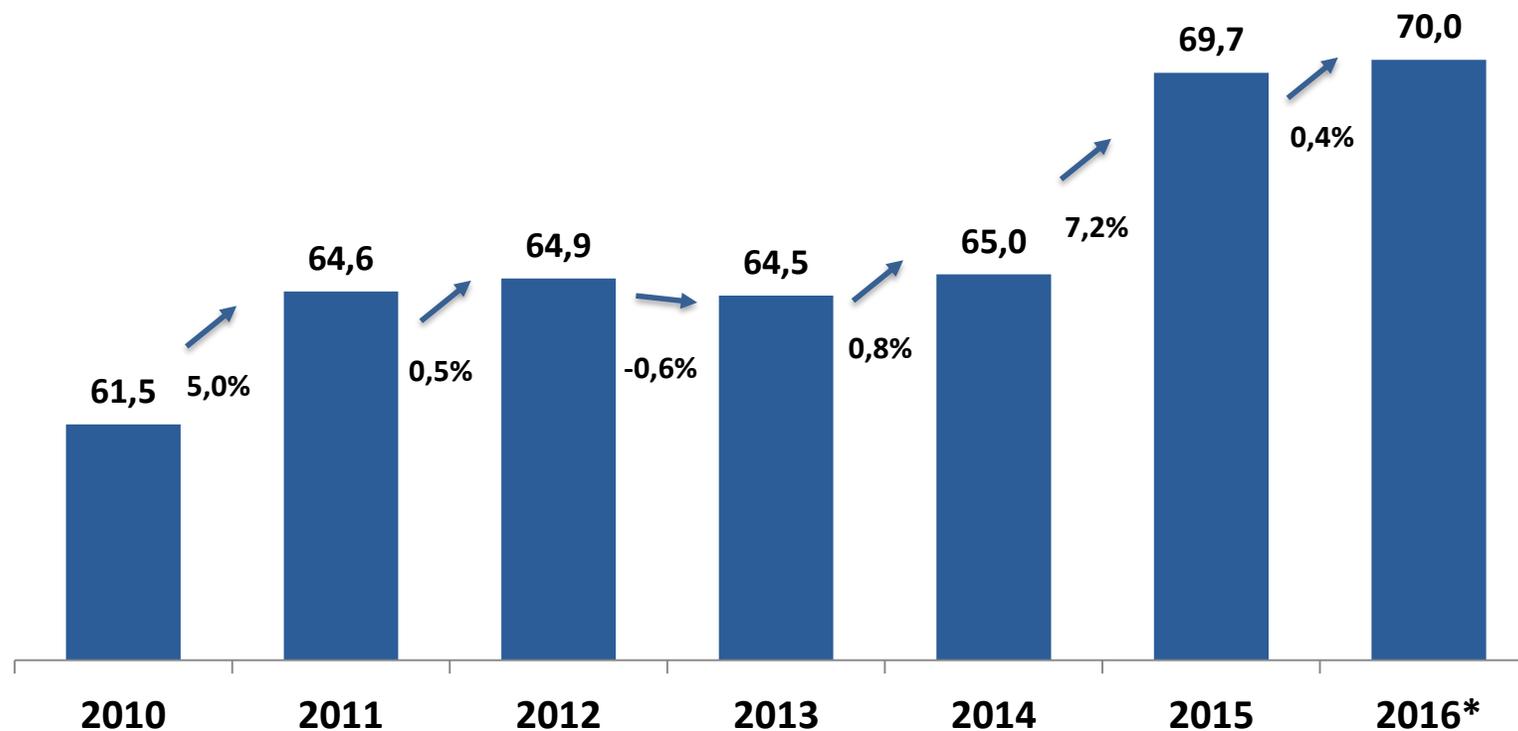
De acordo com a RAIS-MTE, o setor contava com 1.822 empresas em 2015, aumento de 2% em relação a 2014 .

Empregos

Com um total de 50.170 colaboradores, o setor teve um crescimento nos empregos de 36,4% desde 2010.

Fonte: Sindirações
Elaboração: Findes/Ideies

EVOLUÇÃO NA PRODUÇÃO DE RAÇÃO NO BRASIL (2000 a 2020 - milhões de t)



Nota: * Estimativa do Sindirações

Fonte: Sindirações, 2016

Elaboração: Findes/Ideies

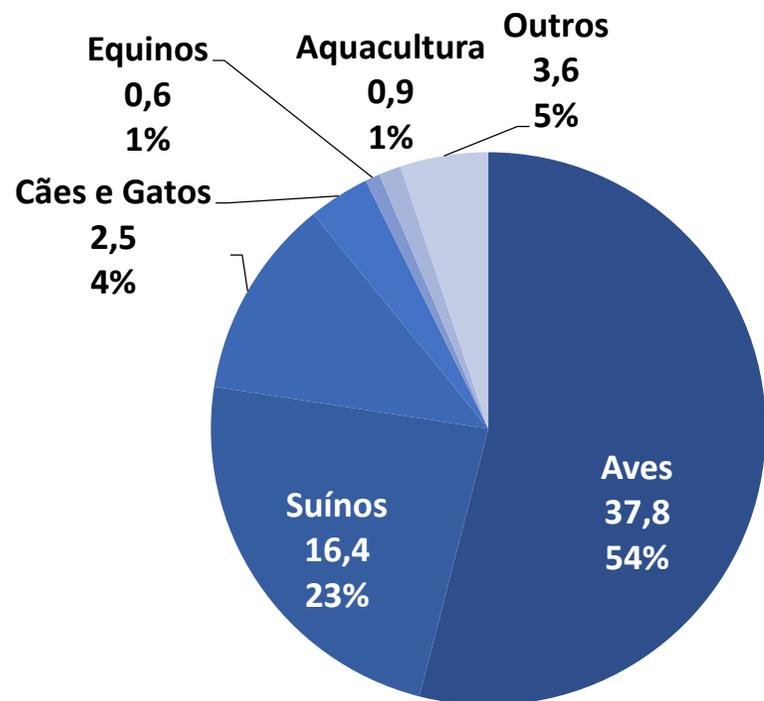
PRODUÇÃO DE RAÇÃO NO BRASIL (milhões de t)

SEGMENTO	2015	2016*	%	2017**	%
AVES	38,0	37,8	-0,5%	39,0	3,2%
FRANGOS CORTE	32,4	32,1	-0,9%	33,1	3,1%
POEDEIRAS	5,6	5,7	1,8%	5,9	3,5%
SUÍNAS	15,8	16,4	3,8%	16,9	3,0%
GADO	8,5	8,2	-3,5%	8,5	3,7%
LEITE	5,8	5,6	-2,9%	5,9	4,6%
CORTE	2,7	2,5	-7,0%	2,6	2,4%
CÃES E GATOS	2,4	2,5	2,5%	2,6	4,0%
EQUINOS	0,6	0,6	0,0%	0,6	3,4%
AQUACULTURA	0,9	0,9	-1,6%	1,0	9,2%
PEIXES	0,8	0,8	0,6%	0,9	9,5%
CAMARÕES	0,1	0,1	-19,0%	0,1	4,7%
OUTROS	0,8	0,8	0,0%	0,9	3,1%
TOTAL RAÇÕES	67,1	67,2	0,1%	69,4	3,3%
SAL MINERAL	2,6	2,8	6,5%	3,0	7,5%
TOTAL GERAL	69,7	70,0	0,4%	72,4	3,4%

Fonte: Sindicatos *Estimativa **Previsão

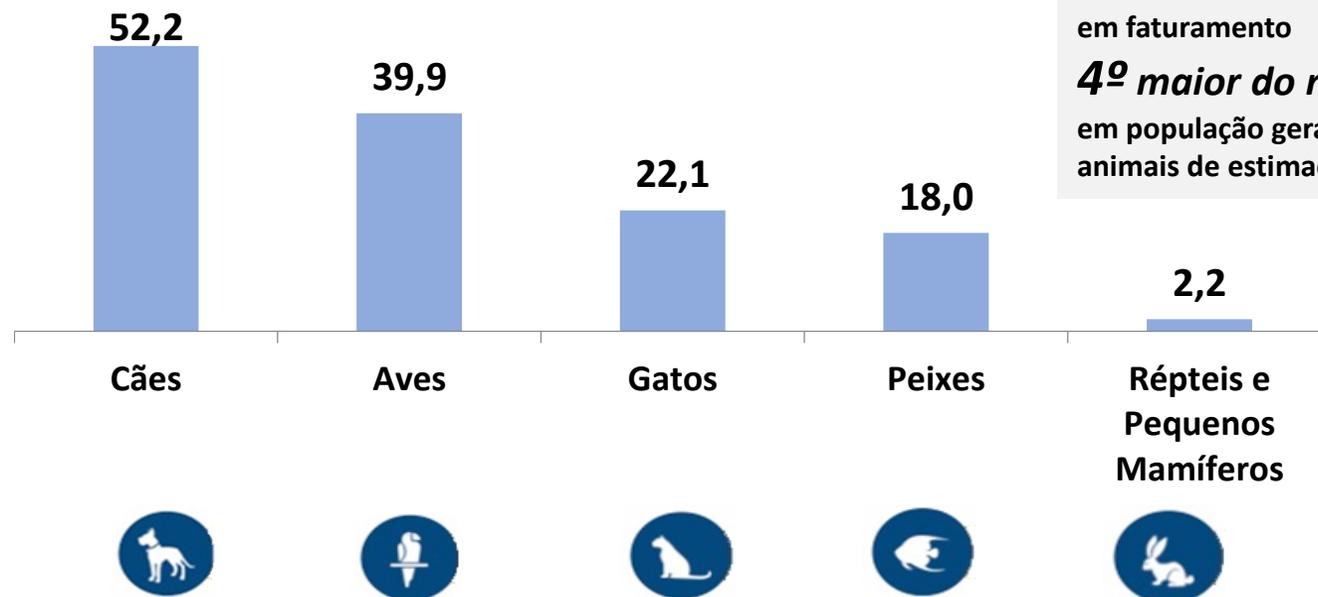
Elaboração: Findes/Ideies

PRODUÇÃO DE RAÇÃO - POR ESPÉCIE - 2016 (em milhões de t)



Mais de 50% da produção de ração animal produzida no Brasil são destinados para aves, seguidos de suínos com 23% e gado com 12%.

