

STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E  
GESTÃO

Alisson Fábio Oliveira Santos

Diego Gomes Luiz Ramos

Julliana Ferreira Pequeno

Raquel de Abreu Mirkai

Veronica Souza Mendonça

**UMA NOVA TENDÊNCIA: DOE MAIS APP**

Santos

2017

Alisson Fábio Oliveira Santos  
Diego Gomes Luiz Ramos  
Julliana Ferreira Pequeno  
Raquel de Abreu Mirkai  
Veronica Souza Mendonça

## **UMA NOVA TENDÊNCIA: DOE MAIS APP**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como exigência para a  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração, à Escola Superior de  
Administração e Gestão – STRONG  
ESAGS

Orientador: Prof<sup>a</sup> Me. Lara Azevedo  
Mattos

Santos  
2017

## COMPONENTES DO GRUPO



Alisson Fábio Oliveira Santos



Diego Gomes Luiz Ramos



Julliana Ferreira Pequeno



Raquel de Abreu Mirkai



Veronica Souza Mendonça

Dedicamos este trabalho à Deus, as  
nossas famílias, parceiros e amigos  
que foram compreensivos e nos  
apoiaram.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaríamos de agradecer primeiramente a Deus pela saúde e oportunidades que encontramos ao longo da jornada e a todos os envolvidos que colaboraram para que pudéssemos conquistar mais esse objetivo em nossas vidas.

Aos nossos pais e familiares que nos apoiaram, deram carinho e forças para não desistirmos desse desafio e chegássemos a essa etapa de nossa formação.

Ao corpo docente, queridos professores, que nos orientaram e muito acrescentaram em nossas formações acadêmicas, profissionais e humanas.

Aos amigos e colegas, que compartilharam experiências e nos apoiaram nos acontecimentos diários.

Gostaríamos de agradecer também a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação.

“Dar o melhor de si é mais importante que ser o melhor”

Mike Lerner

## RESUMO

O presente trabalho apresenta o plano de negócios da empresa Doe Mais. A empresa é idealizadora do projeto de aplicativo de celular com cunho social filantrópico que tem como finalidade principal intermediar a doação de insumos entre pessoas físicas e instituições beneficentes na cidade de Santos (São Paulo). O aplicativo possui três agentes, os doadores, usuários do aplicativo, as grandes redes de supermercado e farmacêuticas, fornecedores dos insumos e as instituições parceiras, oferecendo relação ganha-ganha entre eles. O negócio pode ser considerado empreendedorismo social já que a sua operação principal é ajudar as instituições a conseguirem os insumos básicos necessários de forma balanceada. A elaboração do plano de negócios foi formada pelas análises de viabilidade da ideia do negócio, estratégica, operacional, mercadológica, de capital humano e financeira, no qual foram utilizadas referências bibliográficas e pesquisa de campo.

**Palavras-chave:** Filantropia. Empreendedorismo Social. Aplicativo. Doações.

## **ABSTRACT**

This paper contains the business plan of Doe Mais app. The concept was to develop a philanthropic mobile application which has the mainly objective to intermediate donations of goods between individuals and charitable institutions in the city of Santos (São Paulo). The app has three agents and establishes a win/win relationship. Donators (users), supermarkets and pharmacies chains (suppliers) besides charitable institutions are the components of Doe Mais app. This business can be considered as social entrepreneurship once its main activity is to help institutions obtain basic necessities of food and medications. The elaboration of the business plan was formed by business viability analysis, strategic, operational, marketing, human capital and financial as well bibliographical references and field research.

**Keyword:** Philanthropic. Social Entrepreneurship. App. Donations.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Edifício Comercial Trianon .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 7 - Pesquisa Doação Brasil.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 8 - Perfil do doador brasileiro.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 9 - Criança Esperança .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 10 - Legião da Boa Vontade.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 11 - Teleton .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 12 - McDia Feliz.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 13 - GlobalGiving .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 14 - Joyz .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 15 - O Polen.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 16 - Cuponeria .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 17 - Groupon .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 18 - Considerações Gerais da pesquisa.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 19 - A Cadeia de Valor de Michael Porter .....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 20 - <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 21 - KPI's (Key Performance Indicators) ou indicadores-chave de desempenho .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 22 - Fluxograma Operacional de Como fazer doação no aplicativo Doe Mais.....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 23 - Layout da empresa Doe Mais .....</b>	<b>87</b>

<b>Figura 24 - Matriz BCG</b> .....	100
<b>Figura 25 - Bandeiras de Cartão de Crédito</b> .....	103
<b>Figura 26 - Pag Seguro</b> .....	104
<b>Figura 27 - Peça publicitária</b> .....	105
<b>Figura 28 - Peças publicitárias</b> .....	105
<b>Figura 29 - Marca</b> .....	106
<b>Figura 30 - Fluxograma da experiência de compra</b> .....	107
<b>Figura 31 - Estratégias competitivas de Porter</b> .....	109
<b>Figura 32 - Organograma em curto prazo</b> .....	118
<b>Figura 33 - Organograma em longo prazo</b> .....	119
<b>Figura 34 - Itens Ergonômicos</b> .....	134
<b>Figura 36 - Fluxo de Caixa 2018</b> .....	171
<b>Figura 37 - Fluxo de Caixa 2019 a 2022</b> .....	172
<b>Figura 38 - Análise SWOT</b> .....	177

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1- Regiões que mais doam.....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 2 - Nível de Instrução x Doação.....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 3 - Pesquisa: Sexo.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 4 - Pesquisa: Faixa Etária.....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 5 - Pesquisa: Formação.....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 6- Pesquisa - Estado Civil.....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 7 - Pesquisa - Tem filhos?.....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 8 - Pesquisa - Renda Familiar (Opcional).....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 9 - Renda familiar x Classe social.....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 8 - Pesquisa - Você tem o costume de fazer doações?.....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 11 - Pesquisa - Com que frequência você doa?.....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 12 - Pesquisa - O que você doa?.....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico 13 - Pesquisa - Quanto você doa, em média?.....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico 14 – Pesquisa - O que te motiva a doar?.....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico 15 - Pesquisa - Que causas te sensibilizam?.....</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico 16 - Pesquisa - O que te impede de fazer uma doação?.....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 17 - Se você pudesse fazer uma doação de produtos por aplicativo, você faria?.....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 18 - Pesquisa - Você gostaria de ser recompensado por uma doação?.....</b>	<b>71</b>



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Missão, Visão e Valores .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 2 - Renda familiar x Classe Social .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabela 3 - Pesquisa - Para onde você doa? .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 4 - Estratégias de Porter utilizadas no Aplicativo .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabela 5 - Símbolos utilizados no fluxograma.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabela 6 – Estimativa de gastos operacionais .....</b>	<b>94</b>
<b>Tabela 7 - Estimativa de gastos com marketing.....</b>	<b>112</b>
<b>Tabela 8 - Atividades por função .....</b>	<b>115</b>
<b>Tabela 9 - Levantamento de competências.....</b>	<b>121</b>
<b>Tabela 10 - Remuneração dos sócios .....</b>	<b>125</b>
<b>Tabela 11 - Salários do mercado santista .....</b>	<b>127</b>
<b>Tabela 12 - Remuneração de funcionários.....</b>	<b>127</b>
<b>Tabela 13 - Levantamento de treinamentos .....</b>	<b>130</b>
<b>Tabela 14 - Investimentos fixos: Aplicativo e Serviços .....</b>	<b>143</b>
<b>Tabela 15 - Investimentos fixos: Máquinas e Equipamentos .....</b>	<b>143</b>
<b>Tabela 16 - Investimentos Fixos: Móveis e Utensílios .....</b>	<b>144</b>
<b>Tabela 17 - Investimentos Fixos: Veículos.....</b>	<b>144</b>
<b>Tabela 18- Investimentos Fixos: Total.....</b>	<b>145</b>
<b>Tabela 19 - Capital de Giro: Contas a Receber .....</b>	<b>145</b>
<b>Tabela 20 - Capital de Giro: Fornecedores.....</b>	<b>146</b>

<b>Tabela 21- Capital de Giro: Necessidade Líquida</b> .....	146
<b>Tabela 22 - Investimentos Pré-Operacionais</b> .....	147
<b>Tabela 23 - Descrição dos Investimentos</b> .....	147
<b>Tabela 24 - Faturamento Mensal: Janeiro de 2018</b> .....	149
<b>Tabela 25 - Faturamento Mensal: Fevereiro de 2018</b> .....	150
<b>Tabela 26 - Faturamento Mensal: Março de 2018</b> .....	151
<b>Tabela 27- Faturamento Mensal: Abril de 2018</b> .....	152
<b>Tabela 28- Faturamento Mensal: Maio de 2018</b> .....	153
<b>Tabela 29 - Faturamento Mensal: Junho de 2018</b> .....	154
<b>Tabela 30 - Faturamento Mensal: Julho de 2018</b> .....	155
<b>Tabela 31- Faturamento Mensal: Agosto de 2018</b> .....	156
<b>Tabela 32 - Faturamento Mensal: Setembro de 2018</b> .....	157
<b>Tabela 33 - Faturamento Mensal: Outubro de 2018</b> .....	158
<b>Tabela 34 - Faturamento Mensal: Novembro de 2018</b> .....	159
<b>Tabela 35 - Faturamento Mensal: Dezembro de 2018</b> .....	160
<b>Tabela 36- Faturamento Anual 2019</b> .....	161
<b>Tabela 37 - Faturamento Anual 2020</b> .....	162
<b>Tabela 38- Faturamento Anual 2021</b> .....	163
<b>Tabela 39 - Faturamento Anual 2022</b> .....	164
<b>Tabela 40 - Demonstração do Resultado do Exercício - Janeiro/2018 a Junho/2018</b> .....	167

<b>Tabela 41 - Demonstração do Resultado do Exercício - Julho/2018 a Dezembro/2018 .....</b>	<b>168</b>
<b>Tabela 42 - Demonstração do Resultado do Exercício - 2019 a 2022 .....</b>	<b>169</b>
<b>Tabela 43 - Período de Payback.....</b>	<b>173</b>
<b>Tabela 44 - Valor Presente Líquido (VPL).....</b>	<b>174</b>
<b>Tabela 45 - Taxa Interna de Retorno (TIR).....</b>	<b>174</b>
<b>Tabela 46 - Ponto de Equilíbrio .....</b>	<b>175</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

AACD	Associação de Apoio a Criança Deficiente
AIDA	Atenção, Interesse, Desejo e Ação
AIDS	Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
APP	Aplicativo
APPC	Associação dos Portadores de Paralisia Cerebral
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CF	Custos Fixos
CSP	Custo dos Serviços Prestados
CVP	Ciclo de Vida dos Produtos
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
ESAGS	Escola Superior em Administração e Gestão da Baixada Santista
EUA	Estados Unidos
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
GAPC	Grupo de Assistência aos Portadores de Câncer
GP	Gestão de Pessoas
GRAAC	Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDIS	Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
IGP	Índice Geral de Preços
INPC	Índice Nacional de Preços Ao Consumidor

IPC	Índice de Preços Ao Consumidor
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
LBV	Legião da Boa Vontade
LGBTQ	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais, Transgenêros e Questionamento
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
N/A	Não Aplicável
NACAC	Núcleo de Amparo a Criança e Adultos com Câncer
NR	Normas Regulamentadoras
ONG	Organizações Não-Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PIB	Produto Interno Bruto
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
SBT	Sistema Brasileiro de Televisão
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINDPD	Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados e Tecnologia da Informação do Estado de São Paulo
SINE	<i>Site Nacional de Empregos</i>
SMS	Serviços de Mensagens Curtas

SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
TQM	<i>Total Quality Manegement</i>
TV	Televisão
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
VPL	Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

1	VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO .....	23
1.1	BUSINESS MODEL CANVAS.....	23
1.1.1	Proposta de valor.....	23
1.1.2	Segmentos de mercado.....	24
1.1.3	Canais de distribuição .....	24
1.1.4	Relacionamento com consumidores.....	25
1.1.5	Fontes de receita .....	25
1.1.6	Recursos principais .....	25
1.1.7	Atividades principais.....	26
1.1.8	Parcerias principais .....	26
1.1.9	Estrutura de custos.....	26
1.2	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO.....	27
2	SUMÁRIO EXECUTIVO .....	29
2.1	DADOS GERAIS DO EMPREENDIMENTO .....	29
2.2	DADOS DOS EMPREENDEDORES .....	29
2.3	MISSÃO DA EMPRESA E OS VALORES .....	30
2.4	FORMA JURÍDICA.....	31
2.5	ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO .....	31
2.6	CAPITAL SOCIAL .....	32
2.7	FONTE DE RECURSOS.....	32
3	VIABILIDADE ESTRATÉGICA .....	32
3.1	ESTUDO DO MERCADO-ALVO (DADOS SECUNDÁRIOS).....	32
3.1.1	Mercado atual.....	33
3.1.2	Histórico do mercado.....	33

3.1.3	Projeções futuras.....	34
3.1.4	Tendências do mercado .....	35
3.2	ESTUDO DOS CLIENTES (DADOS SECUNDÁRIOS).....	36
3.2.1	Identificação das Características Demográficas dos Clientes .....	37
	Fonte: Pesquisa Doação Brasil (2015).....	41
3.2.2	Descrição dos Interesses e Comportamentos dos Clientes .....	41
3.2.3	Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir produtos e serviços da empresa.....	42
3.3	ANÁLISE DO AMBIENTE GERAL POR MEIO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	44
3.4	PESQUISA DE CAMPO.....	55
3.5	DELIMITAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....	74
3.5.1	Vantagem Competitiva – Modelo de Cadeia de Valor de Porter ..	74
3.5.2	Mapa Estratégico – <i>Balanced Scorecard</i> .....	76
3.5.3	Indicadores Chave de Performance – KPI'S .....	78
3.6	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE ESTRATÉGICA: .....	80
4	VIABILIDADE OPERACIONAL.....	82
4.1	PLANO OPERACIONAL .....	82
4.1.1	Fluxograma dos Processos Operacionais .....	82
4.1.2	Layout ou arranjo físico .....	84
4.1.3	Máquinas e equipamentos necessários para produção.....	88
4.1.4	Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços.....	89
4.1.5	Principais fornecedores .....	90
4.1.6	Plano logístico e de distribuição .....	91
4.1.7	Política de qualidade .....	93
4.2	ESTIMATIVA DE GASTOS .....	94
4.3	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE OPERACIONAL.....	94

5	VIABILIDADE MERCADOLÓGICA.....	96
5.1	PLANO DE MARKETING.....	96
5.1.1	Produtos e Serviços.....	96
5.1.2	Matriz BCG .....	99
5.1.3	MVP.....	102
5.1.4	Preço .....	102
5.1.5	Promoção .....	104
5.1.6	Gestão da marca .....	105
5.1.7	Fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa.....	106
5.1.8	Estratégias de fidelização de clientes.....	108
5.1.9	Posicionamento da marca .....	108
5.2	PREVISÃO E MENSURAÇÃO DA DEMANDA .....	110
5.2.1	Demanda Corrente e Futura.....	110
5.2.2	Market share.....	111
5.3	ESTIMATIVA DE GASTOS .....	112
5.4	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE MERCADOLÓGICA .....	113
6	VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO.....	114
6.1	PROJEÇÃO DE COLABORADORES .....	114
6.1.1	Atividades .....	114
6.1.2	Organograma.....	117
6.1.3	Headcount .....	120
6.1.4	Competências.....	120
6.2	PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS .....	123
6.2.1	Recrutamento e seleção.....	123
6.2.2	Remuneração .....	125
6.2.3	Treinamento e Desenvolvimento .....	129
6.2.4	Rotatividade e absenteísmo .....	130

6.2.5	Segurança do trabalho .....	132
6.2.6	Modelo Cultural.....	134
6.3	ESTIMATIVA DE GASTOS .....	136
6.4	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO NA ORGANIZAÇÃO.....	136
7	VIABILIDADE FINANCEIRA .....	138
7.1	PLANO FINANCEIRO .....	138
7.1.1	Pressupostos da análise financeira .....	138
7.1.2	Cálculo do investimento total .....	142
7.1.3	Estimativa do faturamento mensal para os próximos 5 anos .....	148
7.1.4	Estimativa dos custos fixos e variáveis para os próximos 5 anos 164	
7.1.5	Demonstrativo de resultados para os próximos 5 anos .....	165
7.1.6	Estimativa do fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos. ....	170
7.1.7	Cálculo e análise dos Indicadores de viabilidade financeira .....	173
7.2	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE FINANCEIRA .....	175
8	VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO .....	176
8.1	Análise SWOT da empresa.....	176
8.2	Cenários: Construção dos cenários pessimista, provável e otimista para a conjuntura da organização.....	178
8.3	Considerações finais sobre o negócio.....	179
	REFERÊNCIAS.....	181
	APÊNDICES.....	196
	ANEXOS .....	198
	ÍNDICE .....	199

## **1 VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO**

Doe Mais é um aplicativo com cunho social que tem como finalidade principal intermediar a doação de insumos entre os usuários do aplicativo, doadores, pessoas físicas e jurídicas, e as instituições beneficentes parceiras cadastradas. Com a missão de ajudar as instituições a conseguirem os insumos básicos necessários, o aplicativo facilita a arrecadação por meio da tecnologia no qual todos os envolvidos no negócio são beneficiados. O aplicativo possui três agentes, os doadores, usuários do aplicativo, as grandes redes alimentícias e farmacêuticas, fornecedores dos insumos para as instituições e as instituições parceiras.

Além da intermediação, a Doe Mais oferece outros serviços como a venda de espaço para publicidade e a consultoria mercadológica.

No decorrer do trabalho será apresentado com detalhes todos os aspectos envolvidos no planejamento do negócio.

### **1.1 BUSINESS MODEL CANVAS**

#### **1.1.1 Proposta de valor**

O valor que o negócio agrega a sociedade é a intermediação entre entidades beneficentes e doadores. Já o valor entregue para os clientes é a facilidade e a comodidade na inovação da forma de doar e ajudar o próximo, com isso pode-se dizer que os clientes estariam praticando o altruísmo, ou seja, a vontade de fazer o bem ao próximo. Além disso, também se tem como valor para os clientes os descontos que eles terão em produtos dos mercados ou farmácias, após doarem para uma instituição através do aplicativo. Para a sociedade, a empresa em questão irá agregar valor no quesito de incentivar a sociedade no engajamento social. Além disso, através das parcerias com supermercados e farmácias menores, aquelas de bairros, próximas às residências, irá desenvolver a economia local, aquecendo as vendas dessas

empresas menores e também fidelizando os clientes através dos descontos atrativos oferecidos após a doação. Para as instituições beneficentes, será entregue valor através das necessidades atendidas, na quantidade certa, sem desperdícios ou faltas significantes.

### **1.1.2 Segmentos de mercado**

Os segmentos de pessoas que o negócio pretende alcançar são as físicas, jurídicas, mercados e farmácias, pois eles são os responsáveis por itens de primeira necessidade para as instituições, têm necessidade por divulgação e também conseguem fornecer produtos que qualquer pessoa precisa, sendo assim o desconto para os clientes é algo bem atrativo. O perfil são pessoas que costumam se interessar por descontos e promoções, pessoas que cultivam um sentimento altruísta e também mercados e farmácias, tanto redes como também estabelecimentos menores. Nossos segmentos de clientes estão agrupados a partir da Classe D que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), corresponde a uma renda mensal de 1 a 3 salários mínimos, e que vai em direção a Classe A que, segundo o IBGE, corresponde a uma renda mensal superior a 15 salários mínimos. Além disso, no geral os clientes tem ensino superior e são residentes da cidade de Santos.

### **1.1.3 Canais de distribuição**

O canal de comunicação com o cliente, será basicamente redes sociais e anúncios nos próprios supermercados e farmácias. Para que a empresa seja efetiva naquilo que pretende entregar, todo o retorno sobre informações das doações, assim como a entrega dos *vouchers* de desconto (vale que assegura um crédito para futuras despesas com mercadorias), será muito claro e prático, fácil de entender para que o cliente se sinta seguro.

#### **1.1.4 Relacionamento com consumidores**

O negócio atrai o cliente e mantém um relacionamento duradouro por meio da propaganda a respeito da funcionalidade do negócio, das promoções de descontos e também pelo papel social, a contribuição que o cliente irá agregar a sociedade e o sentimento de fazer o bem. O relacionamento com as farmácias e mercados se dá através da proposta de prospectar novos clientes para seus negócios e também pelo retorno financeiro que eles terão, através da oportunidade de passar para o mercado uma imagem de parceiro de um projeto altruísta.

#### **1.1.5 Fontes de receita**

Já as fontes de receitas são a venda do espaço para a divulgação dos mercados e farmácias e também para os anúncios de promoção, a consultoria mercadológica com os dados obtidos através do cadastro dos usuários e também a porcentagem das vendas que os mercados e farmácias obtiverem com a venda dos produtos com desconto pós doação.

#### **1.1.6 Recursos principais**

Para realizar as atividades que o modelo está propondo, há necessidade de alguns recursos chave. O aplicativo é um desses recursos, ele deverá ser muito claro e indutivo, ou seja, não necessita de conhecimentos prévios para que se possa mexer e entender o aplicativo, para que o usuário possa efetuar sua doação e receber seu *voucher* de desconto de forma rápida e prática e para isso acontecer será preciso de um bom provedor de tecnologia. O marketing também é um recurso chave, pois através dele serão alcançados mais doadores e maiores retornos para os supermercados e farmácias cadastrados. E, claro, necessita-se de capital para que o negócio comece a funcionar e também para a manutenção do aplicativo.

### **1.1.7 Atividades principais**

As principais atividades desenvolvidas pela empresa é a intermediação entre aqueles que desejam doar e as instituições cadastradas, divulgação dos supermercados e farmácias através do espaço no aplicativo e também a consultoria mercadológica, como por exemplo, o perfil de compra.

### **1.1.8 Parcerias principais**

Na empresa Doe Mais há vários parceiros chave por se tratar de um aplicativo colaborativo no qual todos os envolvidos saem ganhando, sejam os mercados e farmácias ao comprarem espaço no aplicativo e ampliarem sua visibilidade com os compradores e lucrarem com isso, as instituições beneficentes, que teriam suas necessidades supridas na quantidade certa, as pessoas físicas que farão sua doação e terão o sentimento de altruísmo e também ganharão descontos nas próximas compras e também os provedores de tecnologia, que irão administrar o aplicativo.

### **1.1.9 Estrutura de custos**

As principais fontes de custos que o negócio apresenta são o desenvolvimento do aplicativo, que demandará tecnologia para que ele fique bem estruturado, a manutenção do aplicativo, que contempla uma constante melhora face às sugestões e reclamações dos usuários e os custos de mão de obra, pois há gastos com uma equipe de gerenciamento do aplicativo, responsáveis pelas estratégias para alcançar usuários e, conseqüentemente, gerar retorno aos supermercados e farmácias. O marketing digital será uma fonte de custo considerável e também o marketing físico, pois haverá anúncios e pontos de atendimento nos supermercados e farmácias explicando sobre o aplicativo e divulgando os descontos para aqueles que fizerem suas doações. Por último, os custos para a regularização jurídica e fiscal do aplicativo quanto empresa.

## 1.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

A ideia de negócio desenvolvida é a criação de uma ferramenta, no formato de aplicativo para celular, que auxilie as instituições e entidades de assistência social sem fins lucrativos parceiras na arrecadação de insumos básicos para as pessoas assistidas. O aplicativo contará com a participação de pessoas físicas e jurídicas, redes de mercados e farmácias.

As instituições e entidades cadastradas divulgarão no aplicativo as suas maiores necessidades aos potenciais doadores. Estes, por sua vez, além de ajudar as instituições comprando *online* os itens necessários nos mercados cadastrados, vão ganhar um *voucher* de descontos para compras pessoais futuras após a finalização da compra do produto que será destinado à doação.

Esse sistema permite uma relação ganha-ganha entre os três envolvidos no processo, ou seja, as partes integram seus interesses e maximizam os benefícios. As instituições e entidades têm suas necessidades supridas de forma especificada e balanceada, ou seja, recebem produtos que realmente são necessários sem que ocorra excesso ou falta de insumos. As pessoas físicas efetuam a doação da mesma forma como se fossem pessoalmente entregar os produtos, mas de uma forma rápida suprimindo efetivamente as necessidades das instituições. Porém, pelo aplicativo, conseguem doar produtos específicos e não somente uma quantia monetária de maneira cômoda. Além disso, elas conseguem benefícios financeiros para sua vida pessoal na forma de desconto em compras e têm comodidade durante a operação. Os mercados e farmácias, por sua vez, são beneficiados pelo reconhecimento pelo engajamento social e a valorização da imagem da organização, pela visibilidade que o projeto proporciona, pois alcança novos clientes com grandes possibilidades de fidelização.

A ideia de negócio apresentada pode ser considerada empreendedorismo social, ou seja, um negócio lucrativo que traz desenvolvimento para a sociedade e que tem valores sustentáveis, como conceituado por Junior, Beiler e Walkowski (2011). Esse tipo de negócio é uma

tendência. Em 2016, por exemplo, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) promoveu projetos de empreendedorismo em um evento competitivo chamado Maratona de Negócios com o intuito de reconhecer projetos inovadores e com forte impacto social em cinco diferentes áreas, entre elas o *e-commerce*.

O *e-commerce* está cada vez mais presente na rotina das pessoas. Conforme pesquisa da E-bit/Buscapé divulgada pela Exame (2016), em 2015 o comércio pela internet cresceu 15%. Porém, o maior crescimento desde 2012 aconteceu nesse ano com o registro de aumento de 36,2% em relação a março de 2016, segundo o relatório “SpendingPulse” publicado pela bandeira de cartões Mastercard (Exame, 2017). Enquanto isso, as lojas físicas apresentam quedas nas vendas. Pesquisas feitas pelo Google, divulgadas no G1 (2016), apontam que até 2021 as vendas *online* duplicarão, com um crescimento anual de 12,4% ao ano.

O crescimento de vendas *online* está atrelado aos benefícios oferecidos por essa modalidade de comércio. Segundo Almeida, Brendle e Spindola (2014) apud Sant’anna (2015), a comodidade, facilidade, segurança, rapidez de informações e transações, personalização e amplitude do portfólio de produtos, além de preços mais baixos, são pontos positivos do *e-commerce*. Além disso, Galinari et al. (2015) apud Sant’anna (2015) afirmam que a vantagem de economia financeira e de tempo são contribuições oferecidas por esse comércio para o bem-estar dos consumidores.

O bem-estar dos consumidores está presente também na outra vertente do empreendedorismo social. Segundo a Pesquisa Doação Brasil, liderada pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) e divulgada no *site* Gife (2016), uma das principais razões para uma pessoa doar está na gratificação emocional ocasionada por esse ato. A gratificação pode estar ligada a uma religião, filosofia de vida e relação com a causa. Essa mesma pesquisa aponta que em 2015, 77% dos brasileiros tinham feito algum tipo de doação, incluindo bens, dinheiro e tempo.

As empresas de *e-commerce*, segundo Galinari et al (2015) apud Sant’anna (2015), também possuem benefícios em relação às empresas

físicas. A estrutura não demanda tanto investimento em ativos físicos e o escopo de funcionários é reduzido, diminuindo despesas com salários, encargos, treinamentos e comissões.

## **2 SUMÁRIO EXECUTIVO**

### **2.1 DADOS GERAIS DO EMPREENDIMENTO**

A Doe Mais está localizada em uma sala comercial no edifício Trianon na Avenida Ana Costa, 374, cidade de Santos, São Paulo. Empresa de tecnologia voltada ao público altruísta e econômico.

**Figura 1 - Edifício Comercial Trianon**



Fonte: *Site Moinho Comercial Importadora e Exportadora Ltda.*

### **2.2 DADOS DOS EMPREENDEDORES**

O sócio Alisson F. O. Santos possui experiência no setor de design visual, comercial, marketing e eventos. Na Doe Mais ele exercerá a função de Responsável por clientes.

O sócio Diego G. L. Ramos possui experiência no setor de logística e comercial. Na Doe Mais exercerá a função de Responsável por parcerias e venda de espaço.

A sócia Julliana F. Pequeno possui experiências no setor financeiro (contas a pagar e impostos) e em auditoria de demonstrações financeiras. Na Doe Mais ela exercerá a função de BackOffice Financeiro.

A sócia Raquel de A. Mirkai possui experiência no setor de atendimento ao cliente, logística, vendas e impostos fiscais. Na Doe Mais ela exercerá a função de Responsável pelos cadastrados.

A sócia Veronica S. Mendonça possui experiência nos setores de controle de custos, fornecedores e recursos humanos. Na Doe Mais ela exercerá a função de *BackOffice* Administrativo e de Recursos Humanos.

### **2.3 MISSÃO DA EMPRESA E OS VALORES**

Em uma organização é primordial que se estabeleçam formalmente as seguintes premissas: missão, visão e valores. Segundo Appio et al (2009), a missão e visão são pontos chave para análises, tomadas de decisões e planejamento estratégico, portanto, para a permanência e competitividade no mercado.

Appio et al (2009) afirma que a boa formulação dessas premissas guiam a coletividade para o alcance de metas. A missão, para Kotler e Keller (2006) apud Appio et al (2009) deve ter número limitado de metas, enfatizar principais políticas e valores, e definir esferas competitivas em que a empresa irá operar.

Porém, mais importante que adotar as premissas é segui-las diariamente, o que podem fazer com que as pessoas se sintam seguras e protegidas. Os valores, segundo Sampaio e Mantovaneli (2008) apud Appio et al (2009), podem ser o ativo mais caro da organização e força condutora para atingir as metas porque os indivíduos subjetivamente reconhecem padrões de pensamentos, ações e comportamento coletivos.

**Tabela 1 - Missão, Visão e Valores**

Missão	Visão	Valores
Colaborar para o abastecimento de entidades e instituições beneficentes por meio da intermediação entre públicos feito pela nossa empresa.	Atender 500 instituições até 2030.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nos importamos com pessoas;</li><li>• Aperfeiçoamento das relações com clientes, fornecedores e consumidores;</li><li>• Compromisso;</li><li>• Transparência;</li><li>• Ética.</li></ul>

Fonte: Autores (2017)

## **2.4 FORMA JURÍDICA**

A empresa Doe Mais segue a forma jurídica Sociedade Limitada onde segundo Normas Legais (2017), a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

## **2.5 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO**

A empresa Doe Mais se enquadra no regime tributário simples nacional, regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006.

## **2.6 CAPITAL SOCIAL**

Capital Social é o valor, a integralizar ou integralizado, correspondente à contra-partida do titular, sócios ou acionistas de um empreendimento, para o início ou a manutenção dos negócios. (Portal Contabilidade, 2017).

Com isso será necessário um capital total de R\$ 424.000,00 onde o valor desse montante de investimento será dividido igualmente entre seus sócios, ou seja, cada sócio investirá R\$ 84.800,00.

## **2.7 FONTE DE RECURSOS**

De acordo com SEBRAE (2014),

*Para o início das atividades, você pode contar com recursos próprios, de terceiros ou com ambos. Recursos próprios envolvem a aplicação por parte do(s) proprietário(s) de todo o capital necessário para a abertura da empresa, já a utilização de recursos de terceiros compreende a busca de investidores ou de empréstimos junto a instituições financeiras.*

A empresa Doe Mais utiliza apenas os recursos próprios para financiar o negócio.

## **3 VIABILIDADE ESTRATÉGICA**

### **3.1 ESTUDO DO MERCADO-ALVO (DADOS SECUNDÁRIOS)**

O intuito do estudo do mercado-alvo é analisar o perfil e o comportamento dos consumidores de um determinado mercado no qual uma empresa pretende se inserir, para a partir de então, definir que tipo de estratégias e que tipos de campanhas de marketing serão mais adequadas para alcançar o público determinado.

No caso do aplicativo Doe Mais, o mercado-alvo é o de filantropia que é abrangente e carente de ajuda, a filantropia está intrinsecamente ligada ao Terceiro Setor e acontece de diversas formas, através de doações para Organizações Não-Governamentais (ONGs), comunidades, pessoas, ou apenas o fato de dedicar o tempo disponível através de trabalhos voluntários para ajudar os demais, de forma direta ou indireta.

### **3.1.1 Mercado atual**

Em levantamento feito pelo IDIS, ONG que desenvolve um trabalho de iniciativas proativas, atendendo as demandas de apoio técnico de empresas, fundações, institutos e indivíduos, por meio da pesquisa “Doação Brasil 2015”, mais completo estudo já realizado no país sobre o perfil do doador brasileiro, 77% dos brasileiros já doaram de alguma forma: doação de bens (62%), doação em dinheiro (52%), doação de tempo através de trabalhos voluntários (34%).

No ano de 2015, as doações individuais dos brasileiros totalizaram R\$ 13,7 bilhões, valor que corresponde a 0,23% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

O estudo mostra que em números absolutos, o Sudeste aparece na liderança das regiões do Brasil que mais doam, com 43,5% dos doadores, o Nordeste vem segundo lugar com 31%, seguido do Sul com 13%, Norte com 6,5% dos doadores e Centro Oeste com 6%. As doações foram na faixa de R\$ 20,00 a R\$ 40,00 por mês, o que equivale de R\$ 240,00 a R\$ 480,00 por ano.

### **3.1.2 Histórico do mercado**

O trabalho realizado pelo IDIS através do estudo “Doação Brasil 2015” é o primeiro trabalho realizado sobre o tema doação com base na realidade brasileira, existem outros trabalhos, porém sem o embasamento teórico e acadêmico necessários para um mapeamento mais preciso sobre o tema.

Conforme citado pelo professor dos cursos de Administração Pública e Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, Fernando Do Amaral Nogueira, no estudo “Doação Brasil 2015”:

*“Existem poucas pesquisas sobre o tema da doação feita por pessoas físicas. Além disso, os referenciais teóricos e dados utilizados nelas são, em sua maioria, pautados na realidade de outros países, de contextos culturais e sociais muito diferentes. Por isso, a pesquisa Doação Brasil é praticamente um marco zero, um ponto de partida para próximos estudos e suas comparações.*

*O volume de resultados é muito grande e serão necessários outros estudos mais profundos, porém, a partir de uma primeira análise, mais superficial, é possível perceber alguns caminhos e tendências.”*

Assim, embora esta primeira pesquisa venha a suprir esta carência de informação e acompanhamento, é necessário que ela aconteça periodicamente, com uma frequência regular para que se possa ter parâmetros que possam indicar a evolução do tema doação, especificamente para o contexto do Brasil.

### **3.1.3 Projeções futuras**

Como sugere o próprio estudo do IDIS, os mais de R\$ 13 bilhões em doação representam 0,23% do PIB brasileiro, demonstrando que ainda temos espaço para aumentar os valores doados para patamares de países desenvolvidos como os Estados Unidos (EUA) (1,4%) e Inglaterra (0,7%). Será importante aumentar a confiança nas organizações da sociedade civil, uma vez que a desconfiança é um sentimento muito recorrente na prática da doação.

A desconfiança resulta de um fator cultural, que consiste na desconfiança generalizada que historicamente os brasileiros depositam nas instituições judiciais, policiais, militares e no Governo. Naturalmente, essa desconfiança será estendida a outros tipos de instituições, inclusive as sociais.

O ambiente é um outro fator que alimenta o sentimento de desconfiança devido a divulgações de escândalos de desvios de recursos e o marketing

excessivo de algumas instituições que depois se comprovaram inidôneas, ou seja, honestas reforçam a percepção de que “o discurso muitas vezes não corresponde à prática”.

Entretanto, apesar da desconfiança, 46% dos brasileiros doaram dinheiro para instituições sociais em 2015. Isso demonstra, mais uma vez, o grande potencial para engajar mais brasileiros à prática da doação através de uma comunicação que comprove a idoneidade do trabalho das ONGs, reforçando sua credibilidade.

#### **3.1.4 Tendências do mercado**

A tecnologia tem um papel muito importante na construção de um novo modelo de ajuda ao próximo revolucionando a forma de movimentação de recursos destinados às doações no Brasil, um exemplo disso é o comércio eletrônico como uma das formas mais cômodas e práticas de realizar doações a causas nobres, beneficiando quem é ajudado quanto quem ajuda – fazendo surgir uma população mais engajada não somente aos recursos tecnológicos, mas também ao universo da filantropia.

O problema não é a falta de interesse dos brasileiros em ajudar aqueles que precisam, mas sim a carência de estímulos para que as doações sejam realizadas e que cheguem até seu destino final.

Assim, fica claro que as organizações precisam estar adaptadas, adotando as melhores maneiras para as contribuições e as mídias colaborativas aliadas aos meios de pagamentos *online* podem ser um caminho promissor para difundir amplamente as formas de filantropia, ao mesmo tempo em que garantem que os recursos cheguem ao seu destino e que as próprias pessoas fiscalizem a finalidade.

### **3.2 ESTUDO DOS CLIENTES (DADOS SECUNDÁRIOS)**

A etapa de estudo dos clientes é fundamental para poder compreender como funciona o mercado onde a empresa atua e como é possível interferir no processo de compra pelo consumidor, atendendo as necessidades e desejos do mesmo e alinhando aos objetivos da organização. Para isso, é necessário desenvolver ações complementares como o conhecimento do perfil do cliente e o estudo do comportamento de compra buscando a criação de valor e fidelização do cliente.

Para possibilitar as informações, foi consultado a pesquisa doação Brasil 2015 que foi a primeira pesquisa de abrangência nacional a mapear os hábitos de doação dos indivíduos no Brasil. Esta pesquisa foi coordenada pelo IDIS em parceria com um grupo de especialistas e atores relevantes para o campo da cultura de doação no Brasil. A pesquisa foi dividida em duas partes, uma qualitativa e uma quantitativa. Na fase quantitativa, foi aplicada para 2.230 entrevistados junto à população urbana brasileira com idade acima de 18 anos, renda familiar mensal acima de 1 salário mínimo. A base de dados foi tratada por um processo de ponderação em duas etapas. Um visando equilibrar as quotas obtidas pela distribuição populacional do país por região, sexo e idade. O erro total da pesquisa é de 2,2% para um intervalo de confiança de 95%.

Figura 2 - Pesquisa Doação Brasil

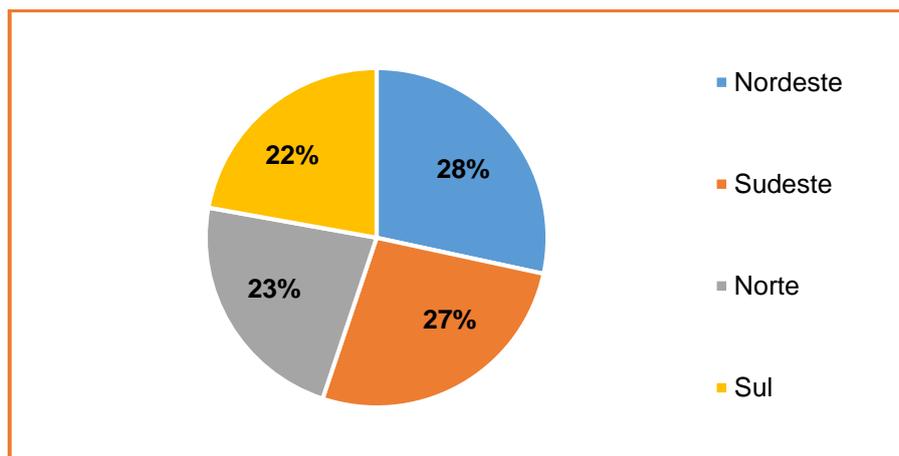


Fonte: Pesquisa Doação Brasil (2015)

### 3.2.1 Identificação das Características Demográficas dos Clientes

De acordo com a pesquisa, o perfil clássico do doador brasileiro é do gênero feminino e acima de 40 anos. A região proporcionalmente mais doadora é a Nordeste onde 50% da população fez alguma doação institucional, seguidos por Sudeste (47%), Norte (40%), Centro-Oeste (41%) e Sul 39%. A média brasileira é de 46%.

