

Universidade de Brasília

FRANCISCO ADRIANO DE MENEZES

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO VOLTADA
PARA O TERCEIRO SETOR**

Brasília - DF

2017

FRANCISCO ADRIANO DE MENEZES

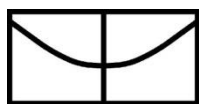
PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO VOLTADA
PARA O TERCEIRO SETOR

Memorial de produto apresentado ao curso de Comunicação Social e Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social e Comunicação Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. João José Azevedo Curvello

Brasília - DF

2017



Universidade de Brasília

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO VOLTADA PARA O TERCEIRO SETOR

FRANCISCO ADRIANO DE MENEZES

Memorial de produto apresentado ao curso de Comunicação Social e Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social e Comunicação Organizacional.

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. João José Azevedo Curvello
(Orientador)

Prof. Edmundo Brandão Dantas
(Examinador interno)

Prof. Carlos Potiara
(Examinador interno)

Prof.^a Maria Fernanda Valentim
(Suplente)

RESUMO

Este estudo propõe a criação de um plano de negócios para uma empresa de comunicação estratégica voltada para o terceiro setor. Usamos como base a pesquisa de mercado realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e pesquisas exploratórias, tais como, revisão bibliográfica e levantamento documental. A partir do modelo de plano de negócios desenvolvido pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e a ferramenta de criação de modelos de negócios *Canvas*, criamos um plano para uma microempresa. Por meio das novas tecnologias da informação e comunicação e dos estudos de comunicação organizacional na perspectiva mobilizadora, pretendemos transformar essas organizações em negócios com impacto social.

Palavras-chave: negócios com impacto social. terceiro setor. comunicação mobilizadora. plano de negócios. sociedade em rede.

Sumário

Contextualização	6
Problema de Pesquisa	9
Objetivos	11
Justificativa	61
Referencial Teórico	13
Comunicação Organizacional e Terceiro Setor.....	62
Negócios com Impacto Social.....	15
O que é o terceiro setor	18
Sociedade em rede	22
Empresas virtuais.....	24
Teletrabalho	25
Metodologia	27
Tipo de estudo	27
Instrumentos e métodos.....	28
Canvas.....	29
Análise participativa no Coletivo Bambuo	30
Experiência como voluntário	33
Considerações finais	65
Referências bibliográficas	36
Anexo I – Plano de Negócios	38

CONTEXTUALIZAÇÃO

No Brasil existem mais de 5,6 milhões¹ entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas. Desse total, mais de 556,8 mil são entidades sem fins lucrativos entre fundações, institutos, sindicatos, associações, Organizações Não-Governamentais (ONGs), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), entre outros modelos. Esse tipo de negócio tem como missão diminuir as desigualdades sociais e a proteção de direitos básicos de todo e qualquer cidadão. Na maioria dos casos, são entidades filantrópicas, mantidas por meio de doações e trabalho voluntário.

Ao observarmos a distribuição dessas instituições por região, a quantidade tende a acompanhar a distribuição da população pelo Território Nacional. A maior proporção está localizada na Região Sudeste, seguida pelas regiões Nordeste e Sul, em quarto e quinto lugar estão a Região Norte e Centro-Oeste, respectivamente.

No universo de 290,7 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos cadastradas no Sistema de Manutenção Cadastral – SIMCAD, encontramos organizações atuantes em áreas críticas do desenvolvimento social. Abaixo segue uma tabela com a distribuição dessas organizações por área de atuação.

Tabela 1 – Distribuição das fundações privadas sem fins lucrativos por área de atuação.

Religiosas	82.853
Partidos Políticos, Sindicatos e Associações Patronais e Profissionais	44.939
Desenvolvimento e Defesa de Direitos	42.463
Cultura e Recreação	36.921
Assistência Social	30.414
Educação e Pesquisa	17.664
Saúde	6.029
Meio Ambiente e Proteção Animal	2.242

Fonte: Elaborada pelo autor. Os dados foram retirados da pesquisa As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010.

¹ Informações retiradas da pesquisa As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil – 2010, desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

Como mostram os dados, o número de organizações com propósitos sociais é bem inferior ao número de organizações do primeiro e do segundo setor. Conseguimos tornar essa diferença mais palpável, quando nos perguntamos quantas empresas privadas conhecemos e quantos projetos sociais conseguimos lembrar. Além de estarem em menor número, essas organizações na maioria das vezes, possuem menos recursos para investir em comunicação do que empresas privadas.

Além disso, por conta da natureza das organizações do terceiro setor, de não visarem o lucro como objetivo principal, os serviços de comunicação oferecidos por agências de comunicação e de publicidade tradicionais não se enquadram nas demandas desse mercado. Por vezes, contratando serviços que não atendem suas necessidades, quando não tentam improvisar pessoas sem os conhecimentos conceituais e técnicos necessários para gerenciar a área de comunicação.

Devido a forma como essas organizações se constituíram e se desenvolveram no passado, muitas ainda desempenham ações de caráter filantrópico, baseadas sobretudo em doações. A imagem que se tem dessas instituições é de que são meramente voltadas ao assistencialismo. Além de ser limitadora, essa imagem diminui a importância que esse setor representa para a proteção do estado democrático e dos direitos humanos.

No Brasil, o marco regulatório das organizações da sociedade civil se deu por meio da Lei nº. 13.019 de 31 de julho de 2014. Apesar das organizações pertencentes ao terceiro setor já existirem há muito mais tempo, a institucionalização e as relações com a administração pública e o setor privado se davam por meio de leis e decretos. Porém, a legislação não abarcava todas as dimensões pertinentes aqueles atores e suas relações com os outros setores da sociedade. Houveram avanços com a instituição do Código Civil brasileiro, em 2002. Porém, somente com a criação da lei supracitada, esse setor ganhou mais força e legitimidade perante a sociedade.

Apesar de terem nascido com o objetivo principal de serem organizações filantrópicas, autores como Edgar Barki e Luciana Aguiar², defendem que essas entidades podem ir além da simples captação de doações e distribuição entre os mais pobres. Tais organizações podem ser o vetor da transformação social, à medida que usem a inovação e a inteligência dos negócios para a consecução do propósito social.

² Organizadores do livro Negócios com Impacto Social no Brasil. São Paulo: Petrópolis, 2013.

Em outras palavras, essas organizações não devem se limitar a serem meros distribuidores de esmolas, mas devem tornar sua estrutura organizacional sustentável, promovendo o impacto social por meio da gestão estratégica, tendo como base os modelos de negócios inovadores. Os desafios para atingir essa realidade são inúmeros, entre eles está a falta de capacitação e informação que acabam imobilizando esses atores. O panorama está mudando, hoje já existe acompanhamento especializado e recursos disponíveis para negócios inovadores que tenham como objetivo principal o impacto social.

Para chegarem ao patamar de negócios com impacto social, as entidades que estão sendo estudadas por esta pesquisa, necessitam de acompanhamento de um profissional especializado, que entenda a lógica do mercado, mas que também deseje a transformação social. Acreditamos que a comunicação pode ser responsável por ajudar essas organizações a dar visibilidade as ações desenvolvidas em prol do desenvolvimento social. Além de ser uma ferramenta de transparência, a comunicação é estratégica, do ponto de vista da consecução da missão organizacional, do relacionamento com o público beneficiário e da captação de recursos e parcerias.

PROBLEMA DE PESQUISA

Em meio a um mercado pouco explorado e que ainda está em desenvolvimento, onde aparentemente os recursos são escassos e a cultura das empresas privadas predomina, qual o modelo de negócio ideal para uma empresa de comunicação estratégica voltada para o terceiro setor?

Existe um potencial de transformação social enorme que é pouco conhecido. As organizações do terceiro setor nascem com o objetivo de diminuir o *gap* de desenvolvimento social não atingido pelo setor público. Entretanto, devido as dificuldades financeiras encontradas por esses atores suas ações não chegam sequer a tornarem-se públicas. Isso se torna dramático quando nem mesmo o público que poderia se beneficiar tem conhecimento desses serviços.

Essas organizações necessitam estar mais presentes perante a sociedade, e para isso, dependem de serviços de comunicação que normalmente custam caro e que na maioria das vezes não trazem os resultados esperados. O primeiro entrave pode estar nos preços praticados pelo mercado de publicidade tradicional que muitas vezes estão fora do orçamento das organizações do terceiro setor. Em segundo lugar, temos uma oferta de serviços que não é exclusiva para esse tipo de organização e empresas que não são especializadas nesse tipo de negócio.

Uma das soluções tomadas para resolver esse problema foi o trabalho voluntário, instituído legalmente em 1998. Por meio do voluntariado, ONGs e projetos sociais conseguem se manter e prestar serviços com melhor qualidade, sem pagar salários para isso. Existem iniciativas como a disciplina Instrumentos de Comunicação Organizacional (ICO), oferecida pela Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, onde estudantes de comunicação prestavam uma espécie de consultoria e criavam produtos de comunicação para organizações sem fins lucrativos.

Entretanto, essas soluções são temporárias. Os voluntários geralmente trabalham nessas organizações com a finalidade de conseguir experiência profissional e assim que a conseguem vão trabalhar em empresas privadas. O caso da disciplina ICO é semelhante. Os estudantes atendem a organização apenas durante o semestre e podem continuar por conta própria caso desejem. Apesar dessas soluções serem eficazes por um período de tempo, as organizações do terceiro setor necessitam de

um serviço com o qual possam contar a qualquer momento e que seja prestado por profissionais especializados.

OBJETIVOS

a) Objetivo Geral

- Propor um plano de negócios para uma empresa de comunicação estratégica voltada para o terceiro setor.

b) Objetivos Específicos

- Apresentar a viabilidade de uma empresa de comunicação estratégica voltada para o terceiro setor;
- Identificar os serviços essenciais que as organizações do terceiro setor necessitam;
- Definir a estrutura organizacional mais adequada para o tipo de empresa que será constituída;
- Identificar clientes potenciais.

JUSTIFICATIVA

As organizações em rede são uma realidade que estão cada vez mais presentes na vida das pessoas e por ser um fenômeno relativamente novo, pesquisas relacionadas à área sempre podem trazer novas descobertas. O empreendedorismo também é um assunto importante considerando a atual situação econômica e social do país. Como os economistas gostam de falar, é nesses momentos que a criatividade pode transformar um momento à primeira vista negativo, em oportunidade.

Usar as novas tecnologias para o desenvolvimento de uma área que no Brasil ainda está em desenvolvimento, como é o caso da Comunicação Organizacional é muito válido. Pois, além de acrescentar ao próprio campo de conhecimento e ajudar no desenvolvimento da mesma, cria-se oportunidades econômicas e profissionais para os jovens estudantes que estão saindo da universidade e não conseguem encontrar propósito nas empresas tradicionais. Isso auxilia no desenvolvimento do país, diminuindo o índice de desemprego e fortalecendo o Produto Interno Bruto (PIB).

Desde quando iniciamos a graduação em Comunicação Organizacional, tivemos contato com o marketing e com o empreendedorismo. Aprendemos a fazer planos de negócios e a desenvolver ideias criativas para novos empreendimentos, em disciplinas como Introdução a Atividade Empresarial (IAE), oferecida pelo Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília (CDT/UnB). Em nossa vida acadêmica chegamos a desenvolver dois planos de negócios em trabalhos de equipe; um voltado para o gerenciamento financeiro e outro voltado para o *branding*.

Outro motivo que nos motivou a trabalhar com o terceiro setor foi a disciplina Instrumentos de Comunicação Organizacional. Na oportunidade descobrimos o poder que uma simples ação estruturada de comunicação pode gerar para um projeto social. A partir dessa experiência, começamos a procurar propósito nas atividades profissionais antes do salário. Decidimos então que iríamos usar esse trabalho de conclusão de curso para criar algo que pudesse realmente transformar a sociedade em um lugar mais inclusivo e colaborativo.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. Comunicação Organizacional e Terceiro Setor

A Comunicação Organizacional é um campo amplo que engloba teorias e pensamentos da Comunicação e de outras áreas, tais como Administração, Sociologia e Psicologia. Sua importância para as organizações privadas e governamentais está mais disseminada, sobretudo nas empresas privadas, que possuem maiores aportes de investimento nessa área. No entanto, nas organizações sem fins lucrativos, a Comunicação Organizacional possui pouca força, apesar de encontrarmos estudos sobre o assunto entre os acadêmicos.