POPULAÇÃO NACIONAL DE PET - POR ESPÉCIE (em milhões)



2º maior do mundo
em cães, gatos, aves canoras e ornamentais

3º maior do mundo
em faturamento

4º maior do mundo
em população geral de animais de estimação

Fonte: Sindirações

Elaboração: Findes/ideies

FATURAMENTO NO MERCADO PET NACIONAL



PET FOOD

67,5%



PET CARE*

8,1%



PET VET**

7,8%

Total em 2016

R\$18,9 bilhões

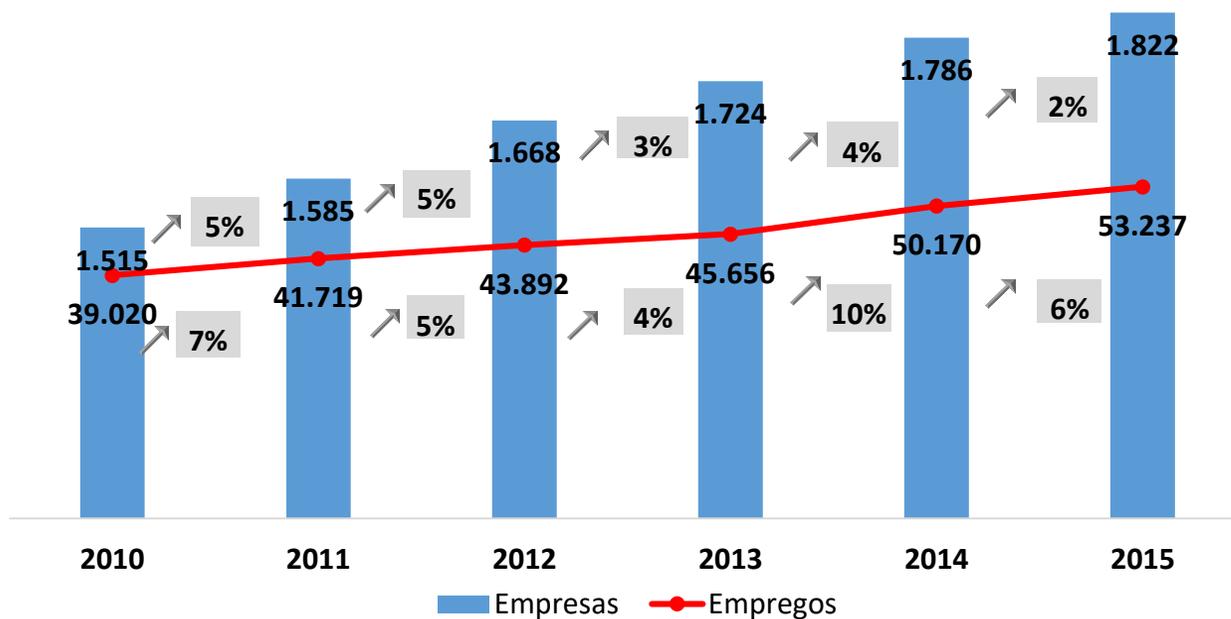
Crescimento 2015/2016: 4,9%

Fonte/Elaboração : ABINPET

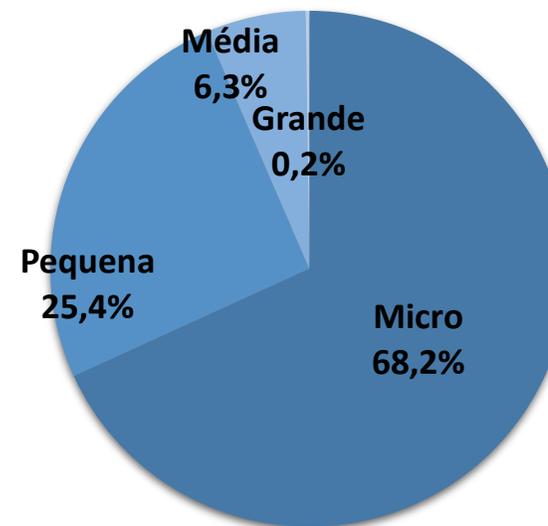
*Pet Care: equipamentos, acessórios, produtos de higiene

** Pet Vet: medicamentos veterinários

EMPRESAS E EMPREGOS – SETOR DE RAÇÕES BRASIL



Número de empresas (CNPJ) por porte setor de Rações: Brasil



- CNAE 10.66-0 - Fabricação de alimentos para animais

Porte	Nº de empregados
Micro	com até 19 empregados
Pequena	de 20 a 99 empregados
Média	100 a 499
Grande	mais de 500 empregados

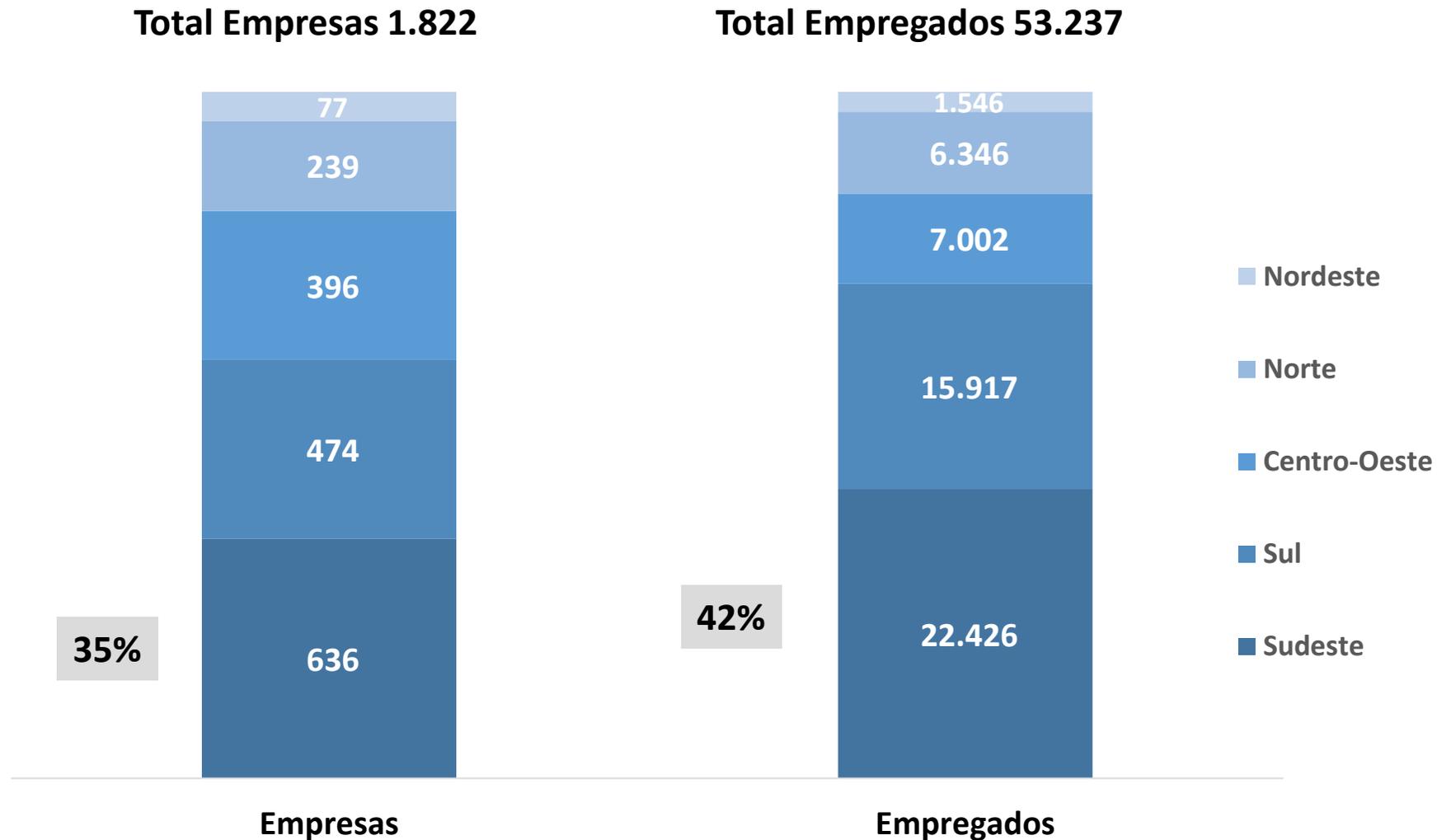
Fonte: Rais2015/MTE

Elaboração: Findes/Ideies



Fonte: IBGE

DISTRIBUIÇÃO DAS UNIDADES PRODUTIVAS E EMPREGADOS POR REGIÃO (%)