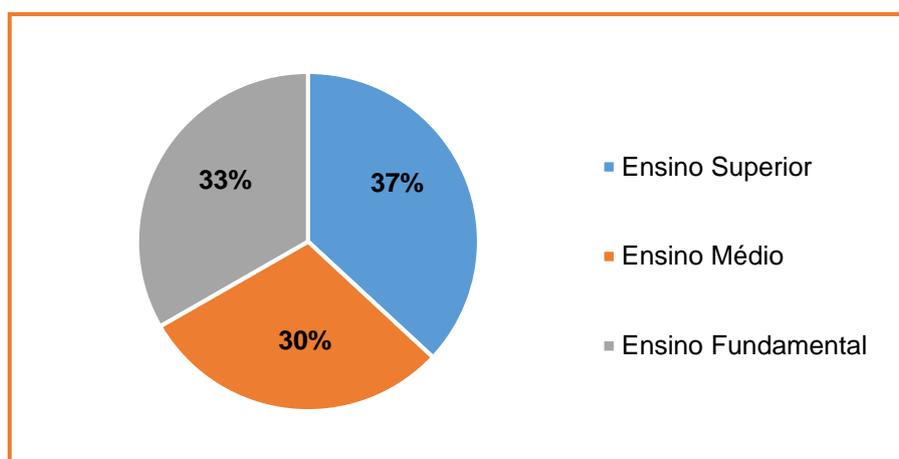
**Gráfico 1- Regiões que mais doam**



Fonte: Pesquisa Doação Brasil (2015)

Existe relação entre ter instrução superior e praticar mais doação em dinheiro, porém chama atenção o fato de brasileiros com grau de instrução mais baixo (analfabetos ou apenas com ensino fundamental) praticarem mais a doação institucional, ou seja, doações para organizações beneficentes para uma causa específica, do que a faixa que completou o ensino médio. O grau de instrução mais recorrente em doações são as que completaram Ensino Superior (51%), seguidos por analfabetos / Ensino Fundamental (46%) e por último Ensino Médio (41%).

**Gráfico 2 - Nível de Instrução x Doação**

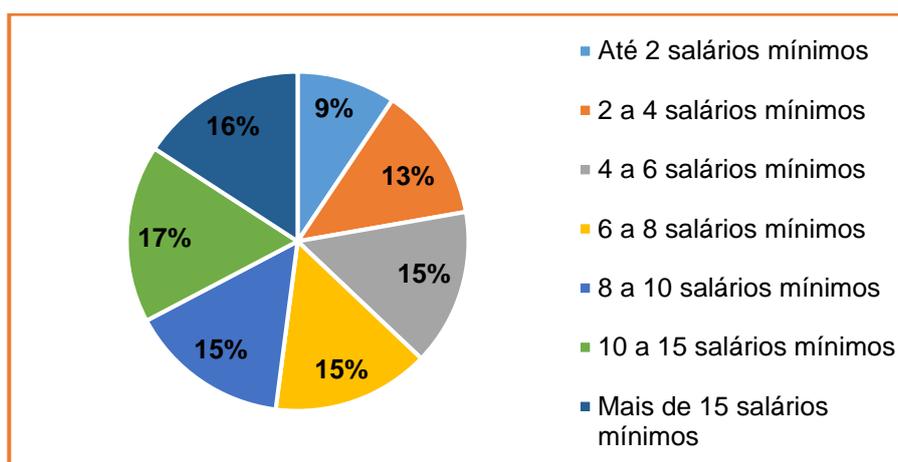


Fonte: Pesquisa Doação Brasil (2015)

Existe relação direta entre renda familiar e prática da doação em dinheiro até a faixa de 4 salários mínimos. A partir desse ponto a incidência da doação tende a se estabilizar com um pico na faixa entre 10 a 15 salários mínimos.

- Até 2 salários mínimos – 32%
- 2 a 4 salários mínimos – 44%
- 4 a 6 salários mínimos – 51%
- 6 a 8 salários mínimos – 51%
- 8 a 10 salários mínimos – 52%
- 10 a 15 salários mínimos – 58%
- Mais de 15 salários mínimos – 54%

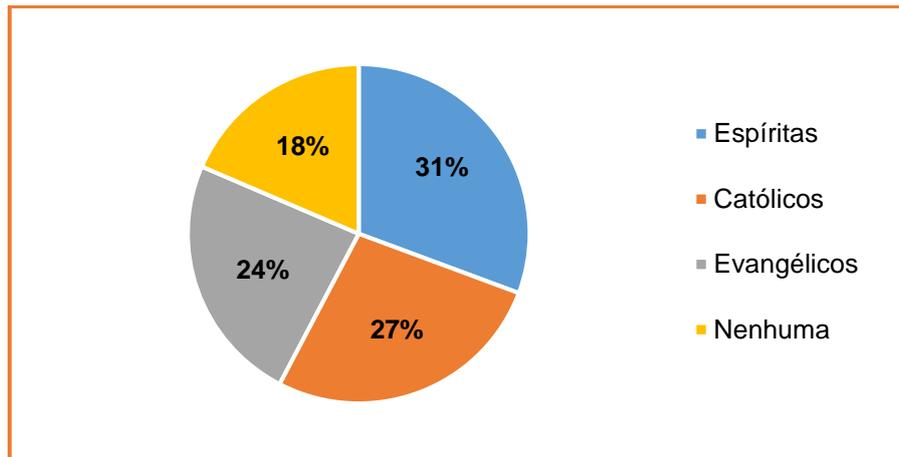
**Gráfico 3 – Renda x Doação**



Fonte: Pesquisa Doação Brasil (2015)

Ter uma religião influencia positivamente o comportamento do doador, com especial destaque para espíritas e católicos, cuja prática de doação entre seus participantes é significativamente mais alta do que a média da população brasileira. Os dados são de espíritas (58%), católicos (51%), evangélicos (45%) e de pessoas sem religião (35%).

**Gráfico 4 – Religiões que mais doam**

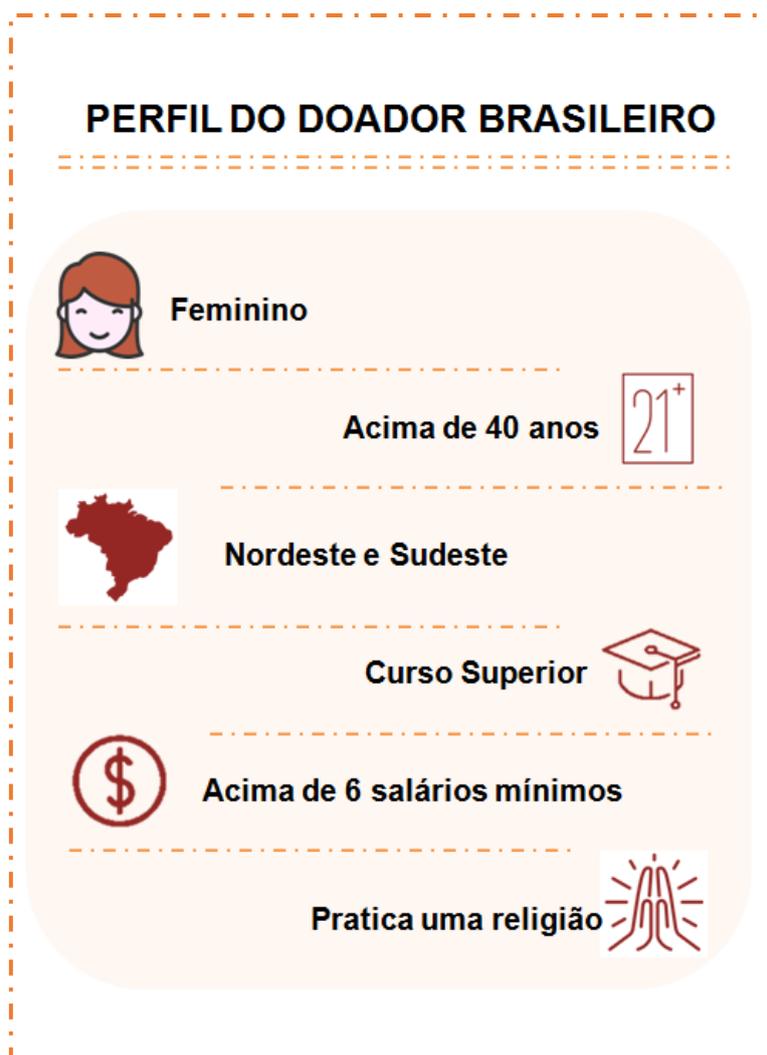


Fonte: Pesquisa Doação Brasil (2015)

Para concluir, abaixo encontra-se resumido o perfil típico do doador brasileiro.

- Feminino;
- Acima de 40 anos;
- Região Nordeste e Sudeste;
- Curso superior;
- Renda familiar acima de 6 salários mínimos;
- Pratica uma religião.

Figura 3 - Perfil do doador brasileiro



Fonte: Pesquisa Doação Brasil (2015)

### 3.2.2 Descrição dos Interesses e Comportamentos dos Clientes

Segundo a pesquisa citada anteriormente, cerca de 2/3 (dois terços) da população concordam que o fato de doar pode fazer alguma diferença aos necessitados. Isso demonstra um potencial significativo para uma forte cultura de doação no país. Um aspecto importante de ressaltar foi que 91% das pessoas têm a percepção de que a doação tem de ser feita sem esperar nada em troca e 84% pensam que também não deve ser divulgada.

Cerca de 77% dos brasileiros realizou algum tipo de doação em 2015 (bens, trabalho voluntário e entre outros), porém, este número cai para 46% quando se trata de doações institucionais em dinheiro.

Cerca de 64% dos brasileiros que fazem alguma doação, concentram em apenas uma instituição. Em relação à frequência, os que praticam doações institucionais o fazem em média 14 vezes ao ano e a situação mais frequente é de 12 vezes ao ano.

Quanto ao modo de abordagem para uma doação ser realizada, a pesquisa apresenta que quanto mais pessoal é a abordagem mais ela é avaliada como incômoda ou inconveniente. Os modos impessoais são considerados mais adequados mesmo que sejam menos efetivos. A porcentagem de concordância com a conveniência da abordagem com televisão (TV), rádio e redes sociais foram respectivamente 54%, 52% e 48%, contra um resultado de Serviços de Mensagens Curtas (SMS) (27%), abordagem pessoal no domicílio (27%) e abordagem pessoal em local público (20%). Este dado é um importante fator para a empresa Doe Mais, pois corrobora com um dos intuitos do aplicativo que é a facilidade da ação de doar de maneira rápida e prática sem cobranças e ligações para prospectar novos doadores como é comum atualmente nas casas carentes e associações beneficentes.

### **3.2.3 Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir produtos e serviços da empresa**

A administração de marketing é a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e obter, manter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente (Kotler, Keller, 2006). O conceito de marketing é mutável, pois tem a necessidade de atualizar-se constantemente, marketing é e deve ser sempre atual.

Segundo Solomon (2011)

*O conceito de Kotler afirma que é indispensável a oferta de valor para o cliente na forma de benefícios, de tal modo, existe uma busca constante das organizações em demonstrar, maximizar e estimular benefícios em seus produtos partindo da necessidade e desejo do seu público alvo. Pode-se compreender necessidade como um motivo biológico básico e o desejo como algo que nos foi*

*ensinado pela sociedade. Logo, a necessidade já existia e a tarefa do marketing é recomendar modos de satisfazer as necessidades. O marketing não cria tais necessidades, mas sim cria a consciência de sua existência.*

### **3.2.3.1 Estudos dos padrões de compra**

A teoria mais aceita sobre processo de decisão de compra é a de cinco etapas de compra de um consumidor que são reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

Sobre o reconhecimento do problema, existe consciência da existência de grandes diferenças sociais e de enorme carência em aspectos fundamentais por parte da população brasileira. Segundo a pesquisa Doação Brasil (2015), os principais problemas da população carente no país são saúde (49%), educação (42%), desemprego (29%) e segurança (14%). Com estes problemas reconhecidos, é despertado um sentimento empático em relação a pessoas que passam por este tipo de problema e surge a possibilidade de poder ajudar de alguma forma. A pesquisa apresenta que 49% das pessoas que doam são porque se solidarizam com os mais necessitados, seguida de 19% que são sensíveis a alguma causa ou 10% que afirmam que gostam ou sentem prazer em ajudar.

Na parte de busca de informações, a pesquisa confirma a teoria sobre o processo de decisão, pois apresenta um resultado de 87% de doadores que escolhem com cuidado a causa/instituição que irá doar; 74% busca muitas informações sobre as instituições antes de realizar a ação de doar.

Sobre a avaliação das alternativas, o doador com base nos dados anteriores coletados avalia se a instituição se encontra em situação adequada segundo a legalidade e transparência.

Após considerar as opções, o consumidor confirma sua opção e realiza a compra ou no caso do aplicativo, a doação para a escolhida instituição.

Por fim, o comportamento pós-compra é o de ter seu desejo atendido e seu benefício no caso é o “remédio” do seu desejo inicial (reconhecimento do problema). Com base na pesquisa, as pessoas possuem diversos motivos e frequências de doação, sendo o mais comum a doação em 12 vezes ao ano. Logo, é possível concluir que o comportamento pós-compra é de fidelização em prol de uma causa.

### **3.2.3.2 Disciplina de valor**

O modelo de disciplina de valor segundo Treacy e Wiersema faz distinção de valor entre liderança de produtos, excelência operacional ou intimidade com o cliente. Na liderança de produtos, a organização busca pelo melhor produto, mais inovador. Excelência operacional busca custos mais eficientes e intimidade com cliente prioriza a relação entre ambos.

Considerando o aplicativo como exemplo, é possível afirmar que a disciplina de valor mais condizente com o objetivo do aplicativo seria uma união entre a inovação do produto com uma forte relação entre cliente e organização. É importante não haver desequilíbrio entre as disciplinas e levar em consideração outros elementos da cadeia de valor como desempenho de liderança de mercado e desempenho mínimo.

## **3.3 ANÁLISE DO AMBIENTE GERAL POR MEIO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER**

O modelo das Cinco Forças Competitivas desenvolvida por Michael Porter permite a análise da atratividade e competitividade de uma empresa ou setor. Segundo Porter (2014), essa análise considera os atuais e os possíveis participantes do mercado, dessa forma, fatores do ambiente externo à organização são considerados na análise. O diagnóstico tem vital importância para o desenvolvimento de um planejamento estratégico efetivo de modo que se torne defensável em relação às cinco forças.

Entre os fatores a serem analisados nesse modelo estão a concorrência, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos consumidores, barreiras a novos entrantes e ameaça de produtos substitutos.

Segundo Sebrae (2015), existem duas formas de concorrência, a direta e a indireta. A concorrência direta ocorre quando diferentes empresas oferecem o mesmo produto e tem o mesmo público-alvo. Já a concorrência indireta ocorre quando diferentes empresas oferecem produtos similares ou parcialmente iguais ao mesmo público-alvo. A empresa Doe Mais tem apenas concorrentes indiretos e eles estão divididos em dois grupos que são aqueles que oferecem serviços que possibilitam a filantropia e os que oferecem serviços de marketing que auxiliam os supermercados e farmácias a prospectar clientes na forma de oferecimento de descontos.

O grupo de concorrentes indiretos ligados à filantropia pode ser dividido em dois grupos, os que funcionam por meio de aplicativos celulares e os que utilizam métodos tradicionais. Entre os que utilizam os métodos tradicionais, estão os programas Criança Esperança, Legião da Boa Vontade (LBV) e Teleton, além desses programas existem as campanhas desenvolvidas por empresas, como é o caso do McDia Feliz, organizado pelo Mc Donald's. Por último, temos as próprias instituições que entram em contato com os possíveis doadores.

- Criança Esperança

**Figura 4 - Criança Esperança**



Fonte: Site Criança Esperança

Criança Esperança é uma campanha reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) que existe desde 1986, segundo página oficial. A

campanha defende o direito de crianças e adolescentes e abre o debate sobre políticas públicas que defendam esse tema. A campanha arrecada doações de duas formas, pelas doações durante os trinta dias de divulgação na rede Globo e durante o ano todo pela internet. As doações são depositadas diretamente na conta da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Atualmente, em 2017, a campanha apoia 62 projetos espalhados por regiões brasileiras, além dos três centros específicos do Criança Esperança.

- Legião da Boa Vontade (LBV)

**Figura 5 - Legião da Boa Vontade**



Fonte: *Site* Legião da Boa Vontade

A LBV é uma associação sem fins lucrativos que também tem ligação com a ONU e existe desde 1950, segundo página oficial. A associação defende causas ligadas a área da saúde e de assistência social. A arrecadação de doações é feita por contato direto estabelecido pela instituição com o público ou pelo *site* oficial. A LBV tem atuação em outros países além do Brasil, entre eles estão Argentina, Estados Unidos e Portugal. Atualmente, em 2017, a associação atende 82 unidades sócio educacionais.

- Teleton

Figura 6 - Teleton



Fonte: Site Teleton

A Associação de Apoio a Criança Deficiente (AACD) é uma ação sem fins lucrativos que existe desde 1950, segundo página oficial. A associação está ligada a tratamentos de pessoas com deficiências físicas. A associação arrecada doações de duas formas, pelas doações durante o período de divulgação no programa Teleton da rede Sistema Brasileiro de Televisão (SBT) e durante o ano todo pela internet (site do Teleton e da AACD). Atualmente, em 2017, a associação possui 12 pontos de atendimento.

- McDia Feliz

Figura 7 - McDia Feliz



Fonte: Site McDia Feliz

O Mc Dia Feliz é uma campanha que existe desde 2001. A campanha arrecada e promove debates relacionados ao câncer em crianças e adolescentes. A arrecadação é feita em uma data específica pela venda do lanche Big Mac. Atualmente, em 2017, dezenas de projetos recebem recursos arrecadados na campanha.

Entre os concorrentes indiretos que utilizam aplicativos como canal estão, por exemplo, o Globalgiving, Joyz e O Polen.

- GlobalGiving

**Figura 8 - GlobalGiving**



Fonte: *Site* da GlobalGiving

GlobalGiving é uma fundação criada em 2002 por dois empreendedores americanos. A fundação funciona por *site* e por aplicativo e fornece espaço para a arrecadação de recursos que são destinados para projetos de caridade. As plataformas aceitam doações de pessoas físicas e jurídicas que podem selecionar projetos organizados por tema ou por localização.

Conforme *site* oficial, existem projetos relacionados a animais, arte e cultura, crianças, alterações de clima, democracia e governo, desastres naturais, desenvolvimento econômico, educação, meio ambiente, HIV e Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS), saúde, direitos humanos, assistência humanitária, fome, Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais, Transgêneros e Questionamento (LGBTQ), malária, micro finanças, paz e segurança, esporte, tecnologia e mulheres e meninas, totalizando 3.625 projetos. Além disso, países de todos os continentes estão listados nos catálogos *online*.

As doações podem ser realizadas por cartão de crédito ou débito, cheque, *PayPal*, *Apple Pay* ou transferência de estoque. Outro método é a arrecadação de recursos pela venda de cartões de presente.

Os projetos são colocados no *site* e no aplicativo por cada organização com o objetivo de prospectar doadores. Para manter o relacionamento, confiança e a interatividade com eles, a plataforma envia atualizações regulares e envia e responde mensagens para os doadores informando o progresso e o impacto do projeto, caso o doador não aprove como o dinheiro está sendo utilizado, ele pode realocá-lo em outro projeto de sua preferência.

A fundação também oferece treinamentos e ferramentas que auxiliam organizações sem fins lucrativos a obterem os recursos que precisam. Além disso, eles se associam com grandes empresas com o objetivo de desenvolver programas personalizados.

Para se manter, a GlobalGiving não apresenta taxas ocultas, eles cobram 15% sobre o montante doado à instituição para cobrir os custos com o processamento de cartão de crédito, suporte, treinamentos oferecidos para organizações sem fins lucrativos e custos administrativos.

- Joynz

**Figura 9 - Joyz**



Fonte: *Site da Joyz*

Joyz é um aplicativo brasileiro criado em 2017. O aplicativo tem foco filantrópico e fomenta a cultura de doação. O Joyz tem um formato parecido com o do *Instagram* e tem como objetivo sanar a dificuldade encontrada em outras mídias sociais de transformar *likes* em postagens de ajuda em efetivas doações. O aplicativo está disponível no *Google Play* e na *Apple Store*.

Conforme *site* oficial, existem projetos de temas diversos no aplicativo, grande parte deles são relacionados a animais, crianças e idosos. Atualmente, existem diversos perfis cadastrados.

As pessoas que têm interesse em participar do aplicativo devem fazer um cadastro. A partir dessa etapa estão habilitados a visualizar os projetos, contribuir com eles e criar a própria campanha.

O aplicativo conta com todas as funcionalidades do *Instagram*, exceto o *stories*, e conta com a mesma distribuição dos ícones. A única diferença é que além do *like*, que representa que você apoia uma campanha, há um botão específico para doar. Esse mecanismo funciona como um jogo. O aplicativo apresenta a moeda simbólica Joyz que equivale a US\$ 0,10 e os usuários podem ajudar as campanhas doando com apenas um clique de um a cem Joyz por campanha. Após o cadastro no aplicativo, o usuário ganha oito Joyz sendo dois por dia durante quatro dias.

Quando os Joyz acabam o usuário pode comprá-los. Quando recebem de alguém por alguma campanha que promoveu, pode resgatá-los se o valor for igual ou superior a 250 Joyz. Outra opção é ganhar Joyz, o usuário pode conseguir isso ao instalar os aplicativos recomendados e por participação em promoções, campanhas e ações publicitárias promovidas internamente.

Os fundadores afirmam que instalar esses aplicativos e a participação em promoções, campanhas e ações ajuda a manter o aplicativo sem taxas adicionais garantindo que o valor doado seja integralmente repassado ao criador da campanha.

- O Polen

Figura 10 - O Polen



Fonte: Site O Polen

O Polen é uma ferramenta brasileira criada em 2014. É um *website app*, ou seja, uma extensão de navegador que funciona no navegador *Chrome* e tem o objetivo de arrecadar recursos para ONGs e instituições nacionais.

Conforme *site* oficial, O Polen tem 260 ONGs parceiras que atendem diversas áreas, entre as áreas atendidas estão a assistência social, direitos humanos, cultura e esporte, educação, meio ambiente, pessoas com deficiências, proteção animal e saúde e desenvolvimento local.

A ferramenta é atrelada ao comércio eletrônico (*e-commerce*), ou seja, utilizam as páginas de empresas que aceitam a participar da ferramenta para divulgar a possibilidade de doação.

No site da ferramenta há a listagem de todas as ONGs parceiras e lá a pessoa física deve escolher qual causa será apoiada. A partir dessa etapa e com a ferramenta instalada, quando estiver em uma loja parceira, são mais de 300, o aplicativo irá avisar e basta ativar a opção “Escolha Ajudar” para doar uma porcentagem da venda que vai diretamente para doação.

Segundo a ferramenta, a experiência de compra com impacto positivo, fidelização do cliente pela agregação de valor e experiência de compra geram vantagens para os *e-commerces*, como maiores conversões de venda, aumento no *ticket* médio e menores taxas de abandono do carrinho. As comissões variam de acordo com cada loja e até de acordo com cada departamento da loja, as porcentagens são apresentadas no *site* da ferramenta.

Para se manter, O Polen cobra uma taxa percentual de 35% sobre o valor arrecadado pelas ONGs. Esse valor é utilizado para cobrir os custos com a integração com as lojas, infraestrutura e equipe.

No grupo de serviços ligados a marketing digital podemos citar a Cuponomia, Groupon, *Links* em redes sociais e espaços de divulgações na internet.

- Cuponomia

Figura 11 - Cuponeria



Fonte: Site Cuponeria

A Cuponeria é uma plataforma que reúne cupons de descontos e ofertas de estabelecimentos comerciais do Brasil. A plataforma está disponível no *Google Play* e na *Apple Store*.

Cupons de diversos setores e produtos/serviços são oferecidos, atualmente a empresa distribui cupons de mais de 500 marcas. Entre os setores estão restaurantes, supermercados, saúde e beleza, compras *online*, lazer e viagem, lojas e serviços. Existem descontos para espetáculos, cinema, viagens, estacionamento, empresas de faxina, gráficas, produtos específicos, serviços em salão de beleza, entre outros.

Ao escolher o cupom de desconto, pelo ou *site* ou pelo aplicativo, um código será gerado e esse número deverá ser utilizado no ato da compra antes do prazo expirar e de acordo com as regras promocionais específicas do cupom.

A Cuponeria não divulga a política de arrecadação de dinheiro para cobrir seus custos e despesas.

- Groupon

Figura 12 - Groupon



Fonte: Site Groupon

Groupon é uma plataforma criada em 2008. A plataforma funciona por *site* e por aplicativo e fornece espaço para as empresas apresentarem seus negócios e ofertas para o público da plataforma. A plataforma está disponível

no *Google Play* e na *Apple Store*. Conforme *site* oficial, a plataforma está presente em 48 países e no Brasil atua em mais de 50 cidades.

Cupons de diversos setores e produtos/serviços são oferecidos. Entre os setores estão beleza e estética, bares e restaurantes, serviços especializados, saúde e *fitness*, diversão, carros e automóveis, varejo e serviços para casa.

Após a escolha do cupom e se atentar as regras de utilização, o usuário deve fazer um cadastro e comprar o pacote promocional.

Assim como a Cuponeria, o Groupon não divulga a política de arrecadação de dinheiro para cobrir seus custos e despesas.

No geral, pode-se observar que, como dito anteriormente, a Doe Mais não possui um concorrente que ofereça a mesma composição de serviços ou operem da mesma forma. Com isso, pode-se identificar um alto poder de barganha porque é oferecido um serviço diferenciado e que apresenta de forma integrada diferentes serviços. Além disso, os concorrentes indiretos também são novos no mercado, o que mostra que o empreendedorismo social está cada vez mais em evidência.

Ao avaliar o ponto de vista de negócio, a empresa Doe Mais tem como cliente os mercados e farmácias. Esses, por sua vez, têm mais uma opção de aplicativo para atrelar o seu negócio a um projeto filantrópico, o O Polen é um exemplo. Porém, o mercado não terá compras adicionais motivadas pelo aplicativo, o que é um diferencial do Doe Mais. Dessa forma, pode-se considerar o mercado como um oligopólio que segundo Miranda (2011) é a situação de mercado em que há poucos fornecedores de determinado serviço.

A força competitiva de novos entrantes refere-se às barreiras existentes para a entrada de novos concorrentes. Economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo em detrimento da escala podem ser algumas barreiras à entrada. No caso da Doe Mais, podemos considerar a necessidade de capital uma barreira, o capital é necessário para a criação, diferenciação e gerenciamento do aplicativo, além do alto custo no início da

operação da empresa, época em que um número ainda baixo de mercados, farmácias, instituições e clientes aderiram ao projeto.

O poder de barganha dos compradores é o poder dos clientes de discutir preços e qualidade junto a empresa. No caso da Doe Mais, não identificamos esse fator, pois o cliente irá receber um desconto gerado pelo mercado, processo no qual a empresa apenas será um intermediador para a disponibilização do *voucher* de desconto. Considerando o poder de barganha dos mercados e farmácias, também consideramos um fator nulo porque a Doe Mais oferece um conjunto de benefícios relativos a marketing e exposição da marca diferentemente de outros métodos tradicionais.

O poder de barganha dos fornecedores refere-se a força das empresas de fornecimento de alterar o preço ou qualidade pela entrega de um produto ou serviço diferenciado ou exclusivo. Segundo Cangussu (2009), o aumento de preços, imposição de prazos de entrega ou de condições de pagamento, além da alteração da qualidade podem ser ameaças. O provedor de tecnologia da Doe Mais é um de nossos principais fornecedores porque é vital para o funcionamento da empresa, porém não há uma ameaça porque existem diversos fornecedores de tecnologia e a parceria duradoura com a nossa empresa é uma boa opção para o crescimento do fornecedor.

A força dos produtos substitutos refere-se a novos produtos ou serviços diferentes do atual que atendam as mesmas necessidades do consumidor. Não identificamos serviço substituto que atenda todas as necessidades que a Doe Mais. Considerando as pessoas físicas, atende-se a necessidade de obter um benefício com a doação, o altruísmo e oferecemos a comodidade. Além disso, para os mercados e farmácias atende-se a necessidade de prospectar novos clientes e fidelizá-los, imagem de apoio social, oferta de consultoria mercadológica para o auxílio em novas estratégias e giro da economia local.

Conclui-se que a empresa Doe Mais apresenta vantagem na maior parte das forças competitivas, sendo elas, o poder de barganha dos consumidores e barreiras a novos entrantes. As estratégias para manter essa vantagem são a análise constante do mercado, principalmente no que diz respeito às taxas cobradas por concorrentes indiretos e constante diferenciação, ou seja, agregar

novos serviços de forma que mantenha a barganha dos consumidores baixa e dificulte a cópia por novos entrantes ou produtos substitutos.

A concorrência e os fornecedores são os únicos pontos de atenção, as estratégias, nesse caso, também giram em torno da diferenciação do serviço para que tenham mais elementos que os concorrentes e em longo prazo estudar o mercado de tecnologia para não ficar nas mãos de um fornecedor.

### **3.4 PESQUISA DE CAMPO**

A pesquisa de campo, segundo o Sebrae (2013), tem como objetivo estudar os possíveis clientes e identificar suas características e necessidades para então oferecer-lhes a melhor solução e diminuir o risco e incerteza do negócio.

Com esse tipo de pesquisa, conseguimos obter aspectos quantitativos, como possível adesão ao projeto e participação no mercado, e aspectos qualitativos, como hábitos, motivações, grau de escolaridade e renda familiar (Sebrae, 2017).

Visando isso, foi elaborado um questionário com 17 questões que ficou disponível na rede social *Facebook*<sup>1</sup> entre os dias 02 a 04 de Setembro de 2017. A amostra foi composta de 333 pessoas.

A pesquisa foi composta de algumas partes, sendo a primeira delas, composta de 6 perguntas que tiveram como objetivo principal coletar dados pessoais dos respondentes. Posteriormente, a pergunta “Você tem o costume de fazer doações?” teve o intuito de separar a amostra em dois grupos, essa forma possibilitou a análise dos dados pessoais de quem tem maior tendência a aderir ao projeto porque já tem o costume de doar dos dados do grupo que não tem o hábito de fazer doações, porém pode vir a desenvolvê-lo. A partir desse ponto, a pesquisa busca identificar os hábitos de quem doa (pergunta de número 8 a 12) e as razões dos que não tem o costume de doar ou que não doam em determinadas épocas (perguntas número 13 e 14) sugerindo no final

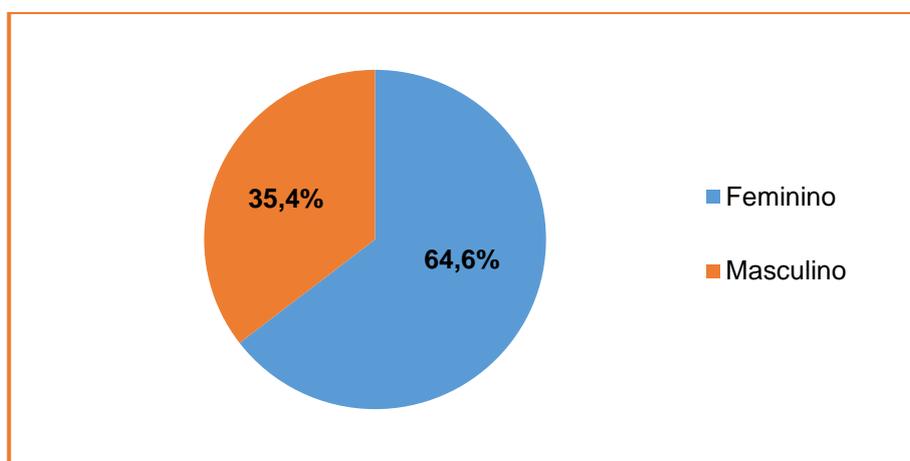
---

<sup>1</sup> Rede Social lançada em 2004 que permite a conexão de pessoas e o compartilhamento de informações.

a opinião sobre doações por aplicativos e ganho de benefícios para os dois grupos (perguntas de número 15 a 17).

## 1. Sexo

**Gráfico 3 - Pesquisa: Sexo**



Fonte: Dados Primários

Dos 333 respondentes, 215 (64,6%) são do sexo feminino e 118 (35,4%) são do sexo masculino.

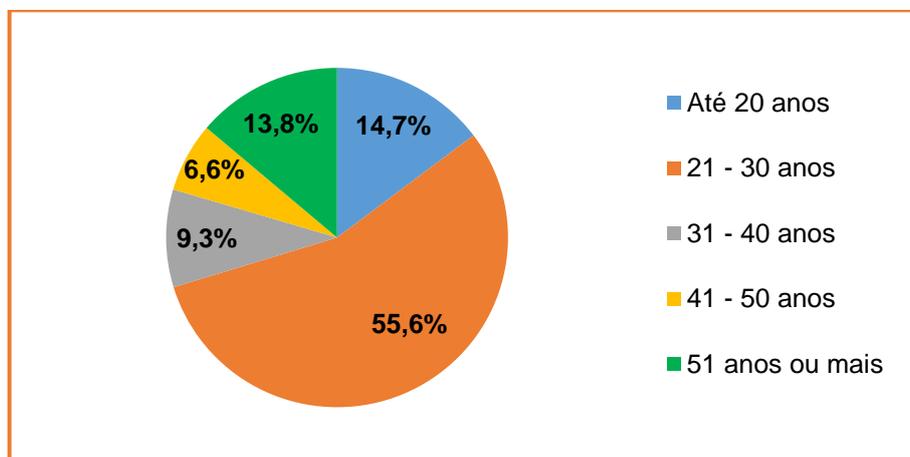
## 2. Faixa etária

A faixa etária dos respondentes está concentrada entre 21 a 31 anos com a alta participação de 55,6%, ou seja, 185 pessoas. A segunda maior faixa etária é a de pessoas com até 20 anos, correspondendo a 14,7% dos respondentes, equivalente a 49 pessoas. Em seguida, estão às pessoas de 51 anos ou mais, com 13,8%, 46 pessoas. Os respondentes de 31 a 40 anos, representam 9,3%, ou seja, 31 pessoas. Por último, estão às pessoas com faixa etária entre 41 e 50 anos, correspondendo a 6,6%, 22 pessoas.

Há possibilidades do resultado da questão estar concentrado no público com faixa etária entre 21 a 31 anos em decorrência da rede social utilizada e

os perfis que disseminaram a pesquisa, ou seja, pessoas com perfil similar a dos idealizadores do projeto.

**Gráfico 4 - Pesquisa: Faixa Etária**

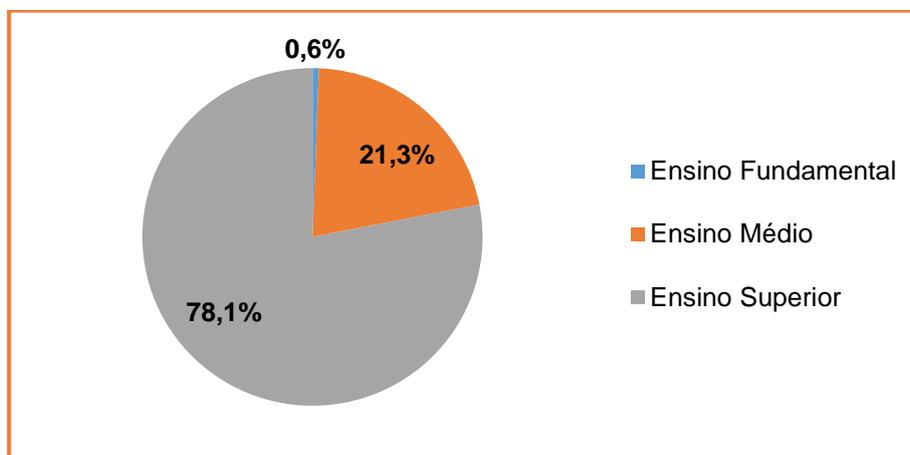


Fonte: Dados Primários

### 3. Formação

Consideramos as formações completas e incompletas para as alternativas apresentadas. Entre os respondentes, a maior parcela, 78,1%, 260 pessoas, tem Ensino Superior. Posteriormente, 21,3%, 71 pessoas, tem formação no Ensino Médio e a menor parcela, 0,6%, 2 pessoas, tem formação de Ensino Fundamental.

**Gráfico 5 - Pesquisa: Formação**

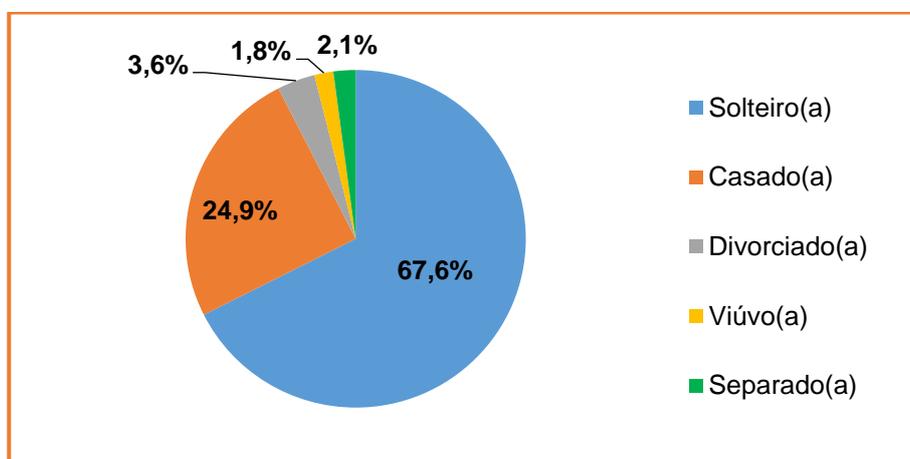


Fonte: Dados Primários

#### 4. Estado Civil

Grande parte da nossa amostra, 67,6%, 225 pessoas, é “Solteiro(a)”. Seguido de 24,9%, 83 pessoas, “Casado(a)”. Com números menores, estão “Divorciado(a)” com 3,6%, 12 pessoas, “Separado (a)” com 2,1%, 7 pessoas, e, por último, está o “Viúvo(a)” com 1,8%, 6 pessoas.