Uma das pesquisadoras da área que se dedica ao estudo da comunicação no âmbito do terceiro setor é Cicília M. Krohling Peruzzo. Segundo a autora, quando a Comunicação Organizacional é inserida na dinâmica das organizações sem fins lucrativos, novos fundamentos e práticas se tornam necessários para compreender essa relação. Ela cita o exemplo das Relações Públicas, que precisou passar por revisões prático-teóricas, quando da sua apropriação por organizações e movimentos sociais, criando assim a perspectiva comunitária ou mobilizadora (PERUZZO, 2013).

É nos anos 1980 que essas organizações começaram a se popularizar no Brasil. Com esse crescimento, surge a necessidade de comunicar para os diversos públicos, que estabeleceram relacionamentos com esse tipo de organização. Nasce então, as relações públicas comunitárias ou relações públicas na contramão. Isso não implica dizer que as Relações Públicas e a Comunicação Organizacional tradicionais deixaram de existir. Pelo contrário, com essa nova perspectiva expandiu-se a área de atuação profissional e agregou-se mais conhecimento para ambas as áreas.

Dentro desse panorama, o profissional de comunicação necessita manter uma postura diferente da que é geralmente apreendida em empresas tradicionais. O papel que deve ser desempenhado pelo comunicador é de um facilitador. Ele deve dirigir os processos, de modo a permitir a participação dos membros que compõem a organização de forma ativa. Esse processo pode ser definido como co-criação e vem se tornando uma prática frequente entre negócios inovadores.

Peruzzo denomina esse tipo de comunicação como mobilizadora, entendida como:

[...] aquela que ocorre na relação com o público beneficiário/sujeito das atividades, passa a ser algo construído, a partir das demandas do grupo, e pressupõe o respeito à dinâmica interna e coletiva da própria entidade ou movimento, bem como do público em questão. Não se trata de auscultar o público para melhor adaptá-lo aos interesses da instituição, como fazem as empresas, mas para atender às necessidades dele. (PERUZZO, 2013, p. 96)

Não obstante, a comunicação institucional deve ser dirigida aos públicos externos com a finalidade de dar visibilidade e construir uma reputação favorável para que novos indivíduos apoiem os interesses defendidos. Além disso, deve-se propor estratégias que visem a conquista do espaço político e dar voz a esses atores, para que os interesses coletivos alcancem mais espaço na disputa pela hegemonia.

Dessa forma, a comunicação nas organizações pertencentes ao terceiro setor se divide em dois níveis: a comunicação mobilizadora e a comunicação institucional. No primeiro nível são desenvolvidas as competências internas e interpessoais. Os produtos criados nesse âmbito são os vídeos educativos, jornais, revistas, mural da empresa, campanhas educativas, contato face a face e muitos outros que têm como foco o público beneficiário da instituição. Esse nível está preocupado, sobretudo, em alcançar efetivamente o impacto social. Já no segundo nível são desenvolvidos os canais de comunicação externos, como *sites*, redes sociais, *press release*, vídeo institucional, *kit* imprensa, folhetos, etc. Os objetivos almejados nesse âmbito dizem respeito à apresentação da instituição para a sociedade e a divulgação de informações pertinentes aos projetos desenvolvidos por esta. Além disso, é uma forma de manter a transparência diante da sociedade e das entidades governamentais que convenientemente repassam recursos públicos a essas organizações.

Do ponto de vista das empresas privadas, esse tipo de comunicação é denominado de responsabilidade social e atinge cada vez mais empresas adeptas, visto que, esse tipo de estratégia de marketing fortalece uma percepção mais assertiva da imagem corporativa por parte do público. Essas parcerias devem ser avaliadas pelo terceiro setor com atenção, pois existem empresas que utilizam esse tipo de estratégia apenas para estar de acordo com as práticas do mercado, sem realmente estar interessada em defender a causa.

2. Negócios com Impacto Social

São empreendimentos que não somente visam lucro, mas que também estão preocupados em gerar algum tipo de transformação social. Isso pode ser atingido por meio da criação de produtos mais baratos e menos prejudiciais ao meio ambiente, iniciativas educacionais que democratizem o conhecimento entre comunidades sem acesso à educação, entre outras.

Um dos maiores desafios desse tipo de negócio é tornar acessível produtos e serviços que geralmente estão inacessíveis às pessoas de baixa renda, como educação, saúde e moradia. Existem dificuldades em todos os níveis. Por exemplo, os canais de distribuição não podem ser os mesmos dos produtos criados para pessoas com renda mais elevada. Diferentemente desse tipo de cliente, as pessoas de baixa renda, muitas vezes não têm acesso a shoppings e supermercados. Desse modo, é necessário pensar em outras maneiras de fazer com que os produtos cheguem até esses indivíduos.

Outro problema enfrentado é como divulgar os produtos e serviços de forma eficaz. Quais mídias esse cliente consome? Ele tem acesso a meios de comunicação como TV, rádio e *internet*? Existem meios mais eficazes de atingir esse tipo de público? Quais são os melhores horários para se veicular uma campanha de divulgação? Que tipo de relacionamento deve ser mantido com esse público, para que ele se sinta à vontade em consumir os produtos e serviços oferecidos? São algumas perguntas que se deve ter em mente ao se pensar a comunicação para negócios com impacto social.

Mas, como nasceram os negócios com impacto social e qual sua importância para a sociedade? De acordo com Graziela Comini, Edgar Barki e Luciana Aguiar em “O novo campo dos negócios de impacto social”³, esse tipo de organização teve início na Europa. Segundo os autores, esses empreendimentos têm como objetivos a inclusão da população de baixa renda e o acesso a produtos e serviços da esfera pública a custos mais baixos.

Uma primeira nomenclatura que levou essas organizações foi “empresas sociais”. Além de dar acesso a produto e serviços, elas geravam também novos empregos, sendo assim, mais uma forma de incluir pessoas desempregadas e

³ Artigo publicado no livro Negócios com Impacto Social no Brasil. São Paulo: Petrópolis, 2013.

marginalizadas. De acordo com a definição da *Emergence of Social Enterprise in Europe* (EMES):

Empresas sociais descrevem organizações que se baseiam na troca como sua principal fonte de renda e que se consideram como negócios. Podem incluir organizações que têm o setor público como principal cliente, mas cuja renda é predominantemente proveniente de contratos celebrados por meio de licitação. As empresas sociais são radicalmente diferentes das privadas. Elas objetivam os lucros, mas também se definem como empresas que:

- Priorizam a ética e os seus valores;
- Têm como principal missão o cumprimento de objetivos sociais acordados e mensuráveis;
- São governadas e administradas por meio de um regime de empresa democrática e social. (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013, p. 44)

[...] a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 1999) define empresas sociais como organizações que buscam objetivos sociais e econômicos com um espírito empreendedor e têm um propósito primário que não a maximização do lucro.

Por sua vez, para a Coalizão Empresarial Social (2011),

Empresas sociais são empresas comerciais com fins sociais e ambientais. Muitas empresas comerciais consideram que têm objetivos sociais, mas as empresas sociais são distintas, porque sua finalidade social e/ou ambiental é absolutamente central para o que elas fazem – seus lucros são revestidos de forma a manter e reforçar a sua missão para uma mudança positiva. (IDEM, p. 45)

Como podemos observar, existem algumas definições para o termo “empresa social”. Entretanto, podemos notar algumas semelhanças entre os conceitos. Por exemplo, destacamos a proeminência do propósito social. Além disso, essas organizações também demonstram um caráter inovador, visto que, buscam atingir seus objetivos de forma a não agredir o meio ambiente. Além de criar novas formas de consumo, se utilizando de outras maneiras de pagamento além do dinheiro.

Além da geração de impacto social, outro fator importante para a definição de empreendimentos sociais está na forma como as tomadas de decisão acontecem. Para serem caracterizadas como tal, a estrutura organizacional deve ser descentralizada, permitir a participação de todos os membros nas decisões e manter a transparência com os públicos internos e externos. Outro fator importante é a integração das comunidades rurais e urbanas e a prestação de serviços sociais em áreas como educação, cultura e meio ambiente (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013).

Outra nomenclatura utilizada para definir negócios com impacto social é “negócios inclusivos”. Alguns pesquisadores latino-americanos da *Social Enterprise Knowledge* definem

Negócios sociais inclusivos como organizações ou empresas que geram a mudança social por meio de atividades de mercado. Isso inclui ONGs e organizações sem fins

lucrativos ou privadas que exerçam atividades no setor público, produzindo artigos e serviços de valor significativo. De acordo com Márquez, Reficco e Berger, para ser um negócio inclusivo não basta apenas ser autossustentável – o negócio precisa ser rentável e deve ter como premissa básica a transformação dos padrões de vida da população de baixa renda. Assim, sob essa perspectiva, um negócio inclusivo oferece “acesso a bens de consumo que impactam diretamente nas condições de saúde e na construção das capacidades em setores marginalizados e claramente pode transformar os padrões de vida dos beneficiários.” (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013, p. 48)

Independentemente da denominação usada podemos observar semelhanças entre os conceitos. Como o próprio nome já diz, os negócios inclusivos, têm como objetivo a inclusão social de pessoas de baixa renda e marginalizadas e a melhoria na qualidade de vida desses indivíduos. Identificamos também que essas organizações sempre mantêm algum tipo de relacionamento com o setor público. Seja por meio de parcerias para elaboração de projetos de impacto social ou de captação de investimentos públicos para financiamento dos projetos.

Além do setor público, são estabelecidos relacionamentos e parcerias com empresas privadas. Essas parcerias podem se dar de diversas maneiras. Pode ser por meio de treinamentos específicos sobre uma atividade técnica com o objetivo de profissionalizar e incluir pessoas com pouca mobilidade profissional no mercado e desse modo, oferecer mão-de-obra qualificada para as empresas. Através da criação de sistemas de distribuição de produtos ou atrelando a imagem da empresa à causa em troca de reconhecimento social.

Apesar dos conceitos apresentados acima definirem uma parte das organizações inseridas no terceiro setor e algumas pequenas e médias empresas privadas, eles não abarcam todas as organizações que tenham o objetivo de gerar impacto social e lucros ao mesmo tempo. Por esse motivo os autores sugerem o uso da nomenclatura “negócios com impacto social”.

Se o termo “empresa social” está mais atrelado a pequenas e médias empresas que objetivam a inclusão de desfavorecidos, o conceito de “negócios com impacto social” é mais amplo. Ele é frequentemente utilizado para definir uma empresa que tem objetivos sociais ou uma unidade de negócios incorporada a uma empresa tradicional. Assim, ele pode ser usado também por grandes corporações que almejam desenvolver negócios que tenham lucro e impacto social *ao mesmo tempo*.

Além disso, a expressão foi apropriada por organizações sem fins lucrativos que decidiram participar do mercado por meio da venda de bens e serviços. Essa multiplicidade de termos pode ser explicada a partir de duas discussões acadêmicas e práticas que foram concomitantes em meados de 1990 no Brasil: a que decorre do mundo corporativo e aquela com base no contexto das empresas sociais. (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013, p. 49)

3. O que é o terceiro setor

Diversas organizações que podem ser caracterizadas como negócios com impacto social estão inseridas no terceiro setor. Essa probabilidade é levantada em decorrência desse setor ser formado por organizações com o propósito de gerar impacto social. Porém, um dos problemas que se verifica é que essas organizações estão, na maioria dos casos, voltadas ao assistencialismo e a caridade.

Outro grande problema é a falta de visibilidade. Apesar de a comunicação ter evoluído na perspectiva mobilizadora, são poucas as organizações do terceiro setor que utilizam as estratégias de comunicação organizacional como meio de divulgar as causas e se relacionar com a sociedade. Uma das razões desse problema pode estar na falta de profissionais devidamente qualificados para atendê-las. Faltam também empresas interessadas em investir e oferecer serviços de comunicação para esse tipo de público.