Fonte: Fonte: Rais2015 /MTE
Elaboração: Findes/Ideies

DISTRIBUIÇÃO DAS UNIDADES PRODUTIVAS POR ESTADO (%)

Estados	Número de empresas	Número de empregos	Estados	Número de empresas	Número de empregos
Minas Gerais	296	8.591	Maranhão	24	334
São Paulo	282	12.173	Piauí	23	548
Paraná	206	7.275	Tocantins	21	374
Goiás	184	2.609	Rondônia	20	729
Rio Grande do Sul	155	5.191	Paraíba	17	232
Mato Grosso	127	2.184	Rio Grande do Norte	13	181
Santa Catarina	113	3.451	Alagoas	11	143
Mato Grosso do Sul	78	1.546	Distrito Federal	7	663
Ceará	59	1.881	Amazonas	5	85
Bahia	46	1.216	Acre	4	13
Pernambuco	44	1.802	Roraima	3	44
Rio de Janeiro	30	654	Sergipe	2	9
Espírito Santo	28	1.008	Amapá	0	0
Pará	24	301	Total	1822	53237

Fonte: Fonte: Rais2015 /MTE
Elaboração: Findes/Ideies

CENÁRIO CAPIXABA DO SETOR DE RAÇÕES

Empresas:

O setor está representado no estado por 28 empresas (RAIS 2015) e em constante crescimento, sendo que em 2010 tínhamos somente 19 empresas em funcionamento.

Empregos:

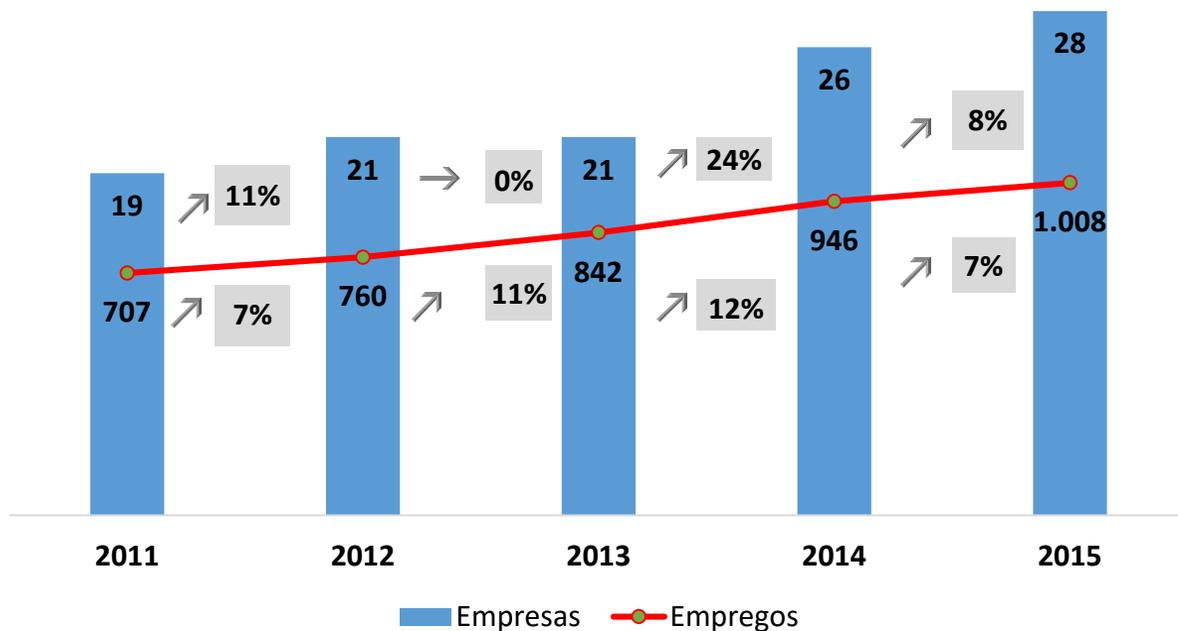
Foram gerados no estado 1.008 empregos diretos em 2015, de acordo com o MTE (Ministério do Trabalho e Emprego).

Porte das empresas:

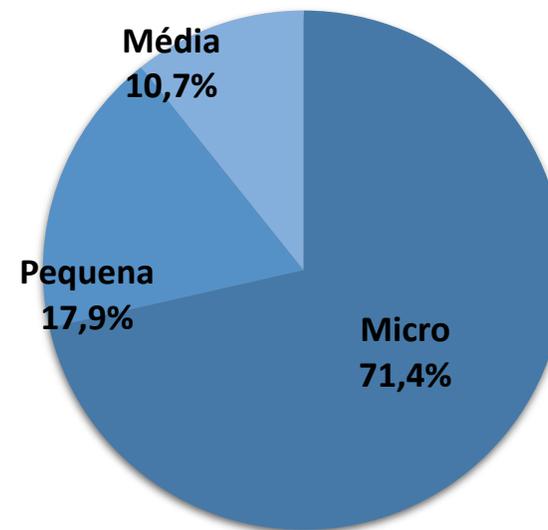
Das 28 empresas no estado, 89,3% são micro e pequenas empresas.

Fonte: Rais2015/MTE
Elaboração: Findes/ Ideies

EMPRESAS E EMPREGOS – SETOR DE RAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO



Número de empresas (CNPJ) por porte setor de Rações: Espírito Santo



- CNAE 10.66-0 - Fabricação de alimentos para animais

Porte	Nº de empregados
Micro	com até 19 empregados
Pequena	de 20 a 99 empregados
Média	100 a 499
Grande	mais de 500 empregados