Gráfico 6- Pesquisa - Estado Civil

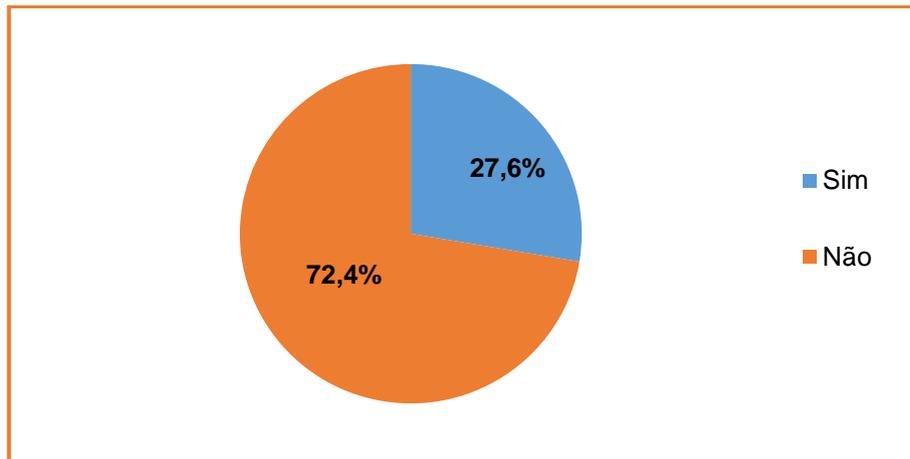


Fonte: Dados Primários

#### 5. Tem filhos?

A maior parcela dos respondentes não tem filhos, 72,4%, 241 pessoas. Apenas 92 participantes têm filhos, 27,6%.

Gráfico 7 - Pesquisa - Tem filhos?



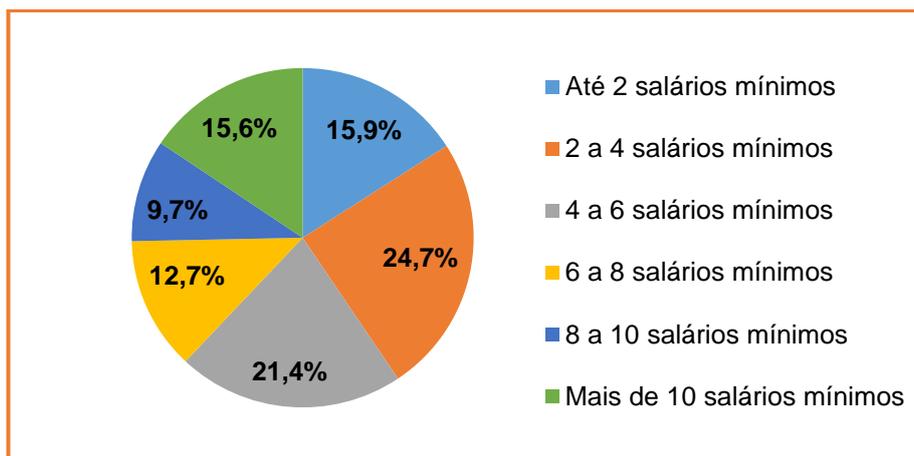
Fonte: Dados Primários

## 6. Renda Familiar (Opcional)

A questão de renda familiar foi colocada como opcional porque é um possível inibidor de respostas. Porém, grande parte dos respondentes, 92,5%, ou seja, 308 pessoas aderiram à pergunta. Os resultados foram bem divididos entre as opções apresentadas, não havendo uma grande predominância de determinada faixa.

Pessoas com renda familiar entre 2 e 4 salários mínimos representam 24,7%, 76 pessoas. Logo depois, vem as pessoas entre 4 e 6 salários mínimos representando 21,4%, 66 pessoas. Com participação bem parecida estão os participantes com até 2 salários mínimos, com 15,9%, 49 pessoas, e pessoas com mais de 10 salários mínimos, 15,6%, 48 pessoas. As menores participações foram de respondentes entre 6 a 8 salários mínimos com 12,7%, 39 pessoas, e entre 8 a 10 salários mínimos com 9,7%, 30 pessoas.

**Gráfico 8 - Pesquisa - Renda Familiar (Opcional)**



Fonte: Dados Primários

O IBGE considera a renda familiar na divisão das classes sociais, conforme Tabela 2 abaixo:

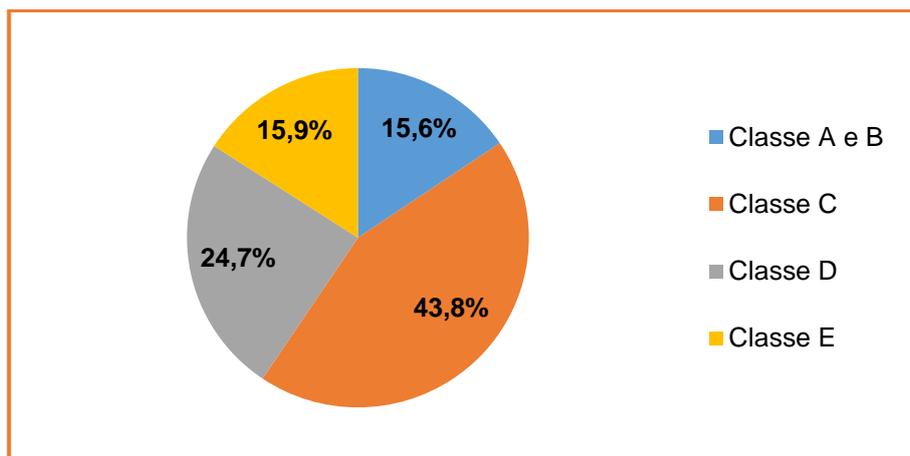
**Tabela 2 - Renda familiar x Classe Social**

Renda familiar	Classe social
Acima de 20 salários mínimos	Classe A
Entre 10 e 20 salários mínimos	Classe B
Entre 4 e 10 salários mínimos	Classe C
Entre 2 e 4 salários mínimos	Classe D
Até 2 salários mínimos	Classe E

Fonte: IBGE (2015)

O Gráfico 9, mostra o enquadramento dos respondentes em relação a divisão familiar do IBGE (2015).

**Gráfico 9 - Renda familiar x Classe social**

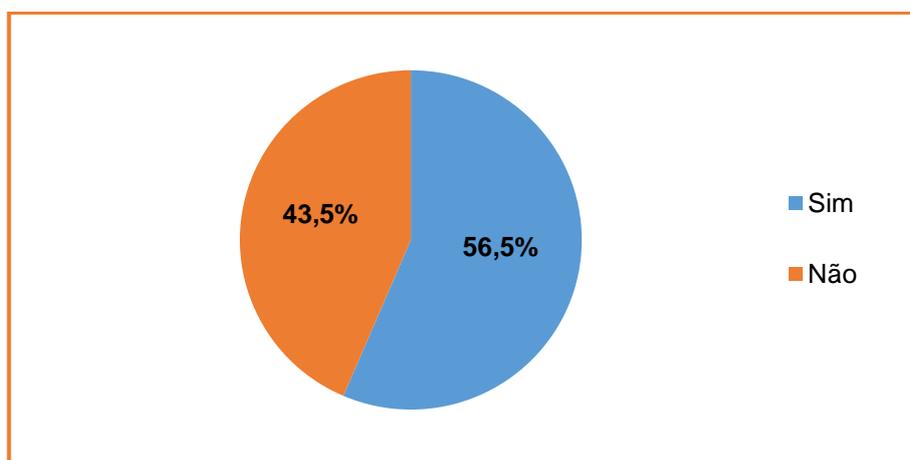


Fonte: Dados do IBGE (2015) e Dados Primários

### 7. Você tem o costume de fazer doações?

Essa pergunta, como dito anteriormente, teve como objetivo filtrar os respondentes de acordo com o hábito de fazer doações. Diante disso, houve um resultado acirrado, 56,5%, 188 pessoas, tem o costume de fazer doações, enquanto 43,5%, 145 pessoas, não tem esse costume.

**Gráfico 10 - Pesquisa - Você tem o costume de fazer doações?**



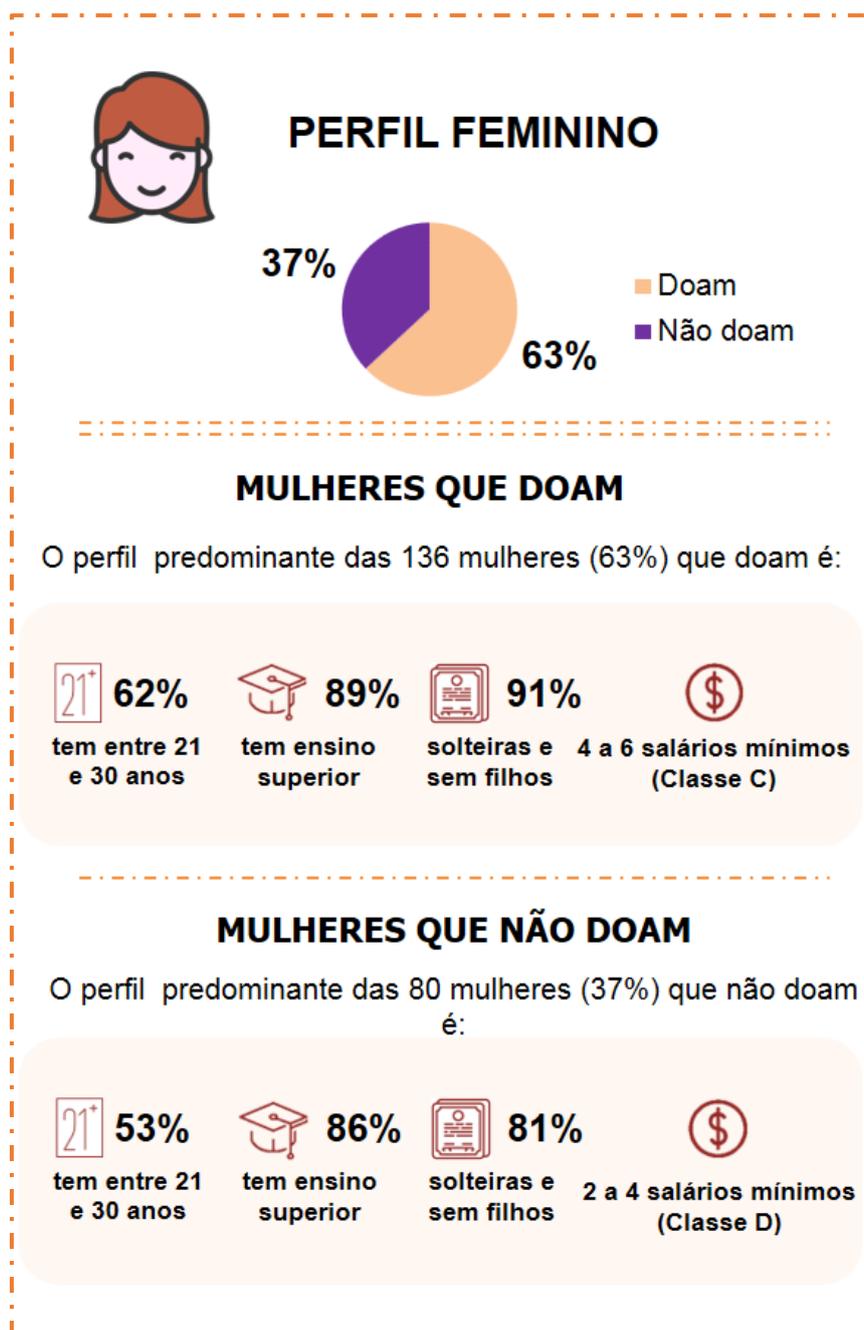
Fonte: Dados Primários

O resultado das respostas individuais aponta que 63% (136 pessoas) das mulheres doam, 62% (67 pessoas) das mulheres que doam têm entre 21 e 30 anos, dessas pessoas, 90% (60 pessoas) têm ensino superior, completo ou não, sendo que 92% delas (55 pessoas) são solteiras e que praticamente todas

não têm filhos e a maioria destas tem uma renda familiar entre 4 e 6 salários mínimos (Classe C).

Entre as mulheres que não têm o costume de fazer doações podemos identificar que elas também têm, em sua maioria, entre 21 e 30 anos, ensino superior completo ou não, são solteiras, não tem filhos e tem uma renda familiar de 2 a 4 salários mínimos (Classe D).

Figura 12 – Infográfico - Perfil das mulheres

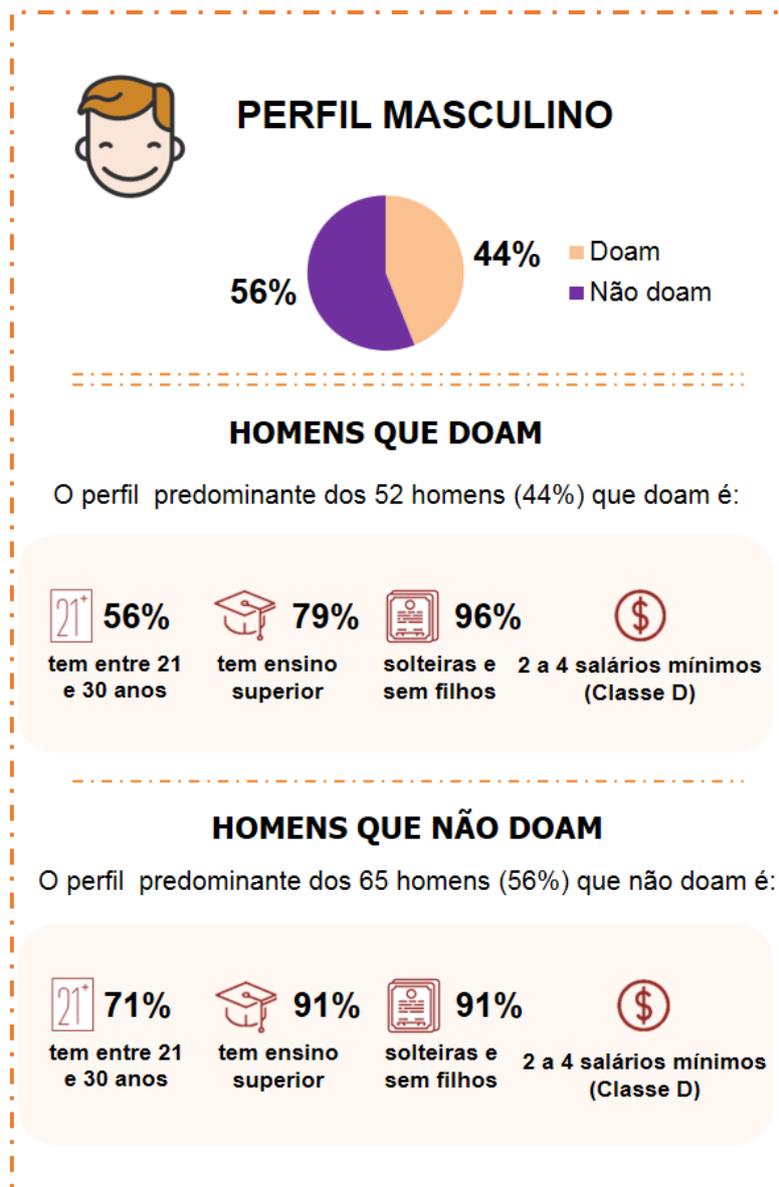


Fonte: Dados Primários

Em relação a população masculina, podemos perceber que 44% (52 pessoas) dos homens tem o costume de doar, 56% (29 pessoas) dos homens que doam têm entre 21 e 30 anos, dessas pessoas, 79% (23 pessoas) têm ensino superior, completo ou não, sendo que 96% (22 pessoas) são solteiros e 100% destes não têm filhos, apresentando, em sua maioria, uma renda familiar de 2 a 4 salários mínimos (Classe D).

Entre os homens que não têm o costume de fazer doações, 56% (65 pessoas), podemos identificar que eles também têm, em sua maioria, o mesmo perfil dos que se dizem doadores.

Figura 13 - Infográfico - Perfil Masculino



Fonte: Dados Primários

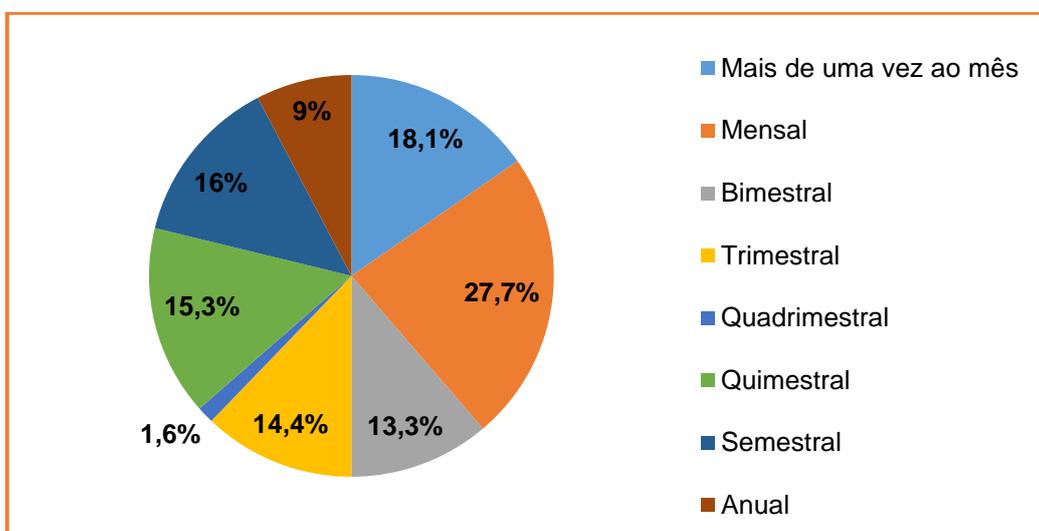
Alguns outros pontos relevantes da pesquisa são:

- Entre os 81 respondentes casados, 63% fazem doações;
- Entre os 91 respondentes que têm filhos, 65% fazem doações;
- Entre os 39 respondentes que têm renda familiar entre 6 a 8 salários mínimos, 77% fazem doações.
- Entres os 47 respondentes que têm renda familiar acima de 10 salários mínimos, 72% fazem doações.

8. Com que frequência você doa?

As perguntas de número 8 a 12 foram aplicadas apenas ao público que tem costume de fazer doações, ou seja, contou com 188 participações. A maior fatia desse grupo, 27,7% (52 pessoas) fazem doações mensais, 18,1% (34 pessoas) fazem doações mais de uma vez ao mês, 16% (30 pessoas) fazem doações semestrais, 14,4% (27 pessoas) trimestrais, 13,3% (25 pessoas) bimestrais, 9% (17 pessoas) realizam anualmente e 1,6% (3 pessoas) realização doações quadrimestrais.

**Gráfico 11 - Pesquisa - Com que frequência você doa?**

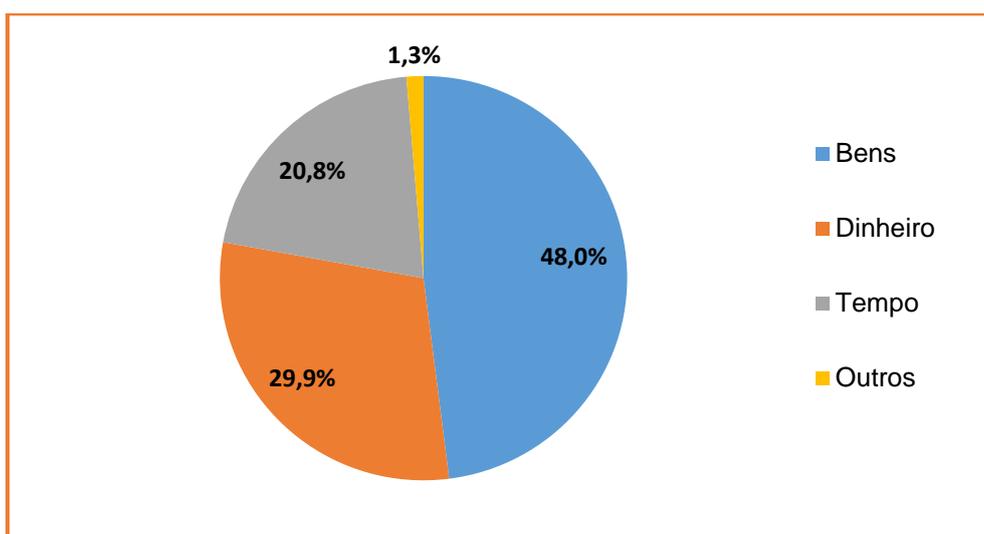


Fonte: Dados Primários

## 9. O que você doa?

Nessa questão, os 188 respondentes poderiam optar por mais de uma opção em sua resposta, sendo elas: “Bens”, “Dinheiro”, “Tempo” e “Outros”. Percebemos que a maior parte das doações estão concentradas em “Bens” e “Dinheiro”, representando, respectivamente, 48% (143 pessoas) e 30% (89 pessoas). Posteriormente, encontramos a doação de tempo, com 21% (62 pessoas) e, por último, com 1% (4 pessoas) outros tipos de doações, como doação de sangue.

**Gráfico 12 - Pesquisa - O que você doa?**

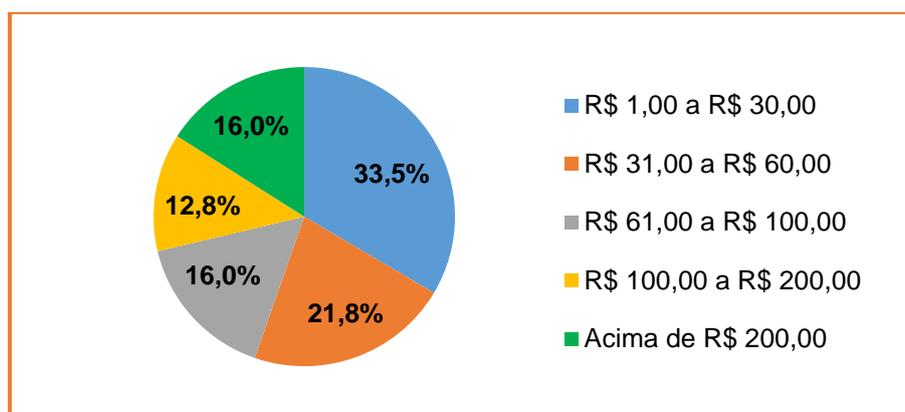


Fonte: Dados Primários

#### 10. Quanto você doa, em média?

As respostas dos 188 respondentes foram diversas. A maior parcela do público, 33,5% (63 pessoas) doam, em média, valores entre R\$ 1,00 e R\$ 30,00, posteriormente, 21,8% da amostra (41 pessoas) doam entre R\$ 31,00 e R\$ 60,00. As faixas de doações entre R\$ 61,00 e R\$ 100,00 e acima de R\$ 200,00 apresentam resultado de 16% da amostra cada uma, ou seja, 30 pessoas. Por último, com 12,8% (24 pessoas) está a faixa de R\$ 100,00 a R\$ 200,00.

**Gráfico 13 - Pesquisa - Quanto você doa, em média?**

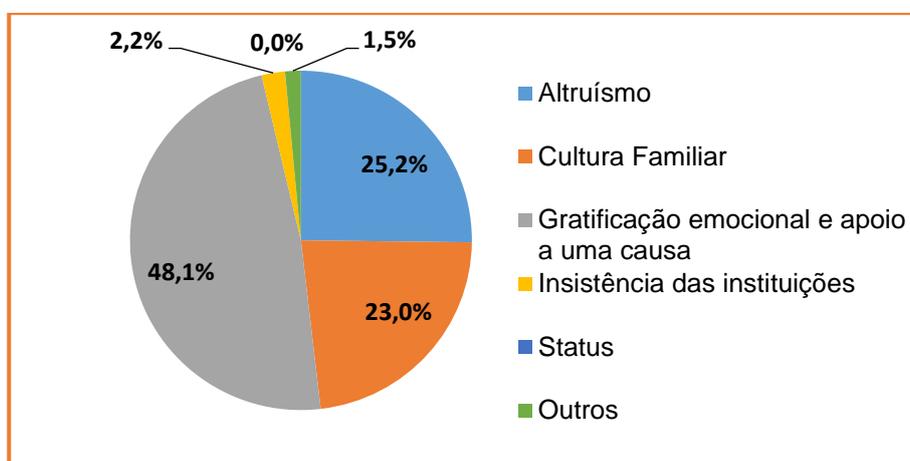


Fonte: Dados Primários

#### 11. O que te motiva a doar?

A maior motivação de 48% (130 pessoas) dos doadores respondentes é a “Gratificação emocional e apoio a uma causa”. Logo em seguida, com participações próximas estão o “Altruísmo” e “Cultura familiar”, com 25% (68 pessoas) e 23% (62 pessoas), respectivamente. As opções “Insistência das instituições” e “Outros” representam, aproximadamente, 2%, com 6 respondentes e 4 respondentes, nessa ordem. Na opção “Status” não obteve nenhuma participação.

**Gráfico 14 – Pesquisa - O que te motiva a doar?**



Fonte: Dados Primários

## 12. Para onde você doa?

Essa foi a única pergunta da pesquisa com resposta aberta<sup>2</sup> e teve como objetivo identificar as grandes instituições brasileiras e santistas atendidas pelos doadores participantes para análise da inclusão das mesmas no portfólio da Doe Mais. Os resultados obtidos na pesquisa estão na Tabela 03, sendo que o Núcleo de Amparo a Crianças e Adultos com Câncer (Nacac), LBV e Associação dos Portadores de Paralisia Cerebral (APPC) foram citadas, respectivamente duas, três e duas vezes.

**Tabela 3 - Pesquisa - Para onde você doa?**

Instituições
--------------

<sup>2</sup> Segundo Kotler são perguntas que permitem o respondente utilizar suas próprias palavras na resposta.

Núcleo de Amparo a Crianças e Adultos com Câncer – Nacac
Creche Espírita Padre Bento
Lar Santo Antônio
Legião da Boa Vontade – LBV
Grupo de Assistência aos Portadores de Câncer – GAPC
Mensageiros da Luz
Centro Espírita Ismênia de Jesus
Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer - GRAACC
Igreja Santa Edwiges
Grupo Espírita Nosso Lar
Ala do Câncer – Santa Casa
Associação dos Portadores de Paralisia Cerebral – APPC
Centro Euripedes Barsanulfo
Casa de Repouso – Kosei Home
Instituição Vó Benedita
Projeto Esculpir
Projeto Navegantes
Igreja São Judas
Casa de Solidariedade de Santos
SOS Só Riso
Educandário Anália Franco

Fonte: Dados Primários

### 13. Que causas te sensibilizam?

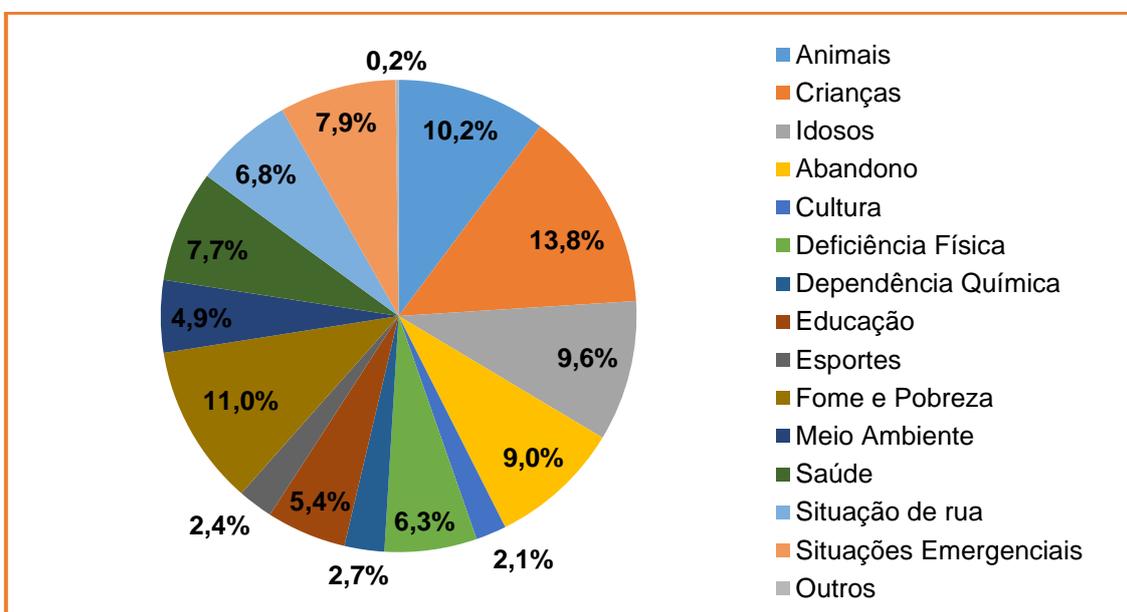
Os dois grupos de respondentes fizeram parte dessa pergunta em diante, ou seja, 333 respondentes. O intuito de saber a resposta do grupo que não tem o costume em doar é identificar se há uma causa específica que pode sensibilizar esse público.

Nessa pergunta, o respondente poderia indicar uma ou mais causas sensibilizadoras. Entre as opções de resposta estavam inclusas situações e tipos de públicos.

No geral, o resultado ficou concentrado no público infantil com 260 respostas, 13, 8%, seguido do público de animais, com 191 respostas, 10,2%, e, por último, os idosos, com 181 respostas, 9,6%. Entre as causas

sensibilizadoras, em primeiro aparece “Fome e abandono” com 207 respostas, 11%, seguido de “Abandono” com 169 respostas, 9%, “Situações emergenciais” com 149 respostas, 7,9%, “Saúde” com 144 respostas, 7,7%, “Situações de rua” com 127 respostas, 6,8%, “Deficiência Física” com 118 respostas, 6,3%, “Educação” com 102 respostas, 5,4%. Com menor número de respostas estão as causas de “Meio Ambiente”, “Dependência Química”, “Esportes” e “Cultura” com 93 respostas (4,9%), 51 respostas (2,7%), 45 respostas (2,4%) e 39 respostas (2,1%), respectivamente. Na opção “Outros”, tivemos 4 respostas, 0,2%, nos quais os respondentes incluíram doenças mentais, desigualdade, violência e a opção que nenhuma causa sensibiliza.

**Gráfico 15 - Pesquisa - Que causas te sensibilizam?**



Fonte: Dados Primários

#### 14. O que te impede de fazer uma doação?

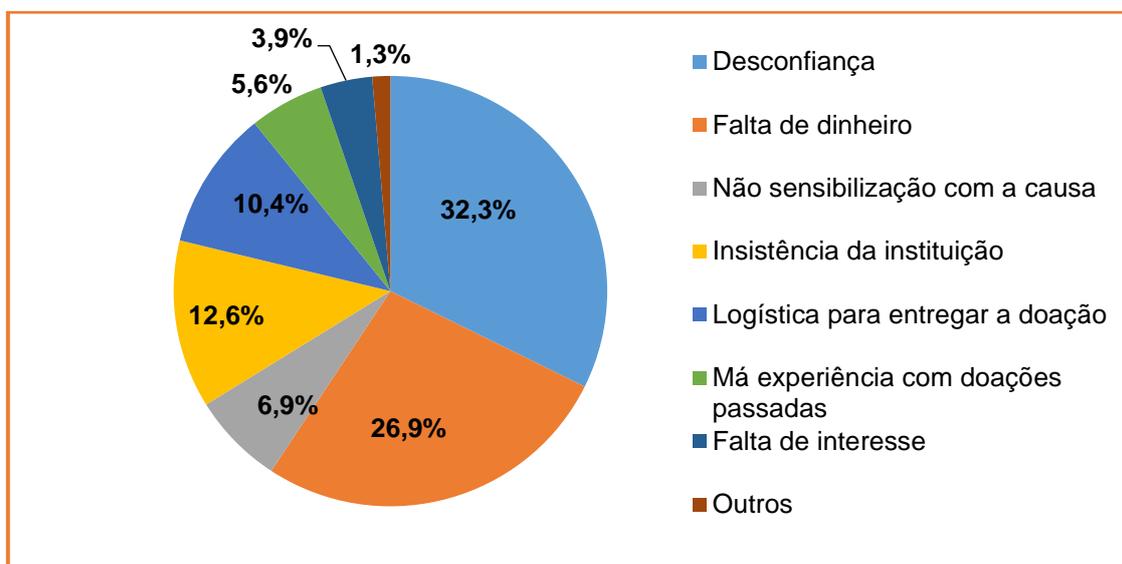
Essa questão teve o intuito de identificar as razões impeditivas a fazer uma doação para o grupo que não tem o costume de realizar essa ação e os motivos para que o grupo de doadores se recusem doar ou não doem em determinadas épocas.

Nessa questão, os respondentes também poderiam optar por mais de uma opção de resposta. O maior motivo, segundo os 192 respondentes, 32,3%, é a “Desconfiança”. Em seguida, a opção mais citada, com 160

respostas, 26,9%, é a “Falta de dinheiro”. Entre as outras causas estão “Insistência da instituição” com 75 respostas (12,6%), “Logística para entregar a doação” com 62 respostas (10,4%), “Não sensibilização com a causa” com 41 respostas (6,9%), “Má experiência com doações passadas” com 33 respostas (5,6%) e “Falta de Interesse” com 23 respostas (3,9%).

Na opção “Outros”, os 8 respondentes, 1,3%, incluíram a falta de tempo e a opção que não há nenhum impeditivo para realizar uma doação.

**Gráfico 16 - Pesquisa - O que te impede de fazer uma doação?**

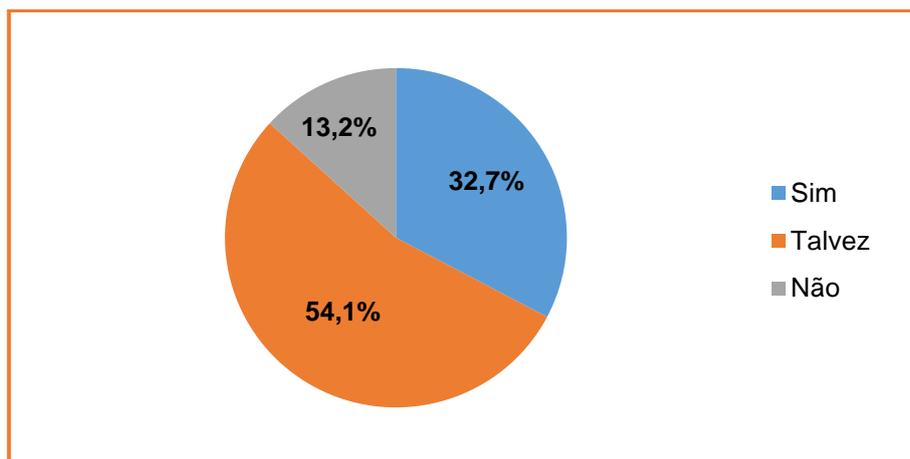


Fonte: Dados Primários

15. Se você pudesse fazer uma doação de produtos por aplicativo, você faria?

Essa questão teve como principal objetivo pesquisar a adesão ao projeto, 333 pessoas participaram da questão. A maior parte da amostra, 86,8%, ou seja, 289 pessoas, responderam entre “Sim” e “Talvez” para o uso de aplicativo para doações. Esse número é superior ao número de respondentes que declararam fazer doações, que equivalem a 188 pessoas, o que mostra que a tecnologia pode prospectar mais clientes, provavelmente, pelos benefícios de comodidade e praticidade advindas da tecnologia. Portanto, criar um aplicativo com processo fácil e rápido pode ser uma estratégia para tornar os possíveis clientes em clientes efetivos.

**Gráfico 17 - Se você pudesse fazer uma doação de produtos por aplicativo, você faria?**

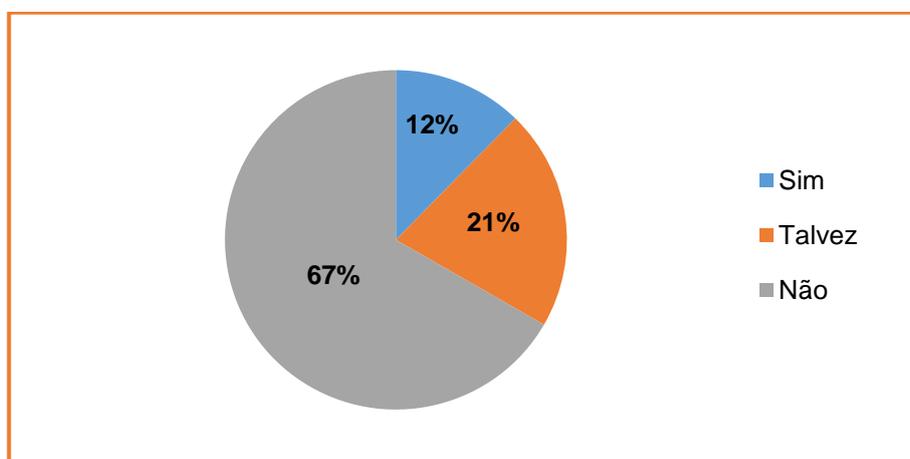


Fonte: Dados Primários

#### 16. Você gostaria de ser recompensado por uma doação?

A maior parte dos 333 respondentes, 66,7%, 222 pessoas, não gostaria de ser beneficiado por uma doação. Enquanto 21%, 70 pessoas, gostariam de receber recompensas e 12,3%, 41 pessoas, escolheram a opção “Talvez”.

**Gráfico 18 - Pesquisa - Você gostaria de ser recompensado por uma doação?**



Fonte: Dados Primários

#### 17. Como? (Opcional)

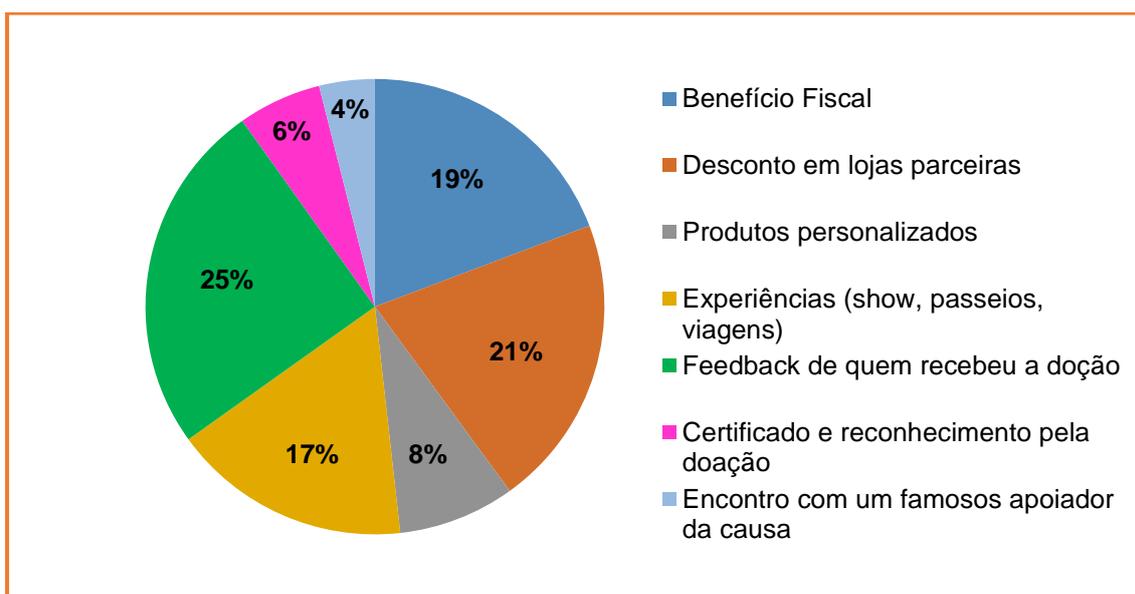
Apenas os respondentes que optaram pelas opções “Talvez” e “Sim” para a pergunta “Você gostaria de ser recompensado por uma doação?” responderam a pergunta número 17, ou seja, 110 pessoas. Essa pergunta ficou

restrita para não a tornar tendenciosa e, assim, colher as respostas de quem realmente cogita essa possibilidade. A pergunta também ficou como opcional para não constranger quem não gostaria de participar.