Mas, o que é e quais organizações fazem parte do terceiro setor? Para responder esses questionamentos, consultamos o Manual do Terceiro Setor, elaborado pelo Instituto Pro Bono. O IPB, é uma Organização Não-Governamental que fornece serviços de advocacia de interesse público para organizações da sociedade civil de baixa renda. Isso acontece por meio de um banco de horas doadas por vários escritórios de advocacia e advogados individuais cadastrados na instituição.

De acordo com Ribas (2004):

O conceito de terceiro setor renova a significação da esfera pública, através de iniciativas privadas que, à diferença do setor privado empresarial, não são guiadas pelo lucro, ou de iniciativas com fins públicos que não são conduzidas pelo setor estatal, mas por cidadãos e organizações da sociedade civil. (RIBAS, 2004, p.1)

Para entender o terceiro setor precisamos conhecer quais organizações estão inseridas em seu âmbito. De forma mais geral, podemos denominar essas instituições como organizações da sociedade civil. Segundo o Código Civil brasileiro, uma organização da sociedade civil é uma pessoa jurídica de direito privado. Diferentemente da pessoa física, que representa apenas um indivíduo, a pessoa jurídica representa a organização de dois ou mais indivíduos ou de um patrimônio com o objetivo de atingir um fim determinado.

Nosso código civil difere pessoas jurídicas de direito público interno e externo e de direito privado. As de direito público interno se referem à União, os

Estados, o Distrito federal, os Municípios, os Territórios, as autarquias e outras entidades criadas através de leis específicas. Já as pessoas jurídicas de direito público externo são os estados estrangeiros e organismos internacionais, a exemplo da Organização das Nações Unidas (ONU), regidos pelo direito internacional público (INSTITUTO PRO BONO).

Por outro lado, as pessoas jurídicas de direito privado são iniciativas instituídas por particulares e podem ser divididas em sociedades, associações e fundações (CÓDIGO CIVIL, 2002, artigo 44). As sociedades são constituídas por grupos de indivíduos com a finalidade de obtenção de lucro, por meio da prestação de serviços ou do exercício de profissão. Sendo que, todos os sócios têm direito a parte dos resultados atingidos.

Da mesma maneira, as associações são formadas por um agrupamento de pessoas em busca de um fim comum. Entretanto, esse tipo de forma jurídica, visa a defesa de interesses dos seus associados sem ter o lucro como objetivo final. Por fim, as fundações são constituídas por meio de um patrimônio (imóveis, bens), estabelecido e destinado a uma determinada finalidade social pelo seu instituidor.

Dessa forma, temos que as entidades sem fins lucrativos são geralmente instituídas sob a forma de associação ou de fundação. Mas, e as demais definições “ONG”, “OSCIP”, “Instituto”? Todas se referem às organizações privadas sem fins lucrativos, reconhecidas juridicamente como associação ou fundação. Essas denominações representam títulos concedidos pelo Poder Público para a obtenção de benefícios, como imunidades e isenções fiscais.

Embora as associações não persigam fins econômicos, elas não estão impedidas de abranger dentro da sua estrutura atividades que gerem algum retorno financeiro. Entretanto, isso deve estar devidamente expresso no seu estatuto. Além do mais, todo o produto gerado por meio dessas atividades, devem ser revertidos na consecução do objetivo social da instituição. Elas podem atender a comunidade como um todo ou restringir-se a um grupo seletivo de pessoas, como por exemplo acontece com uma associação de determinada classe trabalhadora. As associações podem atuar para uma finalidade beneficente, literária, científica, artística, recreativa, desportiva, política, entre outras que não objetive o lucro (INSTITUTO PRO BONO).

De acordo com o artigo 62 do Código Civil:

Para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la.

Parágrafo único: A fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência. (CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO, 2002)

Diferentemente de uma associação, que estar organizada pela união de indivíduos, as fundações estão organizadas pela união de bens. Para criar uma fundação, seu instituidor necessita invariavelmente definir o patrimônio que será doado e qual será sua finalidade. Caso o patrimônio não seja suficiente para alcançar a finalidade a que foi destinado, este poderá ser doado a outra fundação que tenha a mesma finalidade ou semelhante. Além disso, a fiscalização sobre as fundações é mais rígida, assim como os fins para o qual elas podem ser instituídas, sendo somente os explicitados no parágrafo único do artigo 62 do Código Civil.

Como foi falado anteriormente, uma organização da sociedade civil pode, se assim quiser e caso se enquadre dentro de algumas regras pré-estabelecidas, obter títulos e certificados para a obtenção de benefícios concedidos pelo Poder Público. Esses benefícios podem ser o recebimento de dinheiro público para a consecução de seus objetivos ou descontos, imunidades e isenções de tributos no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Foram identificados três: OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, Utilidade Pública e Entidade Beneficente de Assistência Social.

Regulada pela Lei nº 9.790/99, a titulação de OSCIP é concedida somente no âmbito federal pelo Ministério Público. Por meio desse título, a instituição tem a possibilidade de firmar termo de parceria com o poder público para obtenção de recursos governamentais. Para isso, foram criados mecanismos de controle do próprio MP para garantir a efetiva destinação dos recursos para os fins sociais da organização. Além disso, ao contrário do que acontece nas outras titulações, os dirigentes podem ser remunerados. As informações sobre as OSCIPs são totalmente públicas, existindo para isso, os Conselhos Fiscais e as Comissões de Avaliação que visam garantir a transparência nessas organizações. Escolas, Hospitais e Associações de Classe não podem obter esse título.

O título de Utilidade Pública é exigido para as instituições que pretendem conseguir imunidade de impostos no âmbito dos estados e municípios como ICMS, IPVA, IPTU e ISS. Além disso, é exigido também para a requisição ao INSS da isenção

de pagamento da cota patronal. Ao optar por esta certificação não há a possibilidade de requerer o título de OSCIP. Para consegui-la, a organização deverá comprovar pelo menos 3 anos de funcionamento contínuo e efetivo, além de ter sido constituída no Brasil. Diferentemente da titulação anterior, os dirigentes não podem receber nenhum tipo de remuneração. Abrange entidades de educação, pesquisa, culturais e filantrópicas. Por meio dessa titulação, há a possibilidade de a organização receber doações advindas da União e de receitas das Loterias Federais.

Por fim, o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEAS é concedido no âmbito federal pelo Conselho Nacional de Assistência Social. Por meio do CEAS a instituição tem a possibilidade de receber isenção do pagamento da cota patronal de seguridade social. É indispensável a qualquer organização que deseje celebrar convênio com a União. Como no certificado de Utilidade Pública, é necessário a comprovação de funcionamento contínuo e efetivo da organização por pelo menos 3 anos, além de ter sido constituída no Brasil. Somente as entidades que trabalhem com causas que promovam a proteção da família, infância, maternidade, adolescência, velhice e pessoas com deficiência podem adquirir esse título.

Com a evolução da legislação sobre o terceiro setor, as organizações sem fins lucrativos se tornaram intermediários entre o Estado e o indivíduo. Muitas das atividades desenvolvidas por essas entidades são complementares as atividades do Estado e por esse motivo, o Poder Público cria mecanismos que fomentem esse tipo de organização. Além das imunidades e isenções expressas na Código Civil e no Código Tributário, foram criadas leis que incentivam o desenvolvimento do objetivo social das organizações da sociedade civil. Por exemplo, podemos citar a Lei de Incentivo à Cultura e a Lei do Audiovisual.

Além disso, existe a regulamentação do trabalho voluntário pela Lei nº 9.608/98 que permite que instituições privadas sem fins lucrativos com objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social possam explorar mão-de-obra de forma não remunerada, desde que atendidas as disposições da lei e não se verifique a relação empregatícia discriminada na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. Entretanto, apesar dos títulos, imunidades, isenções e a legislação criada para o fomento das organizações do terceiro setor, essas instituições passam por dificuldades para manter suas atividades. Isso pode acontecer por falta de acesso as informações sobre os incentivos citados, por conta

da burocracia em conseguir as certificações, bem como por outros motivos de caráter políticos. Por essa razão, identificamos uma necessidade de prestar um serviço de consultoria para essas entidades.

É necessária uma mudança na postura dessas organizações. Acreditamos que as mesmas tenham a capacidade de serem autossustentáveis e de se transformarem em modelos de negócios inovadores. Mantendo o foco na inclusão social, por meio da profissionalização e educação do público beneficiário e da criação de produtos e serviços que gerem recursos para a manutenção das suas atividades.

4. Sociedade em Rede

A informação e a tecnologia modificaram o modo como as organizações estabelecem-se na sociedade e relacionam-se com os públicos internos e externos. A globalização e o grande fluxo de informações na era da sociedade em rede (CASTELLS, 1999), trouxe inúmeras mudanças nas/para as organizações. Inclusive mudanças estruturais e na legislação com o surgimento de leis que regulamentam empresas virtuais e o teletrabalho⁴ – vide o Capítulo II-A, acrescentado pela Lei 13.467/2017. Isso tem impacto sobre o trabalho e o modo como os processos comunicacionais se dão nessas organizações. Um exemplo disso, é o aumento de profissões *home-office* ou teletrabalho.

A pesquisa encomendada pela Associação Brasileira de Internet - Abranet ao Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT)⁵, em 2014, mostrou que as empresas de *internet* faturaram R\$ 144,7 bilhões e respondem por 1,6% da arrecadação de impostos no país. Houve um aumento de 50,1% em relação a 2012. Além disso, subiram o número de postos de trabalho em 17,5%, expandiram seus estabelecimentos em 27,56% e passaram a ocupar a 14ª colocação no *ranking* de recolhimento de tributos federal. O estudo considerou as empresas do segmento de

⁴ Segundo Rocha e Muniz (2013), "No mercado produtivo, o teletrabalho constitui modalidade de trabalho viabilizada pela tecnologia da informação e da comunicação, importando não apenas em supressão de barreiras geográficas, mas também otimizando o relacionamento entre empregado e empregador, além de diminuir os custos da produção, uma vez que, de regra, é desenvolvido fora da estrutura física tradicional do tomador do serviço. O teletrabalho pode ser considerado como a prestação de serviços a qualquer título, desde que seja a distância, ou externado, com a utilização dos instrumentos de informática ou telemática, em favor de outrem".

⁵ Disponível em: <[http://www.abranet.org.br/Noticias/Empresas-de-Internet-faturam-R\\$-144,7-bilhoes-e-respondem-por-1,6%25-da-arrecadacao-de-impostos-581.html](http://www.abranet.org.br/Noticias/Empresas-de-Internet-faturam-R$-144,7-bilhoes-e-respondem-por-1,6%25-da-arrecadacao-de-impostos-581.html)>. Acesso: 27 de Abr. 2016.

representação da Abranet incluídas nas divisões 61, 62 e 63 da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). O total arrecado pelos CNAEs pesquisados foi de R\$ 1,92 bilhão pelas empresas do setor de comunicações e de R\$ 17,07 bilhões pelas empresas de atividades de tecnologia da informação.

A *internet* acrescentou novos canais de relacionamento entre as pessoas e as organizações, por exemplo, o *e-mail*, fóruns, *chats* e as redes sociais digitais. Empresas mais modernas, vislumbrando esse potencial, trataram rápido de se inserirem, pois desse modo, conseguem alcançar clientes de forma mais efetiva e barata. Outros empreendedores também acreditam no poder da *internet* para criar e divulgar produtos e serviços como é o caso das *startups*⁶.

Manuel Castells é um sociólogo espanhol, foi professor e pesquisador de grandes universidades como a Universidade de Berkeley, na Califórnia e a Universidade Aberta da Catalunha, em Barcelona. Segundo o *Social Sciences Citation Index*, Castells foi o quarto cientista social mais citado no mundo no período entre 2000 a 2006 e o mais citado acadêmico da área de comunicação no mesmo período. O autor foi responsável pela criação da obra *Sociedade em Rede*, primeiro volume da trilogia *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. Em suas obras, Castells, fala sobre como as novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) impactam nas estruturas sociais.

No prólogo do livro, intitulado "a Rede e o Ser", Castells cita mudanças sociais e tecnológicas pelas as quais o mundo passou e está passando, entre a década de 1970 e o final do século XX.