Fonte: IBGE

Fonte: Rais/MTE

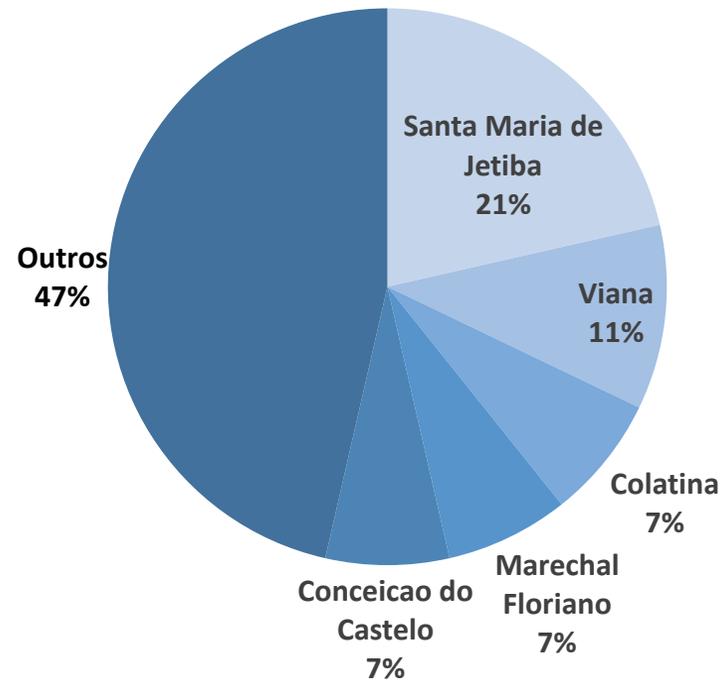
Elaboração: Findes/Ideies



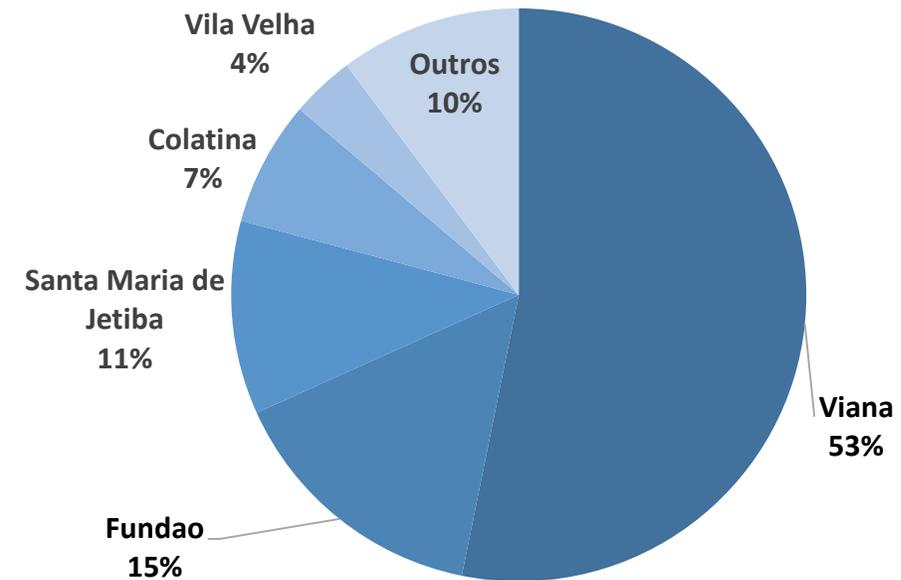
EMPRESAS E EMPREGOS POR MUNICÍPIO- ES

- CNAE 10.66-0 - Fabricação de alimentos para animais

Indústria de Rações por municípios



Funcionários por municípios



Fonte: Fonte: Rais2015 /MTE
Elaboração: Findes/Ideies



PANORAMA ECONÔMICO ESPÍRITO SANTO 2016

INDICADORES RESUMO DA ECONOMIA DO ESPÍRITO SANTO

4º TRIMESTRE DE 2016

Indicadores	Variação %		
	Contra o trimestre anterior	Contra o mesmo trimestre do ano anterior	Acumulado no ano
PIB trimestral	↑ 1,6	↓ -6,9	↓ -12,2
Produção industrial	↑ 5,5	↓ -6,6	↓ -18,8
Volume de vendas do varejo restrito	nd	↑ 1,1	↓ -0,4
Volume de vendas do varejo ampliado	nd	↓ -10,8	↓ -15
Volume de serviços	nd	↓ -7,5	↓ -8
Exportações	↑ 5,4	↓ -8,7	↓ -33,6
Importações	↑ 1,9	↓ -9,6	↓ -28,3
Estoque de emprego formal	↓ -1,6	↓ -5,1	↓ -5,1

Os dados de 2016 confirmaram a expectativa de uma forte queda da atividade econômica para o ES. A retração de -12,2% apontada pelo indicador de PIB trimestral, foi reflexo de alguns acontecimentos que marcaram a história do país, e consequentemente, do estado do ES: o rompimento da barragem da Samarco no município de Mariana-MG em novembro de 2015 e mais longa recessão brasileira dos últimos anos.

Fonte: ISJN - Panorama Econômico Espírito Santo
nd - Informação não disponível

PRODUÇÃO INDUSTRIAL TRIMESTRAL POR ATIVIDADE ES E BRASIL - 4º TRIMESTRE DE 2016 - VARIAÇÕES (%)

Indicadores	Variação % (sem ajuste sazonal)	
	2016:IV 2015:IV	Acumulado no ano
Brasil		
Indústria Geral	↑ 3,1	↓ -6,6
Indústria Extrativa	↑ 0,5	↓ -9,4
Indústria de Transformação	↓ -3,7	↓ -6,1
Fabricação de produtos alimentícios	↓ -3,5	↑ 0,6
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	↑ 4,2	↑ 2,5
Fabricação de produtos de minerais não metálicos	↓ -8,9	↓ -10,9
Metalurgia	↓ -1,8	↓ -6,6
Espírito Santo		
Indústria Geral	↓ -6,6	↓ -18,8
Indústria Extrativa	↓ -11,7	↓ -31,0
Indústria de Transformação	↓ -0,7	↓ -1,5
Fabricação de produtos alimentícios	↑ 12,5	↑ 2,0
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	↓ -9,0	↓ -4,7
Fabricação de produtos de minerais não metálicos	↓ -12,5	↓ -8,3
Metalurgia	↑ 5,4	↑ 3,6

A produção da industrial fechou o ano de 2016 com queda -18,8% no ES, na comparação contra igual período anterior, resultado inferior ao alcançado pelo setor nacional (-6,6%). O desempenho do indicador setorial capixaba se deve ao recuo na produção das Indústrias Extrativa (-31,0%), Fabricação de produtos de minerais não metálicos (-8,3%) e Fabricação de celulose, papel e produtos de papel (-4,7%). Por outro lado, Metalurgia (+3,6%) e Fabricação de produtos alimentícios (+2,0%) registraram crescimento.

Fonte: ISJN - Panorama Econômico Espírito Santo

EXPORTAÇÕES, IMPORTAÇÕES E CORRENTE DE COMERCIO ESPÍRITO SANTO E BRASIL - 4º TRIMESTRE DE 2016

Localidade e Indicador	Variação %		
	Contra o trimestre anterior	Contra o mesmo trimestre do ano anterior	Acumulado no ano
Espírito Santo			
Exportação	↑ 5,4	↓ -8,7	↓ -33,6
Importação	↑ 1,9	↓ -9,6	↓ -28,3
Corrente de comércio	↑ 4,1	↓ -9,0	↓ -31,7
Brasil			
Exportação	↓ -6,6	↓ -1,6	↑ 3,1
Importação	↓ -6,1	↓ -7,6	↓ -19,8
Corrente de comércio	↓ -6,4	↓ -4,3	↓ -11,0

O comércio exterior brasileiro, por sua vez, registrou quedas em todas as bases de comparação analisadas: foram -6,6% para as exportações, frente ao trimestre imediatamente anterior, -1,6% frente ao quarto trimestre do ano anterior e -3,1% no acumulado do ano. Já as importações registram quedas de -6,1% frente ao trimestre anterior, -7,6% na comparação com o quarto trimestre do ano antecedente e -19,8% no acumulado no ano.

Fonte: ISJN - Panorama Econômico Espírito Santo

SALDOS, ESTOQUE E VARIAÇÕES (%) DE EMPREGOS FORMAIS ESPÍRITO SANTO E BRASIL - 4º TRIMESTRE DE 2016

Trimestres	Espírito Santo	Brasil
Estoques 2016: IV	713.414	38.321.687
Saldo (Admitidos - Desligados)		
2016:IV	-11.489	653.861
Acumulado no ano 2016	-38.135	1.371.363
Variações % estoque de empregos		
2016: IV/2016:III	↓ -1,6 ↓	↓ -1,7
Acumulado no ano 2016/2015	↓ -5,1 ↓	↓ -3,5

De acordo com dados do (CAGED) do Ministério do Trabalho, os empregos formais, referentes ao quarto e último trimestre de 2016, apresentaram saldo negativo de 11.489 postos de trabalho no ES e de -653.861 postos de trabalho no Brasil. Neste mesmo trimestre, o estoque de empregos com carteira assinada no Estado alcançou 713.414 vínculos de emprego, valor -1,6% menor em comparação ao estoque de empregos registrado no trimestre anterior (724.903). Comparando o desempenho brasileiro com o capixaba, percebe-se uma queda menor dos indicadores acumulados no ano do país (-3,5%) em relação ao estado (-5,1%). Quando se analisa o quarto trimestre de 2016 em relação ao trimestre imediatamente anterior, a queda dos vínculos apresentada no ES (1,6%) se aproxima daquela apresentada pelo Brasil (-1,7%).

Fonte: ISJN - Panorama Econômico Espírito Santo

ÍNDICE DE CAPACIDADE COMPETITIVA - ICC SETOR DE RAÇÕES DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

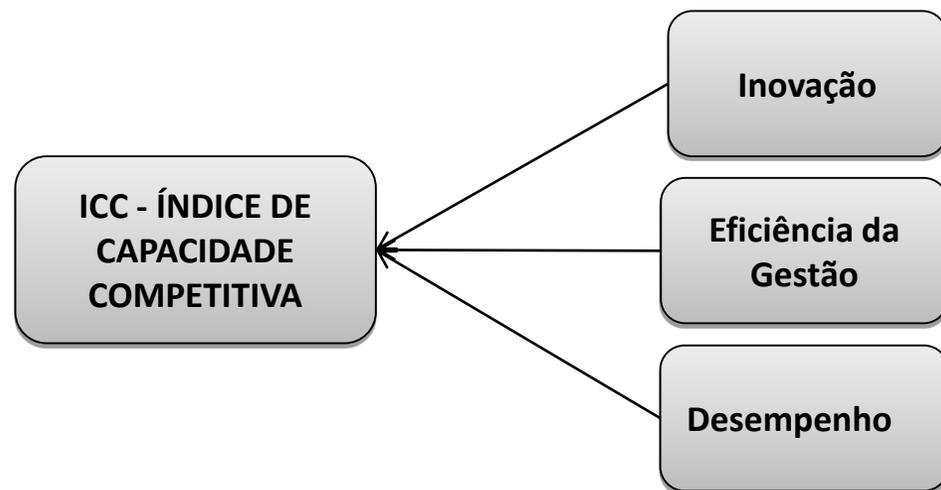
ÍNDICE DE CAPACIDADE COMPETITIVA - ICC

Objetivo:

Construção de um índice a partir de um conjunto de indicadores que evidenciem o estágio e a evolução, do desenvolvimento técnico e tecnológico, da gestão e da performance empresarial, para ser utilizado como instrumento/metodologia de avaliação da competitividade das indústrias capixabas.