Entre os benefícios mais desejados estão “*Feedback* de quem recebeu a doação”, “Descontos em lojas parceiras”, “Benefício Fiscal” e “Experiências”, com 58,2% (64 respostas), 48,2% (52 respostas), 44,5% (49 respostas) e 39,1% (43 respostas), respectivamente.

Os últimos benefícios escolhidos estão “Produto personalizado”, “Certificado e reconhecimento pela doação” e “Encontro com um famoso apoiador da causa”, com 19,1% (21 respostas), 13,6% (15 respostas) e 9,1% (10 perguntas), na ordem.

**Gráfico 19 - Pesquisa - Como? (Opcional)**

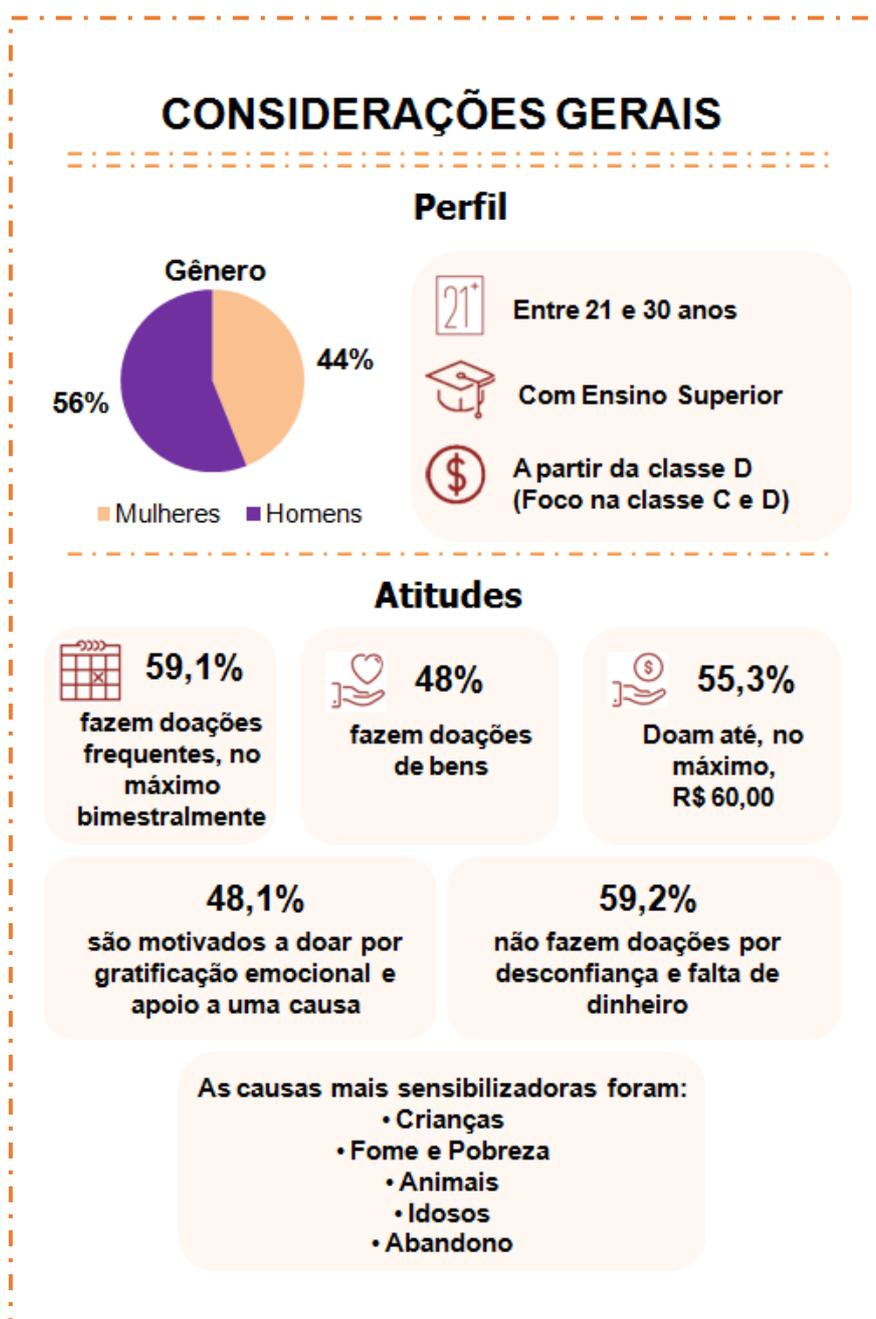


Fonte: Dados Primários

A pesquisa, no geral, conforme Figura 18, mostra que o perfil de doadores tem entre 21 e 30 anos, com curso superior, completo ou não, a partir da Classe D, com maior foco nas classes C e D. A maior parcela da amostra fazem doações frequentemente, ou seja, no máximo, de dois em dois meses, e prefere doar bens. Entre a parcela que doa dinheiro, a maior parcela doa até R\$ 60,00.

A maior motivação para uma doação está na gratificação emocional e apoio a uma determinada causa, sendo que as causas mais sensibilizadoras são: crianças, fome e pobreza, animais, idosos e abandono. Entre os motivos que impedem a doação estão à desconfiança e a falta de dinheiro.

Figura 13 - Considerações Gerais da pesquisa



Fonte: Dados Primários

### 3.5 DELIMITAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

#### 3.5.1 Vantagem Competitiva – Modelo de Cadeia de Valor de Porter

A Cadeia de Valor de Michael Porter é um modelo utilizado para ajudar a analisar atividades específicas dentro de uma empresa e é por meio delas que as empresas criam valor e vantagem competitiva. Através dessa cadeia e de como as atividades são realizadas é que a empresa vai determinar seus custos e lucros. O modelo busca evidenciar como os *inputs* são transformados em *outputs*. A partir disso, Porter dividiu as atividades em primárias e de suporte. Abaixo será aplicado o esquema, conforme a realidade do negócio.

Figura 14 - A Cadeia de Valor de Michael Porter



Fonte: Gestão por processos e projetos (2015)

- Logística de entrada: Atendimento ao cliente através do desejo de efetuar uma doação e com isso ganhar descontos em compras futuras nos supermercados e farmácias cadastradas.
- Operações: A doação e venda de produtos dos supermercados e farmácias cadastradas é feita através do aplicativo o qual tem acesso direto as necessidades das instituições atendidas.
- Logística de saída: O processo de entrega do serviço final é o desconto que o doador recebeu em detrimento da efetuação de sua doação e as

necessidades da instituição serem atendidas conforme aquilo que estavam precisando.

- Marketing e Vendas: A divulgação do aplicativo será através das principais redes sociais. Os próprios supermercados poderão divulgar o aplicativo, devido ao engajamento social que tem por meio dessa parceria. No aplicativo, os supermercados e farmácias poderão se promover e mostrar suas principais promoções, atraindo mais pessoas aos seus estabelecimentos.
- Serviços: O serviço prestado pela empresa é o de facilitar o processo de doação para as pessoas, através da tecnologia do aplicativo, o qual fará tudo de forma rápida e simples, além de gerar mais confiança ao ato de doar, já que os usuários terão acesso ao trabalho de cada instituição.
- Infraestrutura: Para que o aplicativo comece a operar e se mantenha em funcionamento, há a necessidade de uma equipe de Tecnologia da Informação (TI) especializada para realizar constante manutenção e aprimoramento da ferramenta. Além disso, serão necessárias pessoas que possam entrar em contato com as instituições regularmente para que saiba quais são as necessidades e quais delas são prioridade, e também para realizar um acompanhamento dessas entidades para saber se as doações estão sendo usadas da melhor forma, para que o aplicativo seja sempre uma forma confiável de fazer uma doação.
- Administração dos recursos humanos: O diferencial da equipe é o estímulo a ser engajado com a causa. Os funcionários serão apaixonados pelo que a empresa faz e valorizados por isso, sem contar com a satisfação pessoal que esse tipo de atividade causa aos indivíduos. Mas também serão oferecidas oportunidades de desenvolvimento de habilidades técnicas a todos os profissionais, sejam aqueles que lidarão com a parte comercial, aqueles que irão atuar como TI do aplicativo e também aqueles que entrarão em contato com as instituições.
- Desenvolvimento Tecnológico: O processo de divulgação, venda do produto para doação e todo processo até o doador adquirir o produto com desconto presencialmente no supermercado ou farmácia, envolve

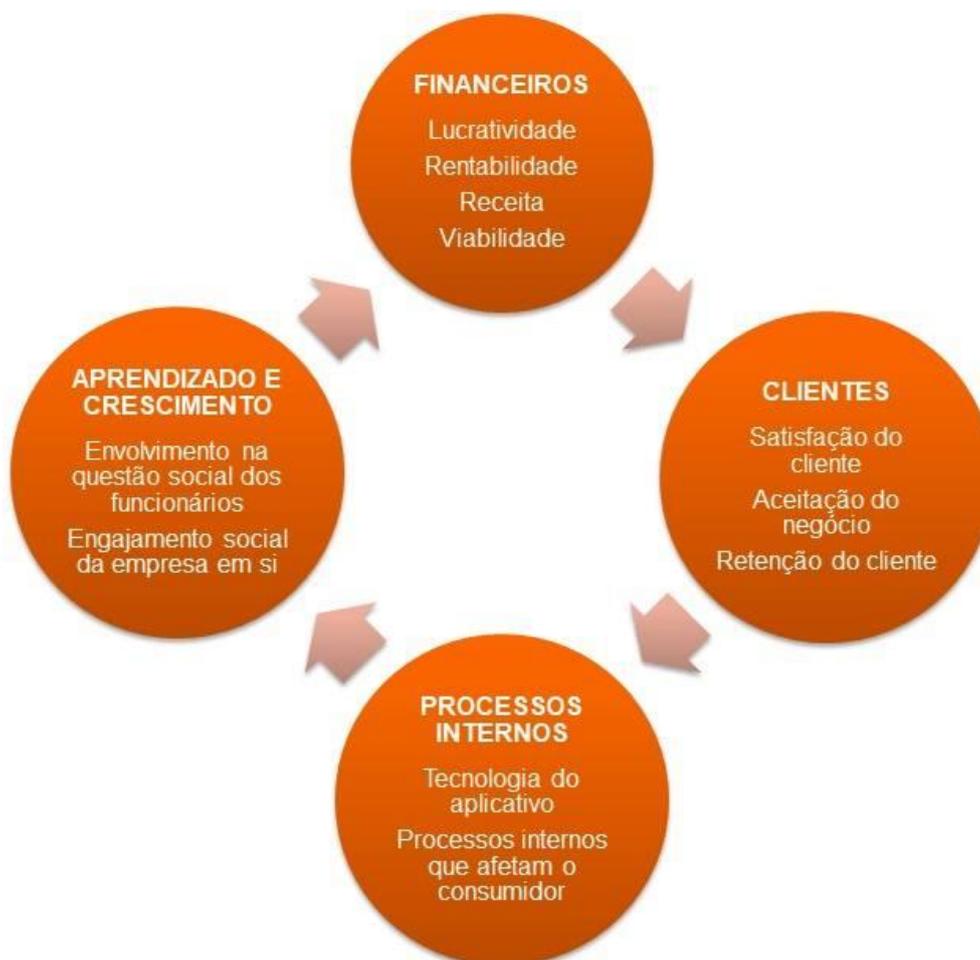
um processo tecnológico muito bem pensado. Para que no aplicativo as entidades tenham todas as suas necessidades categorizadas, a empresa terá que constantemente atualizar essas informações e manter contato com os supermercados e farmácias para que veja a disponibilidade desses produtos, além disso, esses produtos devem ter preços atrativos para a doação. Após a doação, o aplicativo irá emitir um *voucher* com desconto para o doador, assim ele poderá se direcionar ao supermercado ou farmácia na qual ele comprou a doação, para comprar um produto com desconto para seu uso pessoal. Todo esse processo acima deverá ser efetuado de forma prática e rápida para que o doador se sinta estimulado a efetuar a doação e assim desfrutar do objetivo da empresa, doar de forma segura, rápida e ainda obter produtos com descontos para sua vida pessoal.

- Compras: Por se tratar de um aplicativo de intermediação entre pessoas interessadas em doarem e supermercados e farmácias, não há nada direcionado a compras. Porém para garantir a atratividade do aplicativo, há uma pesquisa e negociação de preços com os parceiros, os preços devem ser competitivos para estimular a doação por parte de nossos usuários. Além disso, há a negociação de produtos com bons descontos para aqueles que fazem a doação, assim os doadores se sentem motivados a fazer suas doações, ajudando as entidades e instituições de caridade parceiras.

### **3.5.2 Mapa Estratégico – *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta muito utilizada para medir o desempenho de uma empresa através de vários indicadores, que são financeiros, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

**Figura 15 - *Balanced Scorecard***



Fonte: Autores (2017)

Na perspectiva financeira se objetiva analisar o desempenho para que a empresa obtenha melhor retorno sobre seus investimentos. No caso do aplicativo Doe Mais os indicadores financeiros que serão analisados são lucratividade (o quanto que é ganho que a empresa tem sobre o trabalho que ela efetua, eficiência profissional), rentabilidade (o quanto de retorno a empresa detêm em relação ao capital aplicado), receita (todo valor apurado no negócio) e viabilidade (possibilidade da empresa dar certo ao longo do tempo).

Na perspectiva de clientes pressupõe-se analisar o mercado e o segmento em que a empresa está inserida ou pretende atuar, observando a forma como a empresa gera valor para o cliente, com indicadores de satisfação do cliente e retorno do cliente ao utilizar o serviço ou produto. Na Doe Mais os

indicadores que serão utilizados são satisfação do cliente (o quanto o cliente teve suas expectativas atendidas), aceitação do negócio (o quanto o cliente absorveu o conceito do aplicativo) e retenção do cliente (quantas vezes o cliente irá utilizar o aplicativo novamente).

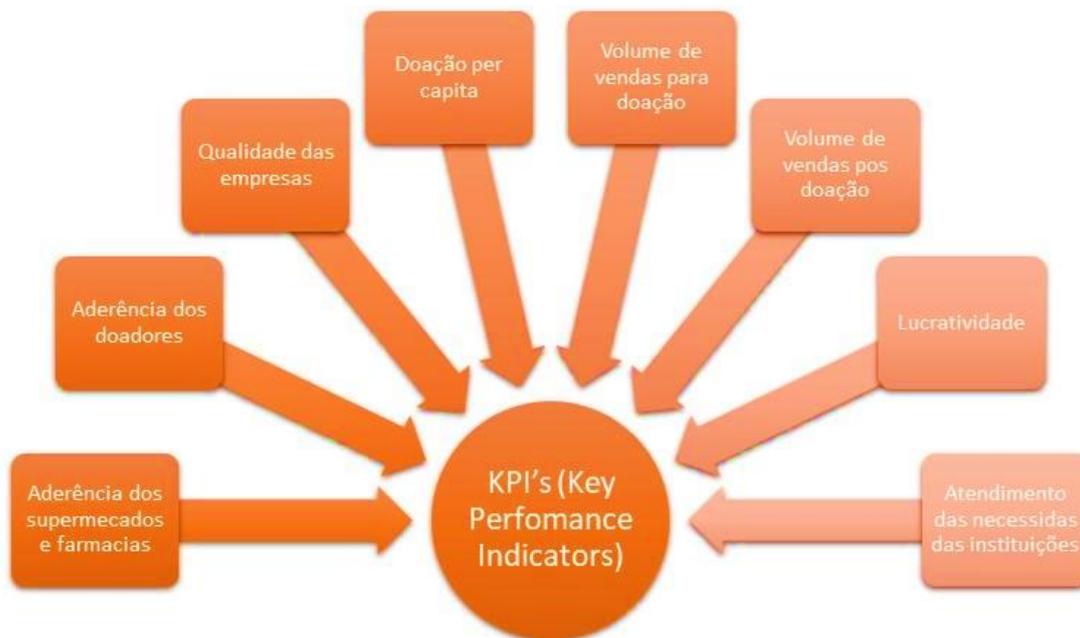
Na perspectiva dos processos internos o objetivo é identificar se há falhas com os produtos ou serviços entregues ao cliente e como pode-se melhorar internamente os processos para que se possa entregar melhor valor ao cliente, atendendo suas necessidades e buscando reconhecimento no mercado. Como indicadores para essa perspectiva, serão utilizadas tecnologias do aplicativo (ser claro, indutivo, fácil e rápido de usar) e processos internos (aprovação do pagamento, produtos disponíveis para doação e liberação do *voucher* de desconto) que afetam o consumidor.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento deseja-se desenvolver ações para que haja uma melhoria no sistema de informação e divulgação do conhecimento na empresa, para que haja um crescimento organizacional. Já que o negócio está intimamente ligado com a questão altruísta, os indicadores nessa perspectiva são envolvimento na questão social por parte dos colaboradores e engajamento social da empresa em si, ou seja, a empresa acreditar e viver a causa. Para isso serão elaboradas palestras para que haja essa consciência de unir a empresa com as questões sociais de nosso município.

### **3.5.3 Indicadores Chave de Performance – KPI'S**

Os *Key Performance Indicators* (KPI's) ou indicadores-chave de desempenho são ferramentas utilizadas como forma de gestão para acompanhamento de como a empresa está caminhando em direção aos seus objetivos. Esses indicadores podem ser tanto qualitativos como quantitativos e são de suma importância para que informações relevantes sejam acessíveis aos gestores e assim eles consigam estudar esses dados e ser mais efetivos em sua tomada de decisão.

**Figura 16 - KPI's (Key Performance Indicators) ou indicadores-chave de desempenho**



Fonte: Autores (2017)

Com base no negócio e para avaliar se as decisões estão em direção ao objetivo quanto empresa, serão analisados os seguintes indicadores chave de desempenho:

- Aderência dos supermercados e farmácias: Com esse indicador será possível analisar se a parceria com os supermercados e farmácias está sendo vantajosa para ambos os lados e qual nível de aceitação e satisfação por parte dos supermercados e farmácias ao negócio.
- Qualidade das empresas que compraram o espaço no aplicativo: Para que os usuários possam ter boas experiências de compras para doação como também o pós doação, com a compra de produtos com desconto, será avaliado a qualidade desses supermercados e farmácias, se eles têm os produtos procurados pelos usuários e se eles oferecem produtos com bons descontos.
- Aderência dos doadores: Sem os doadores, usuários do aplicativo, não há o funcionamento do mesmo, para isso serão avaliados os indicadores do nível de aderência dos usuários a doação através do aplicativo, seu grau de satisfação e com que frequência voltam a doar.

- Volume de vendas para doação: Será necessário avaliar através desse indicador o quanto se está comprando para a doação às instituições de caridade.
- Volume de vendas pós doação: Esse indicador mostrará o quão vantajoso está sendo para os supermercados e farmácias, ou seja, como foram as vendas depois que os doadores conheceram os estabelecimentos. Pode-se usar esse indicador para conseguir mais supermercados e farmácias como parceiros.
- Doação per capita: Para se conseguir separar os indicadores de venda para doação e a aderência dos usuários, esse indicador será fundamental para a análise de quanto cada pessoa doa.
- Atendimento das necessidades das instituições: Já que um dos principais objetivos é ter as necessidades das instituições atendidas na medida certa que eles precisam, esse indicador será essencial para saber se a comunicação com as instituições está sendo efetiva.
- Lucratividade: Como se trata de uma empresa e para que ela prossiga sua existência, esse indicador será chave para saber se o negócio está caminhando na direção certa.

### **3.6 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE ESTRATÉGICA:**

A estratégia do grupo ao idealizar esse aplicativo foi encontrar um meio de auxiliar as instituições e entidades beneficentes sem fins lucrativos a obterem insumos básicos de forma balanceada e de modo que todos envolvidos nesse processo consigam usufruir de algum benefício. Sendo eles:

- Para as instituições e entidades de assistência social: insumos básicos.
- Para pessoas físicas doadoras: descontos nos mercados credenciados e/ou satisfação pessoal.
- Para mercados e farmácias: valorização da imagem, visibilidade e prospecção de novos clientes e mercados.

A meta é atrair as maiores redes alimentícias e farmacêuticas através dos benefícios citados acima e também proporcionar uma melhor qualidade de vida e a oportunidade de um futuro melhor às pessoas que se encontram nesses lugares. As redes poderão se aproveitar da Doe Mais para expandir o alcance da sua rede e prospecção de novos clientes através dos descontos proporcionados pelo aplicativo. Esse desconto será gerado e quando o usuário for até uma filial mais próxima dos mercados e farmácias informados no aplicativo e apresentar o *voucher* do mesmo, ele poderá usufruir do benefício da doação e também comprar mais alguma coisa por estar dentro do estabelecimento gerando um maior fluxo de caixa para a rede cadastrada na Doe Mais.

De acordo com Porter (1986), a estratégia competitiva é descrita como o conjunto de ações defensivas ou ofensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. Essas estratégias genéricas foram criadas para confrontar as 5 forças competitivas que influenciam a organização, servir de suporte para as estratégias de crescimento e superar seus concorrentes.

Com base nisso, a Doe Mais utiliza duas das três estratégias de Porter (Liderança em Custos, Diferenciação e Foco) para conseguir ocupar uma ótima posição no mercado em longo prazo. A tabela abaixo demonstra como são aplicadas as três estratégias genéricas de Porter:

**Tabela 4 - Estratégias de Porter utilizadas no Aplicativo**

Estratégias	Aplicação dessa estratégia no aplicativo
Diferenciação	Primeiro aplicativo a intermediar a relação entre pessoas físicas, jurídicas e instituições e entidades carentes.
Foco	Atrair e manter as maiores redes do ramo alimentício e farmacêuticos.

FONTE: AUTORES (2017)

## 4 VIABILIDADE OPERACIONAL

### 4.1 PLANO OPERACIONAL

#### 4.1.1 Fluxograma dos Processos Operacionais

De acordo com Silveira (2017), o Fluxograma é uma forma de representação gráfica de um processo, sistema ou etapas. Através do mapa visual criado é possível observar, criar, organizar e monitorar todas as etapas que abrangem certa atividade, assim como identificação de pontos críticos. A representação gráfica possibilita o rápido entendimento, visualização e análise de todas as etapas e também, o processo todo. Há diversos tipos de fluxogramas e eles são classificados de acordo com sua apresentação. Neles são utilizados símbolos geométricos para descrever e indicar o início, as fases dos processos, o sentido e a terminação. Os símbolos mais utilizados nos fluxogramas são:

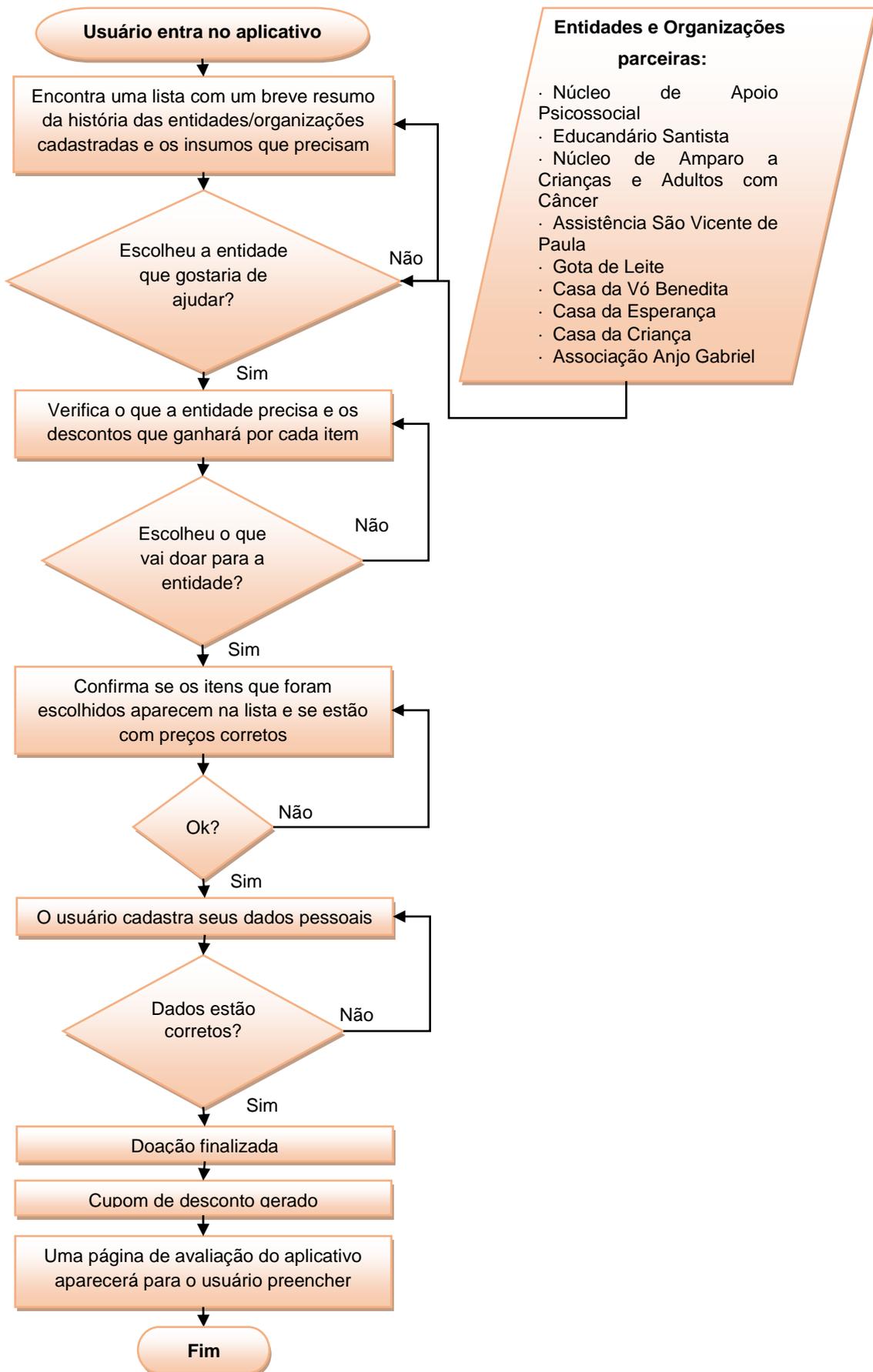
**Tabela 5 - Símbolos utilizados no fluxograma**

Símbolo	Descrição
	Início ou fim
	Atividades e ações
	Tomada de decisão
	Sentido do fluxograma
	Dados

FONTE: AUTORES (2017)

Para demonstrar o principal processo operacional da Doe Mais será utilizado o fluxograma de processo. Abaixo pode se observar a aplicação da representação gráfica do aplicativo em questão:

Figura 17 - Fluxograma Operacional de Como fazer doação no aplicativo Doe Mais



Fonte: Autores (2017)

#### 4.1.2 Layout ou arranjo físico

O *layout* é a técnica de administração de operações cujo objetivo é criar a interface homem-máquina para aumentar a eficiência do sistema de produção (Jones e George, 2008 apud Amorim, 2015).

Segundo Marques (2016), o arranjo físico está relacionado ao posicionamento físico dos recursos transformadores de uma organização, ou seja, as instalações, equipamentos e pessoas que trabalham na empresa. Esse arranjo tem por objetivo possibilitar que os colaboradores e os fluxos dos processos tenham um melhor desempenho.

Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), o *layout* tem muitas implicações práticas e estratégicas. Alterar um *layout* pode afetar uma organização e o quão bem ela atinge suas prioridades competitivas de diferentes maneiras:

- Aumentando a satisfação do cliente e as vendas em uma loja de varejo;
- Facilitando o fluxo de informações;
- Aumentando a utilização eficiente de trabalho e equipamento;
- Reduzindo riscos para os trabalhadores;
- Aumentando o ânimo dos funcionários;
- Melhorando a comunicação.

Em busca de um ambiente de trabalho que proporcione um máximo de conforto e segurança para os colaboradores de maneira que eles possam desempenho eficiente, a empresa Doe Mais utiliza as normas regulamentadoras da Ergonomia, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional do Ministério do Trabalho e Previdência Social, e do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais do Ministério do Trabalho e Previdência Social. A Norma Regulamentadora (NR) 17 refere-se a ergonomia, segundo o Tribunal Regional do Trabalho:

*17.1. Esta Norma Regulamentadora visa a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a*

*proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO*

*17.1.1. As condições de trabalho incluem aspectos relacionados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, ao mobiliário, aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho, e à própria organização do trabalho. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO*

*17.1.2. Para avaliar a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, cabe ao empregador realizar a análise ergonômica do trabalho, devendo a mesma abordar, no mínimo, as condições de trabalho, conforme estabelecido nesta Norma Regulamentadora. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO*

*[...] 3.3. Os monitores de vídeo devem proporcionar corretos ângulos de visão e ser posicionados frontalmente ao operador, devendo ser dotados de regulagem que permita o correto ajuste da tela à iluminação do ambiente, protegendo o trabalhador contra reflexos indesejáveis. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO*

Com base nessa norma, todos os mobiliários dos postos de trabalho estão de acordo com a NR 17. O arranjo físico da empresa em questão é composto de sete ambientes com diferentes propósitos. Esses seis ambientes podem ser definidos como:

1. Hall de entrada – é o primeiro contato das pessoas com o ambiente interno, destinado aos possíveis investidores e clientes para que fiquem aguardando uma reunião, por exemplo. É composto por:
  - Uma televisão, para entreter as pessoas que irão participar de reuniões ou visitar a empresa;
  - Um sofá para dois lugares;
  - Uma poltrona;
  - Um ar condicionado.
2. Sala de reuniões – é considerado um dos ambientes mais importantes da empresa visto que este espaço é destinado às reuniões da empresa tanto com os colaboradores quanto com clientes e investidores onde

contratos são assinados e decisões são tomadas. Tem capacidade para nove pessoas e é composto por:

- Uma televisão grande, para que todos possam enxergar o conteúdo apresentado;
- Quadro branco, para possíveis apresentações que precisem ser demonstradas manualmente.
- Um ar condicionado, para manter o ambiente em temperatura ambiente.

3. Sala de operações – é onde o colaborador irá trabalhar no acompanhamento do desenvolvimento e na manutenção do aplicativo.

Esse ambiente tem capacidade para duas pessoas e é composto por:

- Duas mesas equipadas com todos instrumentos e materiais (computadores, *mouses*, teclados, telefones e monitores) que os colaboradores precisam; as mesas estão posicionadas uma de frente para outra em razão de aumentar a produtividade e facilitar a comunicação;
- Uma impressora;
- Livros e/ou manuais de sistemas e administração;
- Utensílios de escritório;
- Um armário, para colocar todo conteúdo e materiais necessários;
- Ar condicionado.

4. Sala dos sócios – é nesse ambiente que os sócios poderão discutir temas confidenciais. Normalmente essa sala é mais do que um local de trabalho, pode ser um espaço para o refúgio dos sócios ou até mesmo inspiração e é composta por:

- Uma mesa;
- Cinco *notebooks*, um para cada sócio;
- Livros e/ou manuais de administração;
- Um armário com chave, para colocar papéis de contratos ou demais papéis confidenciais;
- Utensílios de escritório
- Ar condicionado.

5. Banheiro – utilizado para necessidades pessoais. Este ambiente é composto por:

- Um vaso sanitário;
- Uma pia embutida com armários;
- Espelho;
- Utensílios de banheiro.

6. Copa/Refeitório – é onde os colaboradores e sócios poderão efetuar suas refeições e lanches durante o horário de funcionamento da organização. Essa sala tem capacidade para quatro pessoas se alimentarem ao mesmo tempo e é composta por:

- Uma geladeira;
- Um micro-ondas;
- Uma cafeteira;
- Um filtro de água natural e fria;
- Mesa para quatro pessoas;
- Bancada;
- Pia.

Através do desenho de uma planta (*layout*) é possível visualizar a disposição dos setores, localização dos recursos e o espaço disponível para as pessoas. Abaixo está o *layout* da empresa Doe Mais.

**Figura 18 - Layout da empresa Doe Mais**



Fonte: Autores (2017)

#### 4.1.3 Máquinas e equipamentos necessários para produção

Mesmo que os aplicativos sejam ferramentas tecnológicas presentes nos *smartphones*, celular com tecnologias avançadas, e não lugares físicos, há necessidade da empresa dona do aplicativo possuir um local físico para trabalhar visto que após desenvolver os aplicativos elas precisam realizar e acompanhar constantes manutenções na ferramenta, interações eventuais com os colaboradores, possíveis investidores e parceiros. Segundo o Sebrae (2016), como os colaboradores ficam muito tempo no local desenvolvendo e realizando manutenções, são necessários:

*“(...) sendo fundamental um mobiliário que atenda a normas ergonômicas e espaços de decompressão e descanso. Boa iluminação, ventilação e sinalização interna são importantes. Podemos utilizar como exemplo uma estrutura básica com uma área de 60 m<sup>2</sup> que será distribuída entre recepção, sala de criação e desenvolvimento, escritório (para parte administrativa), pequena copa e banheiro para os funcionários.” Sebrae (2016)*

Com base nisso, abaixo estão listadas as máquinas e equipamentos necessários para produzir e manter o bom funcionamento da Doe Mais em duas categorias diferentes:

- Para a infraestrutura física são necessários: mesas e cadeiras de escritório que se atendam as normas da ergonomia, luz, energia, água, impressora, telefones e ar condicionado. Todos os itens citados acima são itens básicos para o funcionamento da organização, mas existem outras instalações físicas que também fazem parte da infraestrutura do negócio, são elas:
  - Copa (equipada com: micro-ondas, geladeira, mesa, cadeiras, pia, bancada, filtro, máquina de café, pratos, talheres, copos e demais utensílios básicos de cozinha);
  - Sala de reunião e multimídia (equipada com: *notebooks* simples para os sócios, TV, mesa e cadeiras para reunião);
  - Sala de espera (equipada com: sofás, TV e revista).

- Para desenvolver e realizar as manutenções são necessários: computadores com alta performance gráfica, grande potência e um bom processador para acompanhar o desenvolvimento do aplicativo e realizar as manutenções; servidor; internet; monitores; *mouses*; teclados e estabilizador *no break*.

#### **4.1.4 Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços**

Segundo Sebrae (2013), é importante estimar a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício.

Ao levar em consideração que o negócio é um aplicativo para *smartphone*, ou seja, uma tecnologia, e a operação do mesmo é escalável<sup>3</sup>, não há como projetar um número fixo de compras/usuários cadastrados em um período de tempo. A empresa conta inicialmente com um colaborador especializado em desenvolvimento de sistemas e tecnologia da informação para dar todo o suporte à criação, desenvolvimento e manutenção do aplicativo. Também haverá o suporte de uma empresa terceirizada em processos para que a eficiência seja maximizada nos processos internos e externos.

Além disso, todos os cinco sócios fundadores possuem a capacidade de gerenciar o contrato com as grandes redes alimentícias e farmacêuticas.

No longo prazo, conforme a empresa for crescendo, novos cargos e, conseqüentemente, novos colaboradores surgirão dentro da empresa nos setores comercial, financeiro, recursos humanos, desenvolvimento de projetos e desenvolvimento e análise de sistemas.

---

<sup>3</sup> Um negócio escalável é aquele que consegue se desenvolver e prosperar sem a necessidade de ampliar os custos básicos de operação. Isso significa que são modelos de gestão que possibilitam que as empresas façam mais com menos, aumentando a produtividade e, como consequência, a margem de lucro. GIOMBELLI, Marina. 2016.

#### 4.1.5 Principais fornecedores

Através do *Supply Chain Management* (SCM) ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos a empresa gerencia a cadeia de suprimentos, ferramenta que abrange todas as áreas de um determinado produto ou serviço, com eficiência e eficácia de forma que permite que as empresas alcancem uma maior vantagem competitiva. O gerenciamento de fornecedores é de suma importância devido ao impacto que eles têm na manutenção da vantagem competitiva da organização. Esse gerenciamento compreende a seleção, qualificação, negociação e avaliação dos fornecedores para que haja a maximização da cadeia de suprimentos.

De acordo com Campos (2012), a interatividade entre os agentes envolvidos no processo produtivo e de comercialização, deve ser uma verdadeira relação de parceria, ligada às negociações baseadas no “ganha-ganha”. Portanto, após listar todos os materiais e equipamentos necessários, a empresa ou o departamento responsável pelas compras deve selecionar os fornecedores de acordo com o preço, qualidade e tempo de entrega de forma que todos ganhem nessa operação de compra e venda. Abaixo está uma pesquisa de preços realizada nas empresas Dell, Magazine Luiza, Star Ar Condicionado, Lojas Americanas e Walmart que poderão fornecer os equipamentos para a empresa.

A empresa Dell poderá fornecer torres de computador XPS com processador 7th *Generation* Intel® Core 8GB com teclado e mouse sem fio por R\$ 3.649,00. Monitores 19,5 polegadas *widescreen* por R\$ 634,00. Estabilizadores *Nobreak* por R\$ 339,00. *Notebooks* 15,6 polegadas com processador 6ª geração do Processador Intel® Core™ i3 por R\$ 2.068,00. computador Novo *Inspiron Small Desktop* com processador 7th *Generation* Intel® i3 com teclado KB216 e *mouse* MS116 com fio por R\$ 1.988,00. Monitor DELL 18,5 polegadas E1916H por R\$ 389,00. Estabilizador R\$ 50,00

A empresa Magazine Luiza poderá fornecer *smart* TV LED 55” Samsung 55K5300 por R\$ 3.399,90. Geladeira/Refrigerador Brastemp *Frost Free* Inox - Duplex 378L por R\$ 2.024,91

A empresa STR Ar Condicionado poderá fornecer o Ar Condicionado Split Samsung Max Plus Quente e Frio 9000 BTU/h 220v por R\$ 1.367,00.

A empresa Americanas poderá fornecer a Impressora HP Multifuncional *laser color* MFP M177FW CZ165A por R\$ 2.510,07. Purificador de Água Masterfrio - Refrigerado por Compressor por R\$ 499,90. Cafeteira Expresso Arno Nescafé Dolce Gusto Mini Me 15 Bar Automática - Preto por R\$ 359,99. TV LED 32" HD LG 32LJ520B com *Time Machine Ready, Screen Capture, Game TV*, HDMI e USB por R\$ 996,55.

A empresa Walmart poderá fornecer o Micro-ondas Brastemp Ative 38 Litros Inox 110V por R\$ 728,00. Quadro Branco Standard 90x60 cm com Moldura de Alumínio Popular por R\$ 49,90.

#### **4.1.6 Plano logístico e de distribuição**

Segundo Chopra e Meindl (2016), a distribuição refere-se aos passos tomados para mover e armazenar um produto desde o estágio do fornecedor até o estágio do cliente na cadeia de suprimentos. Essa distribuição é um elemento de grande relevância na lucratividade geral da organização em razão de estar diretamente ligada ao custo da cadeia de suprimentos e a experiência do cliente. Os autores também mostram que os fatores que afetam o valor do cliente na perspectiva da rede de distribuição são:

- Tempo de resposta;
- Variedade do produto;
- Disponibilidade do produto;
- Experiência do cliente;
- Tempo de lançamento ao mercado;
- Visibilidade de pedido;
- Facilidade de devolução.