No final do segundo milênio da era cristã, vários acontecimentos de importância histórica transformaram o cenário social da vida humana. Uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado. Economias por todo o mundo passaram a manter interdependência global, apresentando uma nova forma de relação entre a economia, o Estado e a sociedade em um sistema de geometria variável [...] O próprio capitalismo passa por um processo de profunda reestruturação caracterizado por maior flexibilidade de gerenciamento; descentralização das empresas e sua organização em redes tanto internamente quanto em suas relações com outras empresas; considerável fortalecimento do papel do capital *vis-à-vis* o trabalho, com o declínio concomitante da influência dos movimentos de trabalhadores; individualização e diversificação cada vez maior das

⁶As *startups* apareceram entre 1996 e 2001, durante a época chamada de primeira explosão da bolha da internet. De acordo com matéria da revista Exame Online, "[...] uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza". (Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso: 09 mai. 2016).

relações de trabalho; incorporação maciça das mulheres na força de trabalho remunerada, geralmente em condições discriminatórias; intervenção estatal para desregular os mercados de forma seletiva e desfazer o estado do bem-estar social com diferentes intensidades e orientações, dependendo da natureza das forças e instituições políticas de cada sociedade; aumento da concorrência econômica global em um contexto de progressiva diferenciação dos cenários geográficos e culturais para a acumulação e a gestão de capital. (CASTELLS, 1999, p. 39)

Além das mudanças causadas na sociedade, devemos nos atentar para as implicações na comunicação das organizações e como as novas tecnologias permitiram a migração de uma comunicação funcionalista para uma comunicação dialógica e relacional, de mão-dupla. Agora, os públicos têm as ferramentas necessárias para responder e dar outros sentidos a comunicação realizada pelas organizações. Com o desenvolvimento dos TICs, todos podem ser locutores e receptores ao mesmo tempo, assim como, todos podem ser produtores e consumidores de conteúdo.

Segundo Manuel Castells (1999), a sociedade é constituída por redes e apesar dessa forma de organização já existir anteriormente, as novas tecnologias permitiram a expansão dessa organização para todas as dimensões sociais.

Redes constituem a nova morfologia de nossas sociedades e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura. Embora a forma de organização social em redes tenha existido em outros tempos e espaços, o novo paradigma da tecnologia da informação fornece a base material para sua expansão penetrante em toda a estrutura social" (CASTELLS, 1999, p.497).

4.1. Empresas Virtuais

As empresas virtuais são produtos da sociedade em rede. Sendo assim, são organizações relativamente novas. Devido ao caráter de atualidade dessas organizações, há uma certa dificuldade em nomeá-las. Don Tapscott (1997), lista os nomes atribuídos a elas:

Peter Drucker chama-a de "organização em rede". Peter Senge denominou-a "organização de aprendizado". Davidow e Malone chamam-na de "corporação virtual". Para Peter Keen, ela é a "organização relacional". Para Tom Peters, é a "organização maluca". Para D. Quien Mills, é a "organização agrupada". Charles Savage a chama de "rede humana". Russel Ackoff descreve a "corporação democrática". Para James Brian Quinn, é a "empresa inteligente". Para Michel Hammer e James Champy, é a "corporação que passou por uma reengenharia". (TAPSCOTT, 1997, p. 14)

De acordo com Tapscott, "muitas das lojas que hoje conhecemos serão substituídas por lojas virtuais e caminhões da *Federal Express*. Os prédios de tijolos e cimento que sobram terão de mostrar algo interessante para serem visitados"

(TAPSCOTT, 1997, p. 29). No Brasil, essa lógica não foi totalmente confirmada. As pessoas ainda têm receio de manterem relações de consumo com empresas que não possuem sede física. Enquanto que, em países como os Estados Unidos e a China, as empresas virtuais e o teletrabalho já são realidade nas últimas três décadas. O desafio do Brasil é tornar essas organizações comuns, de modo a conseguirem uma ligação social com os indivíduos que extrapole o ambiente virtual. Isso vem acontecendo gradualmente como pode-se observar no aumento do faturamento do *e-commerce* nos últimos anos.

Diferentemente das estruturas organizacionais tradicionais, as empresas virtuais, organizações em rede ou organizações distribuídas são formadas por diversos pontos de contato descentralizados entre si. Isso implica ter um sistema de produção na China, onde os produtos são criados e depois são transportados de avião ou navio para depósitos em qualquer continente do mundo. Após chegarem nos depósitos serão vendidos por meio de uma loja digital que irá utilizar um serviço de entregas para fazer com que o produto chegue ao consumidor final.

Esses fluxos contínuos de informação fazem com que estruturas muito centralizadas percam cada vez mais espaço no mercado. A cada dia novos modelos de negócios são criados e validados, fazendo com que empresas centenárias fechem as portas. O ritmo de mudança proposto pelas novas tecnologias é realmente indomável. Devido a facilidade de acesso as novas tecnologias, jovens conseguem desbancar conglomerados e empresas multinacionais.

4.2. Teletrabalho

Com o desenvolvimento das novas tecnologias da informação e da comunicação, as redes e fluxos de informação e comunicação e as relações sociais, em todos os níveis, passam por mudanças cada vez mais rápidas. A evolução dos meios de comunicação e das ferramentas de gestão e controle permitiram que organizações se tornassem gradualmente mais descentralizadas. Hoje, empregados podem desenvolver suas atividades a partir de qualquer lugar do mundo, bastando apenas ter conexão com a *internet* e um dispositivo celular ou *notebook*.

Devido a todas essas mudanças e o aparecimento de novas relações de trabalho remoto, tornou-se imperioso mudanças na legislação sobre o trabalho que

dispusessem sobre essas novas relações. O Brasil passou a regulamentar o teletrabalho por meio da aprovação da Lei nº 13.467 de 13 de julho de 2017. A lei alterou a Consolidação das Leis do Trabalho e acrescentou o Capítulo II-A, que versa sobre o trabalho remoto.

De acordo com o artigo 75-B da referida lei, “considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (LEI 13.467, 2017). Como podemos perceber no texto do artigo, essa modalidade de trabalho só se torna possível devido a evolução das tecnologias de informação e comunicação que transformaram o mundo na sociedade em rede, explicada por Manuel Castells.

Apesar da nova lei ter sido aprovada recentemente, o teletrabalho já era uma realidade em diversas partes do mundo e no Brasil, inclusive existem iniciativas do Poder Público nos estados e municípios que implementaram o trabalho remoto em suas atividades. Para se ter uma ideia, em 2008, a SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, estimou que aproximadamente mais de 10 milhões de pessoas desenvolviam atividades remuneradas à distância. O número representa cerca de 5% da população brasileira.

O teletrabalho é uma necessidade crescente das novas empresas que apostam na autonomia dos colaboradores e na evolução das novas tecnologias para desenvolver suas atividades com maior eficácia e menos danos ao meio ambiente. Além disso, esse tipo de estrutura organizacional é mais barato, pois não há a necessidade de se alugar um escritório e adquirir equipamentos em escala, economizando com energia, deslocamentos e aluguel.

METODOLOGIA

Tipo de Estudo

Este estudo baseia-se na pesquisa exploratória e na pesquisa descritiva.

Segundo Carlos Antônio Gil (2008):

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. (GIL, 2008, p. 27)

Enquanto a pesquisa descritiva tem:

(...) como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 2008, p. 27)

Fizemos uso da pesquisa quantitativa e qualitativa. Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico. Esse procedimento visa a identificar e selecionar livros e textos que apresentem conhecimento aprofundado sobre o tema, explorando teorias e métodos.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo. (GIL, 2008, p. 50)

Será utilizada também a pesquisa documental. trata-se de outro tipo de pesquisa exploratória, que recorre a documentos, tais como leis, jornais, revistas, documentários, relatórios de pesquisas, entre outros.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. (GIL, 2008, p. 51)

Instrumentos e métodos

Realizamos uma pesquisa de mercado visando conhecer o cenário no qual a empresa será inserida e o público preferencial. A partir disso, definimos como a empresa deve posicionar-se no mercado e relacionar-se com o público. Utilizamos pesquisas já realizadas por instituições como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), institutos de pesquisas e tecnologia, entre outros.

De acordo com o Sebrae, a pesquisa de mercado serve para conhecer o perfil do cliente, identificar estratégias utilizadas por concorrentes, pontos fortes e pontos fracos, além de analisar e comparar possíveis fornecedores. É uma análise geral de como está o mercado no momento.

A Pesquisa de Mercado é uma ferramenta importante para que você obtenha informações valiosas sobre o mercado em que atua ou pretende atuar. Quanto maior o seu conhecimento sobre o mercado, clientes, fornecedores e concorrentes, melhor será o desempenho do seu negócio.

Atualmente, ela está ao alcance das pequenas empresas e pode ser realizada a partir de institutos de pesquisas contratados, empresas juniores compostas por estudantes universitários ou realizadas pelo próprio empresário e seus colaboradores. Dependendo da complexidade da pesquisa, é fundamental que se contrate uma instituição capacitada. (Sebrae, 2013, p. 11)

Pesquisando-se a bibliografia sobre criação de negócios, encontramos diversas fórmulas e modelos de como gerar negócios. Esses modelos direcionam os empreendedores na criação e implementação de ideias e podem ser adaptados de acordo com o tipo de produto ou serviço que se pretende desenvolver e com o público que se deseja alcançar. Neste estudo usaremos o modelo *Canvas* descrito por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010). O modelo *Canvas* ou simplesmente "Quadro" é uma ferramenta visual criada para auxiliar os empreendedores na construção dos negócios, na identificação de vantagens competitivas e na geração de valor para os clientes e para a marca. Ele é dividido em nove blocos: segmentos de clientes, proposições de valor, canais, relacionamento com os clientes, fluxos de receita, recursos chave, atividades chave, parcerias chave e estrutura de custos.

No quarto semestre do curso de Comunicação Social, habilitação em Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília, existe a disciplina Instrumentos de Comunicação Organizacional (ICO), ministrada pelas professoras doutoras Ellen Geraldês e Janara Sousa. Nessa disciplina, os alunos escolhem uma

Organização Não-Governamental (ONG), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) ou projeto de extensão e prestam serviço de consultoria de Comunicação Organizacional durante o semestre para a instituição escolhida. Cada grupo realizava serviços, tais como diagnóstico da comunicação, *rebranding*, impressos, plano de mídias sociais, vídeo institucional, assessoria de imprensa, programa de rádio e ao final, produzem um evento de acordo com os objetivos descritos no diagnóstico da comunicação. Basearemos os serviços prestados pela empresa, objeto deste estudo, também nas atividades desempenhadas na disciplina ICO.

Canvas

A partir do modelo *Canvas*, chegamos a uma proposta de valor que irá nortear o negócio na prestação dos serviços e produtos oferecidos. Em seguida identificamos quais segmentos de clientes serão atendidos. Além disso, definimos por quais canais e como se dará o relacionamento com os clientes. Depois identificamos possíveis fontes de receita. Na segunda etapa da ferramenta definimos quais serão as atividades principais desenvolvidas pela empresa, assim como os recursos necessários e as parcerias que podem ajudar na consecução dos objetivos organizacionais. Por fim, foi identificado quais os custos que serão necessários para o funcionamento da empresa. Na figura abaixo podemos observar o resultado final que chegamos após a aplicação da ferramenta.

FIGURA – 1. Modelo de negócio criado por meio do Canvas para a empresa de comunicação voltada para o terceiro setor.



Elaborado pelo autor.

Análise Participativa no Coletivo Bambuo

O Coletivo Bambuo é uma organização horizontal que presta serviços de comunicação com base no marketing de experiência para impacto social e tem como premissa o estímulo ao envolvimento da sociedade civil em causas coletivas.

O objetivo da organização é despertar nas pessoas o amor por causas sociais atendidas por ONGs e negócios sociais, gerando captação de recursos através de financiamento coletivo e outras ferramentas da economia colaborativa por meio de um *mix* de marketing de experiência: um método de ativação de redes com marketing desenvolvido através de estudo de empresas privadas como a *RedBull*.