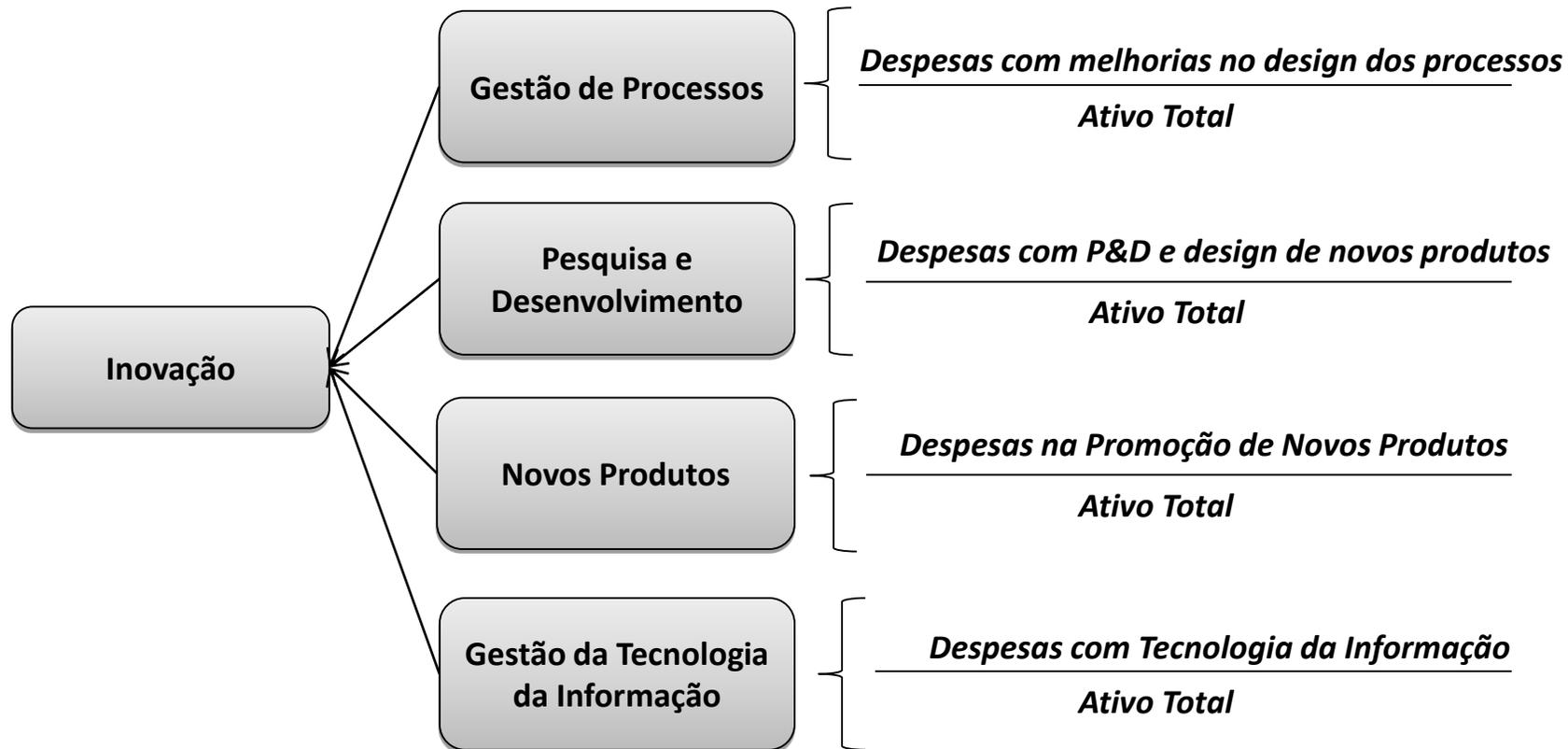
Apresentação do Indicador:

O ICC foi construído com base em 3 dimensões:



ÍNDICE DE CAPACIDADE COMPETITIVA - ICC

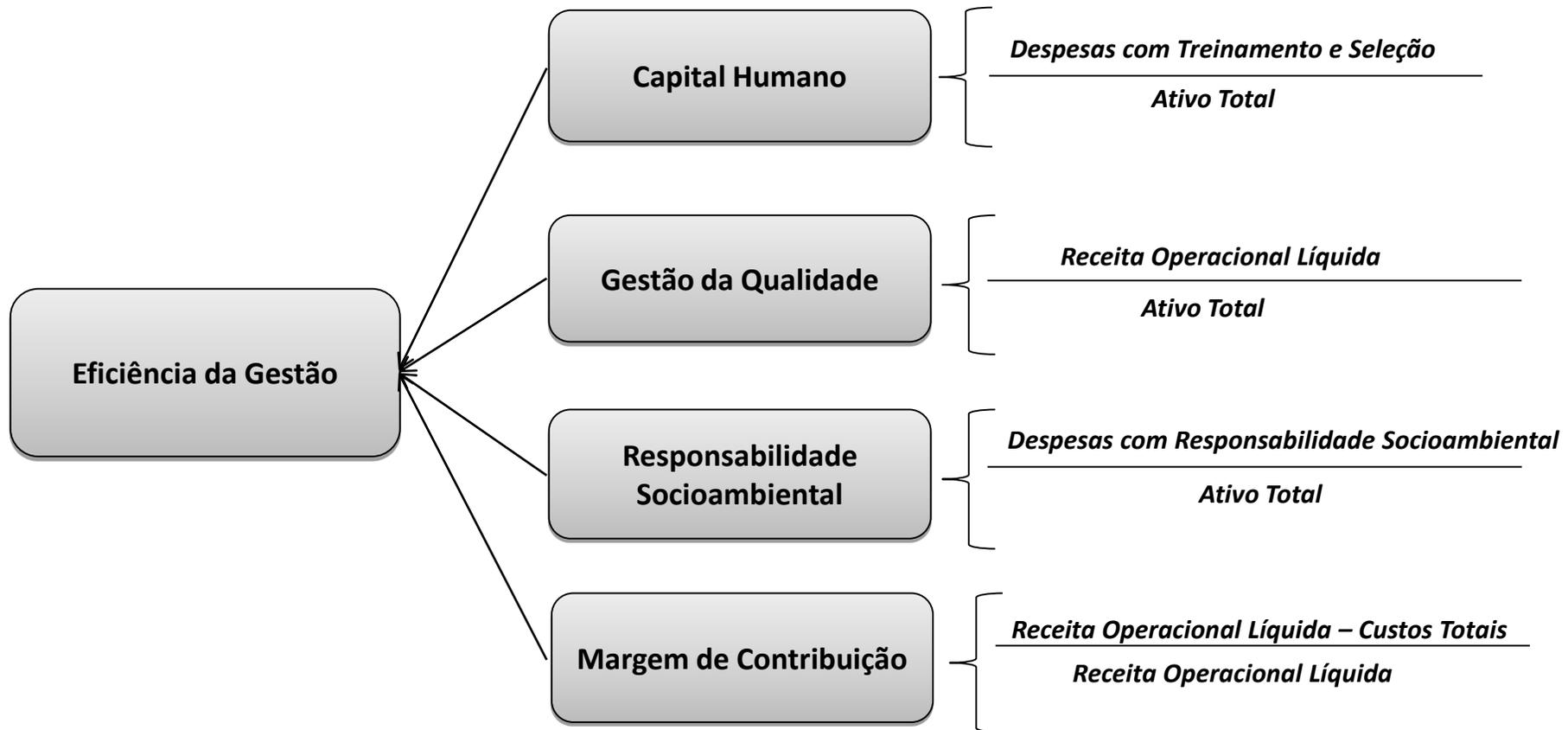
Métrica do cálculo para dimensão de Inovação¹:



1 - As variáveis obtidas foram ponderadas pela soma das referidas despesas da amostra dentro de cada ano.