A empresa em questão preocupa-se com o valor que é percebido pelos clientes e assim visa a otimização dos fatores influenciadores citados acima. O tempo de resposta, tempo até o cliente receber o pedido, é instantâneo para as

peças físicas doadoras através da geração dos *vouchers* de descontos e para as pessoas jurídicas demanda mais tempo considerando que a pessoa física utilizará esse desconto dentro de um prazo de 30 dias. A variedade do produto para as pessoas físicas são os diversos insumos a serem doados, onde cada insumo pode gerar uma pontuação diferente aos descontos, a cada instituição e para as pessoas jurídicas são a consultoria mercadológica da empresa, a divulgação da empresa no aplicativo e a vinculação da mesma em uma causa social. A disponibilidade de produto para os doadores é imediata com a geração dos descontos e para pessoas jurídicas é em até 30 dias conforme já explicado acima.

O aplicativo Doe Mais busca proporcionar uma ótima experiência ao cliente procurando saber a opinião deles por meio das avaliações respondidas pelos usuários no próprio aplicativo após cada doação. Com a intenção de otimizar essa experiência a todos, a empresa visa o rápido atendimento dos clientes, a minimização de *bugs* operacionais, o aperfeiçoamento constante da visualização das grandes redes alimentícias e farmacêuticas e a prospecção de novos doadores.

O tempo de lançamento ao mercado é para as empresas jurídicas o tempo que leva para a prospecção de novos doadores com os descontos de suas respectivas redes e pode-se levar semanas até que a população santista tenha conhecimento do aplicativo, comece a fazer doações e gere descontos. A visibilidade do pedido ocorrerá apenas para as pessoas jurídicas visto que as mesmas poderão acompanhar quantos *vouchers* de descontos foram gerados e qual o número deles para garantir que o usuário do aplicativo vá até a loja mais próxima da rede para poder utilizar o mesmo.

Não haverá a opção de devolução do produto visto que o aplicativo não vende nenhum produto, ele apenas faz a intermediação entre os doadores e as redes cadastradas.

#### 4.1.7 Política de qualidade

Atualmente, as pessoas estão cada vez mais exigentes com os produtos e serviços que contratam. Segundo Pearson (2010), o conceito de qualidade está ligado a três fatores, são eles:

- Redução de custos;
- Aumento da produtividade;
- Satisfação dos clientes.

Esses fatores procuram melhorar o desempenho da atividade do negócio, minimizar os custos de forma que entregue ao cliente os produtos que correspondem ou superem suas expectativas.

Com o intuito de satisfazer as expectativas do cliente, a empresa em questão gera avaliações para o usuário do aplicativo após cada doação para saber como eles classificam a experiência proporcionada pelo aplicativo. As entidades e organizações de caridade, as redes alimentícias e farmacêuticas também receberão questionários através de *e-mails* para avaliar o aplicativo e o retorno proporcionado pelo mesmo. Através dos dados obtidos dos questionários, a empresa Doe Mais vai analisar e pôr em prática os pontos que podem melhorar o aplicativo para melhor atender os clientes.

Após determinar a qualidade do aplicativo, substituir algo pode implicar no desenvolvimento, na qualidade do aplicativo e até no valor percebido pelo cliente. Porém a empresa pode sempre buscar novos e melhores fornecedores, por exemplo, que praticam preços menores e que às vezes podem oferecer um melhor produto do que a empresa possuía antes. Identificar o que e onde é possível economizar é essencial para que a lucratividade da empresa não seja impactada. Para a organização não fazer cortes impensados, ela deve mapear seus processos para entendê-los e ver onde pode reduzir custos.

Reduzir custos, muitas vezes pode significar fazer um investimento no curto prazo para obter benefícios que proporcionarão a redução de custos no longo prazo.

## 4.2 ESTIMATIVA DE GASTOS

As estimativas de gastos operacionais da Doe Mais foram calculadas levando em consideração as necessidades pré-operacionais para a viabilização da empresa visando o melhor desempenho operacional:

**Tabela 6 – Estimativa de gastos operacionais**

	Gasto Inicial	Gasto Mensal	Gasto Anual
Locação do espaço comercial		R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00
Reformas/adaptações do espaço comercial	R\$ 5.000,00		
Móveis e utensílios	R\$ 18.445,25		
Equipamentos e máquinas	R\$ 19.889,07		
Energia elétrica		R\$ 300,00	R\$ 3.600,00
Internet/ Celular/ Telefonia fixa/ TV		R\$ 900,00	R\$ 10.800,00
<b>Gasto Total</b>	<b>R\$ 43.334,32</b>	<b>R\$ 4.200,00</b>	<b>R\$ 50.400,00</b>

Fonte: Autores (2017)

## 4.3 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE OPERACIONAL

A empresa Doe Mais é uma prestadora de serviços. Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, ocorre nas interações entre consumidores e empregados e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor. (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2014).

Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), a gestão da qualidade total, *Total Quality Management* (TQM), é uma filosofia que enfatiza três princípios para se alcançar níveis elevados de desempenho e qualidade do processo. Esses princípios estão relacionados à satisfação do cliente, ao envolvimento do funcionário e à melhoria contínua do desempenho. Esses três princípios são definidos pelos autores da seguinte forma:

- Satisfação do Cliente – os clientes internos ou externos estarão satisfeitos quando a sua expectativa em relação a determinado produto ou serviço foram atendidas ou superadas. Os clientes utilizam a qualidade para descrever o nível de satisfação;
- Envolvimento dos funcionários – através de um programa de envolvimento dos funcionários inclui mudar a cultura organizacional e encorajar o trabalho de equipe;
- Melhoria Contínua – é a filosofia de buscar continuamente maneiras para aperfeiçoar os processos. Essa filosofia diz que qualquer aspecto do processo pode ser melhorado.

A TQM envolve todas as funções que se relacionam com um serviço ou produto. Com base na TQM, a empresa Doe Mais disponibiliza ao cliente um resumo da história e das ações feitas pelas entidades que receberão as doações antes do mesmo visualizar as opções dos insumos pedidos. Esta iniciativa é para que o cliente encontre a organização que ele mais se identifica e queira ajudá-la, sendo regularmente avisado pelo aplicativo quando a entidade adicionar outros insumos necessários no seu dia-a-dia.

Visando suprir, melhorar e/ou superar a satisfação do cliente, a Doe Mais possui serviço de pós-venda e utiliza o banco de dados das respostas das avaliações e *e-mails* para saber se há alguma dúvida sugestão ou reclamação do serviço ofertado para que o negócio esteja de acordo com as expectativas do cliente. Após o retorno dos *e-mails*, todos os dados serão analisados e, possivelmente, o aplicativo será atualizado para que o negócio esteja de acordo com as expectativas do cliente. A empresa também possibilita que todos os colaboradores envolvidos no aplicativo também opinem e sugiram melhorias.

## **5 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA**

### **5.1 PLANO DE MARKETING**

#### **5.1.1 Produtos e Serviços**

Segundo Kotler e Keller (2006) o modelo do Composto Mercadológico (4 P's), é a melhor forma de representar os elementos que uma empresa deve controlar, para identificar e satisfazer as necessidades humanas e sociais, alcançando os objetivos antes estabelecidos e lucrando com isso. Através dessa ferramenta, as estratégias são definidas baseadas em produto, preço, promoção e pontos de vendas ou distribuição (vendas) e assim se consegue obter uma visão abrangente de como cada ponto está influenciando o negócio, podendo então desenvolver uma análise crítica e o que pode ser feito para melhorar em relação às estratégias da empresa objetivando um diferencial estratégico.

- **Composto Produto:** refere-se às características e atributos do serviço ou produto. Os autores afirmam que é tudo aquilo que é oferecido ao mercado para satisfazer os clientes, seja ela uma necessidade ou um desejo.
- **Composto Promoção:** o processo de comunicar aos clientes as novidades e benefícios dos produtos ou serviços é essencial para o sucesso de qualquer negócio, não basta apenas criar produtos e serviços úteis. Os autores continuam dizendo que as principais ferramentas deste composto são venda pessoal, promoção de vendas, propaganda e relações públicas.
- **Composto Preço:** os autores salientam a importância deste composto, quando afirmam que o preço é o único elemento que gera receita para o negócio, todos os outros produzem custo. Nesse composto há dois pontos a serem analisados que são a estratégia que a empresa irá utilizar (sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado ou liderança de qualidade de produto) e o composto de preço (descontos, condições e prazos de pagamento e

concessões), considerando a realidade atual do mercado influenciado pela concorrência.

- Composto Ponto de Vendas (Praça): esse composto refere-se ao canal pelo qual os produtos passam de produtores a consumidores, o qual está relacionado à distribuição física do produto ou serviço como local, quantidade e prazos determinados.

Segundo os autores Kotler e Keller (2006), o marketing em uma definição social é um processo pelo qual os indivíduos ou grupos têm desejos e necessidades e anseiam por soluções, por meio de criação de oferta e troca de produtos ou experiências e valores com os outros. Além disso, Armstrong (2007) declara que o marketing é uma ferramenta importante para que as empresas criem valores para os clientes através da construção de relacionamentos ao longo do tempo.

Para que o produto seja atraente aos olhos dos clientes, eles devem gerar algum tipo de benefício e valor. Kotler e Keller (2006) mencionam que ao planejar inserir qualquer produto para o mercado, a empresa deve avaliar cinco níveis de produtos que irão constituir a perspectiva de valor para o cliente. O primeiro nível é o benefício central percebido, ou seja, o que o produto realmente tem de utilidade. O segundo nível é quais são as funções adicionais do produto, além da função central. O terceiro nível refere-se as condições básicas, mínimas e esperadas para o produto como, por exemplo, que ele funcione adequadamente e que faça aquilo que foi anunciado. Já o quarto nível é o produto ampliado, ou seja, aquilo que excede as expectativas do cliente, que o cliente não estava esperando do produto. Por fim, o quinto e último nível refere-se ao sistema de consumo, como o usuário irá obter o produto, utilizar, adaptar-se e descartar o produto.

Para Kotler e Keller (2007), “serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução do serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”. Lima (2007), afirma em um modo geral que os serviços são vistos pelos clientes como algo muito subjetivo. A experiência prévia com algum determinado serviço ajuda o cliente a ter algum tipo de

percepção. Por conta da subjetividade, a ferramenta de marketing que pode ser muito útil é o 'marketing boca a boca', caso o cliente tenha vivenciado uma experiência benéfica ele irá replicar positivamente, já caso tenha uma experiência não tão boa, ele irá replicar negativamente.

O aplicativo, por sua complexidade, detém de uma gama grande de clientes. Abaixo será estabelecida uma relação entre produto/serviço, cliente e benefícios e necessidades atendidas.

- Espaço no aplicativo vendido para os supermercados e farmácias para a venda de produtos para doação;
  - Nesse ponto o serviço é o espaço vendido para os supermercados e farmácias interessadas para que o usuário cadastrado no aplicativo possa efetuar sua doação de forma tecnológica, sem sair de casa e sem se preocupar com a entrega, ou seja, maior facilidade para que esse ato altruísta possa ser concluído. O cliente, nesse caso, é o supermercado e farmácia que poderá divulgar sua marca, vender produtos e melhorar sua imagem perante a sociedade.
- Instituições de caridade que irão receber as doações;
  - Já aqui o que é entregue é um produto, onde os usuários do aplicativo irão comprar produtos para doação na quantidade e necessidade da instituição. O cliente, nesse caso, são as instituições de caridade que terão suas necessidades atendidas conforme uma pesquisa feita previamente pela empresa do aplicativo.
- Clientes que efetuaram a doação e irão receber desconto na próxima compra;
  - Os clientes dos aplicativos, após efetuarem suas doações de forma fácil e rápida, irão receber *voucher* de descontos para que possam efetuar compras com descontos no mesmo supermercado ou farmácia na qual comprou produtos para efetuar a doação. Nesse caso, o cliente é o usuário do aplicativo, que receberá um reconhecimento pela sua doação, tendo acesso a produtos com preços melhores.

- Espaço no aplicativo para divulgação de promoções dos mercados e farmácias;
  - O cliente nesse caso são os mercados e farmácias que poderão comprar espaço no aplicativo para divulgar sua marca, através de anúncios de promoções, obtendo assim a chance de ampliar o alcance de sua marca.
- Consultoria sobre perfil dos compradores para empresas;
  - Outro serviço que o aplicativo oferece é para aquelas empresas que pretendem expandir seus negócios, entender melhor seus clientes ou até mesmo aqueles que querem dar início a um novo negócio. A empresa Doe Mais atuará como consultora de negócios, ou seja, através dos cadastros dos usuários, será formado um banco de dados, possibilitando um auxílio para as empresas interessadas sobre o perfil dos compradores, onde estão localizados, frequência de compras e formas de pagamento preferidas.

### **5.1.2 Matriz BCG**

A matriz BCG é muito utilizada por sua eficácia para análise do ciclo de vida de um produto, gestão de marcas, planos estratégicos e também estratégia de vendas. Com ela, a organização é capaz de classificar seus produtos ou serviços conforme sua participação no mercado e a taxa de crescimento do mercado em que estão inseridos, com isso a organização consegue fazer um plano estratégico para saber em que alocar seus esforços de vendas, classificar prioridades e alocar recursos em atividades de gestão de marcas e produtos.

Figura 19 - Matriz BCG

BCG		PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO	
		ALTA	BAIXA
CRESCIMENTO DO MERCADO	ALTO	<p>Estrela</p> 	<p>Interrogação</p> 
	BAIXO	<p>Vaca leiteira</p> 	<p>Abacaxi</p> 

Fonte: Primeiro Negócio (2017)

Para ser utilizada de forma correta, deve-se entender o funcionamento dessa matriz. O eixo vertical é a taxa de crescimento real de mercado, já o eixo horizontal representa a taxa de participação relativa de mercado (participação da empresa em relação a participação de seu maior concorrente), ou seja, quanto maior for a participação de mercado de um determinado produto ou serviço, ou quanto mais rápido for seu crescimento, mais vantajoso para a empresa. O método da matriz BCG é o de Ciclo de Vida dos Produtos (CVP) e é largamente utilizado nas companhias para definição de prioridades entre os diversos produtos. O ciclo de vida do produto compreende que os produtos nascem, amadurecem e talvez até morrem. Este conceito está intimamente ligado a Matriz BCG, já que os produtos têm sua fase de introdução (quadrante ponto de interrogação), fase de crescimento (quadrante estrela), a fase de maturidade (quadrante vaca leiteira) e para finalizar a fase do declínio (quadrante abacaxi). A correlação destes dois conceitos é de grande valia para a organização, pois permite avaliar através da Matriz BCG novas estratégias a cada fase do CVP.

Abaixo serão descritos os principais elementos da Matriz BCG e também quais produtos da empresa Doe Mais estão relacionados a cada elemento.

- Estrelas (*stars*): são produtos que no futuro gerarão caixa, ou seja, têm alto potencial de lucratividade, já que atualmente o seu fluxo de caixa é neutro, pois precisa de investimentos constantes para seu crescimento. Caso o crescimento de mercado seja reduzido, um produto estrela pode ser facilmente classificado como vaca leiteira. Se encaixam no quadrante a participação em percentual do montante de vendas dos mercados e farmácias dos clientes que forem ao estabelecimento retirar os produtos com descontos e aproveitaram e compraram outros produtos e também o fornecimento de *vouchers* de descontos para os usuários que doarem através do aplicativo, essa prática pode atrair os clientes a utilizarem o aplicativo.
- Pontos de Interrogação (*question marks*): são produtos que necessitam de alto investimento, porém seu retorno financeiro é muito incerto. Lembrando que os produtos nesse quadrante, dependendo de seu crescimento, podem se tornar um abacaxi com muita facilidade. O ponto de interrogação nesse negócio são os contratos fechados com as farmácias e mercados, ou melhor, os valores por contrato assinado e seu tempo de duração.
- Vacas leiteiras (*cash cows*): são produtos com alta participação de mercado, porém estabilizados, ou seja, com pequenas taxas de crescimento. Esse quadrante não demanda alto investimento, por seu crescimento no mercado ser baixo. Já que possui um baixo custo e alta rentabilidade, espera-se que esse produto seja um gerador de caixa para a empresa. Nesse quadrante se encaixam perfeitamente a consultoria mercadológica prestada para empresas interessadas e a venda de espaço para supermercados e farmácias interessados em divulgar sua marca e promoções.
- Vira-latas (*dogs*) ou abacaxis: são produtos que não representam grande vantagem para seu investimento, já que necessitam de dinheiro para sobreviver, pois não se auto sustentam. Por ser um aplicativo muito bem estruturado, a empresa não investe em produtos ou serviços que entrem nessa classificação.

### 5.1.3 MVP

O *Minimum Viable Product* (MVP), que significa Produto Mínimo Viável, é uma versão inicial (protótipo) de um produto para que se possa testar a viabilidade do modelo de negócios de uma empresa. Ou seja, é lançado um produto que tenha apenas as partes mais importantes do projeto, as partes essenciais para seu funcionamento, deixando evidente aquilo que se quer gerar de benefício, ou solução, em um curto espaço de tempo, com menor custo e com maior velocidade.

Segundo Eric Ries, em seu livro *A Startup Enxuta* (2011), o primeiro passo para criar um MVP é definir a sua proposta de valor, ou seja, o que o projeto pretende solucionar e agregar valor com o seu produto. No projeto do aplicativo Doe Mais, o objetivo principal é atender as necessidades de instituições beneficentes na medida certa de suas necessidades, ou seja, o aplicativo será o elo entre mercados e farmácias, instituições de caridade e pessoas interessadas em doar de forma prática e rápida.

Depois de definir a funcionalidade e lançar no mercado, pessoas dispostas a utilizar essa primeira versão devem ser encontradas, para que possam efetuar *feedbacks* sobre o produto. Através desses *feedbacks*, será possível analisar como os usuários veem o aplicativo, validando ou invalidando os atributos do modelo de negócios proposto, realizando ajustes ou adicionando funcionalidades.

### 5.1.4 Preço

Casas (2007) afirma que os preços são estabelecidos para que os custos operacionais sejam cobertos e para proporcionar lucro, e podendo afetar as expectativas dos clientes, ou seja, os clientes podem apresentar-se mais exigentes. O autor também acredita que o preço colabora para agregar valor ao produto. Segundo Kotler e Keller (2006), o preço é um determinante importante na escolha dos compradores e também são elementos fundamentais na lucratividade da empresa e na sua participação de mercado,

sendo assim, determinar de forma precisa os preços pode levar uma empresa a se desenvolver ou então pode facilitar sua falência.

Os preços serão definidos posteriormente com uma análise detalhada dos custos.

Os prazos e condições de pagamento oferecidos pela empresa Doe Mais para os supermercados e farmácias interessados em anunciar os produtos para compras para futuras doações e também para anunciar sua marca e promoções, vão depender de uma análise de sua situação cadastral. Para a concessão de crédito, o cliente passará por uma pesquisa de dados no *site* do Serasa, empresa privada que analisa as informações para decisões de crédito, no qual os aspectos avaliados são limite de crédito sugerido, faturamento presumido, análise dos sócios e ausência de protestos pendentes. É evidente que os prazos, após o cliente fazer compras recorrentes e efetuar os pagamentos em dia, pode aumentar gradativamente. A condição de pagamento é de 30 dias.

Para efetuar o pagamento, o cliente poderá contar com uma gama extensa de opções. Boleto bancários, cartão de crédito (*Visa, Mastercard, AmericanExpress, Visa Electron, Cielo, Diners Club International, Cielo e Elo*), além de uma ferramenta muito utilizada em compras *online* para dar maior segurança ao cliente que é o PagSeguro, empresa de soluções completas para pagamentos através da UOL para fazer a intermediação entre compradores e vendedores, ou seja, um sistema menos burocrático, já que os vendedores não precisam ter convênio com todos os bancos e administradoras de cartões, a PagSeguro compila todas as instituições financeiras em único canal.

Figura 20 - Bandeiras de Cartão de Crédito



Fonte: Cartão de Crédito – Blog (2015)

Figura 21 - Pag Seguro



Fonte: Vipcom Sistemas (2017)

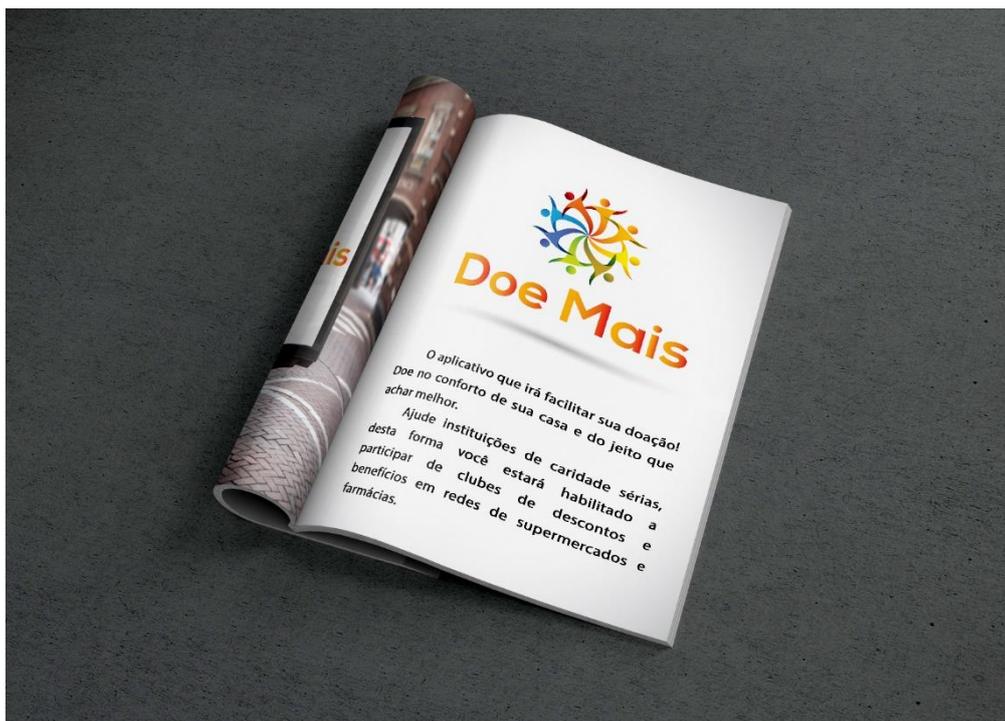
### 5.1.5 Promoção

A promoção para Rocha (1999) é o conjunto dos instrumentos de marketing que estão focados para informar ao cliente corrente e potencial sobre as ofertas da empresa, com a finalidade de motivá-los a considerar esse produto ou serviço como alternativa de compras e que essa seja a melhor alternativa para realizar seus desejos ou necessidades.

Kotler e Keller (2006), corroboram com a ideia de Rocha (1999) ao afirmar que a comunicação de marketing é a forma que as empresas utilizam para informar e lembrar os consumidores a respeito dos produtos e marcas que comercializam. Conclui-se que a comunicação é a voz da empresa.

Para a empresa Doe Mais serão utilizadas as mídias sociais para atingir o maior número de pessoas. Através delas, será explicado de forma interativa o funcionamento do aplicativo, além da divulgação dos supermercados, farmácias e instituições parceiras. A empresa utilizará como estratégia a parceria com o time de futebol do Santos, essa ação será de grande valia para atingir o grande público através da associação da imagem do aplicativo com figuras públicas. Além disso, serão divulgadas promoções especiais para aqueles usuários frequentes do aplicativo. Outro recurso que será utilizado são eventos juntamente com as instituições beneficentes, supermercados e farmácias para divulgação do aplicativo, com palestras de conscientização e *folders* para serem distribuídos.

**Figura 22 - Peça publicitária**



Fonte: Autores (2017)

**Figura 23 - Peças publicitárias**



Fonte: Autores (2017)

### **5.1.6 Gestão da marca**

O símbolo é formado pela união dos elementos representativos de vários seres humanos unidos no centro, passando uma mensagem de união com o objetivo de

ajudar ao próximo. As cores foram utilizadas para simbolizar a diversidade de etnias representando a não distinção de quaisquer gêneros.

**Figura 24 - Marca**



Fonte: Autores (2017)

### **5.1.7 Fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa**

O fluxograma abaixo irá indicar toda a “caminhada do cliente” até efetuar a compra final. Para isso, o cliente deverá saber da existência do produto ou serviço, para conhecer suas características, especificações e benefícios, ter o desejo de obtê-los e finalmente comprá-los. Esse processo é o modelo denominado AIDA (atenção, interesse, desejo e ação), o qual tenta descrever como funciona o comportamento humano na hora de adquirir um produto ou serviço.

Figura 25 - Fluxograma da experiência de compra



Fonte: Autores (2017)

1. Atenção - Para chamar a atenção dos potenciais clientes, serão explorados anúncios nas redes sociais e também através de folhetos distribuídos nos mercados e farmácias cadastradas, contendo frases de efeito, curtas e simples, para que o potencial cliente se sinta convencido a parar o que estiver fazendo e se atentar à mensagem que a empresa deseja emitir.
2. Interesse - Com o potencial cliente ter pelo menos lido nossa mensagem, o objetivo é que ele possa entender a finalidade e o benefício que esse serviço pode agregar à sua vida. Para isso, a empresa Doe Mais buscará efetuar eventos em supermercados, como, por exemplo, *stands* de atendimento para promover e explicar o real objetivo e benefícios do aplicativo, e também nas redes sociais e nos folhetos terão a explicação sobre o serviço, de forma que o potencial cliente possa esclarecer todas as suas dúvidas.
3. Desejo - O desejo será ativado no cliente à medida que ele conhecer o lado altruísta do aplicativo, a facilidade que ele encontrará para efetuar a doação e mais do que isso, o cliente também irá participar de um clube de benefícios e descontos para as suas compras pessoais no mercado e farmácia na qual ele comprou o item para doação.
4. Ação - Nesta etapa o cliente já está disposto a utilizar o aplicativo. Assim, ele fará o cadastro no aplicativo e efetuará sua doação, logo após receberá *voucher* de desconto para compras pessoais futuras.

### **5.1.8 Estratégias de fidelização de clientes**

O objetivo da maioria das empresas é reter o cliente para assim ampliar seus lucros no longo prazo e através dessa fidelização o cliente acaba trazendo novos clientes (amigos e familiares). Para isso, é necessário que a empresa desenvolva um foco estratégico, para desenvolver uma relação de confiança com seus clientes, investir em funcionários capacitados e satisfeitos, tecnologias ágeis, desenvolvimento de uma imagem de confiança da empresa e de desenvolver um bom marketing de relacionamento.

Para fidelizar os clientes do aplicativo Doe Mais, será feito um estudo sobre o conhecimento de seus hábitos, desejos e anseios para que a empresa consiga atender suas necessidades e ter uma abordagem correta. Lembrando que os clientes dos aplicativos são tanto os usuários como os supermercados e farmácias. Além disso, os usuários do aplicativo terão uma experiência única, pois ao entrarem no Doe Mais e verem para onde suas doações estão indo, a estrutura das instituições e o trabalho sério que elas realizam, os usuários sentirão confiança ao doarem.

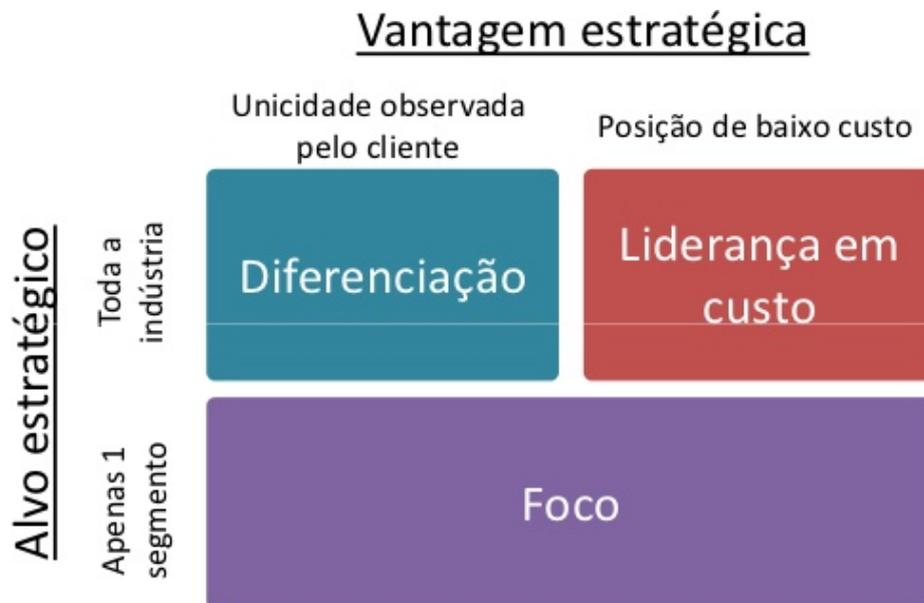
Ao criar ferramentas para medir a satisfação dos clientes, a empresa terá a possibilidade de ter a visão do cliente e descobrir quais são os pontos de melhoria. Também será criado um canal *online (chat)* e um canal telefônico para esclarecimentos de dúvidas e reclamações, ou seja, os clientes não terão dificuldades em entrar em contato com a empresa, e isso deixará a relação mais pessoal. Isso serve também para os supermercados e farmácias que tiverem interesse em divulgar sua marca no aplicativo e fechar parceria.

### **5.1.9 Posicionamento da marca**

Porter (1991) define a estratégia competitiva como sinônimo de decisões. É o momento em que as empresas optam por ações defensivas ou ofensivas, como a intenção de criar uma posição que faça com que a empresa se consolide em seu setor, lidando com seus concorrentes e, com isso, possa obter um lucro em cima de seus investimentos. Para isso, Porter descreve que

há três grandes estratégias para se criar vantagem competitiva que são: diferenciação, liderança em custos e foco ou enfoque.

Figura 26 - Estratégias competitivas de Porter



Fonte: Shimada (2012)

- Liderança Geral de Custos
  - Essa estratégia visa o baixo custo produtivo e a redução total de custos. Proporciona uma postura capaz de se defender contra os seus concorrentes. A organização dirige seus esforços em busca de eficiência produtiva, em maior volume de produção e no mínimo custo com propaganda, pesquisa e desenvolvimento, sendo assim consegue ter um preço atrativo para o consumidor. Porém Porter (1991) salienta, que para se escolher esse tipo de estratégia, é preciso que a empresa em questão possua um grande *marketshare*, ou seja, sua participação de mercado ser grande em relação aos seus concorrentes.
  
- Diferenciação
  - Quando a empresa opta pela estratégia competitiva de diferenciação, ela está decidida a investir em imagem, tecnologia,

marketing, pesquisa e desenvolvimento, qualidade, para que consiga criar diferenciais para o consumidor. Dessa forma a empresa acaba por se preocupar menos com os custos e tentar oferecer algo singular ao mercado

- Foco ou Enfoque
  - Essa estratégia visa escolher um único alvo bem restrito e que a empresa atenda a necessidades específicas de um determinado nicho, sendo assim a empresa oferece algo considerado único para seus consumidores. Focalizando em um único nicho de atuação, a empresa que opta por essa estratégia não pretende atingir outros nichos, no caso, ela pretende se especializar e ser superior naquilo que comercializa ou presta serviços. Além disso, a empresa irá competir com apenas um pequeno segmento específico do mercado, já que poucas empresas fazem esse trabalho.

Em vista das estratégias genéricas de Porter (1989, 2004) e a importância das organizações optarem por uma das estratégias, para alinhar e nortear as atividades organizacionais, reunindo esforços para uma única direção, a empresa Doe Mais opta pela estratégia de enfoque por ser uma empresa diferenciada no mercado e não possuir concorrentes diretos, ser direcionada para um nicho específico de pessoas, que são aquelas que praticam doações, e também por oferecer um produto único aos seus clientes.

## **5.2 PREVISÃO E MENSURAÇÃO DA DEMANDA**

### **5.2.1 Demanda Corrente e Futura**

Como citado na pesquisa Doação Brasil 2015 do IDIS, são poucas as pesquisas e dados referentes à doação no Brasil:

*“Existem poucas pesquisas sobre o tema da doação feita por pessoas físicas. Além disso, os referenciais teóricos e dados utilizados nelas*

*são, em sua maioria, pautados na realidade de outros países, de contextos culturais e sociais muito diferentes.*

*O volume de resultados é muito grande e serão necessários outros estudos mais profundos.”*

Tais pesquisas não possuem uma chancela acadêmica para passar com propriedade dados referentes a doação, por tal motivo fica muito difícil calcular a demanda corrente e futura, tal problema poderia ser resolvido com pesquisas de mercado mais elaboradas na região onde o aplicativo irá atuar inicialmente, além de um histórico de doações, tornando-se inviável no momento o cálculo das demandas corrente e futura.

### **5.2.2 Market share**

O *Market share* é a participação de uma determinada organização no mercado definido. Também conhecido com outras nomenclaturas como participação no mercado, fatia de mercado e quota de mercado.

Para definir o *Market share* deve-se descobrir qual o percentual correspondente à organização em questão relacionado a algum aspecto do mercado como o total de vendas, o faturamento do segmento ou ainda a categoria de atuação da organização.

Existem basicamente três formas de calcular o *market share* de uma organização, sendo pelo faturamento, pelo volume de vendas e pelo número de clientes.

Optou-se pela forma de cálculo pelo número de clientes o qual, com base nos dados de 2015 da Pesquisa Doação Brasil, apresentou o percentual de doadores no estado de São Paulo (2015) que alcançou uma média de 23,7% dos 43 milhões de habitantes, resultando uma média de 1.019.100.00 possíveis doadores.

### 5.3 ESTIMATIVA DE GASTOS

Os gastos orçados com agência de marketing para executar o plano de marketing – promoção e divulgação, estão apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 - Estimativa de gastos com marketing

GASTOS PLANO MARKETING - DOE MAIS			
Tipo	Gasto Inicial	Gasto Mensal	Gasto Ano 1
Vídeos institucionais		R\$ 800,00	R\$ 9.600,00
Website + landing page (criação)	R\$ 20.000,00	-	R\$ 20.000,00
Agência mídia digital		R\$ 1.600,00	R\$ 19.200,00
Impulsioneamento redes sociais		R\$500,00 - R\$1000,00	R\$ 9.000,00
Mídias impressas		R\$ 600,00	R\$ 7.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 20.000,00</b>	<b>R\$ 3.750,00</b>	<b>R\$ 65.000,00</b>

Fonte: Autores (2017)

- Vídeos Institucionais
  - Importante para divulgação e conhecimento da marca da empresa, pois mostra o que a empresa faz, como faz, qual problema resolve. Além disso, aproxima não apenas os clientes potenciais, mas também clientes que podem se identificar com a empresa de alguma maneira.
- Agência Mídia Digital
  - Lida diretamente com todo o conteúdo de mídia digital, páginas de redes sociais e *site*. É de suma importância na parte de promoção e divulgação.
- Impulsioneamento Redes Sociais
  - Parte mais importante na área de marketing, o impulsioneamento das redes sociais é a “compra” de seu público alvo. A empresa direciona em maior escala e de maneira específica, suas publicações e promoções para o cliente alvo. Esta revolucionária

tecnologia que é permitida nas redes sociais, agrega um enorme potencial de crescimento para as empresas.

- Mídias Impressas
  - Divulgação de *banners* e panfletos nos mercados parceiros para a promoção do serviço da empresa. Importante ferramenta visual e local de promoção.

#### **5.4 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE MERCADOLÓGICA**

A empresa Doe Mais busca agregar valor à sociedade sendo um elo entre instituições de caridade, potenciais doadores e supermercados e farmácias. No mundo atual, vivemos uma geração acelerada, sem tempo a perder e que necessita de procedimentos cada vez mais rápidos e fáceis, além disso acreditamos que as pessoas estão dispostas a fazer o bem ao próximo e ainda ganhando um bônus com isso, torna-se mais vantajoso para todos. O aplicativo irá facilitar essa interação, já que as instituições irão informar suas necessidades na quantidade certa, evitando desperdícios ou excessos de itens, os quais podem até vencer. Essa ferramenta irá atrair os consumidores que por muitas vezes querem doar, ajudar ao próximo, mas não sabem como ou então não confiam para onde sua doação está indo, sendo assim, no próprio aplicativo o usuário poderá conhecer melhor a entidade e se sentir seguro ao efetuar a doação, sem se preocupar a forma de como vai ser entregue.

Por outro lado, temos como clientes os supermercados e farmácias que poderão ter sua marca vinculada a um projeto social, agregando maior valor à sua marca, poderão atrair clientes quando eles forem ao supermercado ou farmácia, retirar o produto com desconto e conhecer o estabelecimento, acabando por comprar mais itens e também poderão divulgar promoções. Para esses clientes, essa proposta de serviços se torna vantajosa pela necessidade que os estabelecimentos têm hoje em anunciar sua marca e fixar na mente do público.

Para Kotler e Keller (2006) o produto ou serviço é tudo aquilo que se possa oferecer ao mercado para satisfazer o cliente, seja um desejo, necessidade, experiências, eventos, pessoas, atender organizações, informações ou ideias. Sendo assim, o aplicativo visa atender esses quesitos, atendendo desejos de usuários, atendendo necessidades de supermercados e farmácias e agregando valor a sociedade.

## **6 VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO**

### **6.1 PROJEÇÃO DE COLABORADORES**

A Doe Mais é composta por um total de seis pessoas, uma equipe de cinco sócios, todos formados em Administração e responsáveis pela gestão e atividades relacionadas ao negócio e um analista pleno da área TI formado em Análise e Desenvolvimento de Sistemas para apoio à área tecnológica da empresa.

#### **6.1.1 Atividades**

Os colaboradores da Doe Mais desempenham funções da área de marketing, finanças, contábil, recursos humanos e estratégicas do negócio. A parte operacional, ou seja, diretamente ligada a parte tecnológica é realizada por empresas terceirizadas com o apoio do funcionário da área de Tecnologia da Informação da Doe Mais. Ou seja, as atividades de criação, suporte e monitoramento da plataforma são desempenhadas por empresa terceirizada. As únicas ações da equipe da Doe Mais em relação ao operacional são a gestão dos *inputs* e auditoria do conteúdo e do serviço prestado.

Visando a atual constituição e porte da empresa, definiu-se funções a cada membro da equipe. A Tabela 8 mostra as atividades desempenhadas, atualmente, em cada função.