Programa *Student Changemakers*

Uma das principais formas de atuação que torna o serviço possível é o programa de capacitação e envolvimento dos *Student Changemakers*, jovens inconformistas, pró ativos e com sede de transformar o mundo no lugar em que gostariam de viver. Estes jovens trabalham de forma voluntária em busca do seu aprimoramento pessoal, profissional e emocional, através de experiências sólidas de comunicação para impacto social.

O *mix* de marketing é a cartela de serviços oferecida e é desenvolvido a partir de 4 pilares fundamentais:

1. Comunicação

- Análise estratégica e planejamento de comunicação;
- Criação de conteúdo para redes sociais, *newsletter*, *sites* dentre outras mídias digitais e mídias *off-line*;
- Produção Audiovisual: Criação de roteiro, captação de imagem, edição e finalização de vídeos e produção cinematográfica;
- *Design* gráfico: Criação de conceito e identidade visual para mídias *on-line* e *off-line*;
- Retorno Digital: Atuação em *Google Grants*, *Google Adsense*, *remarketing*, *Facebook Ads*, *Insta Ads*, integração das novas mídias dentre outros serviços de marketing digital para a captação e conversão de *leads*.

2. Captação de parceiros

O Programa de captação de parceiros busca identificar e conectar, através de sistemas inteligentes, parceiros de empresas privadas, governo e sociedade civil para a implementação da cultura da abundância.

É através da conexão entre os diversos setores da economia que se torna possível financiar projetos com maior capacidade de transformação social. O serviço busca atrair colaboradores que apoiam a causa e que possam ajudar por meio de

ajuda financeira, através do financiamento coletivo, dentre outras ferramentas da economia colaborativa ou por meio de outras moedas de troca como o tempo, o conhecimento, o trabalho voluntário etc.

3. Programa de Líderes de Opinião

O Programa de Líderes de Opinião consiste no mapeamento de rede de pessoas influentes e que movem a opinião a respeito dos assuntos de nicho correlatos ao cliente atendido. Os líderes de opinião são desde os colaboradores que fazem propaganda gratuita do negócio social, blogueiros, jornalistas, autoridades, entre outras pessoas ou instituições que tenham o poder de influenciar novos clientes a confiarem em uma organização.

Para tal, fazemos produção de conteúdo personalizado, específico para estes líderes, para o envolvimento dos mesmos, através de envio de *e-mails* e de entrega de *kits* especiais de convite dentre outras ações de mobilização que façam sentido com o objetivo de gerar mídia espontânea, tanto na mídia impressa, rádio e TV, bem como nas mídias digitais: redes sociais, *blogs* e *websites* especializados.

Além disso, é oferecido o serviço de relacionamento pós evento, através do trabalho de gratidão direcionado a este nicho.

4. Marketing de eventos

No marketing de eventos criamos o conceito e produzimos uma experiência de imersão na causa a ser contemplada.

O planejamento é de suma importância e feito a partir da metodologia de *blueprint* que analisa para as *personas* envolvidas toda a sua jornada na experiência para que ela seja uma experiência completa. Um evento é uma oportunidade real da ONG se relacionar de forma direta com seus colaboradores, pois é nesse momento que definitivamente acontece a interação e a imersão.

Experiência como voluntário

Por meio de uma seleção que envolveu uma dinâmica e uma entrevista pessoal, fomos escolhidos para fazer parte da primeira turma de voluntários do projeto. No mês de abril de 2017, foram selecionados 10 estudantes de comunicação para auxiliar nos serviços prestados pelo Coletivo Bambu. Os estudantes então foram divididos entre duas equipes: uma que gerenciava a comunicação organizacional do Coletivo e outra que auxiliava nos serviços prestados para a ONG Obras Sociais Jerônimo Candinho, localizada na cidade de Sobradinho/DF.

Fomos responsáveis pelo planejamento de mídias sociais e criação de conteúdo gráfico *on-line* e *off-line* durante 3 meses. Ao final desse ciclo, apareceu a oportunidade de coordenarmos a área de comunicação do Coletivo juntamente com uma colega formada em Comunicação Organizacional. Em setembro, passamos a coordenar efetivamente a área, após fazermos a segunda seleção de *Students ChangeMakers*.

Durante esse tempo, participamos das reuniões gerais que visam discutir o planejamento das ações a curto e médio prazo da organização. Nessas reuniões são definidas as demandas que deverão ser executadas por cada coordenação e os assuntos relacionados aos clientes.

Por meio dessa experiência, pudemos entender melhor como que é a dinâmica de uma organização que presta serviços na área que será explorada pelo modelo de negócio que estamos desenvolvendo. Durante o processo, obtivemos conhecimentos em diversas ferramentas de comunicação, por meio de oficinas ministradas por profissionais de *design*, programação, marketing, eventos, audiovisual, fotografia dentre outros. Além disso, auxiliamos na otimização da ferramenta de gestão de projetos *Trello*, que já era usada, porém, de forma menos eficaz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise de mercado, do estudo da legislação brasileira e da pesquisa bibliográfica, chegamos a um modelo de negócio. Propomos um plano de negócio para uma microempresa que presta consultoria e oferece serviços de comunicação para organizações do terceiro setor.

Os principais serviços estão baseados nos serviços oferecidos pelo Coletivo Bambuo e outros que foram identificados por meio dos conhecimentos teóricos e práticos aprendidos nas disciplinas de Comunicação Organizacional e cursos externos, assim como a experiência do pesquisador no mercado.

Os serviços prestados serão: diagnóstico de comunicação, plano de comunicação, captação de recursos, criação e produção de instrumentos de comunicação, como *sites*, redes sociais, material gráfico, manual de identidade visual, cartão de visita, *folders*, *e-mail* marketing, marketing digital, vídeos institucionais, *advergames*, endomarketing, revistas, eventos, avaliação e melhoramento das estratégias implementadas e criação e apresentação de relatórios com as principais métricas e resultados alcançados.

Por meio de uma estrutura organizacional distribuída em rede, comunicadores organizacionais se relacionam com organizações da sociedade civil, apresentando e oferecendo a consultoria. A partir de uma conversa com os gestores, o comunicador deverá elaborar o diagnóstico da comunicação interna e externa da organização. Em seguida, são definidas as estratégias e ações de comunicação que deverão ser colocadas em prática para atingir os objetivos da instituição.

Por meio de *softwares* e aplicativos de gestão de tarefas e comunicação *on-line*, o comunicador entra em contato com a rede à procura de *designers*, programadores e outros profissionais para a criação e produção dos instrumentos de comunicação que serão desenvolvidos.

A estrutura da organização segue as dinâmicas da sociedade em rede, fomentando a conexão de pessoas de áreas multidisciplinares por meio de sistemas digitais. Ao inserir-se na rede, preenchendo um formulário de contato no site institucional, o profissional deverá engajar-se em resolver os problemas e elaborar as demandas de cada cliente.

A criação deste plano de negócios será importante para definir as próximas etapas de implementação dos serviços e da institucionalização da organização. Além de ser um manual de como funcionará a empresa o plano de negócios poderá ser usado para fomentar outras iniciativas de negócios de comunicação para impacto social.

A partir da análise de investimentos e custos com a abertura e manutenção da organização, elaboraremos um *pitch* para apresentar o negócio para possíveis investidores. A ideia é aplicar o projeto em fundos de capital que busquem o desenvolvimento de empresas inovadoras e negócios com impacto social.

Acreditamos que essa iniciativa irá ajudar a fomentar outras organizações que queiram desenvolver-se nesse mercado e oferecer oportunidades para profissionais se desenvolverem profissionalmente e emocionalmente. O mercado de trabalho está mudando e a nova geração de jovens que estão entrando no mercado estão em busca de mais que um salário. Esses profissionais buscam propósito em suas ações e bem-estar.

Além de serem muito informados, esses indivíduos dominam diversas tecnologias que auxiliam em suas atividades pessoais e profissionais, permitindo o relacionamento com qualquer pessoa no mundo. As plataformas de comunicação digital, como as mídias sociais, *e-mail*, *sites* entre outras são canais que podem ser explorados para fins de gerir a estrutura de qualquer organização.

Além disso, a nova legislação sobre o trabalho fornece legitimidade e oportunidades para que organizações em rede sejam criadas. Com a regulamentação sobre o teletrabalho, as atividades profissionais poderão se dar de forma descentralizada, garantindo agilidade e economia de recursos financeiros e ambientais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTERNET. **Empresas de internet faturam R\$ 144,7 bilhões e respondem por 1,6% da arrecadação de impostos.** Disponível em: <[http://www.abranet.org.br/noticias/empresas-de-internet-faturam-r\\$-144,7-bilhoes-e-respondem-por-1,6%25-da-arrecadacao-de-impostos-581.html](http://www.abranet.org.br/noticias/empresas-de-internet-faturam-r$-144,7-bilhoes-e-respondem-por-1,6%25-da-arrecadacao-de-impostos-581.html)>. Acesso: 27 abril 2016.

BRASIL. Medida Provisória No 2.200-2, de 23 de agosto de 2001. **Dispõe sobre o ressarcimento das contribuições para os Programas e Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/PASEP e para a Seguridade Social - COFINS incidentes sobre insumos utilizados na fabricação de produtos destinados à exportação.** publicado no D.O.U. de 24.8.2001

BRASIL. Legislação Geral do ISS - Lei Complementar nº 116 de 31 de julho de 2003. **Dispõe sobre o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, e dá outras providências.** Publicada no DOU de 1º.8.2003.

BRASIL. Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999.** publicado no D.O.U. de 14.12.2006

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.** Publicada no Diário Oficial da União de 14/07/2017] (p. 1, col. 1). CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** Tradução Roneide Venancio Majer; atualização para a 6ª edição: Jussara Simões. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v.1) São Paulo: paz e Terra, 1999.

COMIMI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana. **O Novo Campo dos Negócios com Impacto Social.** In Negócios com impacto social no Brasil/ Organizado por Edgar Barki et al. – São Paulo: Petrópolis, 2013.

EXAME.COM. **O que é uma startup?** (Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso: 09 mai. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2010.** Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf>. Acesso: 25 de maio 2016.

INSTITUTO PRO BONO. **Manual do Terceiro Setor.** Disponível em: <<http://www.probono.org.br/arquivos/file/manualterceirosetor.pdf>>. Acesso: 29 de maio 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antônio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. **Fundamentos e Tendências da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas no Terceiro Setor**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, III., 2009. São Paulo. Anais... São Paulo, 2009.

PIRES, Karoline Marques. **O impacto da comunicação organizacional no terceiro setor: o caso da disciplina instrumentos da comunicação organizacional (ICO)**. 2014. 83 f., il. Monografia (Bacharelado em Comunicação Organizacional) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

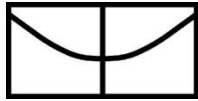
RIBAS, Jr. Fábio. **O conceito de Terceiro Setor**. PRATEIN Consultoria, 2004. Disponível em: <www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/pa?dd1=172&dd99=view&dd98=pb>. Acesso: 26 de maio 2014.

ROCHA, Cláudio Jannotti da; MUNIZ, Mirela Karen de Carvalho Bifano. **O Teletrabalho à luz do artigo 6º da CLT: o acompanhamento do direito do trabalho às mudanças do mundo pós-moderno**. Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg., Belo Horizonte, v. 57, n. 87/88, p. 101-115, jan./dez. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)> Acesso: 06 de maio de 2016

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Cartilha O Quadro de Modelo de Negócios**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/noticias/cartilha-do-quadro-de-modelo-de-negocios,58f2716d2c324410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso: 02 de novembro de 2017.

TAPSCOTT, Don. **Economia Digital**. São Paulo, Makron Books, 1999.



Universidade de Brasília

FRANCISCO ADRIANO DE MENEZES

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO VOLTADA
PARA O TERCEIRO SETOR**

Brasília - DF

2017

FRANCISCO ADRIANO DE MENEZES

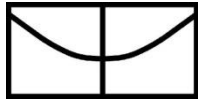
PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO VOLTADA
PARA O TERCEIRO SETOR

Plano de negócios apresentado ao curso de Comunicação Social e Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social e Comunicação Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. João José Azevedo Curvello

Brasília - DF

2017



Universidade de Brasília

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO VOLTADA PARA O TERCEIRO SETOR

FRANCISCO ADRIANO DE MENEZES

Plano de negócios apresentado ao curso de Comunicação Social e Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social e Comunicação Organizacional.