ÍNDICE DE CAPACIDADE COMPETITIVA - ICC

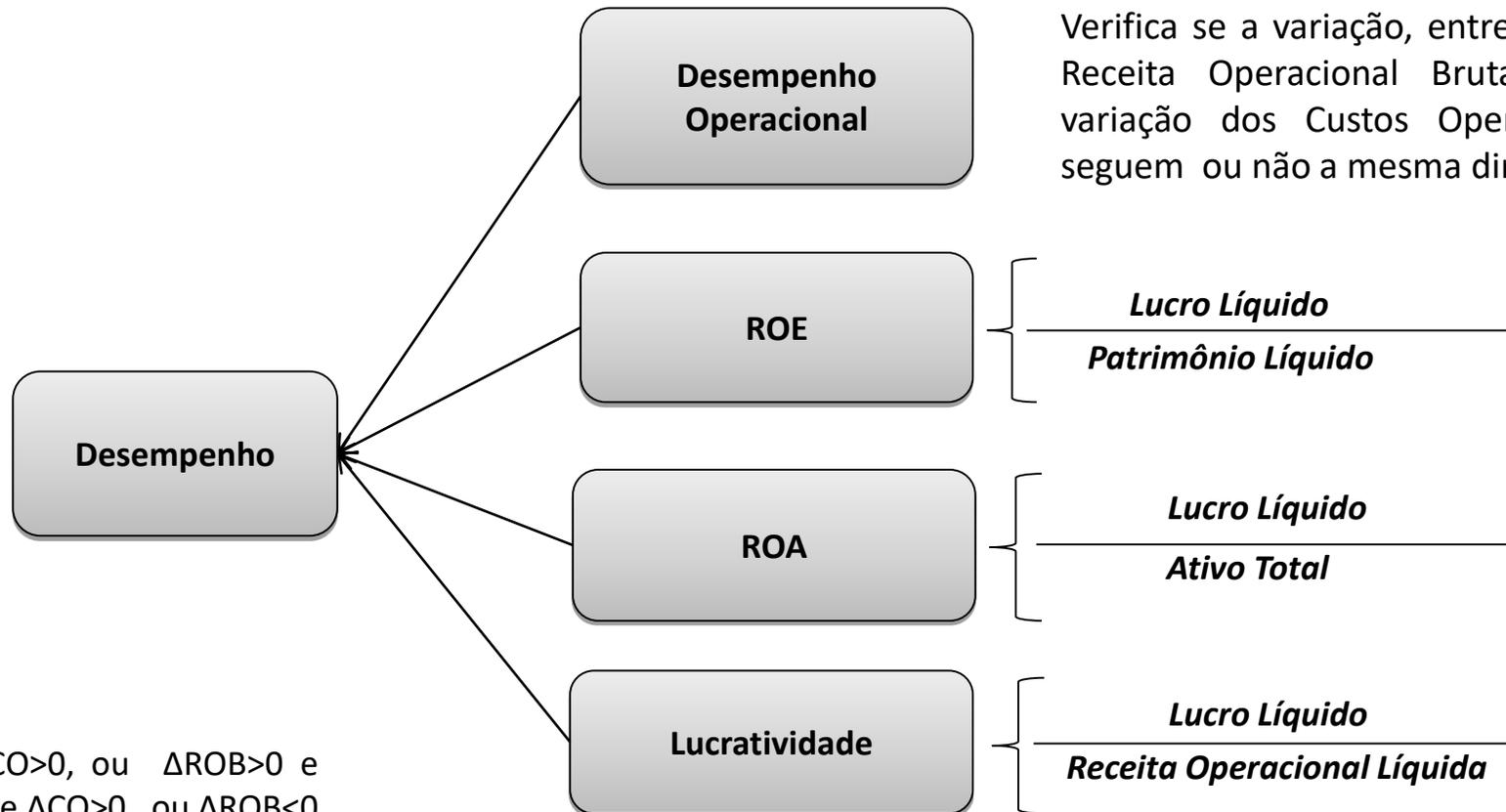
Métrica do cálculo para dimensão de Eficiência da Gestão²:



2 - As variáveis obtidas foram ponderadas pela soma das referidas despesas da amostra dentro de cada ano, com exceção do indicado de margem de contribuição.

ÍNDICE DE CAPACIDADE COMPETITIVA - ICC

Métrica do cálculo para dimensão de Desempenho:



* Se $\Delta ROB > 0$ e $\Delta CO > 0$, ou $\Delta ROB > 0$ e $\Delta CO < 0$, ou $\Delta ROB < 0$ e $\Delta CO > 0$, ou $\Delta ROB < 0$ e $\Delta CO < 0$

ÍNDICE DE CAPACIDADE COMPETITIVA - ICC

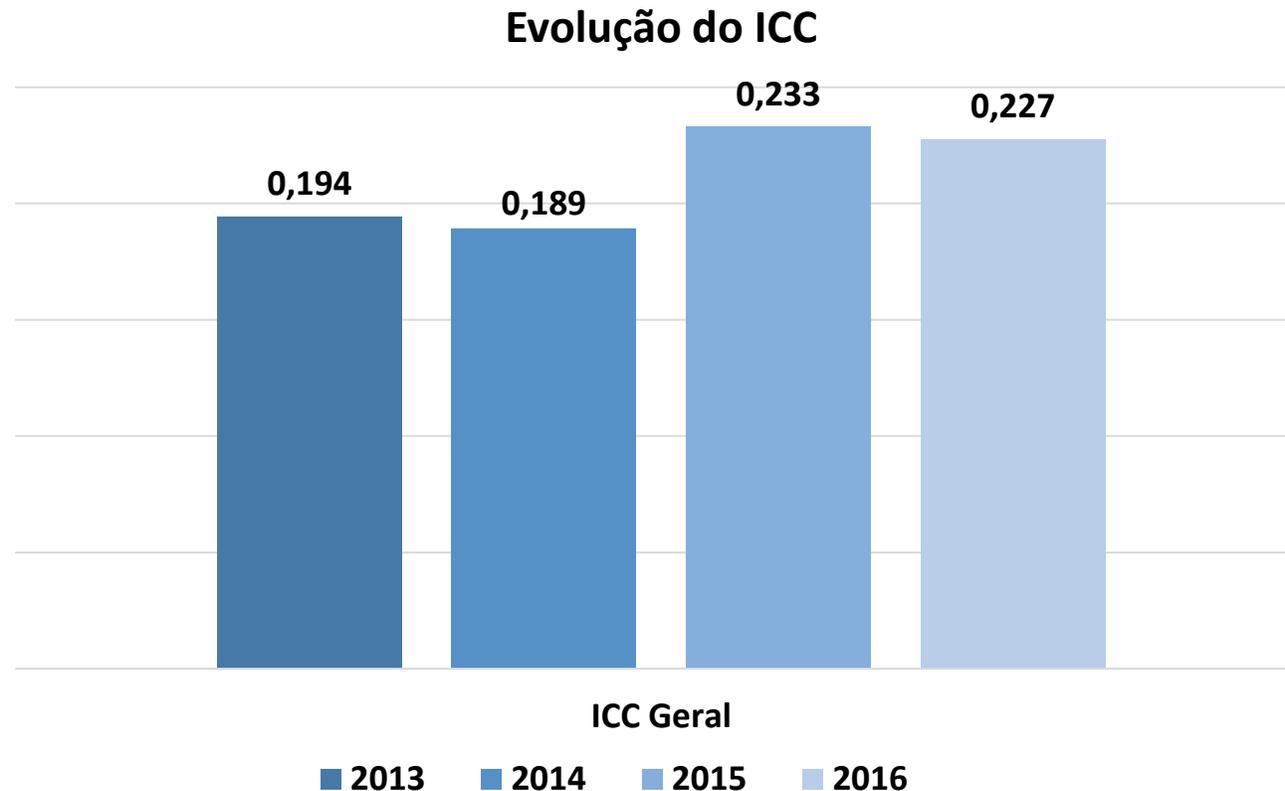
Amostra:

A amostra compreende 05 empresas do setor de Rações do Estado do Espírito Santo. Os dados foram coletados no período compreendido entre abril e maio de 2017. A estratégia de coleta de dados foi aplicação de questionário online às empresas da amostra para os anos de 2013 a 2016.



2 - As variáveis obtidas foram ponderadas pela soma das referidas despesas da amostra dentro de cada ano, com exceção do indicado de margem de contribuição.