**Tabela 8 - Atividades por função**

Função	Atividades
<p><b>Responsável por parcerias e venda de espaço</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestão e relacionamento com as entidades beneficentes parceiras;</li> <li>· Prospecção de entidades parceiras;</li> <li>· Acompanhamento das doações feitas para cada parceiro;</li> <li>· Análise das doações (o que, para quem, melhores horários e periodicidade);</li> <li>· Pesquisa de satisfação junto aos parceiros;</li> <li>· Envio dos <i>inputs</i> para o analista de TI;</li> <li>· Gestão do espaço publicitário do aplicativo.</li> </ul>
<p><b>Responsável por clientes (supermercados e farmácias)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestão e relacionamento com clientes;</li> <li>· Prospecção de clientes;</li> <li>· Solicitação, revisão e manutenção de contratos junto à consultoria jurídica;</li> <li>· Acompanhamento dos níveis de venda por cliente;</li> <li>· Pesquisa de satisfação junto aos clientes;</li> <li>· Envio dos <i>inputs</i> para o analista de TI;</li> <li>· Acompanhamento do funcionamento do sistema de compras e geração de cupons junto com o <i>BackOffice</i> financeiro e analista de TI.</li> </ul>
<p><b>Responsável pelos cadastrados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestão e relacionamento com cadastrados;</li> <li>· Análise do perfil dos cadastrados;</li> <li>· Prospecção de cadastrados;</li> <li>· Ferramentas de marketing digital;</li> <li>· Divulgação do aplicativo nas mídias sociais e pontos de venda;</li> <li>· Pesquisa de satisfação junto aos cadastrados;</li> <li>· Acompanhamento do Reclame Aqui e outras ferramentas de reclamação;</li> <li>· Gestão de reclamações;</li> <li>· Acompanhamento do funcionamento de compras e geração de cupons junto com o <i>BackOffice</i> financeiro;</li> <li>· Programas de fidelização do cadastrado;</li> <li>· Ranking de doadores.</li> </ul>

<p><b>BackOffice administrativo e de recursos humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Interface e gestão de contratos com fornecedores;</li> <li>· Acompanhamento dos níveis de qualidades dos serviços prestados;</li> <li>· Verificação de questões de compras, investimentos e questões prediais;</li> <li>· Apoio a eventos, workshops, reuniões e visitas de clientes;</li> <li>· Ponto de apoio a demandas extras de <i>FrontOffice</i>;</li> <li>· Operacionalização das decisões de <i>FrontOffice</i>;</li> <li>· Levantamento de necessidades e viabilização da participação em treinamentos;</li> <li>· Análise de indicadores de desempenho e satisfação dos membros da equipe;</li> <li>· Futuros processos de Recrutamento e Seleção.</li> </ul>
<p><b>BackOffice financeiro</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Análise de preços de vendas junto aos responsáveis de <i>FrontOffice</i>;</li> <li>· Análise de investimentos, custos e despesas;</li> <li>· Responsável pela remuneração dos sócios (rateio do lucro);</li> <li>· Responsável pela determinação de taxa de reinvestimento/reserva;</li> <li>· Responsável pelas atividades contábeis.</li> </ul>
<p><b>Analista Pleno de Tecnologia da Informação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Envio de <i>inputs</i> ao provedor de tecnologia;</li> <li>· Verificação da parametrização e geração de relatórios;</li> <li>· Acompanhamento e análise do funcionamento do aplicativo e suas funcionalidades;</li> <li>· Auditoria nas empresas prestadoras de serviço.</li> </ul>

Fonte: Autores (2017)

### 6.1.2 Organograma

O organograma, conforme Lacombe e Heilborn (2008), proporciona uma visão da estrutura organizacional a todos os envolvidos. O organograma da Doe Mais indica a divisão das funções em áreas formadas de acordo com a natureza das funções. Nesse caso, portanto, não há relações de hierarquia entre as funções. Porém, há a hierarquia dos sócios em relação ao funcionário contratado porque há uma supervisão dos serviços.

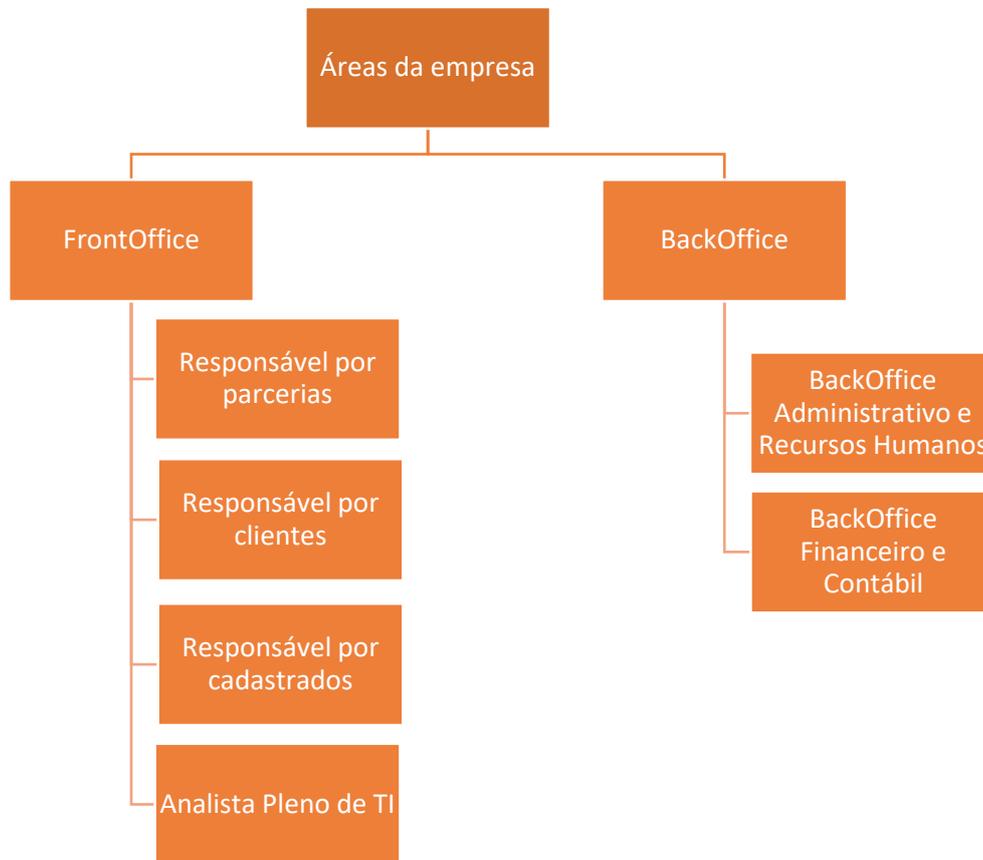
As duas áreas consideradas para a divisão foram: *FrontOffice* e *BackOffice*. Segundo o Sebrae (2016), consideramos como parte do *FrontOffice* de um *e-commerce* as atividades relacionadas a plataforma de acesso do consumidor, ou seja, a construção do aplicativo, hospedagem do servidor, segurança, navegabilidade, mecanismos de busca e facilidades de pagamento. Porém, como dito anteriormente, essa etapa será terceirizada.

Pensando nisso, considerou-se como *FrontOffice* as funções que têm ligação direta a formação de *inputs* e atualizações de informações no aplicativo e aos agentes que interagem com o mesmo. Dessa forma, quatro funções foram desenhadas: responsável por parcerias e venda de espaço, responsável por clientes, responsável pelos cadastrados e analista pleno de TI.

Conseqüentemente, segundo o Sebrae (2014), a parte de *BackOffice* do *e-commerce* seria toda a estrutura por trás do aplicativo, o que não se vê. Porém, nesse caso, considerou-se como *BackOffice* as funções que não têm ligação direta aos *inputs* e atualizações e nem interagem com os agentes, ou seja, são funções que dão suporte ao time de *FrontOffice*.

Apesar das funções desenhadas, é importante que os sócios consigam moldar suas funções conforme a necessidade da empresa que será irregular entre os períodos. Nos períodos iniciais, por exemplo, sabe-se que o *FrontOffice*, especialmente a atividade de prospecção de agentes, será um ponto crucial para a empresa.

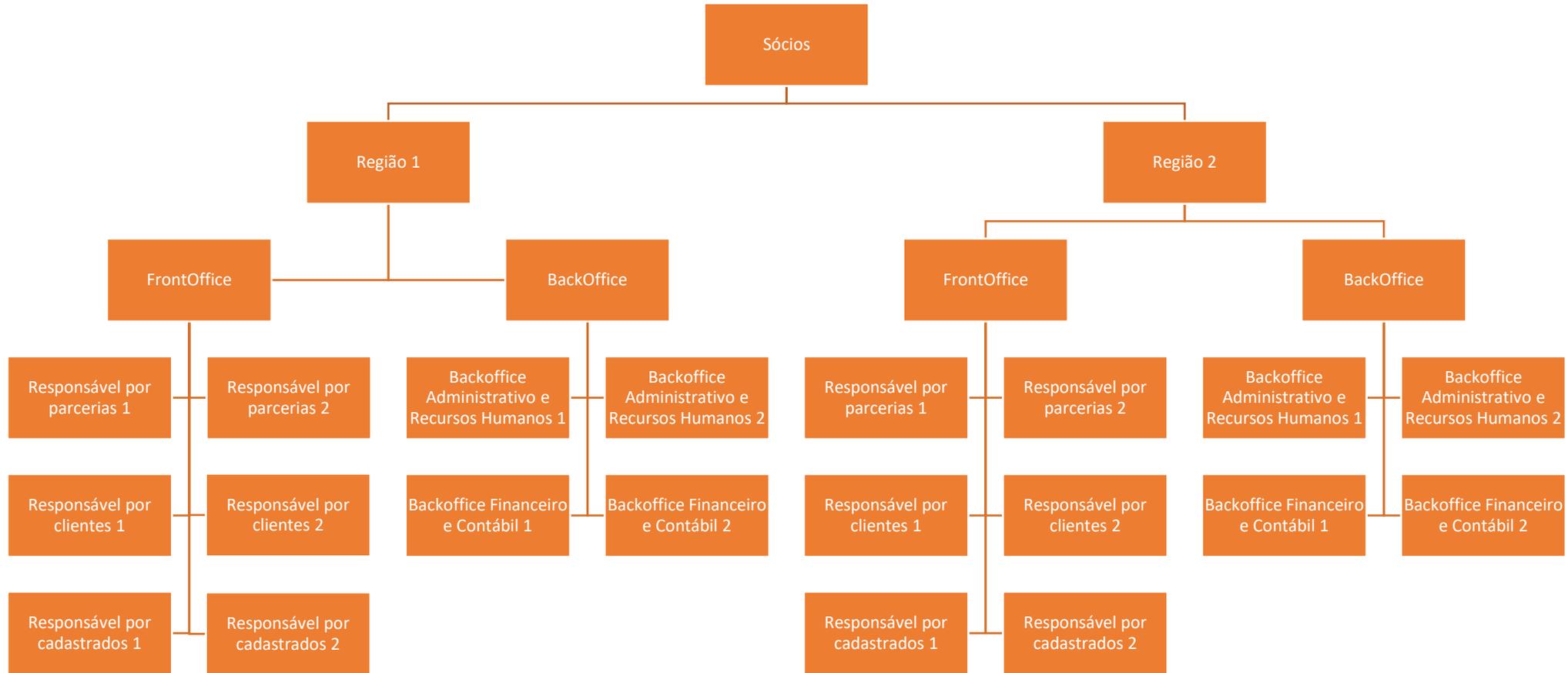
Figura 27 - Organograma em curto prazo



Fonte: Autores (2017)

Pensando no longo prazo e em uma futura expansão das atividades da Doe Mais, o organograma apresentado acima seria replicado por regiões, podendo ter mais de uma pessoa em cada função. Essa análise será feita considerando as particularidades regionais, ou seja, o número de potenciais agentes envolvidos: parceiros, clientes e cadastrados. Porém, nesse caso haveria uma relação hierárquica, os sócios, além de cuidar da região de Santos, supervisionariam as atividades nas demais localidades. Dessa forma, teríamos o organograma abaixo.

Figura 28 - Organograma em longo prazo



Fonte: Autores (2017)

### **6.1.3 Headcount**

O *headcount*, segundo o *blog* Kenoby (2017), é a análise que relaciona o número de pessoas que integram a empresa e as atividades existentes, ou seja, se o número de funcionários é adequado para atender as demandas organizacionais. Com esse indicador, é possível observar se o número de funcionários é insuficiente, ideal ou excedente.

Ao considerarmos a necessidade inicial da Doe Mais, conclui-se que o número de funcionários da empresa é suficiente para a sua operação. Esta análise considerou as atividades de cada função e o mercado de atuação que, inicialmente, se limita a cidade de Santos, ou seja, o número de clientes, parceiros e cadastrados é limitado a essa localidade.

Considerando a necessidade futura e a possível expansão do aplicativo, pode-se afirmar que o *headcount* atual será insuficiente. Para alinhamento do número ideal do *headcount*, podemos tomar como base a cidade de Santos que tem, atualmente, uma população estimada em 434.724 pessoas, conforme dados do IBGE (2017) e conta com 8 potenciais parceiros e 10 potenciais clientes, sendo 6 supermercados e 4 farmácias, conforme tabela do apêndice.

Por meio de proporção, pode-se estimar que, se o aplicativo tivesse abrangência nacional, haveria uma população estimada em 208.036.586 pessoas, conforme IBGE (2017), e possivelmente atenderiam-se 3.828 parceiros, 4.785 clientes e, conseqüentemente, 2.392 pessoas no *headcount*.

### **6.1.4 Competências**

As competências, segundo Moraes (2008), são muito mais do que as capacidades do indivíduo em realizar determinada atividade. Considera-se, atualmente, como competências os conhecimentos, valores, habilidades e comportamentos que

estão alinhados a realização da atividade e a organização em que se desempenha aquela atividade.

Pode-se afirmar que, nos dias de hoje, as questões sociais estão mais evidentes para as empresas do que nos primeiros modelos de organização de trabalho, modelos mecanicistas.

Ainda conforme o autor, com o conceito atual, as empresas definem as competências de acordo com as atividades de forma que gerem valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo (aumento de empregabilidade).

Considerando as funções da Doe Mais, pode-se definir as competências necessárias conforme a Tabela 9.

**Tabela 9 - Levantamento de competências**

Função	Competências técnicas	Características comportamentais	Valores
<b>Responsável por parcerias e venda de espaço</b>	<u>Formação:</u> · Administração; · Economia; · Marketing; · Psicologia; · Serviço Social; · Relações Públicas.	· Assertivo; · Analítico; · Comunicativo; · Negociador. · Organizado; · Persuasivo; · Pró-ativo; · Visão estratégica.	· Ausência de rotina; · Trabalho externo e interno; · Flexibilidade; · Empatia; · Engajamento social.
<b>Responsável por clientes (supermercados e farmácias)</b>	<u>Formação:</u> · Administração; · Economia; · Marketing.	· Assertivo; · Analítico e crítico; · Comunicativo; · Negociador. · Organizado; · Orientação para resultados; · Persuasivo; · Visão estratégica.	· Ausência de rotina; · Assume desafios; · Enérgico; · Trabalho externo e interno; · Flexibilidade.

<b>Responsável pelos cadastrados</b>	<u>Formação:</u> · Administração; · Marketing; · Publicidade e Propaganda; · Relações Públicas.	· Assertivo; · Analítico; · Comunicativo; · Influenciador; · Inovador; · Negociador. · Organizado; · Visão estratégica.	· Empatia; · Criatividade; · Trabalho interno; · Orientação para relacionamentos.
<b>BackOffice administrativo e de recursos humanos</b>	<u>Formação:</u> · Administração.	· Assertivo; · Analítico; · Gestão de pessoas; · Negociador; · Organizado; · Visão estratégica; · Visão baseada em recursos.	· Atenção a detalhes; · Trabalho interno; · Orientação para melhoria contínua.
<b>BackOffice financeiro</b>	<u>Formação:</u> · Administração; · Contabilidade; · Engenharia; · Economia.	· - Assertivo; · - Analítico; · - Organizado; · - Visão estratégica; · - Visão baseada em recursos.	· - Atenção a detalhes; · - Trabalho interno e processual.
<b>Analista Pleno de TI</b>	<u>Formação:</u> · Análise e Desenvolvimento de Sistemas.	· - Assertivo; · - Analítico; · - Negociador. · - Organizado; · - Persuasivo; · - Visão estratégica	· - Atenção a detalhes; · - Trabalho interno e processual.

Fonte: Autores (2017)

## **6.2 PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS**

O plano de gestão de pessoas é um passo estratégico organizacional que aborda diversas questões relacionadas a satisfação, motivação, desenvolvimento, capacitação e humanização dos recursos humanos.

### **6.2.1 Recrutamento e seleção**

O processo de recrutamento e seleção é, segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008), essencial para a constituição da organização. Diferente da antiga visão, a finalidade do processo não é apenas preencher um cargo, e sim contratar profissionais sintonizados com as necessidades estratégicas da organização.

Esse processo é constituído de duas etapas, o recrutamento e a seleção. De acordo com Calixto (2007), a etapa de recrutamento visa a atração de pessoas para determinado cargo. Essa etapa é iniciada pela empresa na divulgação da disponibilidade da vaga no mercado de recursos humanos, ou seja, para candidatos disponíveis. Essa divulgação pode ocorrer no âmbito interno da empresa, no âmbito externo ou em ambos. Um dos pontos-chave dessa etapa, segundo o Sebrae (2016), está no método de divulgação da vaga, que deve propiciar as melhores condições para a atração do candidato ideal.

Após a etapa de recrutamento, ou seja, após a atração dos candidatos, inicia-se a etapa de seleção. A seleção, segundo o Sebrae (2016), é a análise dos candidatos inscritos e escolha daquele que apresenta competências mais alinhadas a posição. O selecionador, segundo o Sebrae (2016), deve ter pleno conhecimento sobre a organização e vaga disponível.

Ainda de acordo com o autor, nenhuma das duas etapas devem, necessariamente, ter processos engessados, ou seja, as técnicas utilizadas para divulgação das vagas, etapas e instrumentos de seleção podem ser alteradas de acordo com a demanda e recursos.

Inicialmente, a Doe Mais terá sua equipe formada por sócios e um funcionário captado por indicações de profissionais conhecidos e que atuam na área. Dessa forma, a empresa não necessitará de mecanismos de recrutamento e seleção.

A longo prazo, com a expansão do projeto, será necessário considerar mais colaboradores, como dito anteriormente. Nesse caso, haverá o recrutamento no âmbito externo e será adotado, como meio de divulgação, a plataforma do Vagas.com que divulga vagas de emprego nacionalmente e é gratuita para os candidatos. Além disso, segundo o *site*, o *software* oferece a possibilidade de criação da página personalizada de “Trabalhe Conosco” e o armazenamento de currículos de interesse para futuras vagas.

Alguns recursos da plataforma também auxiliam a etapa de seleção, como triagem de currículos baseada em resultados de testes de idiomas, conhecimentos gerais/atualidades e raciocínio lógico, avaliações comportamentais, respostas de fichas específicas criadas pela empresa, ferramentas de agendamento de etapas presenciais e de registro de parecer de entrevistas.

A etapa de seleção será conduzida pela sócia responsável pelo *BackOffice* Administrativo e de Recursos Humanos, já que é uma pessoa com conhecimento da empresa e da vaga, além de ser uma opção menos custosa do que a contratação de uma consultoria. As etapas de seleção não são fixas e darão prioridade para ferramentas eletrônicas para contato com o candidato, porém, em todas as seleções haverá contato pessoal entre selecionador e candidato, estas acontecerão na localidade da vaga. As etapas serão definidas de forma que garantam sucesso na seleção.

## 6.2.2 Remuneração

A remuneração, segundo Franco (2012), é a soma do salário e outras contrapartidas recebidas pelo empregado.

Existem dois tipos de remuneração de sócios, conforme o Sebrae (2016), o pró-labore<sup>4</sup> e a distribuição de lucros. Os sócios da Doe Mais serão remunerados seguindo os dois tipos de remuneração, ou seja, com um pró-labore pré-definido e a distribuição de lucros conforme resultado da empresa. A Doe Mais seguirá a Tabela 10 como política para remuneração dos sócios.

**Tabela 10 - Remuneração dos sócios**

Função	Salário	Adicionais	Ferramentas de trabalho
<b>Responsável por parcerias e venda de espaço</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Pró-labore;</li><li>· Distribuição de lucros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Reembolso de viagens;</li><li>· Passagem de ônibus;</li><li>· Vale Refeição.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Uso do carro da empresa;</li><li>· Celular.</li></ul>
<b>Responsável por clientes (supermercados e farmácias)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Pró-labore;</li><li>· Distribuição de lucros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Reembolso de viagens;</li><li>· Passagem de ônibus;</li><li>· Vale Refeição.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Uso do carro da empresa;</li><li>· Celular.</li></ul>
<b>Responsável pelos cadastrados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Pró-labore;</li><li>· Distribuição de lucros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Reembolso de viagens;</li><li>· Passagem de ônibus;</li><li>· Vale Refeição.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Uso do carro da empresa;</li><li>· Celular.</li></ul>

<sup>4</sup> Remuneração dos sócios que se equipara a um salário de um administrador contratado para a função.

<p><b>BackOffice administrativo e de recursos humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pró-labore;</li> <li>· Distribuição de lucros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reembolso de viagens;</li> <li>· Passagem de ônibus;</li> <li>· Vale Refeição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uso do carro da empresa;</li> <li>· Celular.</li> </ul>
<p><b>BackOffice financeiro</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pró-labore;</li> <li>· Distribuição de lucros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reembolso de viagens;</li> <li>· Passagem de ônibus;</li> <li>· Vale Refeição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uso do carro da empresa</li> <li>· Celular.</li> </ul>

Fonte: Autores (2017)

Em 2018, o pró-labore de cada sócio será o equivalente a um salário mínimo, ou seja, R\$ 965,00, totalizando um custo total anual de R\$ 4.825,00 para a empresa. Em relação a distribuição dos lucros, a porcentagem definida foi de 50% do lucro que será repartido igualmente entre os cinco sócios. Os adicionais de passagem de ônibus e vale refeição, tem o valor definido conforme tarifa adotada na região de moradia do sócio e R\$ 440,00 mensal, respectivamente.

Em uma situação hipotética de contratação de profissionais para as cinco funções que atualmente são ocupadas pelos sócios em Santos, os valores da remuneração seriam, aproximadamente, o da Tabela 11. Os dados foram estimados por meio da comparação dos valores dos salários disponíveis em vagas da plataforma de emprego Infojobs com os valores de piso salarial relacionados no *site* Piso Salarial.

**Tabela 11 - Salários do mercado santista**

Função	Piso salarial	Salário
Responsável por parcerias e venda de espaço	R\$ 2.390,23	R\$ 2.500,00
Responsável por clientes (supermercados e farmácias)	R\$ 2.390,23	R\$ 2.500,00
Responsável pelos cadastrados	R\$ 2.390,23	R\$ 2.500,00
<i>BackOffice</i> administrativo e de recursos humanos	R\$ 1.142,69	R\$ 2.000,00
<i>BackOffice</i> financeiro	R\$ 1.142,69	R\$ 2.000,00

Fonte: Autores (2017)

Entre as formas de remuneração de funcionários, que será de maior utilização a longo prazo, existe o método tradicional, ou seja, baseada em cargos e funções e o método de remuneração por desempenho. A Doe Mais adota a política de remuneração para empregados, conforme Tabela 12.

**Tabela 12 - Remuneração de funcionários**

Função	Salário	Adicionais	Ferramenta de trabalho
<b>Responsável por parcerias e venda de espaço</b>	Salário fixo + Bônus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vale Refeição;</li> <li>· Vale Transporte.</li> <li>· Itens previstos em lei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uso do carro da empresa;</li> <li>· Celular.</li> </ul>
<b>Responsável por clientes (supermercados e farmácias)</b>	Salário fixo + Bônus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vale Refeição;</li> <li>· Vale Transporte.</li> <li>· Itens previstos em lei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uso do carro da empresa;</li> <li>· Celular.</li> </ul>
<b>Responsável pelos cadastrados</b>	Salário fixo + Bônus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vale Refeição;</li> <li>· Vale Transporte.</li> <li>· Itens previstos em lei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uso do carro da empresa.</li> </ul>
<b><i>BackOffice</i> administrativo e de recursos humanos</b>	Salário fixo + Bônus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vale Refeição;</li> <li>· Vale Transporte.</li> <li>· Itens previstos em lei.</li> </ul>	N/A.

<b>BackOffice financeiro</b>	Salário fixo + Bônus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vale Refeição;</li> <li>· Vale Transporte.</li> <li>· Itens previstos em lei.</li> </ul>	N/A.
<b>Analista Pleno de TI</b>	Salário fixo + Bônus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vale Refeição;</li> <li>· Vale Transporte.</li> <li>· Itens previstos em lei.</li> </ul>	N/A.

Fonte: Autores (2017)

Os valores do salário fixo serão definidos de acordo com a localidade e com a função. Além disso, o vale refeição e vale transporte também serão definidos conforme localidade. Essa prática tem como objetivo alinhar as políticas de acordo com as práticas adotadas pelos mercados regionais.

Além da remuneração tradicional, a longo prazo haverá um tipo de remuneração variável, o bônus. Escolheu-se por essa remuneração variável porque, conforme José Whale (2014) apud Endeavor (2014), o bônus é determinado por um período, após esse período o valor pode ser revisto e, se for cabível, reduzido. Já a comissão é alinhada na contratação e se a folha de pagamento ficar acima da média, a redução pode resultar em passivo trabalhista.

Ainda, segundo o autor, outro ponto referente a remuneração variável é que a comissão incentiva o desempenho em vendas, porém torna a empresa refém da ambição do funcionário. Dessa forma, a Doe Mais não analisaria os indicadores relativos a qualidade de retenção dos atuais clientes, o que não seria estratégico porque é mais interessante manter os antigos clientes do que prospectar novos. A remuneração por bônus parece mais adequada porque paga conforme o desempenho geral do funcionário, podendo considerar os variados indicadores.

Em 2018, a Doe Mais contará com um funcionário, Analista Pleno de TI, que receberá salário fixo, vale refeição, vale transporte e itens previstos na lei. Segundo o Site Nacional de Empregos (SINE), um profissional de nível pleno tem de 4 a 6 anos de experiência e que em uma pequena empresa tem o salário de aproximadamente R\$ 3.220,74. Segundo o Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados e

Tecnologia da Informação do Estado de São Paulo (SINDPD) em 2017, o piso salarial de um funcionário que desempenha atividades administrativas nessa área foi de R\$ 1.141,00. Diante dessas informações, o salário do funcionário de TI da Doe Mais será de R\$ 3.200,00 e os valores dos adicionais da remuneração serão equivalentes aos dos sócios.

### **6.2.3 Treinamento e Desenvolvimento**

Os programas de treinamento e desenvolvimento, conforme Mansilha (2013), têm como objetivo apoiar os colaboradores a adquirirem competência e, conseqüentemente, melhorar o resultado final e enfrentar ameaças externas da empresa.

Dessa forma, a Doe Mais identifica que cursos relacionados ao mercado de atuação, gestão e as atividades específicas de cada função são interessantes aos sócios.

A primeiro momento, o levantamento dos treinamentos indicados está na Tabela 13.

**Tabela 13 - Levantamento de treinamentos**

Curso	Instituição
Fundamentos de Planejamento e Gerenciamento de projetos	<i>University of Virginia</i> (Coursera)
Negociações de sucesso: estratégias e habilidades essenciais	<i>University of Michigan</i> (Coursera)
Contabilidade para empresários	Sebrae
Marketing Digital para o empreendedor	Sebrae
Formação do preço de venda	Sebrae
Qualidade no atendimento ao cliente	Sebrae
Sustentabilidade	Sebrae
Responsabilidade social empresarial	Sebrae
Investindo em pessoas	Sebrae
Gestão financeira	Sebrae
Conhecendo os custos da sua empresa	Sebrae

Fonte: Autores (2017)

Com base nesse levantamento, pode-se considerar um custo zero com treinamento e desenvolvimento de pessoas a curto prazo, pois todos eles serão gratuitos e obrigatórios aos sócios.

#### **6.2.4 Rotatividade e absenteísmo**

A globalização, conforme Cardoso, Cardoso e Santos (2012), trouxe consigo grande competitividade. Com isso, as organizações começaram a se preocupar continuamente com a melhoria dos procedimentos internos a fim de reduzir custos. Os custos com rotatividade e absenteísmo são monitorados e evitados pelas organizações.

Ainda de acordo com os autores, a rotatividade e o absenteísmo atrasam processos, geram falhas, sobrecarregam o colaborador, fatores que podem impactar na satisfação dos colaboradores que permanecem. Além disso, são fatores que aumentam os custos com substituição, treinamento e horas extras.

Em casos extremos, a elevação desses podem ocasionar aumento no preço de venda tornando o serviço menos atrativo, correndo o risco de diminuição da participação da empresa no mercado.

Apesar de toda a estrutura física e financeira de uma empresa, segundo Chiavenato (2010) apud Cardoso, Cardoso e Santos (2012), o fator humano é o mais importante para o sucesso organizacional porque as pessoas que são responsáveis pelas estratégias organizacionais.

As informações sobre o efetivo da empresa são de suma importância para a tomada de decisões e na mensuração monetária em relação aos investimentos aplicados em recursos humanos. Entre as informações a serem analisadas estão os custos de contratação, treinamento e avaliação.

O *turnover*, ou seja, rotatividade de funcionário, quando baixo indica uma empresa saudável. Esse indicador pode ser alterado por fatores internos e externos e é efetivado quando a empresa demite alguém ou quando o próprio funcionário manifesta o interesse de deixar a organização. Esse segundo motivo, segundo Chiavenato (2002) apud Cardoso, Cardoso e Santos (2012), fica mais evidente em um mercado competitivo e de oferta intensa.

Os fatores podem ser identificados com o monitoramento contínuo da satisfação dos funcionários, como também em entrevistas de desligamento espontâneas ou programadas. Mas, além de monitorar, planos de ação envolvendo aspectos econômicos e sociais devem ser elaborados, a fim de evitar maiores custos futuros.

Já o absenteísmo é definido como a ausência dos trabalhadores no trabalho, sendo ela justificada ou não, por algumas horas ou dias.

A Doe Mais terá custo zero em relação à rotatividade e absenteísmo a curto prazo. Isso acontecerá porque teremos um único funcionário que terá acompanhamento contínuo, o que facilita a motivação e monitoramento da satisfação.

A longo prazo haverá um custo baixo nesse item porque a sócia de *BackOffice* Administrativo e de Recursos Humanos tem, em seu escopo, a preocupação na ouvidoria dos colaboradores a fim de mantê-los motivados na empresa. Além disso, cada funcionário terá atividades que requerem autonomia e impactam diretamente o serviço local.

O custo estimado a longo prazo será relacionado a contratação, avaliação e rescisão, já que os treinamentos programados são gratuitos.

## **6.2.5 Segurança do trabalho**

A segurança do trabalho, segundo Fernandes (2011) apud Andrade et al (2013), envolve métodos relacionados a prevenção de acidentes de trabalho ou acidentes que envolvam a ocupação, ou seja, as atividades do trabalho na empresa.

Segundo os autores, acidentes de trabalho são aqueles que acontecem durante o exercício da profissão e enquanto o funcionário está a serviço da empresa, o acidente gera lesão corporal ou perturbação funcional. Já o incidente é uma circunstância acidental que não gera lesão corporal ou perturbação funcional.

Em um ambiente administrativo, escritório, os possíveis acidentes relacionados à segurança do trabalho são reduzidos. Um exemplo é um escorregão ocasionado por um piso molhado, manuseio de materiais de escritório e a questão que envolve a ergonomia.

A ergonomia, segundo Motta (2009), pode ser entendida como a ciência que visa proporcionar conforto e segurança nas atividades produtivas. Entre os pontos de atenção relacionados a essa ciência que estão presentes em um escritório estão: trabalho repetitivo, postura inadequada, duração, ruído e iluminação.

Segundo o Tribunal Regional do Trabalho, algumas normas foram criadas para regular a segurança do trabalho, entre elas estão a NR 7 e NR 9.

A NR 7 diz a respeito do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), e segundo o Tribunal Regional do Trabalho:

*7.1.1. Esta Norma Regulamentadora - NR estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, com o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO*

A NR 9 diz a respeito do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), e segundo o Tribunal Regional do Trabalho:

*9.1.1. Esta Norma Regulamentadora - NR estabelece a obrigatoriedade da elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA, visando à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e conseqüente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais. (109.001-1 / I2) TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO*

*9.1.2. As ações do PPRA devem ser desenvolvidas no âmbito de cada estabelecimento da empresa, sob a responsabilidade do empregador, com a participação dos trabalhadores, sendo sua abrangência e profundidade dependentes das características dos riscos e das necessidades de controle. (109.002-0 / I2) TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO*

Analisando o escritório da Doe Mais, identificam-se que os pontos de atenção podem ser solucionados com itens a serem utilizados pelos funcionários. Os itens estão ilustrados na Figura 34 com a respectiva estimativa de custos baseada na loja Americanas.

Figura 29 - Itens Ergonômicos



Fonte: Site Lojas Americanas

### 6.2.6 Modelo Cultural

Modelo cultural é, de acordo com o modelo de Hofstede (2001) apud Lima (2013), a determinação das cinco dimensões culturais, sendo elas: distância do poder, aversão à incerteza, individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade e orientação de curto/longo prazo.

O autor defende que apesar da padronização de políticas e normas, filiais de uma mesma empresa podem apresentar traços divergentes entre elas. Esse fenômeno acontece porque os empregados manifestam e refletem a cultura regional.

A dimensão “distância do poder” diz respeito a relações hierárquicas e expressa o grau de aproximação entre líder e liderado. Em um cenário de expansão da empresa,

podemos considerar que os colaboradores da Doe Mais terão baixa distância do poder porque parte das decisões serão locais, a pirâmide é enxuta, apenas a equipe de sócios será supervisora e será uma equipe com forte interação entre as partes.

No âmbito da “aversão à incerteza” verifica-se quão confortável o colaborador fica em situações ambíguas de gestão e de mudanças externas. A Doe Mais é uma empresa de baixa aversão a riscos porque os líderes buscam transformações, não há disparidade entre gerações mais velhas e mais jovens e não há tanta resistência ao novo.

No tópico de “individualismo/coletivismo” há a análise de quanto os colaboradores pensam nas relações interpessoais, ou seja, o quanto focam o pensamento na equipe. A Doe Mais pode ser considerada como uma empresa focada no coletivismo porque incentiva o compartilhamento de informações entre os colaboradores, acredita que o desempenho do trabalho em grupo é maior do que o individual porque as atividades são interdependentes, acredita nas decisões coletas e dá importância ao treinamento e uso de habilidades no trabalho.

A dimensão “masculinidade/feminilidade” considera que uma postura de masculinidade é representada pela competitividade, enquanto uma postura de feminilidade é representada pelo consenso. Considera-se a Doe Mais com postura totalmente feminina, ou seja, apresenta pequena diferença entre gêneros na cultura, maior participação das mulheres no trabalho, indiferença de salários entre gêneros, gerentes serão considerados como colaboradores comuns, sem heroísmos, e com menor tensão no ambiente de trabalho.

Por último, a dimensão “orientação de curto/longo prazo” é reflexo em quanto tempo espera-se obter resultados. A Doe Mais pode ser fixada no médio prazo porque se adapta a novas circunstâncias e supera tradições, constrói relacionamentos e posição no mercado, e apresenta pensamento analítico e probabilístico.

Em geral, a Doe Mais apresenta o modelo cultural de baixa distância do poder, baixa aversão a riscos, coletivismo, feminilidade e médio prazo.

### **6.3 ESTIMATIVA DE GASTOS**

Os gastos totais com capital humano serão, a primeira vista, baixos. Esse valor é consequência da equipe enxuta formada por cinco sócios e um funcionário contratado. O total dos gastos com capital humano considerando a remuneração total de toda a equipe será de R\$ 232.138,87 no ano de 2018.

Em um segundo momento, durante a expansão da empresa, haverá um gasto maior com as remunerações dos funcionários, gasto com o processo de Recrutamento e Seleção, que engloba a assinatura da plataforma Vagas.com e as viagens, além disso, há a incerteza da existência de gastos com treinamentos e desenvolvimentos para novos colaboradores. Porém, mesmo com essa lista de itens, haverá um gasto simbólico com a área de Recursos Humanos.

### **6.4 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO NA ORGANIZAÇÃO**

Atualmente, para se ter uma administração de nível excelente, é indispensável a otimização do capital humano. A Gestão de Pessoas (GP), oferece uma abordagem para a relação entre colaborador e organização na qual segundo Dutra (2011)

*caracteriza-se como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao mesmo tempo.*

Segundo o autor, historicamente as pessoas sempre foram encaradas pela organização como um insumo, recurso a ser administrado. Porém, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) afirmam que

*(...) ao longo da história econômica nada mudou mais, principalmente nos últimos séculos de vida humana, do que o universo do trabalho.*

As organizações entenderam que a relação entre Capital e Trabalho caminham juntas em direção a perenização dos negócios. Segundo Broxado (2001)

*(...) o passado da relação Empresa versus Indivíduo, caracterizado pelo Recurso Humano de insumo ordinário e descartável, dá lugar ao capital humano competitivo e parceiro.*

Logo, atualmente é muito mais viável a empresa se preocupar em desenvolver e oferecer oportunidades para os colaboradores contratados e a partir desta troca poder cobrar o comprometimento e objetivos de maneira sustentável. Dutra (2011) conceitua que para ter este desenvolvimento organizacional no âmbito da aprendizagem, é necessário criar-se uma cultura de aprendizado. Esta “cultura” é marca forte nas *startups*.

A cultura e o clima de uma *startup* são bem diferentes dos modelos tradicionais. Ao falar da cultura organizacional de uma *startup*, é relacionar diretamente as experiências de uma grande interação humana e mais liberdades com produtividade, motivação, senso de pertencimento, retenção de talentos, criatividade e outros benefícios mútuos.

Segundo a pesquisa anual da Forbes “*10 Best Places to Work in 2016* (As 10 melhores empresas para trabalhar em 2016)”, cinco *startups* aparecem entre as dez primeiras no ranking de melhores lugares para trabalhar em todo o mundo. Empresas como *Google, Facebook, Airbnb, LinkedIn* apresentam uma cultura mais horizontal, menos formal, mais liberdade, equipes multidisciplinares, regras flexíveis o que faz com que a felicidade do maior “ativo” de uma empresa possa alavancar a performance nas organizações.

Portanto, pode-se afirmar a teoria de Gestão de Pessoas de Dutra (2011) destaca a importância de reter, treinar e gerir de maneira adequada o ponto crucial de qualquer negócio: as pessoas.

## **7 VIABILIDADE FINANCEIRA**

### **7.1 PLANO FINANCEIRO**

Ao idealizar um negócio, a pessoa ou grupo empreendedor tem que estar ciente de que precisa criar um modelo que seja capaz de gerar receita suficiente para pagar todos os custos e gastos envolvidos nesse negócio. Portanto, é essencial buscar informações, identificar oportunidades, necessidades, cenários e verificar a viabilidade sobre o ramo em que pretende investir.

Segundo o Sebrae (2014), as causas que levam as empresas fecharem nos primeiros anos de vida estão ligadas a falta de planejamento e a má administração. Como no início as empresas possuem recursos limitados, qualquer erro pode ser motivo para encerrar suas atividades.

O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos. (Gitman, 2010)

Através do planejamento financeiro é possível manter os resultados do mapa elaborado positivos de forma que todos os investimentos realizados na empresa tenham retorno. Com isso os gestores terão consciência de quanto custa as operações e o quanto precisam faturar para manter o fluxo de caixa positivo, prevenindo-se assim de algum obstáculo ou dificuldade.

#### **7.1.1 Pressupostos da análise financeira**

A macroeconomia, segundo Endeavor Brasil (2015),

*é a ciência que trata da economia em todos os aspectos a partir de um número limitado de índices, como o produto total de uma economia, o nível de emprego, a taxa de juros (Selic), a inflação, a taxa de câmbio e a balança de pagamentos.*

De acordo com Panegalli (2010), o administrador empresarial, para gerir bem os negócios e agir nas oportunidades de mercado, deve estar atendo à questões como expansão econômica, efeitos da inflação, comportamento dos preços, renda *per capita*, política salarial e aumento de renda, custo de vida, especialização da mão-de-obra e progresso tecnológico. É fundamental ter também o domínio e conhecimento sobre o fluxo de recursos, como fontes externas, empréstimos, juros, fontes internas, exportações e importações, balança comercial, *déficits* governamentais e aumentos de impostos, cujos fatores provocam mutações na economia.