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. João José Azevedo Curvello
(Orientador)

Prof. Edmundo Brandão Dantas
(Examinador interno)

Prof. Carlos Potiara
(Examinador interno)

Prof.^a Maria Fernanda Valentim
(Suplente)

SUMÁRIO EXECUTIVO

Resumo dos principais pontos do plano de negócios42

Análise de Mercado44

Plano de Marketing49

Plano Operacional55

Plano Financeiro60

RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIO

Somos uma organização que presta consultoria e oferece serviços de comunicação para organizações do terceiro setor. Nossos principais serviços são: diagnóstico de comunicação, plano de comunicação, captação de recursos, criação e produção de instrumentos de comunicação, como *sites*, redes sociais, material gráfico, manual de identidade visual, cartão de visita, *folders*, *e-mail* marketing, marketing digital, vídeos institucionais, *advergames*, endomarketing, revistas, eventos, avaliação e melhoramento das estratégias implementadas e criação e apresentação de relatórios com as principais métricas e resultados alcançados.

Nossos principais clientes são organizações provenientes do terceiro setor, como ONGs e projetos sociais de caráter privado. Somos uma organização distribuída, ou seja, não possuímos uma sede física, a melhor forma de nos encontrar é por meio da *internet*, em nossa plataforma de serviços *online* ou por telefone. Também usamos espaços de *co-working* para nossas reuniões.

O montante de capital a ser investido é R\$ 187.257,45. Esperamos um faturamento mensal de R\$ 25 mil reais e um lucro inicial de 8 mil por ano. De acordo com essas projeções, o retorno sobre o capital investido seria atingido com 23 anos e 6 meses de funcionamento da empresa.

Dados dos empreendedores

Francisco Adriano de Menezes

SHIP 19, Bloco C, apto 09 – Brasília-DF

(61) 9 9561-8709

Bacharelado em Comunicação Organizacional pela Universidade de Brasília 2017. Tecnológico em Jogos Digitais pelo IESB 2019. Trabalhou como coordenador de projeto no Coletivo Bambu, uma organização que presta serviços de comunicação e marketing social para ONGs e projetos sociais onde atuou com a criação de peças gráficas, gerenciamento de equipes, captação de recursos, planejamento e gerenciamento de campanhas de comunicação, planejamento e produção de eventos.

Atribuições: Captar clientes e recursos, fechar os contratos, planejar as ações de comunicação para cada cliente e parceiros, gerenciar as equipes e projetos como um

todo, auxiliar na criação de peças de comunicação, apresentar os resultados alcançados.

Nome da empresa: BrandSo.Net – Rede de Comunicação para Impacto Social

CPF: 062.950.323-03

Missão: Promover as causas sociais por meio da comunicação estratégica e das novas tecnologias, ajudando o mundo a ser um lugar mais colaborativo, integrador e sustentável.

Setor de atividades: Prestação de serviços

Forma Jurídica: Microempresa

Enquadramento tributário: Optante do Simples Nacional

Capital Social:

Francisco Adriano de Menezes

R\$ 10 mil

100% de participação

Fontes de recursos:

Recursos próprios e investimento de terceiros. Para captar esses recursos devemos aplicar para editais lançados pelo governo e a iniciativa privada, além de fundos de investimentos específicos para negócios de impacto social.

ANÁLISE DE MERCADO

Análise dos Clientes

Nosso público-alvo são organizações do terceiro setor, como ONGs, OSCIPS, fundações e associações privadas sem fins lucrativos. Essas organizações atuam em diversas frentes sociais. Segundo pesquisa do IBGE, existem cerca de 556,8 mil entidades sem fins lucrativos no Brasil. As principais áreas de atuação são: Religião; Partidos Políticos, Associações Patronais e Sindicatos; Defesa de Direitos; Cultura e Recreação; Assistência Social; Educação e Pesquisa; Saúde e Preservação Ambiental.

Essas organizações oferecem um leque de serviços e produtos bastante diversificados. Vão desde atividades culturais, como shows, mostra de cinema e arte, teatro, distribuição de alimentos e roupas para os mais necessitados, ensino fundamental e médio a produtos sustentáveis, como energia solar e embalagens biodegradáveis.

A pesquisa de mercado foi baseada nos dados da pesquisa “As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil”, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, no ano de 2010.

De acordo com pesquisa realizada pelo IBGE, as instituições mais antigas criadas até 1980, correspondem a 12,7% do total das Fasfil e, não obstante, absorvem o maior percentual de pessoas ocupadas (47,3%). Entre as mais antigas, criadas até o final dos anos 1970, predominam as sediadas no Sudeste, representando 55,4% do total. Entre as instituições mais novas, cresce a participação daquelas sediadas no Nordeste, representando $\frac{1}{4}$ do total das entidades criadas de 2001 a 2010.

Um contingente de 2,1 milhões de pessoas estava registrado como trabalhadores assalariados nas 290,7 mil Fasfil em 2010. Isso representa cerca de $\frac{1}{4}$ (23,0%) do total dos empregados na administração pública no mesmo ano, 73,5% do total do emprego formal no universo das 556,8 mil entidades sem fins lucrativos e 5,8% do total de entidades empresariais existentes no Cadastro Central de Empresas - CEMPRES.

Uma análise mais detalhada da evolução recente das Fasfill entre 2006 e 2010, indica mudanças nas tendências observadas em períodos anteriores.

Proporcionalmente, o crescimento mais acentuado nos últimos anos foi o das entidades de Educação e Pesquisa, mais especificamente de Educação Infantil e Educação Profissional que apresentaram crescimento de 43,4% e 17,7%, respectivamente. As entidades de Meio Ambiente e Proteção Animal mantiveram a tendência anterior e cresceram 14,7% (acima da média nacional). Em números absolutos, o maior crescimento foi o das entidades do grupo Religião com a criação de 11,2 mil instituições ou quase a metade (47,8%) do total das 23,4 mil Fasfil criadas no período.

Por Grandes Regiões, também se observa que o crescimento proporcional das Fasfil seguiu ritmos distintos. O Norte manteve o crescimento mais acentuado, da ordem de 14,6%, seguido pelo Centro-Oeste que registrou um aumento de 12,6%. Nessas duas regiões, o crescimento foi acima da média nacional (8,8%). Em contrapartida, no Sudeste, embora o aumento do número absoluto de entidades tenha sido o mais elevado (11,2 mil), em termos proporcionais, a região apresentou um crescimento de 9,6% que é mais próximo da média nacional. O Sul foi a região que apresentou o menor crescimento no período (5,8%).

A idade média das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos é de 14,4 anos e grande parte delas (40,8%) foi criada no período de 2001 a 2010. No grupo de entidades mais antigas, criadas antes dos anos 1980, predominam as entidades de Religião (39,5%) e Cultura e recreação (19,6%). Entre as mais novas, criadas nos primeiros dez anos deste milênio, destacam-se as entidades de Defesa de Direitos e Interesses dos Cidadãos (30,6%) e novamente as de Religião num patamar bem mais reduzido (27,0%).

O porte médio das Fasfil é de 7,3 trabalhadores por instituição. Destaca-se da análise que 72,2% delas não possui sequer um empregado formalizado e em 1,2% das entidades estão concentrados 63,3% do pessoal assalariado. A análise por Grande Região e por finalidade também evidencia diferenças significativas. No Sudeste, a média de ocupados assalariados é de 9,6 pessoas por entidade, ao passo que no Nordeste é de 4,5. Enquanto os Hospitais empregam uma média de 224,8 pessoas, no grupo de Desenvolvimento e Defesa de Direitos, por exemplo, a média é de 1 pessoa nas Associações de Moradores.

Por conta da natureza das organizações do terceiro setor, de não visarem o lucro como objetivo principal, os serviços de comunicação oferecidos por agências

de comunicação e de publicidade tradicionais não se enquadram nas demandas desse mercado. Por vezes, contratando serviços que não atendem suas necessidades, quando não tentam improvisar pessoas sem os conhecimentos conceituais e técnicos necessários para gerenciar a área de comunicação.

Devido a forma como essas organizações se constituíram e se desenvolveram no passado, muitas ainda desempenham ações de caráter filantrópico, baseadas sobretudo em doações. A imagem que se tem dessas instituições é de que são meramente voltadas ao assistencialismo. Além de ser limitadora, essa imagem diminui a importância que esse setor representa para a proteção do estado democrático e dos direitos humanos.

Acreditamos que o preço seja um ponto muito importante para essas organizações, pois geralmente não há um orçamento grande para investir nesse tipo de serviço e os preços altos praticados pelo mercado tradicional acabam sendo uma barreira. Por isso recorrem a *freelancers* e voluntários por serem mais acessíveis. Além da qualidade, os serviços que serão oferecidos deverão ser especializados para esse tipo de mercado. De forma especial, o atendimento fará toda diferença, visto que essas organizações necessitam de pessoas que estejam dentro da organização para ajudar a planejar colaborativamente as soluções e capacitar pessoas da própria organização para realizarem o serviço.

Análise dos Concorrentes

Nosso mercado de atuação possui poucos negócios semelhantes. Existem muitas empresas que prestam serviços parecidos, só que para clientes bem diferentes, como o primeiro e o segundo setor.

O primeiro concorrente direto que encontramos é o Coletivo Bambu, localizado em Brasília – DF. A organização tem 1 ano de criação e atua no mercado prestando serviços de comunicação para organizações do terceiro setor. O serviço está baseado no *mix* de marketing de experiência criado primeiramente pela *RedBull*, segundo a gestora de projetos Marina Miranda. Atualmente a organização atende apenas um cliente. São prestados serviços de captação de recursos por meio de uma campanha de *crowdfunding* na plataforma Doare. Além disso, auxiliam na divulgação através das mídias sociais e por meio da criação de um site institucional.

Recentemente a organização passou a prestar serviços de marketing digital, por meio do Google Grants, um programa que dar todo mês 10 mil dólares para uma organização sem fins lucrativos para serem gastos com a rede de anúncios do Google.

É cobrado um valor de R\$ 1.300 reais para manter todos os serviços citados acima. Além disso, existe uma coordenadoria responsável por captar parceiros para um clube de amigos que dão descontos para os colaboradores que mais ajudarem na campanha de *crowdfunding*. Os canais de atendimento são a página no Facebook e o *e-mail* institucional. A organização não possui *site*.

Além dos coordenadores, são selecionados estudantes de comunicação e áreas afins para participarem de um programa chamado *Students ChangeMakers*. Por meio desse programa, a organização capacita os estudantes e em troca eles dão assistência aos serviços de comunicação prestados para os clientes e para a própria organização.

A organização possui projetos na área de defesa de direitos dos imigrantes e das mulheres, a exemplo do projeto Mais Pontes Menos Muros e Mulheres Que Inspiram o Mundo. A instituição organiza também o Migrarte, um festival que junta gastronomia, arte, música e mostra de cinema intercultural. Os recursos vêm por meio dos serviços prestados e parte da arrecadação em eventos. Além disso, a organização concorre a editais do Fundo de Apoio à Cultura - FAC para desenvolver seus projetos internos.

Análise dos Fornecedores

Nossos fornecedores são empresas de tecnologia e desenvolvimento de *softwares* de edição e gestão de projetos. São grandes empresas que atuam mundialmente criando produtos de alta qualidade tecnológica para uso pessoal e empresarial. Abaixo, fizemos um pequeno orçamento dos principais produtos que serão adquiridos para o início dos serviços.

Produto: Notebook Intel i5+, 1GB+ RAM

Nome do Fornecedor: Microsoft, Dell, Apple

Preço: R\$ 3.200,00

Condições de pagamento: à vista, pelo *Paypal* ou parcelado no cartão de crédito.

Prazo de entrega: até 15 dias

Localização: Brasília, São Paulo, Belo Horizonte

Produto: *Smartphone*

Nome do Fornecedor: Samsung, Apple

Preço: R\$ 2.500,00

Condições de pagamento: à vista, pelo *Paypal* ou parcelado no cartão de crédito.