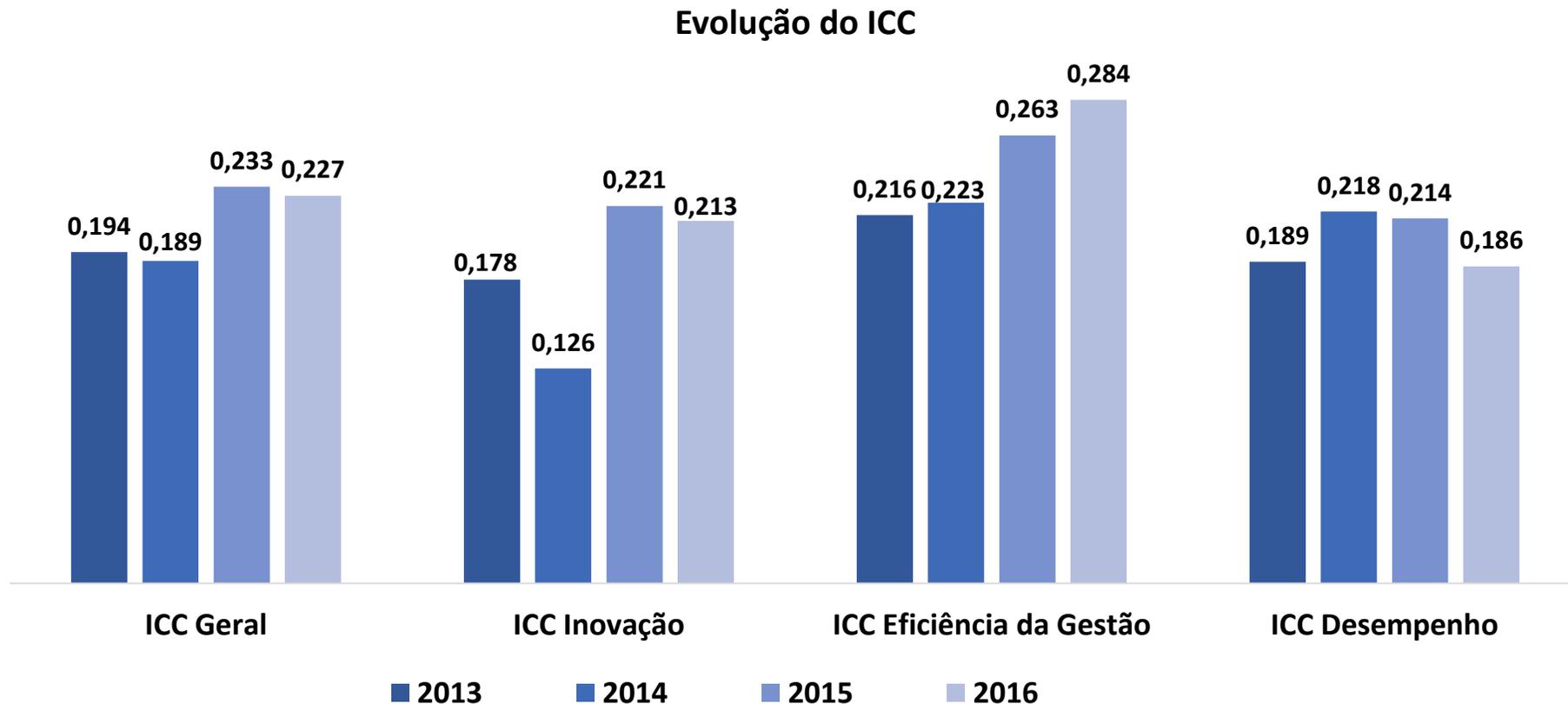
ÍNDICE DE CAPACIDADE COMPETITIVA - ICC



O ICC procura captar o esforço competitivo do setor analisado por meio do desempenho nas dimensões de competitividade.

O Setor de Rações registrou uma pequena queda na capacidade competitiva das empresas de 2%, que passou de 0,233 em 2015 para 0,227 em 2016.

ÍNDICE DE CAPACIDADE COMPETITIVA - ICC



A queda no ICC Geral foi influenciada principalmente pela queda em 2 dois subindicadores que o compõem, sendo que o ICC Desempenho chegou a cair 13% em 2016 em relação a 2015. Observa-se o esforço das indústrias no ICC Eficiência da Gestão nos últimos dois anos, principalmente pelo foco das empresas em buscar soluções para enfrentar a crise.

CONTRAPARTIDAS DO SETOR DE RAÇÕES



EMPREGOS



CAPACITAÇÃO/QUALIFICAÇÃO



MEIO AMBIENTE



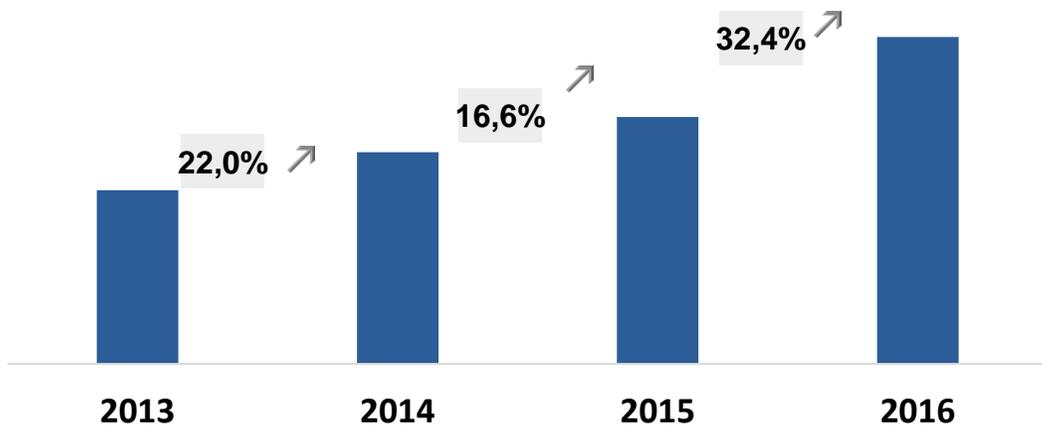
SEGURANÇA



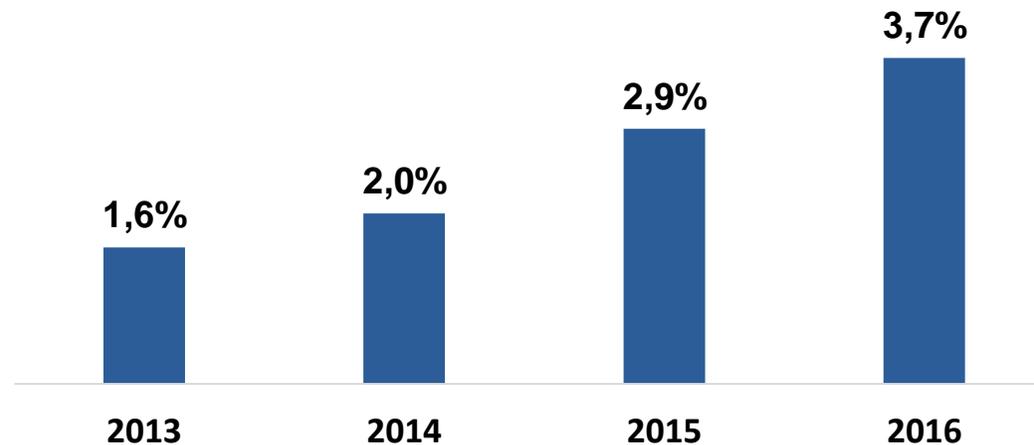
SAÚDE DO TRABALHADOR

CONTRAPARTIDAS

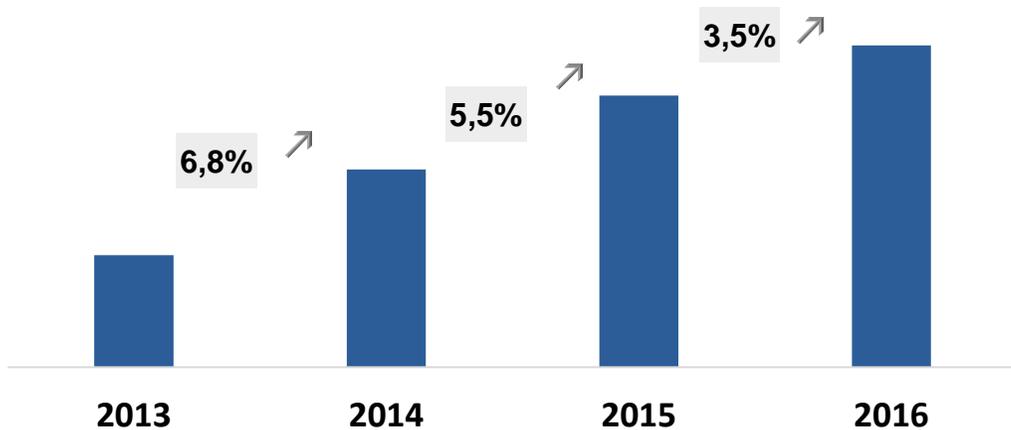
Receita Bruta



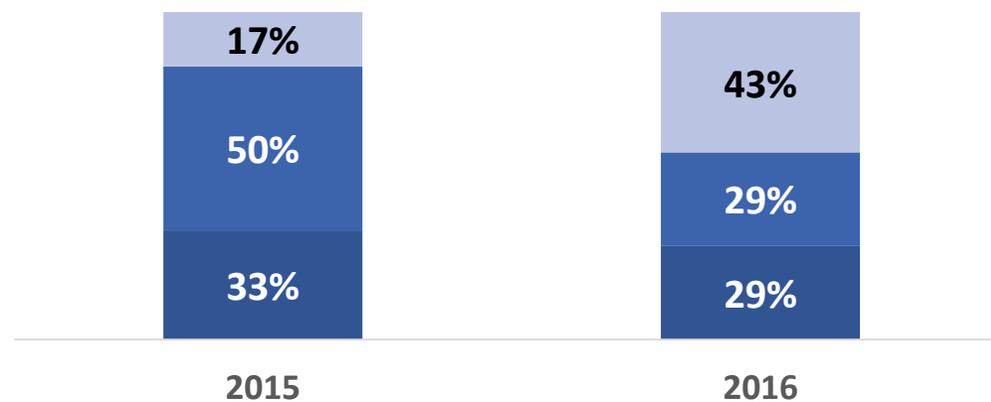
Lucratividade



Empregos



Nível de Escolaridade

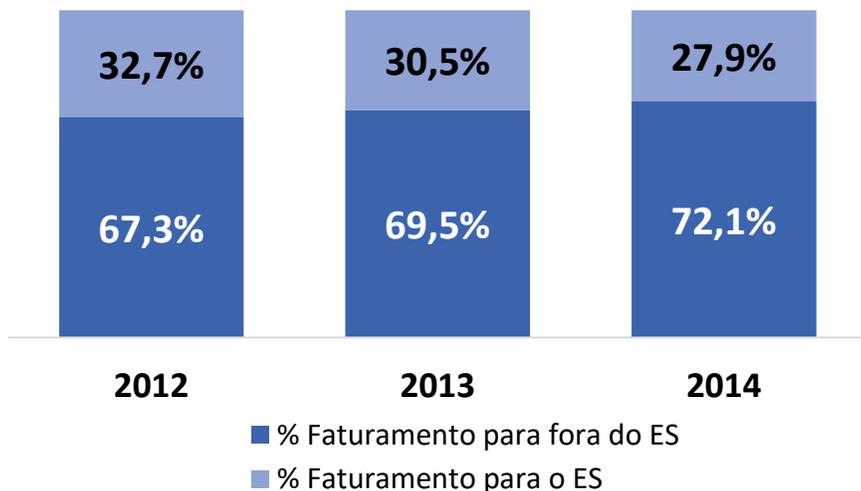


- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Completo
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Superior Incompleto