De acordo com o *site* Capital e Valor (2014), a definição das premissas macroeconômicas permite o prosseguimento da análise setorial e dos fundamentos das empresas e fornece informações importantes para a adequada definição das taxas de crescimento da economia e das ameaças de riscos sistêmicos.

As premissas ou variáveis macroeconômicas afetam direta ou indiretamente o desempenho e influenciam as decisões gerenciais na empresa devendo assim ser constantemente analisadas e monitoradas. As principais variáveis econômicas são a taxa de juros (Selic), a inflação, o PIB, o desemprego e o dólar.

- Taxa de Juros

A taxa de juros, ou retorno requerido, representa o custo do dinheiro e, segundo Gitman (2010),

*É a remuneração que um demandante de fundos deve pagar a um ofertante. Quando são emprestados fundos, o custo da captação de empréstimo é a taxa de juros.*

A taxa de juros Selic é a taxa básica de juros da economia brasileira. A taxa de juros básica de uma economia é fixada pelo Banco Central de cada país. Ela é usada nos empréstimos feitos entre os bancos e também nas aplicações feitas por estas instituições bancárias em títulos públicos federais.

A taxa de juros utilizada no planejamento financeiro do aplicativo Doe Mais é 7,25%. Essa porcentagem foi obtida através do *site* Exame (2017) onde essa porcentagem é resultado da projeção dos economistas.

- Inflação

A inflação é um conceito econômico que representa o aumento generalizado dos preços dos produtos num determinado país ou região, durante determinado período. Em um processo inflacionário o poder de compra da moeda cai.

No Brasil, existem vários índices que medem a inflação. Os principais são o Índice Geral de Preços (IGP), calculado pela Fundação Getúlio Vargas, o Índice de Preços Ao Consumidor (IPC), medido pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), medido pelo IBGE, e o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), também calculado pelo IBGE.

De acordo com o Portal Brasil (2016)

*O Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) é a inflação oficial do Brasil. Esse indicador, no entanto, não mede apenas a inflação da cenoura, mas a de todos os produtos que compõe a cesta de consumo do brasileiro.*

*Nessa conta entra de tudo, gasolina, lazer, transporte, taxas, alimentação, escola etc. Para chegar ao número final, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divide os produtos em grupos e cada um deles têm um peso diferente, de acordo com o que o brasileiro consome mais.*

A taxa da inflação utilizada no planejamento financeiro do aplicativo Doe Mais é 4,20%. Essa porcentagem foi obtida através do *site* Exame (2017) onde essa porcentagem é resultado da projeção dos economistas.

- PIB

O PIB é a soma de todos os serviços e bens produzidos num período (mês, semestre, ano) numa determinada região (país, estado, cidade, continente). O PIB é expresso em valores monetários (no caso do Brasil em Reais). Ele é um importante indicador da atividade econômica de uma região, representando o crescimento

econômico, ou seja, quanto mais está produzindo, mais se está consumindo, investindo e vendendo.

O valor do PIB utilizado no planejamento financeiro do aplicativo Doe Mais foi é 2,43%. Essa porcentagem foi obtida através do *site Infomoney* (2017) onde essa porcentagem é resultado da projeção dos economistas.

- Desemprego

A taxa de desemprego representa a proporção de pessoas capazes de exercer uma profissão e que procuram um emprego remunerado, mas que, por diversas razões, não entram no mercado de trabalho.

A taxa de desemprego é medida pelo IBGE por meio de uma média móvel trimestral, ou seja, de três meses, portanto, o dado de Maio se refere ao período de Março a Maio. O IBGE considera desempregado quem não tem trabalho e procurou algum nos 30 dias anteriores à semana em que os dados foram coletados.

Com o aumento da taxa do desemprego, o poder de barganha dos trabalhadores em relação a remuneração é baixo e eles assim eles são forçados a aceitar salários mais baixos.

O valor da taxa do desemprego utilizado no planejamento financeiro do aplicativo Doe Mais é 12,40%. Essa porcentagem foi obtida através do *site* da CONFETAM (2017) onde essa porcentagem é resultado da projeção dos economistas.

- Dólar

A taxa de câmbio é um dos principais preços relativos da economia com influência direta no desempenho macroeconômico do país e na composição de sua estrutura produtiva. É uma variável complexa visto que ela se relaciona tanto com o mercado de bens e serviços como com o mercado de ativos. Nela consideramos dois conceitos de taxas de câmbio, sendo eles a taxa de câmbio nominal e a taxa de câmbio real.

- A taxa de câmbio nominal - relação de troca entre duas moedas; no caso do Brasil e Estados Unidos, por exemplo, é a quantidade de reais (R\$) necessários para adquirir um dólar (US\$).
- A taxa de câmbio real - preço relativo entre o produto estrangeiro e o produto nacional;  
Quando diz que a taxa real de câmbio está valorizada, por exemplo, isto quer dizer que o produto nacional está relativamente mais caro em relação ao produto estrangeiro.

Através da taxa de câmbio real pode-se observar a competitividade da economia, um país é relativamente barato quando a taxa de câmbio real é desvalorizada, ou seja, seu produto é mais competitivo.

O dólar é, atualmente, uma das moedas mais importantes do mundo. Ele passou a ser a principal moeda de transações comerciais mundiais após a Segunda Guerra Mundial quando os países europeus estavam abalados com a guerra. De acordo com Hoffmann (2015),

*(...) é possível perceber que essa moeda tem grande influência em todos os países, principalmente no Brasil. O Brasil é um dos principais exportadores e importadores dos mais diversos produtos. Qualquer mudança do preço da moeda altera todos os preços dos produtos.*

O valor da taxa do desemprego utilizado no planejamento financeiro do aplicativo Doe Mais é 3,24%. Essa porcentagem foi obtida através do *site Infomoney* (2017) onde essa porcentagem é resultado da projeção dos economistas.

### **7.1.2 Cálculo do investimento total**

O investimento total pode ser considerado, conforme Sebrae (2009), o total de recursos aplicados para que uma empresa comece a funcionar com o objetivo de ter ganhos futuros. O investimento total é formado, basicamente, por investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

Os investimentos fixos são todos os bens que a empresa deve adquirir para iniciar as operações, nessa classificação podem ser incluídos equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos. Além do custo do bem, deve-se acrescentar ao valor o custo com implantação, o que inclui frete, seguro, despesa de instalação, marketing e propaganda e gastos com estudos, projetos e consultoria. O valor dos investimentos fixos podem ser diminuídos com o aluguel e terceirização de itens.

A Doe Mais tem itens fixos relacionados ao aplicativo e itens relacionados ao espaço físico da empresa.

**Tabela 14 - Investimentos fixos: Aplicativo e Serviços**

APLICATIVO E SERVIÇOS		
Descrição	Valor mensal	Valor total
Contrato de desenvolvimento e aplicação	-	R\$ 200.000,00
Contrato de suporte e atualização	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00
Contrato com banco de dados	R\$ 4.000,00	R\$ 48.000,00
Publicações e anúncios	R\$ 4.000,00	R\$ 48.000,00
	Subtotal	<b>R\$ 320.000,00</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 15 - Investimentos fixos: Máquinas e Equipamentos**

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS			
Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Notebook	5	R\$ 2.068,00	R\$ 10.340,00
Computador para TI	1	R\$ 4.622,00	R\$ 4.622,00
Computador com acessórios	1	R\$ 2.427,00	R\$ 2.427,00
Impressora	1	R\$ 2.510,07	R\$ 2.510,07
		Subtotal	<b>R\$ 19.899,07</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 16 - Investimentos Fixos: Móveis e Utensílios**

<b>MÓVEIS E UTENSÍLIOS</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário</b>	<b>Valor total</b>
Ar condicionado	4	R\$ 1.367,00	R\$ 5.468,00
Televisão 55"	1	R\$ 3.399,90	R\$ 3.399,90
Televisão 32"	1	R\$ 996,55	R\$ 996,55
Quadro branco	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Micro-ondas	1	R\$ 728,00	R\$ 728,00
Geladeira	1	R\$ 2.042,91	R\$ 2.042,91
Filtro de água	1	R\$ 499,90	R\$ 499,90
Máquina de café	1	R\$ 359,99	R\$ 359,99
Mesas	5	R\$ 440,00	R\$ 2.200,00
Armário	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00
Sofá e poltrona	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Utensílios de cozinha	-	-	R\$ 400,00
Utensílios de banheiro	-	-	R\$ 300,00
Utensílios de escritório	-	-	R\$ 200,00
Utensílios de limpeza	-	-	R\$ 200,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 18.445,25</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 17 - Investimentos Fixos: Veículos**

<b>VEÍCULOS</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Valor mensal</b>	<b>Valor total</b>
Veículo	-	R\$ 40.000,00
IPVA - Imp. s/Prop. de Veículos	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00
Seguro	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
<b>Subtotal</b>		<b>R\$ 46.000,00</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 18- Investimentos Fixos: Total**

<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS</b>	<b>R\$ 404.344,32</b>
--------------------------------------	-----------------------

Fonte: Autores (2017)

O capital de giro pode ser definido como o montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa, com o prosseguimento das operações de compra de mercadoria, financiamento de vendas e pagamento de despesas. Falando de outra forma, pode-se considerar que o capital de giro é um reservatório que garante o bom andamento em frente a um fluxo de caixa desigual e a possíveis oscilações.

O primeiro passo para estipular o capital de giro é relacionar os gastos relacionados com a fabricação e disponibilização do produto. No caso da Doe Mais esses gastos são os custos com tecnologia. Segundo o Sebrae (2009), uma ampla busca por fornecedores e negociação de preços e condições de pagamento podem ser formas de reduzir despesas, possibilitando colocar preços mais competitivos gerando melhora nas receitas e no lucro.

O segundo passo é estipular o caixa mínimo, ou seja, o valor necessário para financiar as atividades iniciais e para cobrir os custos até que o valor recebido das vendas entre efetivamente no caixa, para esse cálculo é necessário verificar o prazo médio de vendas, compras e estocagem, se houver.

**Tabela 19 - Capital de Giro: Contas a Receber**

<b>CONTAS A RECEBER – Cálculo do prazo médio de vendas</b>			
<b>Prazo médio de venda</b>	<b>(%)</b>	<b>Número de dias</b>	<b>Média ponderada de dias</b>
A vista	-	0 dias	0
A prazo	100%	30 dias	30
<b>Prazo médio total</b>			<b>30 dias</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 20 - Capital de Giro: Fornecedores**

FORNECEDORES – Cálculo do prazo médio de compras			
Prazo médio de venda	(%)	Número de dias	Média ponderada de dias
A vista	-	0 dias	0
A prazo	100%	30 dias	30
Prazo médio total			<b>30 dias</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 21- Capital de Giro: Necessidade líquida**

CÁLCULO DA NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO EM DIAS	
	Número de dias
<b>Recursos da empresa fora do seu caixa</b>	
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	0 dias
Subtotal 1	<b>0 dias</b>
<b>Recursos de terceiros no caixa da empresa</b>	
2. Fornecedores – prazo médio de compras	0 dias
Subtotal 2	<b>0 dias</b>
Necessidade líquida de capital de giro em dias (Subtotal 1 – Subtotal 2)	<b>0 dias</b>

Fonte: Autores (2017)

Conforme as tabelas acima, a Doe Mais conta com recebimento e pagamento em 30 dias, ou seja, as contas coincidem e não há necessidade de um capital de giro para suprir a necessidade de curto prazo.

Ainda de acordo com o Sebrae (2009), os investimentos pré-operacionais são os gastos realizados antes do início das atividades da empresa. Alguns exemplos de gastos desse tipo são as taxas para registro da empresa e despesas com reformas.

**Tabela 22 - Investimentos Pré-Operacionais**

INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	
Descrição	Valor total
Despesas de legalização	R\$ 7.677,00
Reformas	R\$ 5.000,00
Outras despesas (Aluguel + Luz)	R\$ 6.600,00
Total	<b>R\$ 19.277,00</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 23 - Descrição dos Investimentos**

DESCRIÇÃO DOS INVESTIMENTOS	
Descrição	Valor total
<b>1. Investimentos Fixos</b>	R\$ 404.344,32
<b>2. Capital de Giro</b>	0,00
<b>3. Investimentos Pré-Operacionais</b>	R\$ 19.277,00
Total	<b>R\$ 423.621,32</b>

Fonte: Autores (2017)

Dessa forma, podemos concluir que o investimento total da Doe Mais será de R\$ 423.621,32. Com esse valor, pode-se avaliar o total de recursos necessários para que a empresa tenha início e consequentemente identificar as fontes necessárias para captar esses recursos, ou seja, definir o *mix* de capital, a disposição de recursos próprios e recursos de terceiros.

### 7.1.3 Estimativa do faturamento mensal para os próximos 5 anos

O faturamento, nada mais é do que a soma dos valores arrecadados por uma empresa pela realização de sua atividade comercial. O faturamento mensal é importante pois será ele o valor que servirá como base para o cálculo montante a ser pago para o Governo em impostos (Rocha, 2017). A estimativa do faturamento mensal, segundo o Sebrae (2009), é uma das tarefas mais complicadas de estimar para empresas que ainda não iniciaram suas atividades.

Ainda de acordo com o Sebrae (2013),

*Uma forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, que deve ser baseado em informações de mercado. Para isso, considere:*

- *preço praticado pelos concorrentes diretos; e*
- *quanto seus potenciais clientes estão dispostos a pagar*

O Sebrae (2013) também reforça que

*As previsões de vendas devem ser baseadas na avaliação do potencial do seu mercado e em sua capacidade produtiva.*

*Faça suas estimativas de faturamento para um período de, pelo menos, 12 meses. Seja cauteloso ao projetar as receitas e verifique se há sazonalidade no seu ramo, isto é, se existem épocas em que as vendas aumentam ou diminuem, como no Natal ou férias escolares.*

*Ao estimar as vendas, foi considerado o preço de mercado. Porém, existem outros meios para se precificar um produto, como por exemplo, fixar uma margem de ganho sobre o custo do produto.*

Como o aplicativo Doe Mais tem parceria com instituições e entidades beneficentes com trabalhos voltados a crianças, adultos e idosos, o número de doações foi estipulado com base em uma taxa de crescimento, porém não aumentam de forma linear durante todos os meses. A sazonalidade ocorre nos meses de Maio, devido ao dia das mães, Outubro, devido ao dia das crianças, Novembro e Dezembro,

devido ao Natal. O faturamento mensal do aplicativo no primeiro ano está demonstrado nas tabelas abaixo, considerando um ticket médio de compras de R\$ 100,00.

**Tabela 24 - Faturamento Mensal: Janeiro de 2018**

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Consultoria Mercadológica	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00
Venda de espaço	45	R\$ 750,00	R\$ 33.750,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	4	R\$ 2.000,00	R\$ 8.000,00
Porcentagem das vendas nas redes	400	5%	R\$ 2.000,00
<b>Total</b>	<b>451</b>		<b>R\$ 45.350,00</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 25 - Faturamento Mensal: Fevereiro de 2018**

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Consultoria Mercadológica	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00
Venda de espaço	47	R\$ 750,00	R\$ 35.250,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	4	R\$ 2.000,00	R\$ 8.000,00
Porcentagem das vendas nas redes	440	5%	R\$ 2.200,00
<b>Total</b>	<b>493</b>		<b>R\$ 47.050,00</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 26 - Faturamento Mensal: Março de 2018**

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Consultoria Mercadológica	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00
Venda de espaço	50	R\$ 750,00	R\$ 37.500,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	4	R\$ 2.000,00	R\$ 8.000,00
Porcentagem das vendas nas redes	484	5%	R\$ 2.420,00
<b>Total</b>	<b>540</b>		<b>R\$ 49.520,00</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 27- Faturamento Mensal: Abril de 2018**

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Consultoria Mercadológica	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00
Venda de espaço	52	R\$ 750,00	R\$ 39.000,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	4	R\$ 2.000,00	R\$ 8.000,00
Porcentagem das vendas nas redes	532	5%	R\$ 2.660,00
<b>Total</b>	<b>590</b>		<b>R\$ 51.260,00</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 28- Faturamento Mensal: Maio de 2018**

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Consultoria Mercadológica	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00
Venda de espaço	55	R\$ 750,00	R\$ 41.250,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	5	R\$ 2.000,00	R\$ 10.000,00
Porcentagem das vendas nas redes	586	5%	R\$ 2.930,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 55.780,00</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 29 - Faturamento Mensal: Junho de 2018**

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Consultoria Mercadológica	3	R\$ 800,00	R\$ 2.400,00
Venda de espaço	57	R\$ 750,00	R\$ 42.750,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	5	R\$ 2.000,00	R\$ 10.000,00
Porcentagem das vendas nas redes	644	5%	R\$ 3.220,00
<b>Total</b>	<b>709</b>		<b>R\$ 58.370,00</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 30 - Faturamento Mensal: Julho de 2018**

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Consultoria Mercadológica	3	R\$ 800,00	R\$ 2.400,00
Venda de espaço	60	R\$ 750,00	R\$ 45.000,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	6	R\$ 2.000,00	R\$ 12.000,00
Porcentagem das vendas nas redes	709	5%	R\$ 3.545,00
<b>Total</b>	<b>778</b>		<b>R\$ 62.945,00</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 31- Faturamento Mensal: Agosto de 2018**

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Consultoria Mercadológica	3	R\$ 800,00	R\$ 2.400,00
Venda de espaço	63	R\$ 750,00	R\$ 47.250,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	7	R\$ 2.000,00	R\$ 14.000,00
Porcentagem das vendas nas redes	779	5%	R\$ 3.895,00
<b>Total</b>	<b>852</b>		<b>R\$ 67.545,00</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 32 - Faturamento Mensal: Setembro de 2018**

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Consultoria Mercadológica	3	R\$ 800,00	R\$ 2.400,00
Venda de espaço	66	R\$ 750,00	R\$ 49.500,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	7	R\$ 2.000,00	R\$ 14.000,00
Porcentagem das vendas nas redes	857	5%	R\$ 4.285,00
<b>Total</b>	<b>933</b>		<b>R\$ 70.185,00</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 33 - Faturamento Mensal: Outubro de 2018**

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Consultoria Mercadológica	4	R\$ 800,00	R\$ 3.200,00
Venda de espaço	70	R\$ 750,00	R\$ 52.500,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	8	R\$ 2.000,00	R\$ 16.000,00
Porcentagem das vendas nas redes	943	5%	R\$ 4.715,00
<b>Total</b>	<b>1025</b>		<b>R\$ 76.415,00</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 34 - Faturamento Mensal: Novembro de 2018**

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Consultoria Mercadológica	4	R\$ 800,00	R\$ 3.200,00
Venda de espaço	73	R\$ 750,00	R\$ 54.750,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	9	R\$ 2.000,00	R\$ 18.000,00
Porcentagem das vendas nas redes	1037	5%	R\$ 5.185,00
<b>Total</b>	<b>1123</b>		<b>R\$ 81.135,00</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 35 - Faturamento Mensal: Dezembro de 2018**

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Consultoria Mercadológica	5	R\$ 800,00	R\$ 4.000,00
Venda de espaço	77	R\$ 750,00	R\$ 57.750,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	10	R\$ 2.000,00	R\$ 20.000,00
Porcentagem das vendas nas redes	1141	5%	R\$ 5.705,00
<b>Total</b>	<b>1233</b>		<b>R\$ 87.455,00</b>

Fonte: Autores (2017)

Para os demais anos, foi estimado um crescimento de 15% ao ano na quantidade vendida dos serviços e o aumento dos preços ocorrerá de acordo com a inflação, no caso 7,5% ao ano conforme previsão dos especialistas. As tabelas abaixo demonstram o faturamento da Doe Mais nos quatros anos seguintes a 2018.

**Tabela 36- Faturamento Anual 2019**

<b>Serviço</b>	<b>Quantidade (Estimativa de Vendas)</b>	<b>Preço de Venda Unitário (em R\$)</b>	<b>Faturamento Total (em R\$)</b>
Consultoria Mercadológica	39	R\$ 858,00	R\$ 33.462,00
Venda de espaço	788	R\$ 805,00	R\$ 634.340,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	80	R\$ 2.145,00	R\$ 171.600,00
Porcentagem das vendas nas redes	9409	80%	R\$ 748.820,91
<b>Total</b>	<b>22116</b>		<b>R\$ 1.588.222,91</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 37 - Faturamento Anual 2020**

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Consultoria Mercadológica	47	R\$ 921,00	R\$ 43.287,00
Venda de espaço	946	R\$ 864,00	R\$ 817.344,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	96	R\$ 2.301,00	R\$ 220.896,00
Porcentagem das vendas nas redes	11291	80%	R\$ 898.601,01
<b>Total</b>	<b>12380</b>		<b>R\$ 1.980.128,01</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 38- Faturamento Anual 2021**

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Consultoria Mercadológica	56	R\$ 988,00	R\$ 55.328,00
Venda de espaço	1135	R\$ 927,00	R\$ 1.052.145,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	116	R\$ 2.468,00	R\$ 286.288,00
Porcentagem das vendas nas redes	13549	80%	R\$ 1.078.305,29
<b>Total</b>	<b>14856</b>		<b>R\$ 2.472.066,29</b>

Fonte: Autores (2017)

**Tabela 39 - Faturamento Anual 2022**

Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
Consultoria Mercadológica	67	R\$ 1.060,00	R\$ 71.232,00
Venda de espaço	1362	R\$ 995,00	R\$ 1.355.190,00
Contratos com as redes alimentícias e farmacêuticas	139	R\$ 2.647,00	R\$ 367.933,00
Porcentagem das vendas nas redes	16259	80%	R\$ 1.293.982,27
<b>Total</b>	<b>17827</b>		<b>R\$ 3.088.337,27</b>

Fonte: Autores (2017)

#### **7.1.4 Estimativa dos custos fixos e variáveis para os próximos 5 anos**

De acordo com a Equipe Quickbooks (2017), entender os conceitos de custos fixos e custos variáveis é uma das formas mais básicas de começar seu planejamento financeiro e, até mesmo, de considerar novos investimentos. A Equipe também define que

*custos fixos são aqueles pelos quais a empresa é responsável, mesmo que varie o ritmo e o volume de produção.*

*(...) por outro lado, são custos variáveis aqueles que dependem (e são diretamente relacionados) ao ritmo e ao volume de produção ou de prestação de serviços da empresa.*

No caso do aplicativo Doe Mais, não há custos fixos e variáveis. Os custos com telefones, aluguel, limpeza, manutenção de máquinas e/ou de equipamentos estão classificados como despesas administrativas visto que eles não estão ligados diretamente com o funcionamento e desempenho do aplicativo.

Segundo o Gimenez (2008)

*(...) são classificáveis como custos de serviços prestados todas as despesas incorridas que tenham características imprescindíveis à exploração da prestação dos serviços.*

Sendo assim os demais custos que a empresa Doe Mais possui com a terceirização, colaborador e pró-labore são classificados como Custo dos Serviços Prestados (CSP).

#### **7.1.5 Demonstrativo de resultados para os próximos 5 anos**

Segundo Ludícibus (2003), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) explana, de maneira resumida, as operações efetuadas pela empresa durante o exercício social, objetivando indicar o resultado líquido do período. É por meio dela que se pode checar o resultado que a empresa obteve, podendo ser lucro ou prejuízo durante suas atividades em um determinado momento. Ainda segundo o autor, a DRE é um resumo que respeita uma ordem, ou seja, receitas e despesas, das receitas subtraem-se as despesas e assim obtêm-se o resultado. Inicia-se com a receita bruta de vendas e serviços, deduzem-se custos e despesas, os impostos sobre o que se faturou e sobre o lucro líquido, caso tenha alguma parcela proveniente de transações não operacionais também se faz o acréscimo. Na DRE um dos elementos principais é a receita, Ludícibus (1998) define receita como:

*a entrada de elementos para o ativo, sob a forma de dinheiro ou de direitos a receber, correspondentes à venda de mercadorias, de produtos ou à prestação de serviços.*

Já o lucro bruto, para Silva (2000), é o que se obtém com a diferença da receita de vendas com o custo da mercadoria vendida, ainda segundo o autor, o lucro bruto é importante pois indica se a empresa está conseguindo ao menos vender seus produtos por um preço maior ao preço pelo qual foram comprados. O lucro operacional, explica Iudicibus (2004), é obtido através da diferença entre o lucro bruto e as despesas operacionais. Sendo assim, o lucro líquido, segundo Marion (2003), é o restante líquido que os sócios ou acionistas têm à disposição.

A DRE é de suma importância para uma análise administrativa e gerencial, pois através dela é que se pode demonstrar com clareza de que forma as atividades envolvendo receitas, custos e despesas estão sendo estruturadas e além disso também revelam o custo dos tributos que incidem sobre as vendas. No mercado atual, em que os clientes estão cada vez mais exigentes e a concorrência cada vez mais acentuada, as empresas devem obter expertises para superar os pontos negativos que abatem a empresa, e também conhecer os recursos financeiros da empresa para saber como agir em uma crise ou até mesmo em tomadas de decisões.

Tabela 40 - Demonstração do Resultado do Exercício - Janeiro/2018 a Junho/2018

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – Janeiro/2018 a Junho/2018</b>						
<b>Descrição</b>	<b>Jan./18</b>	<b>Fev./18</b>	<b>Mar./18</b>	<b>Abr./18</b>	<b>Mai./18</b>	<b>Jun./18</b>
Receita de vendas total ou de serviços	45.350,00	47.050,00	49.520,00	51.260,00	55.780,00	58.370,00
(-) Impostos sobre vendas	-2.040,75	-2.117,25	-2.228,40	-3.352,40	-3.648,01	-3.817,40
<b>(=) Receita Líquida de Vendas</b>	<b>43.309,25</b>	<b>44.932,75</b>	<b>47.291,60</b>	<b>47.907,60</b>	<b>52.131,99</b>	<b>54.552,60</b>
(-) Custo dos Serviços Prestados (são os Custos Variáveis)	-25.549,35	-25.336,02	-25.336,02	-25.336,02	-25.336,02	-25.336,02
<b>(=) Margem de Contribuição Total</b>	<b>17.759,90</b>	<b>19.596,73</b>	<b>21.955,58</b>	<b>22.571,58</b>	<b>26.795,97</b>	<b>29.216,59</b>
(-) Custos Fixos (CF)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>17.759,90</b>	<b>19.596,73</b>	<b>21.955,58</b>	<b>22.571,58</b>	<b>26.795,97</b>	<b>29.216,59</b>
(-) Despesas Administrativas	-25.266,73	-25.130,07	-25.760,07	-25.130,07	-25.160,07	-25.130,07
<b>(=) EBITDA</b>	<b>-7.506,83</b>	<b>-5.533,33</b>	<b>-3.804,48</b>	<b>-2.558,49</b>	<b>1.635,90</b>	<b>4.086,52</b>
(-) Depreciação	-10.095,96	-10.095,96	-10.095,96	-10.095,96	-10.095,96	-10.095,96
(-) Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) Lucro Líquido</b>	<b>-R\$17.602,79</b>	<b>-R\$15.629,29</b>	<b>-R\$13.900,44</b>	<b>-R\$12.654,44</b>	<b>-R\$8.460,05</b>	<b>-R\$6.009,44</b>

Fonte: Autores (2017)

Tabela 41 - Demonstração do Resultado do Exercício - Julho/2018 a Dezembro/2018

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – Julho/2018 a Dezembro/2018</b>						
<b>Descrição</b>	<b>Jul./18</b>	<b>Ago./18</b>	<b>Set./18</b>	<b>Out./18</b>	<b>Nov./18</b>	<b>Dez./18</b>
Receita de vendas total ou de serviços	62.945,00	67.545,00	70.185,00	76.415,00	81.135,00	87.455,00
(-) Impostos sobre vendas	-4.846,77	-5.200,97	-5.404,25	-6.487,63	-6.888,36	-7.844,71
<b>(=) Receita Líquida de Vendas</b>	<b>58.098,24</b>	<b>62.344,04</b>	<b>64.780,76</b>	<b>69.927,37</b>	<b>74.246,64</b>	<b>79.610,29</b>
(-) Custo dos Serviços Prestados (são os Custos Variáveis)	-25.336,02	-25.336,02	-25.336,02	-25.336,02	-25.336,02	-25.336,02
<b>(=) Margem de Contribuição Total</b>	<b>32.762,22</b>	<b>37.008,02</b>	<b>39.444,74</b>	<b>44.591,35</b>	<b>48.910,62</b>	<b>54.274,27</b>
(-) Custos Fixos (CF)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>32.762,22</b>	<b>37.008,02</b>	<b>39.444,74</b>	<b>44.591,35</b>	<b>48.910,62</b>	<b>54.274,27</b>
(-) Despesas Administrativas	-25.160,07	-25.130,07	-25.160,07	-25.130,07	-25.910,07	-25.130,07
<b>(=) EBITDA</b>	<b>7.602,15</b>	<b>11.877,95</b>	<b>14.284,67</b>	<b>19.461,28</b>	<b>23.000,56</b>	<b>29.144,20</b>
(-) Depreciação	-10.095,96	-10.095,96	-10.095,96	-10.095,96	-10.095,96	-10.095,96
(-) Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) Lucro Líquido</b>	<b>-R\$2.493,81</b>	<b>R\$1.781,99</b>	<b>R\$4.188,71</b>	<b>R\$9.365,33</b>	<b>R\$12.904,60</b>	<b>R\$19.048,25</b>

Fonte: Autores (2017)

Tabela 42 - Demonstração do Resultado do Exercício - 2019 a 2022

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – 2019 a 2022</b>				
<b>Descrição</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Receita de vendas total ou de serviços	1.588.222,91	1.980.128,01	2.472.066,29	3.088.337,27
(-) Impostos sobre vendas	-325.585,70	-405.926,24	-506.773,59	-710.317,57
<b>(=) Receita Líquida de Vendas</b>	<b>1.262.637,21</b>	<b>1.574.201,77</b>	<b>1.965.292,70</b>	<b>2.378.019,70</b>
(-) Custo dos Serviços Prestados (são os Custos Variáveis)	-321.656,31	-359.617,15	-405.043,48	-478.677,18
<b>(=) Margem de Contribuição Total</b>	<b>940.980,91</b>	<b>1.214.584,62</b>	<b>1.560.249,23</b>	<b>1.899.342,52</b>
(-) Custos Fixos (CF)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>940.980,91</b>	<b>1.214.584,62</b>	<b>1.560.249,23</b>	<b>1.899.342,52</b>
(-) Despesas Administrativas	-319.215,77	-343.722,65	-372.583,09	-408.225,08
<b>(=) EBITDA</b>	<b>621.765,13</b>	<b>870.861,97</b>	<b>1.187.666,14</b>	<b>1.491.117,43</b>
(-) Depreciação	-10.095,96	-10.095,96	-10.095,96	-10.095,96
(-) Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) Lucro Líquido</b>	<b>R\$611.669,17</b>	<b>R\$860.766,02</b>	<b>R\$1.177.570,18</b>	<b>R\$1.481.021,48</b>

Fonte: Autores (2017)

### **7.1.6 Estimativa do fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos.**

Fluxo de caixa é muito utilizado como forma de instrumento de gestão financeira para que se consiga ver no futuro todas as entradas e saídas de recursos financeiros do negócio, ou seja, todas as entradas e saídas de caixa, sinalizando como será o saldo no futuro ou em algum período desejado. É importante ter um fluxo de caixa baseado em controles financeiros sólidos para que a empresa consiga tomar decisões bem baseadas. O objetivo principal pelo qual as empresas fazem o fluxo de caixa, é averiguar a saúde financeira da empresa, afim de obter uma análise das possibilidades de retorno frente ao investimento. A partir da elaboração do fluxo de caixa, o administrador poderá elaborar vários índices como a Estrutura Gerencial de Resultados, a Análise de Sensibilidade, calcular a Rentabilidade, a Lucratividade, o Ponto de Equilíbrio e o Prazo de retorno do investimento.

Figura 30 - Fluxo de Caixa 2018

FLUXO DE CAIXA 2018												
Descrição/Período	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Entradas</b>												
Contas a receber-vendas realizadas	-	43.309,25	44.932,75	47.291,60	47.907,60	52.131,99	54.552,60	58.098,24	62.344,04	64.780,76	69.927,37	74.246,64
Outros recebimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total das Entradas</b>		<b>R\$ 43.309,25</b>	<b>R\$ 44.932,75</b>	<b>R\$ 47.291,60</b>	<b>R\$ 47.907,60</b>	<b>R\$ 52.131,99</b>	<b>R\$ 54.552,60</b>	<b>R\$ 58.098,24</b>	<b>R\$ 62.344,04</b>	<b>R\$ 64.780,76</b>	<b>R\$ 69.927,37</b>	<b>R\$ 74.246,64</b>
<b>Saídas</b>												
Folha de pagamento	-	3.291,00	3.291,00	3.291,00	3.291,00	3.291,00	3.291,00	3.291,00	3.291,00	3.291,00	3.291,00	3.291,00
Encargos trabalhistas	-	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00
Encargos sociais	-	1.533,00	1.533,00	1.533,00	1.533,00	1.533,00	1.533,00	1.533,00	1.533,00	1.533,00	1.533,00	1.533,00
Benefícios a funcionários	-	707	707	707	707	707	707	707	707	707	707	707
Contribuição sindical	-	107	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vale Transporte	-	1.029,60	1.029,60	1.029,60	1.029,60	1.029,60	1.029,60	1.029,60	1.029,60	1.029,60	1.029,60	1.029,60
Pro Labore	-	4.825,00	4.825,00	4.825,00	4.825,00	4.825,00	4.825,00	4.825,00	4.825,00	4.825,00	4.825,00	4.825,00
Encargos trabalhistas Pró-labore	-	531	531	531	531	531	531	531	531	531	531	531
Benefícios aos sócios	-	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Assessorias e Consultorias	-	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Serviços de Comunicação	-	930,00	900,00	930,00	900,00	930,00	900,00	930,00	900,00	930,00	900,00	930,00
Serviços de limpeza	-	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Outros serviços	-	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
Serviços Terceirizados (T.I)	-	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Outros materiais	-	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00
Custos de locação	-	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Seguro de carro	-	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Contribuição a entidade	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras despesas	-	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Impostos e taxas	-	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00
Materiais de Manutenção Veículos	-	0,00	0,00	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	750,00
Energia elétrica	-	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
<b>Total das Saídas</b>	-	<b>39.682,68</b>	<b>39.546,02</b>	<b>40.176,02</b>	<b>39.546,02</b>	<b>39.576,02</b>	<b>39.546,02</b>	<b>39.576,02</b>	<b>39.546,02</b>	<b>39.576,02</b>	<b>39.546,02</b>	<b>40.326,02</b>
<b>1 (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	-	<b>3.626,57</b>	<b>5.386,73</b>	<b>7.115,58</b>	<b>8.361,58</b>	<b>12.555,97</b>	<b>15.006,59</b>	<b>18.522,22</b>	<b>22.798,02</b>	<b>25.204,74</b>	<b>30.381,35</b>	<b>33.920,62</b>
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>	-			<b>3.626,57</b>	<b>5.386,73</b>	<b>10.742,15</b>	<b>13.748,31</b>	<b>23.298,12</b>	<b>28.754,90</b>	<b>41.820,34</b>	<b>51.552,92</b>	<b>67.025,08</b>
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)</b>	-	<b>3.626,57</b>	<b>5.386,73</b>	<b>10.742,15</b>	<b>13.748,31</b>	<b>23.298,12</b>	<b>28.754,90</b>	<b>41.820,34</b>	<b>51.552,92</b>	<b>67.025,08</b>	<b>81.934,27</b>	<b>100.945,70</b>
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>	-											
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>		<b>R\$ 3.626,57</b>	<b>R\$ 5.386,73</b>	<b>R\$ 10.742,15</b>	<b>R\$ 13.748,31</b>	<b>R\$ 23.298,12</b>	<b>R\$ 28.754,90</b>	<b>R\$ 41.820,34</b>	<b>R\$ 51.552,92</b>	<b>R\$ 67.025,08</b>	<b>R\$ 81.934,27</b>	<b>R\$ 100.945,70</b>

Fonte: Autores (2017)

Figura 31 - Fluxo de Caixa 2019 a 2022

FLUXO DE CAIXA 2019 a 2022				
Descrição/Período	2019	2020	2021	2022
<b>Entradas</b>				
Contas a receber-vendas realizadas	1.342.247,50	1.574.201,77	1.965.292,70	2.378.019,70
Outros recebimentos				
<b>Total das Entradas</b>	<b>R\$ 1.342.247,50</b>	<b>R\$ 1.574.201,77</b>	<b>R\$ 1.965.292,70</b>	<b>R\$ 2.378.019,70</b>
<b>Saídas</b>				
Folha de pagamento	43.303,80	41.693,34	43.444,46	45.269,13
Encargos trabalhistas	10.790,00	10.388,00	10.824,00	11.279,00
Encargos sociais	20.177,00	19.426,00	20.242,00	21.093,00
Benefícios a funcionários	706,67	11.387,44	12.174,67	13.032,16
Vale Transporte	4.364,00	2.459,69	2.705,66	2.976,22
Pro Labore	4.825,00	66.180,00	70.620,68	75.359,33
Assessorias e Consultorias	7.500,00	108.900,00	119.790,00	131.769,00
Serviços de Comunicação	900,00	15.488,00	22.140,80	35.095,28
Serviços de limpeza	600,00	7.920,00	8.712,00	9.583,20
Serviços de terceiros	6.060,00	3.036,00	3.339,60	3.673,56
Outros materiais	940,00	12.400,00	13.060,00	13.786,00
Custos de locação	3.000,00	43.560,00	47.916,00	52.707,60
Seguro de carro	200,00	2.166,00	2.057,70	1.954,82
Contribuição a entidade	9.164,40	0,00	0,00	0,00
Outras despesas	52.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00
Impostos e taxas	12.037,00	10.926,00	10.763,55	10.609,22
Materiais de Manutenção Veículos	1.500,00	1.500,00	2.500,00	2.000,00
Energia elétrica	4.260,00	4.356,00	4.791,60	5.270,76
<b>Total das Saídas</b>	<b>182.327,87</b>	<b>409.786,47</b>	<b>443.082,71</b>	<b>483.458,27</b>
<b>1 (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	<b>1.159.919,63</b>	<b>1.164.415,30</b>	<b>1.522.209,99</b>	<b>1.894.561,43</b>
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>			<b>1.159.919,63</b>	<b>1.164.415,30</b>
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)</b>	<b>1.159.919,63</b>	<b>1.164.415,30</b>	<b>2.682.129,62</b>	<b>3.058.976,73</b>
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>				
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>	<b>R\$ 1.159.919,63</b>	<b>R\$ 1.164.415,30</b>	<b>R\$ 2.682.129,62</b>	<b>R\$ 3.058.976,73</b>

Fonte: Autores (2017)

### 7.1.7 Cálculo e análise dos Indicadores de viabilidade financeira

- Período de *Payback*

O período de *Payback* ou o prazo de retorno do investimento é o indicador utilizado para calcular o tempo necessário para que o investidor tenha o retorno do capital investido em determinado ativo ou projeto.