Prazo de entrega: até 15 dias

Localização: Brasília, São Paulo, Belo Horizonte

Serviço: Internet 20MB

Nome do Fornecedor: Net, Claro, Oi

Preço: R\$ 159,99 por mês

Condições de pagamento: à vista

Prazo de entrega: até 15 dias

Localização: Brasília, São Paulo, Belo Horizonte

PLANO DE MARKETING

Um grande gargalo do setor social é a falta de visibilidade e prioridade em comunicar e fazer um marketing de qualidade. Isso dificulta o alcance do impacto social, assim como sua mensuração e a captação de recursos.

O Marketing Social é muito usado por órgãos públicos e empresas do terceiro setor que trabalham suas campanhas para conscientização, doações e afins e ultimamente tem sido amplamente adotado por empresas privadas que têm buscado inserir propósito em suas organizações seguindo as tendências de mercado.

A BandSo.Net é uma rede de comunicadores, *designers* e programadores que cansaram de trabalhar em negócios sem propósito, cujo o único objetivo é o enriquecimento do sistema capitalista. Buscamos alcançar o impacto social por meio de ações e estratégias de comunicação e *design* com foco em transformar organizações sem fins lucrativos em negócios com impacto social.

Nossos principais serviços são: plano de comunicação, plano de captação de recursos, criação e produção de instrumentos de comunicação, como *sites*, material gráfico, manual de identidade visual, cartão de visita, *folders*, *e-mail* marketing, gerenciamento de redes sociais, marketing digital, vídeos institucionais, *advergames*, endomarketing, revistas, eventos, avaliação e monitoramento das estratégias implementadas, criação e apresentação de relatórios com as principais métricas e resultados alcançados.

Especificações dos serviços

Plano de Comunicação:

O plano de comunicação é um documento que contém uma análise do mercado em que a organização está inserida, os principais problemas de comunicação encontrados, assim como uma lista de ações que devem ser tomadas para resolver os problemas encontrados e alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento.

Para dar início ao processo de planejamento deverá ser elaborado um *briefing*. De acordo com Viel (2010), *briefing* é “um conjunto de informações, uma

coleta de dados passadas em uma reunião para o desenvolvimento de um trabalho, documento [...]”. Nesta etapa obtemos informações a fim de conhecer melhor a organização e perceber como ela realiza o seu negócio. Por meio do *briefing* conhecemos que tipo de público é atendido, quais são os outros negócios que atuam no mesmo ramo e quais parcerias estão firmadas. Essa fase é findada com a implementação da análise SWOT.

A matriz SWOT é dividida em quatro pontos: *Strengths*, está relacionado aos aspectos internos e significa os pontos fortes de uma organização. Esses pontos contribuem para o sucesso das estratégias definidas. *Weaknesses*, também está relacionado aos aspectos internos e significa os pontos fracos de uma organização. Esses pontos dificultam a implementação das estratégias. *Opportunities*, está relacionado aos aspectos externos e significa as oportunidades existentes no mercado para o negócio da organização. Essas oportunidades podem ser uma nova tecnologia que está em desenvolvimento e que diminuirá os custos atuais do negócio ou a aprovação de uma lei que abre vazão para um novo serviço dentro do mercado explorado pela organização. Por fim, *Threats*, também está relacionado aos aspectos externos e significa as ameaças que podem afetar negativamente o negócio.

Após o fim dessa etapa, conduziremos a pesquisa institucional. Para Dornelles (2007), “a pesquisa institucional tem como objetivo levantar todos os processos administrativos, a performance da empresa e verificar suas condições internas, visando principalmente construir um diagnóstico descritivo das deficiências e necessidades existentes”. Com ela, iremos aprofundar os conhecimentos sobre a organização e verificar qual tipo de comunicação está mais falha na empresa para, posteriormente, propor ações de correção.

Nessa fase identificamos todos os processos e fluxos de informações da organização, a fim de encontrar os gargalos e falhas na comunicação interna e externa. A pesquisa institucional compreende, a infraestrutura física, os produtos e serviços, a situação econômica, a estrutura organizacional e administrativa, a cultura organizacional, o clima organizacional, análise ambiental, os sistemas de comunicação, as estruturas departamental ou setorial da comunicação, as políticas, filosofias e objetivos, a comunicação interna, institucional e mercadológica.

Em seguida fazemos uma pesquisa de mercado que visa conhecer o perfil do público atendido pela organização. Essa pesquisa geralmente é feita por meio de

questionários e entrevistas com um grupo de pessoas que comprem os produtos ou utilizam os serviços da organização. A pesquisa de mercado deve ser feita de acordo com o negócio e com o tipo de público atendido.

Após as etapas descritas acima, chegamos a um diagnóstico geral da organização. No diagnóstico apresentamos os principais pontos que foram examinados e os problemas que foram encontrados do ponto de vista da comunicação. A partir desse documento, temos as informações necessárias para definir quais os pontos que precisam de melhorias e quais ações deverão ser tomadas para que o problema seja resolvido.

Chegamos então a um plano de ações, onde serão descritas as ações que deverão ser postas em prática para a resolução de cada um dos problemas encontrados no diagnóstico. O plano de ação começa com a definição de um objetivo. Em seguida, temos a definição das estratégias para alcance do objetivo. Por último, descrevemos detalhadamente cada ação, dividindo responsabilidades e prazos a serem cumpridos.

Plano de Captação de Recursos

Com o plano de comunicação criado e o plano de ações definidos, passamos para a fase de planejamento de captação de recursos. Por meio do conhecimento que adquirimos sobre as organizações sem fins lucrativos, entendemos que não basta criar somente o plano de ações, mas temos também que definir como essas organizações irão pôr em prática as ações.

O plano de captação de recursos é o documento responsável por identificar as fontes de captação de recursos necessários para o alcance dos objetivos da organização. Por meio desse plano, faremos um estudo do mercado de crédito, investidores e das parcerias público e privadas que poderão ajudar a organização a alcançar efetivamente o impacto social. O plano também deve apresentar como essas parcerias serão pactuadas e o retorno que cada uma das partes irá receber, incluindo a BrandSo.Net.

Estratégias Promocionais

Nossas estratégias promocionais estão baseadas no marketing digital e no marketing de eventos, pelo fato de serem essas estratégias mais baratas e mais efetivas do que o marketing tradicional. Tais estratégias levam em consideração a jornada do cliente que perpassa pelo conhecimento do serviço, o relacionamento, o qual visa tornar um conhecedor em um futuro cliente, a transformação efetivamente em um cliente e o acompanhamento até ele se tornar um difusor da marca.

Na fase de conhecimento do serviço, utilizaremos a estratégia de marketing de conteúdo. O marketing de conteúdo consiste na criação de conteúdo institucional, como artigos e vídeos relacionados aos serviços prestados pela organização. Por meio dessa estratégia, oferecemos informações importantes sobre o mercado de negócios com impacto social e algumas práticas que podem ser implementadas pelo público.

Para que esse tipo de estratégia obtenha sucesso é necessário oferecer um conteúdo que seja relevante para o público. O objetivo geral do marketing de conteúdo é lançar uma isca para que o público comece a conhecer melhor a organização e assim permita que possamos estabelecer um relacionamento mais próximo. Para isso existem estratégias de captura de *e-mails*. Essas estratégias consistem em oferecer *e-books*, planilhas e aulas em vídeo gratuitamente. Para acessar o conteúdo o público deve fornecer seus dados como nome, *e-mail* e telefone em uma página de captura.

A partir da captura dos dados do público, passamos para a fase de relacionamento. Essa parte do processo é muito importante, pois é aqui que “alimentamos” o público com informações mais importantes sobre o serviço que queremos oferecer. Nessa etapa utilizamos a estratégia de *e-mail* marketing. Essa estratégia consiste no envio periódico de conteúdo relacionado a marca e aos serviços prestados. É importante colocar uma *call-to-action* no corpo do *e-mail* para que o público se sinta compelido a acessar mais informações ou receber o conteúdo que estamos enviando.

Uma chamada para a ação é importante porque assim conseguimos identificar aqueles que demonstraram interesse em obter mais informações sobre a organização ou um serviço oferecido. Caso o público clique no botão ou em um *link*

no corpo do *e-mail*, esse será direcionado para o *site* institucional ou para uma página de captura. No segundo caso, podemos oferecer a assinatura de uma consultoria *online*, a inscrição em um *webinar* ou o *download* de um modelo de plano de comunicação.

Manuais e *checklists* costumam ser uma boa isca. Entretanto nesse momento, a melhor forma de manter o relacionamento com o público seja por meio de uma consultoria *online* ou um *webinar*. Por meio do *webinar*, podemos explicar diretamente para o público, o que é o serviço que oferecemos e dar espaço para que suas dúvidas sejam respondidas. Após esse momento, lançamos a consultoria *online* para aqueles que se sentirem preparados para se tornar efetivamente um cliente terem uma pequena degustação do serviço.

Essas estratégias descritas acima serão acompanhadas de outras estratégias de marketing digital. A organização deverá manter presença nas principais redes sociais, como o Facebook e o Instagram. Além disso, utilizaremos estratégia de *links* patrocinados na rede de pesquisa do Google e por meio do Facebook *Ads*. Outra mídia importante é o YouTube. Esse canal será utilizado para lançamento de campanhas em vídeo e para disponibilidade de conteúdo audiovisual para acesso público, fortalecendo a estratégia de marketing de conteúdo.

O próximo passo, após a consolidação das ações de marketing digital é o investimento no marketing de eventos. Essa estratégia consiste na participação e na organização de eventos relacionados ao mercado de empreendedorismo social. Destacamos os eventos e conferências promovidos pela Artemisia em São Paulo e o Evento Nacional Enactos Brasil de Empreendedorismo Social que aconteceu no Rio de Janeiro este ano.

Estrutura de Comercialização

O primeiro canal de comercialização que será utilizado é o *site* institucional. Por meio de um formulário, o usuário poderá entrar em contato solicitando os serviços. O formulário consiste em 5 campos de preenchimento, onde devem conter o nome da organização, o nome do representante da organização, telefone, *e-mail* e um quadro para o cliente descrever o serviço que deseja. Esse procedimento também poderá ser

feito através do Facebook, enviando-se uma solicitação de serviços por meio do Facebook Messenger.

Essas são formas de o cliente chegar até nós. No entanto, nosso objetivo é criar uma rede de atendentes profissionais de comunicação que serão responsáveis por ir presencialmente apresentar os serviços para as organizações. Acreditamos que dessa forma poderemos sanar todas as possíveis dúvidas do cliente e mantermos um relacionamento mais transparente. Será papel do atendente fazer o diagnóstico da organização, co-criar as estratégias de comunicação e captação de recursos e acionar a rede para atender as demandas desse cliente especificamente.

PLANO OPERACIONAL

Processos Operacionais

Somos uma rede de profissionais que prestam serviços de comunicação estratégica para organizações do terceiro setor com o objetivo de transformar essas organizações em negócios de impacto social sustentáveis e dar visibilidade a esses tipos de negócios. Por meio das tecnologias da informação e comunicação, conectamos profissionais de diversas áreas como comunicação, *design* e programação visando atingir o objetivo da organização a qual atendemos.

Abaixo segue a descrição dos principais processos referentes a cada área da empresa que deverão ser seguidos para que os serviços sejam prestados com eficiência e eficácia e os objetivos sejam atingidos.

Atendimento

A pessoa responsável pelo atendimento deverá ser um comunicador organizacional. Ele será responsável por apresentar o serviço para as organizações. Para isso, essa pessoa deverá manter um cadastro atualizado de organizações do terceiro setor localizadas na sua região. Após entrar em contato marcando uma reunião, o profissional deverá encaminhar-se com a apresentação da empresa e dos serviços que oferecemos.

É de responsabilidade do atendimento, verificar se existe *datashow* no local de apresentação. Caso o equipamento não esteja disponível, deverá consultar o possível cliente sobre a possibilidade de a reunião ser em um local onde o equipamento esteja disponível ou levar o equipamento até o local da apresentação.