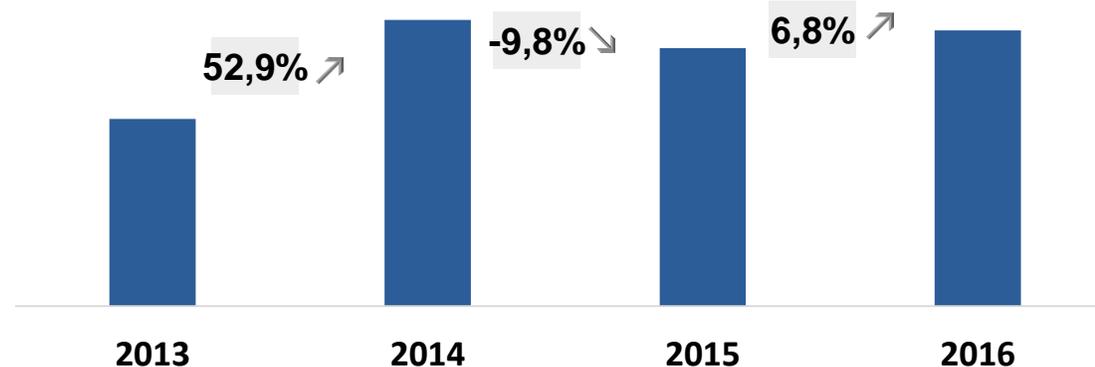
Fonte: Pesquisa do Setor de Rações
Elaboração: Findes/Ideies

CONTRAPARTIDAS

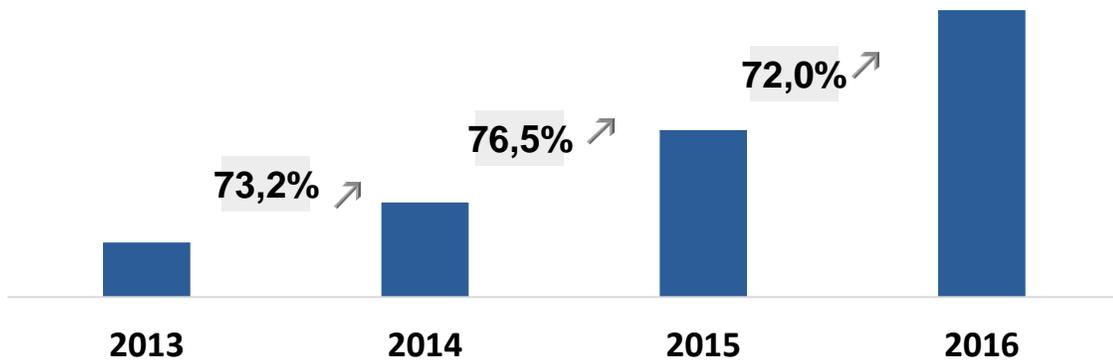
Destinação Faturamento – em %



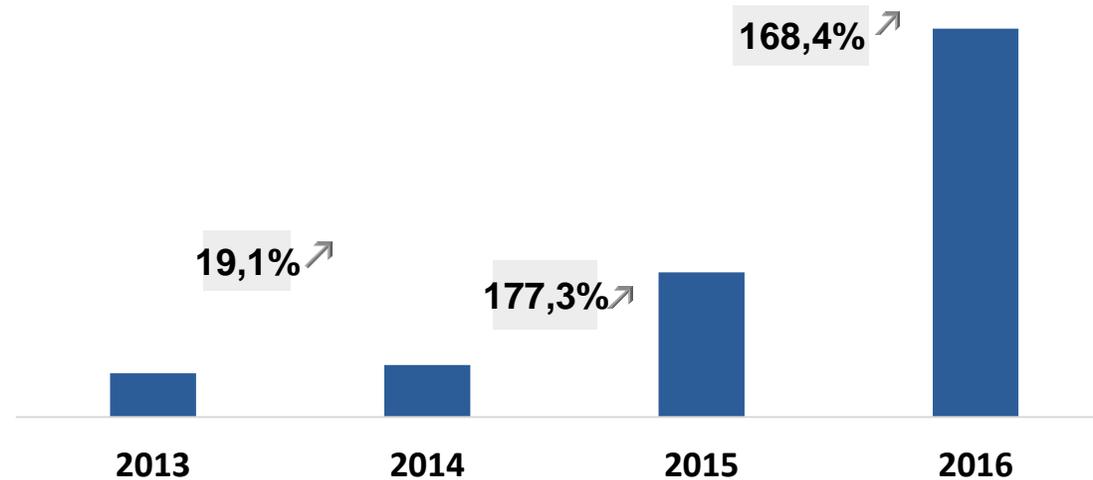
Despesas com Treinamento e Desenvolvimento



Despesas com Responsabilidade Sócio-Ambiental



Despesas com Gestão da Qualidade



CENTRO DE PESQUISA

- ✓ O estado possui um centro privado de referência nacional e internacional em atividades de pesquisa em saúde e nutrição animal.
- ✓ Para isso, conta com uma equipe de pesquisadores, mestres e doutores, com formação em Medicina Veterinária, Zootecnia, Agronomia, Biologia, aliado a uma moderna e exclusiva estrutura para a condução de estudos clínicos.
- ✓ O Centro tem o propósito de ser mais um instrumento para alinhar o conhecimento científico com o mercado, garantindo qualidade e confiabilidade nas informações geradas que serão utilizadas pelas empresas do setor de rações na promoção de seus produtos.



QUALIFICAÇÃO DO TRABALHADOR

TREINAMENTO	CONTEÚDO	TOTAL DE PARTICIPANTES
Educação Ambiental	Treinamento Ambiental Coleta Seletiva Tratamento de Efluente Conscientização à preservação do meio ambiente e a utilização de forma sustentável	54
Higiene e Limpeza	Cuidados de higienização pessoal e limpeza de equipamentos, pisos, paredes e utensílios Diluição de produtos químicos	15
BPF, HACCP	Treinamento sobre Boas Práticas de Fabricação Conceito sobre BPF Cuidados e controle dos fluxos de produção Controle de pragas, rastreabilidade e EPI	37
Treinamento de EPI (NR-06)	Fundamentação legal NR-06 O que diz a NR ao empregador O que diz a NR ao empregado Função dos EPI's Principais EPI's	37
Curso sobre CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho	Estudos do ambiente, das condições de trabalho, riscos originados no processo produtivo Noções sobre acidentes e doenças do trabalho Noções sobre legislação trabalhista e previdenciária relacionadas à segurança e saúde no trabalho	7

PERSPECTIVAS PARA RAÇÕES NO ES PARA 2017

- ✓ O setor de rações é muito competitivo e pulverizado, portanto as empresas precisam se adequar ao dinamismo do mercado para não perderem seu market share.
 - ✓ O ano de 2017 se apresenta como um ano de incertezas, mas mesmo assim o setor continua investindo. Mesmo com um cenário de crise econômica e a instabilidade política, apresenta um crescimento significativo nos últimos anos, devido ao crescimento do mercado de alimentação animal.
 - ✓ Na contramão da crise, o setor continuou a crescer, mas houve uma migração entre segmentos do mercado: quem adquiria rações super premium passou a adquirir rações premium e assim por diante. Desta forma, a expectativa para este ano é de continuar o crescimento dos anos anteriores.
-

Elaboração: Findes/Ideies

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E INDUSTRIAL DO ESPÍRITO SANTO

Av. Nossa Sra. da Penha, 2053 - Barro Vermelho, Vitória - ES, 29057-550

Diretor Executivo do Ideies

Marcelo Barbosa Saintive

Unidade de Gestão do Conhecimento (UGC)

Aline Elisa Cotta d'Avila

Equipe de produção

Aline Elisa Cotta d'Avila

Andressa Kelly de Oliveira

Jane Alves Machado

Nathan Diirr

Silvia Buzzone de Souza Varejão