Após a apresentação dos serviços ao cliente e depois que todas as dúvidas tenham sido sanadas, é hora de pergunta-lo se há interesse na contratação do serviço. Em caso positivo, deverá marcar uma nova reunião para a confecção do *briefing*. O *briefing* é o documento que deverá conter as informações iniciais sobre a organização e o tipo de serviço que ela procura. A reunião de *briefing* deverá ser feita juntamente com a administração e outras pessoas da organização que possam dar o máximo de informação sobre esta, podendo-se incluir os próprios assistidos.

Com o *briefing* em mãos, chega o momento da criação do plano de comunicação e do plano de captação de recursos. O profissional deverá marcar reuniões periódicas com a organização para co-criar as estratégias que serão tomadas com a finalidade de alcançar os objetivos da organização. À medida que as estratégias forem criadas, o profissional deverá acionar a rede por meio dos dispositivos de comunicação. Caso haja necessidade de produção de material gráfico, campanhas, eventos, assim como criação de *sites* e sistemas.

O atendimento será responsável por gerenciar as atividades no Trello, especificando os membros responsáveis por cada atividade, assim como definir prazos e avaliar a qualidade das atividades desenvolvidas pela equipe. O Trello é um aplicativo de gestão de equipes gratuito e *on-line*, onde pode-se montar equipes e definir responsabilidades para cada membro. Além disso, é possível adicionar prazos, anexar arquivos, fazer comentários, entre outras funções.

No plano de captação haverá uma cláusula especificando uma porcentagem dos recursos captados que será devida ao atendimento após a captação de todos os recursos previstos. O atendimento será responsável por repassar parte do montante para a equipe responsável pelos serviços de *design* e programação, assim como outras áreas necessárias para realização das ações previstas no plano de comunicação. Esse repasse está condicionado ao tipo de serviço realizado e o nível de comprometimento de cada membro, além, é claro, se a atividade tenha colaborado para a consecução dos objetivos almejados.

Produção

A equipe de produção será escolhida pelo atendimento de acordo com a disponibilidade de cada profissional da rede e com as ações previstas no plano de comunicação. Ao receber a demanda, o profissional deverá analisá-la e decidir se pode fazer ou não. Em caso positivo, ele deverá se comprometer com a qualidade e com os prazos definidos nos planos de comunicação e de captação de recursos.

Através do Trello, o profissional deverá atualizar sobre o estágio que se encontra a atividade. Se houve algum problema de execução, se haverá algum atraso, assim como anexar os documentos necessários para que a atividade seja concluída.

Gestão de Projetos

A gestão de cada projeto será realizada pelo atendimento por meio do aplicativo Trello. Dentro do aplicativo teremos todos os membros que fazem parte da rede. Toda vez que houver um novo projeto, o atendimento será responsável por entrar em contato com os membros que deverão ser selecionados de acordo com a natureza das atividades inerentes ao projeto.

Manter-se-á um cadastro com os dados e as principais funções de cada membro da equipe. Esse cadastro será realizado por meio de um formulário *on-line*, disponível por meio do site institucional na área “faça parte da rede”.

Dessa forma, o profissional de atendimento poderá consultar esse cadastro para selecionar os profissionais que farão parte da equipe do projeto. Após receber a confirmação dos membros, o atendimento deverá criar um novo “quadro” no Trello. Criar um novo quadro significa criar um novo projeto. Após criar o projeto, deverá adicionar os membros e criar as listas: “A fazer”, “Fazendo”, “Em aprovação” e “Feito”. Cada lista representa um estágio de realização de cada atividade pertinente ao projeto.

Além das listas citadas acima, poderá haver necessidade de se criar mais duas listas: “Atividades da próxima semana” e “Atividades do mês”. Essas listas devem ser criadas para projetos que demandem um período maior de tempo para sua realização. O conceito que estamos empregando é o de pequenos lotes. De acordo com esse conceito, os projetos devem ser desmembrados em pequenas atividades que deverão ser realizadas no prazo de até uma semana. As listas “Atividades da próxima semana” e “Atividades do mês”, permitem a equipe manter-se atenta às próximas demandas do projeto, permitindo o planejamento prévio por parte de cada membro.

No início da semana o atendimento define as atividades “A fazer”, por meio da criação de um cartão. Ele especifica o nome da atividade e escreve uma pequena descrição. O próximo passo é adicionar os membros e um *checklist* para nortear a realização da atividade. Por fim, deve-se adicionar um prazo de entrega que deverá ser no máximo dentro de uma semana.

Ao ser marcado no cartão, o membro deverá prosseguir com a realização da atividade movendo o cartão para a lista “Fazendo”. Findando-se o prazo, o cartão

deve ser movido para a lista “Feito”. Caso seja necessário que o cliente ou o próprio atendimento avalie se a atividade está de acordo com o que foi definido, o cartão antes deve ser movido para a lista “Em aprovação”. Caso seja aprovado, o atendimento faz a moção para a lista “Feito”. Caso contrário, deve-se movê-lo para a lista “A fazer” com a especificação das mudanças necessárias e um novo prazo de entrega.

Necessidade de Pessoal

Todo os profissionais serão contratados segundo o regime de teletrabalho, de acordo com as disposições da Lei 13.467 de 14 de julho de 2017. Segundo essa legislação, considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Somente a equipe de atendimento será contratado pelo regime de teletrabalho fixo, mediante contrato de trabalho individual. Os outros profissionais, *designers* e programadores, serão autônomos e poderão ser contratados mediante contrato de prestação de serviços temporariamente. Abaixo seguem os cargos e suas respectivas descrições.

Cargo: Atendimento – responsável por apresentar e vender os serviços ao cliente; elaborar o *briefing*; desenvolver planos de comunicação e de captação de recursos juntamente com o cliente; gerir as plataformas de gestão de projetos e a equipe; repassar parte dos recursos captados para a equipe.

Qualificações necessárias: Formação em Comunicação Organizacional, graduação, pós-graduação ou ambas; pacote *Office* avançado; informática avançado; antenado com as novas tecnologias de informação e comunicação; experiência com gestão de projetos, confecção de planos de comunicação e captação de recursos; cursos em Economia Colaborativa e Negócios Sociais; perfil empreendedor, inovador e defensor das causas sociais; mínimo 6 meses de experiência com trabalho voluntário ou remunerado em organizações do terceiro setor.

Cargo: Produção – responsável por produzir materiais gráficos e *sites*.

Qualificações necessárias: Formação em *Design* Gráfico, Ciência da Computação ou Tecnologia da Informação; antenado com as novas tecnologias de informação e comunicação; cursos em Economia Colaborativa e Negócios Sociais; perfil inovador e defensor das causas sociais; mínimo 6 meses de experiência com trabalho voluntário ou remunerado em organizações do terceiro setor.

PLANO FINANCEIRO

Investimento Total

Estimativa dos investimentos fixos

Descrição	R\$
1. Computador	5.000
2. <i>Softwares</i>	4.500
3. <i>Smartphone</i>	3.500
4. Plano de <i>internet</i>	150
5. Hospedagem de <i>site</i>	650
6. Total	13.800

Capital de giro

Contas a receber

Descrição	Número de dias	%
A prazo (1)	30	20
A prazo (2)	60	45
A prazo (3)	90	35
Prazo médio total		64,5

Cálculo do prazo médio de compras

Prazo médio de compras	Número de dias	%
A vista	0	50
A prazo (1)	30	50
Prazo médio total		15

Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

	Número de dias
Recursos da empresa fora do caixa: Contas a receber – prazo médio	64,5
Recursos de terceiros no caixa – prazo médio de compras	15
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 – Subtotal 2)	49,5

Caixa mínimo

1. Custo fixo mensal	R\$ 305,00
2. Custo Variável mensal	R\$ 97.548,00
Custo total diário (item1 + item 2 / 30 dias)	R\$ 3.261,76
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	49,5
Caixa mínimo (item 3 X item 4)	R\$ 161.457,45

Investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor R\$
1. Despesas de legalização	1.500
2. Divulgação	8.500
3. Cursos e treinamentos	2.000
4. Total	12.000

Investimento total (Resumo)

Descrição dos investimentos	Valor (R\$)	%
1.Investimentos fixos	13.800	8
2.Capital de giro	161.457,45	86
3.Investimentos Pré-Operacionais	12.000	6
Total (1+2+3)	187.257,45	100

Fontes de Recursos	Valor (R\$)	%
1.Recursos próprios	10.000	5
2.Recursos de Terceiros	177.257,45	95
Total (1+2+3)	187.257,45	100

Estimativa do faturamento mensal da empresa

Produto/Serviço	Estimativa de vendas	Preço de venda	Faturamento
Plano de Comunicação	4	6.000	24.000
Plano de Captação de recursos	4	4.000	16.000
Produção de eventos	4	8.000	32.000
Produção de conteúdo	4	1.800/mês	86.400
Gerenciamento e monitoramento de redes sociais	4	1.500/mês	72.000
Gerenciamento Marketing Digital	4	1.500/mês	72.000
Assessoria de Imprensa (Release)	4	1.200/mês	57.600
Total	28	25.000	360.000/ano

Estimativa dos custos de comercialização

Descrição	%	Faturamento estimado	Custo Total
1. Impostos Federais			
Simplex	16,93	R\$ 360.000/ano	R\$ 60.948,00
2. Impostos Municipais			
ISS	3,5	R\$ 360.000/ano	R\$ 12.600,00
3. Gastos com Vendas			
Publicidade	6,66	R\$ 360.000/ano	R\$ 24.000,00
Total	27,03	R\$ 360.000/ano	R\$ 97.548,00

Estimativa dos custos com mão-de-obra

Função	Nº de empregados	Salário Mensal (R\$)	(%) de encargos sociais	Encargos sociais (R\$)	Total (R\$)
Atendimento	2	2.800	33,77	945,56	7.491,12
Produção	3	2.000	33,77	675,40	8.026,20

Assistente administrativo	1	1.500	33,77	506,55	2.006,55
Total					17.973,87

Estimativa do custo com depreciação

Com o passar do tempo, os equipamentos vão se desgastando ou tornando-se ultrapassados. Essa perda de valor dos equipamentos é chamada de depreciação.

Ativos fixos	Valor do bem	Vida útil em anos	Depreciação anual (R\$)	Depreciação mensal (R\$)
Computador	5.000	3	1.666,66	138,88
Smartphone	3.500	2	1.750,00	145,83
Total	8.500		3.416,66	284,71

Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custo Total Mensal (R\$)
Telefone	50,00
Honorários do Contador	500,00

Pró-labore	2.000,00
Manutenção dos equipamentos	300,00
Salários + encargos	17.973,87
Material de escritório	100,00
Depreciação	284,71
Total	21.208,58

Demonstrativo de resultados

Descrição	R\$	%
1.Receita Total com vendas	360.000,00	100
2.Custos Variáveis Totais	97.548,00	27,03
Impostos sobre vendas	73.548,00	20,43
Gastos com vendas	24.000,00	6,66
3.Margem de Contribuição (1 - 2)	262.452,00	72,9

4.Custos Fixos Totais	254.502,96	70,7
Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)	7.949,04	2,2

Indicadores de viabilidade

Ponto de Equilíbrio

Segundo o Sebrae, “o ponto de equilíbrio representa o quanto sua empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período” (SEBRAE, 2013, p. 99). Para se obter o ponto de equilíbrio, dividimos o custo fixo total pelo índice de margem de contribuição.

$$PE = \frac{254.502,96}{0,73} = R\$ 348,634,19$$

O índice de margem de contribuição representa a divisão da margem de contribuição (receita total – custos variáveis totais) pela receita total.

$$IMC = \frac{262.452,00}{360.000,00} = 0,73$$

Lucratividade

De acordo com o Sebrae, a lucratividade “é um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas” (SEBRAE, 2013, p.101).

$$\frac{7.949,04}{360.000,00} \times 100 = 2,2\%$$

Rentabilidade

Segundo o Sebrae, a rentabilidade “é um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada através da divisão do lucro líquido pelo investimento total” (SEBRAE, 2013, p. 102).

$$\frac{7.948,04}{187.257,45} \times 100 = 4,2\%$$

Prazo de retorno do investimento

$$\frac{187.257,45}{7.948,04} = 23 \text{ anos e 6 meses}$$