Caso o período de *Payback* seja menor que a vida útil do ativo ou projeto, este será viável, caso contrário o ativo ou projeto não será viável uma vez que o tempo para que o retorno dos valores investidos pelos acionistas será maior que o tempo de vida útil do projeto ou investimento.

**Tabela 43 - Período de Payback**

PERÍODO DE PAYBACK					
TMA	10%				
	ANO	FLUXO SIMPLES	SALDO	FLUXOS DESCONTADOS	SALDO
Investimento inicial	0	-R\$ 423.621,32	-R\$ 423.621,32	-R\$ 423.621,32	-R\$ 423.621,32
Lucro Líquido	1	-R\$ 29.248,05	-R\$ 452.869,37	-R\$ 26.589,14	-R\$ 450.210,46
Lucro Líquido	2	R\$ 611.892,16	R\$ 159.022,79	R\$ 505.696,00	R\$ 55.485,54
Lucro Líquido	3	R\$ 860.998,37	R\$ 1.020.021,16	R\$ 646.880,82	R\$ 702.366,36
Lucro Líquido	4	R\$ 1.177.812,29	R\$ 2.197.833,45	R\$ 804.461,64	R\$ 1.506.828,00
Lucro Líquido	5	R\$ 1.481.273,76	R\$ 3.679.107,21	R\$ 919.754,46	R\$ 2.426.582,47

PAYBACK SIMPLES		PAYBACK DESCONTADO	
2,74	<b>2 anos</b>	2,89	<b>2 anos</b>
8,88	<b>8 meses</b>	10,68	<b>10 meses</b>
26,44	<b>26 dias</b>	20,50	<b>20 dias</b>

Fonte: Autores (2017)

- Valor Presente Líquido (VPL)

Este importante indicador leva em conta o valor do dinheiro no tempo, nos fornecendo o valor presente de uma série de pagamentos futuros, ou fluxos de caixa, descontando uma taxa que se chama Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que representa o mínimo de retorno que um investidor espera receber.

Tabela 44 - Valor Presente Líquido (VPL)

VPL		
TMA	10%	
	ANO	FLUXO SIMPLES
Investimento inicial	0	-R\$ 423.621,32
Lucro Líquido	1	-R\$ 29.248,05
Lucro Líquido	2	R\$ 611.892,16
Lucro Líquido	3	R\$ 860.998,37
Lucro Líquido	4	R\$ 1.177.812,29
Lucro Líquido	5	R\$ 1.481.273,76
<b>VPL</b>	<b>R\$ 2.426.582,47</b>	

Fonte: Autores (2017)

- Taxa Interna de Retorno (TIR)

Indicador que demonstra o quanto rende um ativo ou projeto, considerando o mesmo período dos fluxos de caixa deste ativo ou projeto. Calcula a taxa de desconto que um determinado fluxo de caixa teria para igualar seu Valor Presente Líquido, ou seja, igualando a equação do VPL à zero.

Tabela 45 - Taxa Interna de Retorno (TIR)

TIR		
TMA	10%	
	ANO	FLUXO SIMPLES
Investimento inicial	0	-R\$ 423.621,32
Lucro Líquido	1	-R\$ 29.248,05
Lucro Líquido	2	R\$ 611.892,16
Lucro Líquido	3	R\$ 860.998,37
Lucro Líquido	4	R\$ 1.177.812,29
Lucro Líquido	5	R\$ 1.481.273,76
<b>TIR</b>	<b>90,88%</b>	

Fonte: Autores (2017)

- Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio mensura o valor ou a quantidade necessária para que as receitas se equiparem aos custos e despesas, eliminando assim a possibilidade de prejuízo em um projeto ou negócio. Quanto menor for este indicador, menos arriscado é o projeto ou negócio.

Tabela 46 - Ponto de Equilíbrio

<b>PONTO DE EQUILÍBRIO</b>	
<b>ÍNDICE DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	
<b>Receita Total</b>	R\$ 9.881.764,48
<b>Custo Variável Total (CSP)</b>	R\$ 1.868.658,11
<b>Índice da Margem de Contribuição</b>	<b>R\$ 0,81</b>
<b>PONTO DE EQUILÍBRIO</b>	
<b>Custo Fixo Total (Despesas Adm.)</b>	R\$ 1.746.359,77
<b>Índice da Margem de Contribuição</b>	R\$ 0,81
<b>PONTO DE EQUILÍBRIO</b>	<b>R\$ 2.153.611,24</b>

Fonte: Autores (2017)

## 7.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE FINANCEIRA

Como os números supracitados demonstram, o projeto do aplicativo Doe Mais é viável uma vez que o prazo para o retorno do investimento capital dos sócios-investidores (R\$ 423.621,32) é de aproximadamente 2 anos, 10 meses e 20 dias, com um Ponto de Equilíbrio em torno de (R\$ 2.152.611,24).

Com um Valor Presente Líquido de (R\$ 2.426.582,47) e uma Taxa Interna de Retorno de 90,88%, retorno este maior que o previsto em outras alternativas conservadoras de investimento (Taxa Mínima de Atratividade por volta dos 10%), o aplicativo Doe Mais se torna um empreendimento não apenas viável, seus ganhos vão além do financeiro, existe também o ganho social e altruísta, uma vez que várias pessoas serão beneficiadas, inclusive as mais carentes.

## 8 VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO

### 8.1 Análise SWOT da empresa

A análise SWOT, conhecida também como FOFA e matriz SWOT, é uma ferramenta que representa o equilíbrio interno e externo de uma organização. Listar as “*Strenghts*” (forças), “*Weaknesses*” (fraquezas), “*Opportunites*” (oportunidades) e “*Threats*” (ameaças) dão suporte para o gestor ou empresário ter ciência da exata posição que a organização se encontra. Segundo Serra, Ferreira, Torres e Torres (2014), a função primordial da análise de SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que se alcancem os objetivos definidos. Dessa forma, é possível realizar um planejamento estratégico adequado conforme prazo. Segundo Campos (2016), a matriz foi desenvolvida na década de 60 na Universidade de Stanford no EUA e tornou-se referência rapidamente por todas as principais empresas do mundo para formulação de estratégias.

Para realizar uma adequada análise, é levado em conta o ambiente interno para citar as forças e fraquezas, pois trata-se daquilo que a empresa tem controle e pode interferir sobre. As oportunidades e ameaças são obtidas com o ambiente externo, pois estes são resultado de outros fatores que não condizem com a empresa, por exemplo a inflação ou uma falta de energia.

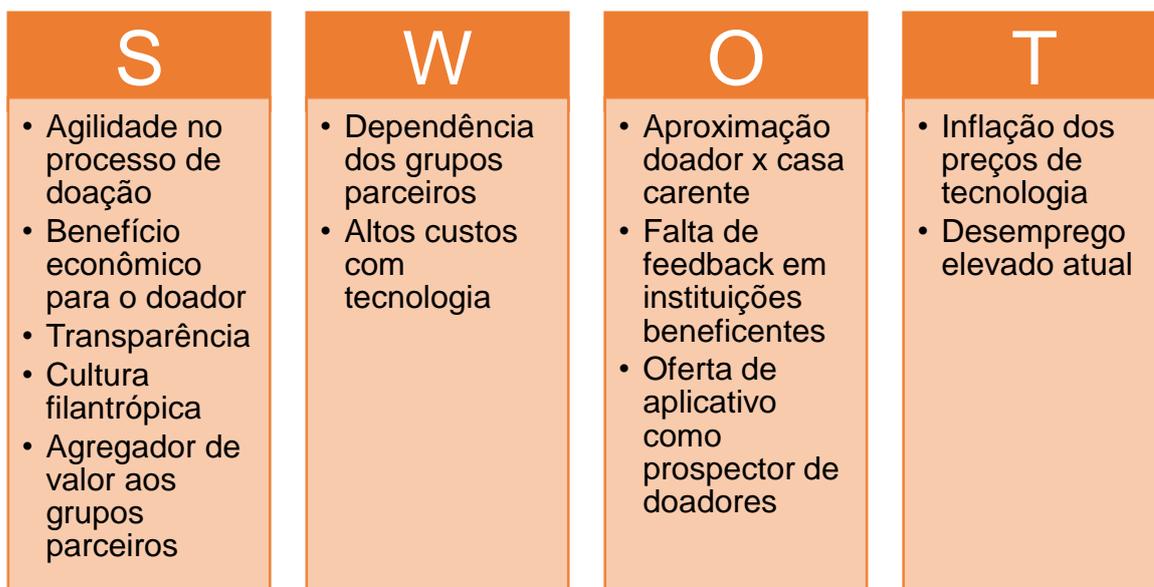
Para o aplicativo Doe Mais, as forças listadas são a agilidade no processo de doação, pois com a tecnologia proposta pelo aplicativo, torna-se muito cômodo realizar o ato da doação sem ter a obrigação de levar os produtos até a instituição que será atendida. Benefício econômico para o doador foi outro ponto listado como força, pois representa o acúmulo de pontos para obter descontos nos grupos parceiros sendo assim, um ganho de ordem econômica para o doador. Transparência, tecnologia e cultura filantrópica foram outros fatores de força para a organização e há uma ligação direta entre eles, pois com o auxílio da tecnologia torna-se possível controlar e publicar as informações de valor total, produtos e destinos das doações. Por fim, como força, destaca-se o valor agregado em imagem para os grupos parceiros que aderirem à marca Doe Mais.

As fraquezas listadas são a dependência dos grupos parceiros, pois apenas é possível o funcionamento da empresa uma vez que existam grupos parceiros interessados. Isso mostra um poder de barganha do fornecedor elevado em relação ao aplicativo. Altos custos em tecnologia também demonstram uma fraqueza, pois para um alto nível de excelência do aplicativo, será gasto um alto valor em tecnologia da informação, *softwares* entre outros tipos de ferramentas tecnológicas.

Em relação às oportunidades, a relação entre doador e instituição carente poderá ser aumentada, uma vez que pelo aplicativo o doador poderá ter uma breve história da instituição, qual causa defende e suas necessidades. Outra oportunidade pertinente é a falta de *feedback* do atual sistema de doação e a falta de oferta de doações por meio de aplicativos. Por fim, é possível pensar que a expectativa de crescimento do Brasil para os próximos anos, possa afetar positivamente o número e volume de doações nos próximos anos.

As ameaças próximas ao Doe Mais listadas são de ordem econômica como aumento da inflação nos preços de tecnologia e aumento do desemprego no país que, atualmente, gira em torno de 13% da população economicamente ativa.

Figura 32 - Análise SWOT



Fonte: Autores (2017)

## 8.2 Cenários: Construção dos cenários pessimista, provável e otimista para a conjuntura da organização

É extremamente necessário que as organizações se mantenham atentas sobre alterações que possam afetar diretamente seu resultado. Existem diversos fatores que influenciam de maneira tanto negativa quanto positiva os possíveis resultados como, por exemplo, o aumento de preço de fornecedores, variações na economia, inflação e novos custos em tecnologia.

É possível associar a análise de cenário com a matriz SWOT, pois tratam do ambiente interno e externo da organização. Baseando-se nessas ferramentas, pode ser colocado em andamento o plano de ação caso os custos aumentem ou como lidar corretamente caso exista um aumento considerável da receita prevista para o ano.

Como mostra o quadro abaixo, no cenário pessimista foi imposto uma diminuição de 20% das receitas com vendas ao mesmo tempo de um aumento de 10% nos custos. Esse cenário implicou na redução do resultado em 217,99%. Já no cenário otimista, foi tomada como base um aumento de 20% na receita com vendas ao mesmo tempo de uma diminuição de 5% com os custos. Este cenário implicou no aumento de 284,95% do resultado final.

**Figura 38 – Previsão de Cenários**

PREVISÃO DE CENÁRIO OPERACIONAL - EXERCÍCIO 2018						
DESCRIÇÃO	CENÁRIO PROVÁVEL		CENÁRIO PESSIMISTA		CENÁRIO OTIMISTA	
	VALOR (R\$)	(%)	VALOR (R\$)	(%)	VALOR (R\$)	(%)
1.RECEITA TOTAL COM VENDAS	R\$ 753.370,00	-	R\$ 602.696,00	-20%	R\$ 904.044,00	20%
2. CUSTOS TOTAIS	-R\$ 661.319,97	-	-R\$ 668.187,38		-R\$ 641.751,45	
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-R\$ 303.197,50	-	-R\$ 333.517,25	10%	-R\$ 288.037,63	-5%
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	-R\$ 304.245,57	-	-R\$ 334.670,13		-R\$ 289.033,29	
(-) IMPOSTOS SOBRE VENDAS	-R\$ 53.876,90	-	-R\$ 43.120,35		-R\$ 64.680,53	
5.LUCRO/PREJUÍZO OPERACIONAL	R\$ 92.050,03	-	-R\$ 108.611,73	217,99%	R\$ 262.292,55	284,95%
1 - O cenário pessimista implica na diminuição de 217,99% do resultado.						
2 - O cenário otimista implica no aumento de 284,95% do resultado.						

Fonte: Autores (2017)

### 8.3 Considerações finais sobre o negócio

A avaliação final do negócio, segundo o Sebrae (2009), é o momento de revisar as informações e verificar a viabilidade geral do negócio, incluindo todas as áreas, frente aos cenários de curto e longo prazo.

O aplicativo Doe Mais, como dito anteriormente, é um intermediador de cunho filantrópico que oferece relação ganha-ganha entre os três agentes envolvidos. Essa relação, segundo Sebrae (2016), é uma condição que maximiza resultados e benefícios, sendo a melhor situação no mundo dos negócios.

Outros pontos que corroboram com o sucesso da ideia do aplicativo estão na classificação do negócio e plataforma utilizada. Como dito antes, o projeto pode ser considerado como empreendedorismo social, negócio que é tendência e que foi, inclusive, tema do evento Maratona de Negócios do Sebrae 2016. Já o *e-commerce* é uma forma de comércio que tem expressado aumento de vendas e que tem, segundo pesquisas feitas pelo *Google* divulgadas no G1 (2016), tendências de crescimento anual de 12,4% até 2021.

O mercado potencial do aplicativo no Brasil é alto porque, segundo a pesquisa “Doação Brasil 2015” feita pelo IDIS, 77% dos brasileiros já doaram de alguma forma. No ano de 2015 a região Sudeste liderava o ranking de regiões com 43,5% dos doadores brasileiros. Esse número é interessante porque apesar da Doe Mais ter pretensões de ter alcance nacional em longo prazo, no início das operações ela focará em Santos, cidade da região Sudeste. Além disso, as pesquisas feitas pela IDIS e pelo grupo indicam que o perfil doador brasileiro e santista é predominante feminino e vale ressaltar que, segundo o IBGE (2017), o número de mulheres em Santos é superior ao de homens.

Na análise da atratividade e competitividade, Cinco Forças de Porter, a Doe Mais apresenta vantagem na maior parte das forças competitivas, sendo elas, o poder de barganha dos consumidores e barreiras a novos entrantes e, apesar dos pontos de atenção, por meio da diferenciação podemos nos manter competitivos no mercado. Para criar uma posição defensável em relação as Cinco Forças de Porter,

o aplicativo utiliza duas das três estratégias de Porter, Liderança em Custos e Diferenciação e Foco, para conseguir ocupar uma ótima posição no mercado em longo prazo.

Na análise do ciclo de vida, percebemos por meio da Matriz BCG que grande parte dos produtos da Doe Mais estão enquadrados em produtos de alto crescimento no mercado e estão em pontos de introdução, crescimento ou maturidade o que significa que todos apresentarão resultados crescentes porque nenhum está enquadrado na posição de declínio.

No âmbito financeiro a Doe Mais irá necessitar de alto investimento total já que é uma empresa que funciona basicamente por aplicativo, projeto que tem alto custo de desenvolvimento, suporte e de banco de dados, e por ter uma estação física de trabalho. Em decorrência disso, o orçamento de vendas está com alto faturamento previsto, a empresa conta com grande divulgação atrelada a pessoas públicas, principalmente jogadores do time Santos Futebol Clube, dessa forma, a empresa teria suas despesas administrativas pagas assim como as demais deduções do Demonstrativo de Resultado, apresentando um resultado ligeiramente positivo.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Diego Felipe Borges de. **O conceito e os tipos de layout**. 2015. Disponível em: < <https://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-conceito-e-os-tipos-de-layout/90808/>>. Acesso em: 30/09/2017.

ANDRADE, Bruna; BUSANELLO, Fernando; DORNELES, Leandro; SERVATI, Marcos E; POLACISKI, Edio. **A ergonomia como fator chave para a segurança do trabalho**. 2013. Disponível em: <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/a\\_ergonomia\\_como.pdf/](http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/a_ergonomia_como.pdf/)>. Acesso em: 28/09/2017.

**Aumento das vendas pela internet incentiva o investimento na área**. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/aumento-das-vendas-pela-internet-incentiva-o-investimento-na-area-dino89097582131/>>. Acesso em 30/10/2017.

**A pesquisa que mostra o que pensam e como se comportam os doadores brasileiros (e os não doadores também)**. Pesquisa Doação Brasil, 2017. Disponível em: <[http://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/wpcontent/uploads/2016/10/PBD\\_IDIS\\_Sumario\\_2016.pdf](http://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/wpcontent/uploads/2016/10/PBD_IDIS_Sumario_2016.pdf)>. Acesso em 20/08/2017.

Academia Pearson. **Gestão da Qualidade**. Pearson Education do Brasil. 2010.

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009.

**A ergonomia como fator chave para a segurança do trabalho**. SIEF, 2013. Disponível em: <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/a\\_ergonomia\\_como.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/a_ergonomia_como.pdf)> Acesso em 10/09/2017.

**AACD**. Disponível em: <<https://aacd.org.br/>>. Acesso em 15/09/2017.

BELLO, Adriana. **Filantropia online: como o comércio eletrônico começa a ajudar o terceiro setor.** Redação e-Commerce Brasil. 2013. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/filantropia-online-como-o-comercio-eletronico-comeca-a-ajudar-o-terceiro-setor/>>. Acesso em 02/09/2017

BERNARDES, Mirian. **Bandeiras de cartões de crédito- Quantas e quais são as principais.** Cartão de Crédito Blog, 2016. Disponível em: <<http://cartaoacredito.blog.br/bandeiras-de-cartoes-de-credito-quantas-e-quais-sao-as-principais/>>. Acesso em 13/09/2017.

BRASIL, Portal. **Entenda o que é inflação e como ela afeta a sua vida.** 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/07/entenda-o-que-e-inflacao-e-como-ela-afeta-a-sua-vida>>. Acesso em 22/09/2017.

BORGES, Leandro. **O que são os 4 Ps do Marketing, Mix de Marketing ou Composto de Marketing.** Blog Luz - Planilhas Empresariais, 2013. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/4-ps-marketing-mix-ou-composto-de-marketing/>>. Acesso em 24/08/2017.

CANGUSSU, Leandro. **O modelo das cinco forças de Porter.** 2009. Disponível em: <<http://www.ppgeconomia.ufpa.br/documentos/DissertacaoLeandroCangussu-Cap2.pdf>>. Acesso em: 01/09/2017.

Cardoso, Mauricio. Cardoso, Janice. Santos, Siome. **O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto:** um estudo em uma indústria gaúcha. 2012.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni Carvalho, PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani e SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e Seleção por Competências.** Rio de Janeiro. Editora FGV, 2008. 1ª Edição. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=DCOHCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=o+que+%C3%A9+recrutamento+e+sele%C3%A7%C3%A3o+livro&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjxzfSPI77WAhVJj5AKHT-EDugQ6AEIKzAB#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20recrutamento%20e%20sele%C3%A7%C3%A3o%20livro&f=false>> . Acesso em 30/09/2017.

CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues. **Supply Chain.** 2012.

**Contabilidade de Custos.** Conceitos Aplicados à Contabilidade de Custos. 2017 Disponível em: <<http://contabcustos.blogspot.com.br/p/glossario-de-custos.html>>. Acesso em: 21/11/2017

Cuponeria. **Cupom de desconto para trazer novos clientes.** Disponível em: <<https://www.cuponeria.com.br/anuncie/>>. Acesso em 20/09/2017.

CHOPRA, Sunil e Meindl, Peter. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operação.** Pearson Education do Brasil. 2016

CAMPOS, Rômulo. **Matriz SWOT e a gestão da Qualidade.** 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/matriz-swot-e-a-gestao-da-qualidade/98483/>> . Acesso em 17/09/2017.

CAPITAL E VALOR. **Noções de Macroeconomia e Fundamentos Econômicos.** 2014. Disponível em: <<http://www.capitalevalor.com.br/artigo.php?id=111>> . Acesso em 10/09/2017.

CALIXTO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas.** Curitiba. IESDE Brasil S.A. 2008. 128 p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=1sYmrgQEQXEC&printsec=frontcover&dq=oque+C3%A9+recrutamento+e+sele%C3%A7%C3%A3o+livro&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjxzfSPI77WAhVJj5AKHT-EDugQuwUIKTAA#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20recrutamento%20e%20sele%C3%A7%C3%A3o%20livro&f=false>> . Acesso em 25/08/2017.

Dell Inc. Disponível em: <<http://www1.la.dell.com/content/default.aspx?c=br&l=pt&s=&s=gen&~ck=cr>> . Acesso em 07/09/2017.

Daychoum, Merhi. **Negociação: Conceitos e Técnicas.** Brasport, 2016

ENDEAVOR. **Acompanhe a macroeconomia e evite macroproblemas de gestão.** 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/macroeconomia/>> . Acesso em 20/08/2017.

EQUIPE QUICKBOOKS. **Custo fixo e custo variável: conheça as diferenças.** 2017. Disponível em: <<http://www.quickbooks.com.br/r/conceitos-financas/diferenca-custo-fixo-e-custo-variavel/>> . Acesso em 20/08/2017.

**Empreendedorismo social gera lucro e desenvolvimento.** 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2012/02/empreendedorismo-social-gera-lucro-e-desenvolvimento>>. Acesso em: 14 ago. 2017. Acesso em 30/09/2017.

**Entenda o que é BSC e como aplicar essa metodologia na sua empresa.** 2017. Disponível em: <<http://www.masciconsultoria.com.br/o-que-e-bsc/>> Acesso em: 03/09/2017

EXAME. **Boletim Focus aponta Selic menor em 2017 e 2018.** 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/boletim-focus-aponta-selic-menor-em-2017-e-2018/>> . Acesso em 15/11/2017.

**Fluxograma.** Disponível em: <<https://fluxograma.net/>>. Acesso em: 24/09/2017.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da Informação.** 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

Fatos e Dados: Soluções em Gestão Empresarial. **Como reduzir custos sem afetar a qualidade?** Disponível em: <<http://www.fatosedados.com.br/artigos/como-reduzir-custos-sem-afetar-qualidade/>>. Acesso em: 30/09/2017

FERREIRA, Manoel; SERRA, Fernando; TORRES, Alexandre; TORRES, Maria. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e estudos de caso.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=h0DjBQAAQBAJ&pg=PT160&dq=an%C3%A1lise+swot&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwig2dvZwITXAhXDFZAKHXqUD0U4ChDoAQg8MAQ#v=onepage&q&f=false/>>. Acesso em: 31/10/2017

FRAGOSO, Carolina. **A importância do marketing de relacionamento para satisfação e fidelização do cliente.** RH Portal, 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-marketing-de-relacionamento-para-satisfacao-e-fidelizacao-do-cliente/>> . Acesso em 16/09/2017.

FONSECA, Mariana. **10 Cursos online e gratuitos para empreendedores iniciantes.** Exame, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/10-cursos-online-e-gratuitos-para-empreendedores-iniciantes/#>>. Acesso em 20/08/2017.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, salários e remunerações**. Curitiba – PR, IESDE, 2012. 144 p. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=rr1qHInn\\_HYC&printsec=frontcover&dq=o+que+%C3%A9+remunera%C3%A7%C3%A3o+livro&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjIh87Bvb7WAhVJ5AKHT-EDugQ6AEIJjAA#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20remunera%C3%A7%C3%A3o%20livro&f=false](https://books.google.com.br/books?id=rr1qHInn_HYC&printsec=frontcover&dq=o+que+%C3%A9+remunera%C3%A7%C3%A3o+livro&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjIh87Bvb7WAhVJ5AKHT-EDugQ6AEIJjAA#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20remunera%C3%A7%C3%A3o%20livro&f=false)>. Acesso em 28/09/2017.

GIOMBELLI, Marina. **O que é e como criar um negócio escalável?**. SEBRAE, 2016. Disponível em: <<https://clubesebrae.com.br/blog/o-que-e-e-como-criar-um-negocio-escalavel>>. Acesso em 14/09/2017.

GARCIA, Ricardo. **O conceito de Marketing**. Comunidade de Adm, 2012. <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-conceito-de-marketing/62968/>>. Acesso em 10/09/2017.

GARCIA, Ricardo da Silva. **Composto de Marketing - Produto/Serviço**. Comunidade Adm, 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/composto-de-marketing-produtoservico/62973/>> . Acesso em 25/09/2017.

GARCIA, Ricardo da Silva. **Composto de Marketing – Preço. Comunidade Adm, 2012**. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/composto-de-marketing-preco/62972/>>. Acesso em 15/09/2017.

GARCIA, Ricardo da Silva. **Composto de Marketing – Promoção. Comunidade Adm, 2012**. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/composto-de-marketing-promocao/62969/>> . Acesso em 30/08/2017.

GABRIEL, Maurício. **As forças competitivas, as estratégias genéricas e a cadeia de valor de Michael Porter**. Comunidade ADM, 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/as-forcas-competitivas-as-estrategias-genericas-e-a-cadeia-de-valor-de-michael-porter/98306/>> . Acesso em 20/09/2017.

**Gestão do BackOffice**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/647154c796c47b719f72c947aadf6afc/\\$File/4556.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/647154c796c47b719f72c947aadf6afc/$File/4556.pdf)>. Acesso em 17/09/2017.

Global Giving. **Explore Projects**. Disponível em: <<https://www.globalgiving.org/>>. Acesso em 22/09/2017.

GIMENEZ, Ricardo C. **Exemplo de custo de serviço prestado**. 2008. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/forum/topicos/19133/exemplo-de-custo-de-servicos-prestados/>>. Acesso em: 21/11/2017

Groupon. **Compras coletivas**. Disponível em: <<https://www.groupon.com.br/>>. Acesso em 14/09/2017.

GITMAN, Lawrence J.: **Princípios de Administração Financeira**. 12 ed. São Paulo: Harbra, 2010. Acesso em 12/11/2017.

HOFFMANN, Júnior Isaías. **A influência do Dólar na economia brasileira**. 2015. Disponível em: <<http://webartigos.com/artigos/a-influencia-do-dolar-na-economia-brasileira/137070>>. Acesso em 11/11/2017.

IDIS, Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. **IDIS divulga resultados da Pesquisa Doação Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://idis.org.br/idis-divulga-resultados-da-pesquisa-doacao-brasil/>>. Acesso em 02/09/2017

IBGE. **Informações sobre a população de Santos**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/santos/panorama>>. Acesso em 20/08/2017.

IBGE. **População Brasileira**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em 14/08/2017.

Joyz. **Sobre o app Joyz**. Disponível em: <<https://joyz.me/>>. Acesso em 10/09/2017.

JUNIOR, Ademir Schmitt, BEILER, Grazielle e WALKOWSKI, Marcelo. **Empreendedorismo Social e Responsabilidade Social: Uma abordagem conceitual**. Convibra Administração, 2001. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2914.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2914.pdf)>. Acesso em 15/08/2017.

KERDNA Produção Editorial LTDA. **Como Elaborar um Plano de Negócio**. Disponível em: <<http://plano-de-negocio.info/como-elaborar-um-plano-de-negocio.html>> Acesso em 01/10/2017

**Loja Virtual Integrada com PagSeguro**. VipCom Sistemas, 2017. Disponível em: <<http://www.fazerlojavirtual.com/loja-virtual-integrada-com-pag-seguro/>>. Acesso em 24/08/2017.

**Lojas Americanas**. Disponível em: < <https://www.americanas.com.br/>>. Acesso em 30/09/2017.

**LVB – Legião da Boa Vontade**. Disponível em: <<https://www.lbv.org/>>. Acesso em 20/08/2017.

LACOMBE, Francisco e HEILBORN Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2008. 564p. Disponível em: <<http://www.eaofvirtual.com.br/v1/attachments/article/58/ADM%20PRINC%3%8DPIOS%20E%20TEND%3%8ANCIAS.pdf>>

LIMA, Felipe Castresano de Campos Lima. **Relacionamento entre dimensões culturais de Hofstede e o processo de desenvolvimento e inovação**. São Carlos. 2013. Acesso em 17/09/2017.

**Maratona de Negócios premia projetos inovadores e com impacto social**. 2016. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/maratona-de-negocios-premia-projetos-inovadores-e-com-impacto-social,c2eff53da8e82510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 23/09/2017..

MARQUES, José Roberto. **O que é e quais são os tipos de arranjo físico?**. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-e-quais-sao-os-tipos-de-arranjo-fisico/>> Acesso Em 30/09/2017.

Ministério do Trabalho e Emprego. **Normas Regulamentadoras: NR 17 – Ergonomia (117.000-7)**. Disponível em: <[http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/NRs/NR\\_17.html](http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/NRs/NR_17.html)>. Acesso em 14/08/2017.

Ministério do Trabalho e Emprego. **Normas Regulamentadoras: NR 7 – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (107.000-2)**. Disponível em: <[http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/NRs/NR\\_7.html](http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/NRs/NR_7.html)>. Acesso em 10/09/2017.

Ministério do Trabalho e Emprego. **Normas Regulamentadoras: NR 9 - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (109.000-3)**. Disponível em: <[http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/NRs/NR\\_9.html](http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/NRs/NR_9.html)>. Acesso em 18/09/2017.

Dell Inc. Disponível em:  
<<http://www1.la.dell.com/content/default.aspx?c=br&l=pt&s=&s=gen&~ck=cr>>.  
Acesso em 12/08/2017.

Magazine Luiza. Disponível em: <<http://www.magazineluiza.com.br/>>. Acesso em 22/09/2017.

Marketing de Conteúdo, 2017. **4 P's do marketing: entenda o conceito do Mix de Marketing**. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em 02/09/2017.

MORAES, Fábio Cassio da Costa. **Formação de Competências**. Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www2.videolivriaria.com.br/pdfs/24060.pdf>>. Acesso em 08/08/2017.

MORTARI, Marcos. **Economistas elevam projeções para PIB e derrubam inflação para 2018, mostra BC**. 2017. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/mercados/noticia/6997057/economistas-elevam-projecoes-para-pib-derrubam-inflacao-para-2018-mostra>>. Acesso em 01/08/2017.

MANSILHA, Sérgio. **Desenvolvimento e Treinamento empresarial**. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=Gj5KBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=treinamento+rh+livro&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjQs6fE8r7WAhWcKZAKHR8ZBMkQ6AEIOjAE#v=onepage&q=treinamento%20rh%20livro&f=false>>. Acesso em 16/08/2017.

MIRANDA, Maria Bernadete. **O Monopólio e o Oligopólio**. Revista Virtual Direito Brasil, 2011. Disponível em: <<http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/revista/revistav52/ensaios/MO.pdf>>. Acesso em 28/08/2017.

**Normas Legais. Sociedade Empresária Limitada.** 2017. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/guia/sociedade-limitada.htm>>. Acesso em: 20/11/2017

OLIVEIRA, Maurício Gabriel d. **As forças competitivas, as estratégias genéricas e a cadeia de valor de Michael Porter**, 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/as-forcas-competitivas-as-estrategias-genericas-e-a-cadeia-de-valor-de-michael-porter/98306>> Acesso em: 02/09/2017.

Opservices. **KPIs – Os Indicadores-chave de desempenho**, 2016. Disponível em: <<https://www.opservices.com.br/kpis/>> Acesso em: 03/09/2017.

OLIVEIRA, Sílvio César de Oliveira. **10 Super Táticas para Fidelizar Clientes em 2017**. WIKI Consultoria, 2016. Disponível em: <<http://wikiconsultoria.com.br/10-taticas-fidelizar-clientes/>>. Acesso em 15/08/2017.

PEINADO, Jurandir e Reis, Alexandre Graeml. **Administração da Produção (Operações Industriais e de Serviços)**. Disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34490659/livro2folhas.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1506305256&Signature=1CW16s%2FS%2BwxS7PVPO82Ula5OXhY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dlivro6.pdf>>. Acesso em: 25/09/2017

PORTER, Michael E., **Estratégia Competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. Acesso em: 02/09/2017

PORTER, Michael E., **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986

**Pesquisas mostram perfil do doador brasileiro e apontam caminhos para ampliar a cultura da doação no país.** 2016. Disponível em: <<http://gife.org.br/pesquisas-mostram-perfil-do-doador-brasileiro-e-apontam-caminhos-para-ampliar-a-cultura-da-doacao-no-pais/>>. Acesso em: 14/08/2017.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise de Indústrias**. Elsevier Editora, 2004.

Portal Administração, 2015. **Matriz BCG: Origem, conceitos e fundamentos.** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2015/03/matriz-bcg-conceito-e-fundamentos.html>>. Acesso em 20/08/2017.

Polen. **Conheça o selo polinizador para e-commerce.** Disponível em: <<http://opolen.com.br/>>. Acesso em 14/08/2017.

PORTAL G1. **Desempregados no Brasil chegarão a 13,6 milhões em 2017.** 2017. Disponível em: <<http://www.confetam.com.br/noticias/desempregados-no-brasil-chegarao-a-13-6-milhoes-em-2017-cd5c/>>. Acesso em 30/09/2017.

PANEGALLI, Jose Carlos. **O cenário econômico e a gestão empresarial.** 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-cenario-economico-e-a-gestao-empresarial/39041/>>. Acesso em 26/10/2017.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para criar empresas Extremamente Bem-Sucedidas.** São Paulo: Texto Editoras Ltda., 2011.

REZENDE, Frederico. **O Modelo de Cadeia de Valor de Michael Porter.** 2015. Disponível em: <<http://www.gestaoporprocessos.com.br/o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter/>> Acesso em: 03/09/2017.

RIBEIRO, Valdir Junior. **5 passos para fazer um produto mínimo viável (MVP).** Empresas e Negócios, 2016. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Como-comecar/noticia/2016/06/5-passos-para-fazer-um-produto-minimo-viavel-mvp.html>>. Acesso em 24/09/2017.

RAMON, Kayo. **O que é Produto Mínimo Viável (MVP)?** Disponível em: <<http://ramonkayo.com/conceitos-e-metodos/o-que-e-mvp-produto-minimo-viavel>>. Acesso em 25/08/2017.

RITZMAN,Larry P.,MALHORTA,Manoj e KAJEWSKI,Lee. **Administração de Produção e Operações.** 2009.

**Remuneração Variável: Como recompensar seu time pelo resultado.** Disponível em: <[http://www.eldorado.srv.br/teste/ebooks/Ebook\\_remuneracaovariavel.pdf](http://www.eldorado.srv.br/teste/ebooks/Ebook_remuneracaovariavel.pdf)>. Acesso em: 02/10/2017.

**Rede Globo. Criança Esperança.** Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/criancaesperanca/>> **MC Donalds. MC Dia Feliz.** Disponível em: <<http://mcdiafeliz.org.br/>>. Acesso em: 20/08/2017.

ROCHA, Erico. **Como Fazer um Faturamento Mensal de uma Empresa.** 2017. Disponível em: < <http://www.ignicaodigital.com.br/como-fazer-um-faturamento-mensal-de-uma-empresa/> >. Acesso em: 15/10/2017.

SANT'ANNA, Vanessa. **E-commerce: Fatores que influenciam a Satisfação em compras on-line na percepção dos graduandos de administração da UFSC.** 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/166750/TC%20-%20Vanessa%20Sant%C2%B4ana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20/08/2017.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** Brasília. Sebrae, 2013. 164 p.

SANTANA, Vanessa Araújo de. **E-commerce: Fatores que influenciam a satisfação em compras on-line na percepção dos graduandos de administração da UFSC.** Florianópolis, 2015.

SEBRAE. **Pesquisa de Mercado: O que é e para que serve.** <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-de-mercado-o-que-e-e-para-que-erve,97589f857d545410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 03/09/2017 às 11h24

SEBRAE. **Aprenda como identificar seus concorrentes.** <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/aprenda-como-identificar-seus-concorrentes,bf8b4cd7eb34f410VgnVCM1000004c00210aRCRD#this>>. Acesso em: 05/09/2017 às 17h00.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Como%20elaborar%20um%20plano%20de%20negocios.pdf>>. Acesso em 10/08/2017.

SEBRAE. **O que é uma relação “ganha-ganha”.** 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-relacao-ganha-ganha,49e3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 10/09/2017.

SEBRAE, **Como montar uma empresa de desenvolvimento de aplicativos**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-empresa-de-desenvolvimento-de-aplicativos,a631041791909510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 23/09/2017

SEBRAE. **Aprenda como identificar seus concorrentes**. 2015. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/aprenda-como-identificar-seus-concorrentes,bf8b4cd7eb34f410VgnVCM1000004c00210aRCRD#this>> Acesso em: 01/09/2017

SANTÂNGELO, Caio César Ferrari. **Composto mercadológico (Famosos 4 P's do Marketing)**. Comunidade Adm, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/composto-mercadologico-famosos-4-ps-do-marketing/31416/>>. Acesso em 10/08/2017.

SEBRAE, 2017. **Entenda o que é Learn Startup**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-learn-startup,03ebb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 12/08/2017.

SILVA, Rafael. **O que é funil de vendas? Quais são suas etapas?** Blog Lahar, 2017. Disponível em : <<https://blog.lahar.com.br/o-que-e-funil-de-vendas-etapas/>>. Acesso em 14/09/2017.

SERRANO, Daniel Portillo. **O modelo AIDA**. Portal do Marketing, 2016. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O\\_Modelo\\_AIDA.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O_Modelo_AIDA.htm)>. Acesso em 12/08/2017.

SILVA, Carmen Cristina. **Análise das Demonstrações Contábeis**. Disponível em: <<https://www.fara.edu.br/sipe/index.php/renefara/article/viewFile/161/145>>. Acesso em 01/11/2017.

SILVA, Cleber Fernando Alves da Silva. **A relevância da Demonstração de Resultado do Exercício para as pequenas empresas comerciais**. Comunidade Adm, 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-relevancia-da-demonstracao-de-resultado-do-exercicio-para-as-pequenas-empresas-comerciais/94574/>>. Acesso em 03/11/2017.

SEBRAE. **Fluxo de Caixa.** Disponível em:  
<[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/0\\_fluxo-de-caixa.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/0_fluxo-de-caixa.pdf)>. Acesso em 02/11/2017.

SEBRAE. **A nova fronteira do comércio.** 2016. Disponível em:  
<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-nova-fronteira-do-comercio,95d6649bf4fa0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 12/10/2017.

SEBRAE. **A importância do recrutamento e seleção para o futuro da empresa.** 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-do-recrutamento-e-selecao-para-o-futuro-da-empresa,e9f77640b34b6510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 13/09/2017.

SEBRAE. **Como remunerar os sócios.** 2016. Disponível em:  
<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-remunerar-os-socios,25d0b693ad2e4410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 02/11/2017.

SEBRAE. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida.** 2014. Disponível em:  
<[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso em 10/10/2017.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** 2016. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em 24/09/2017.

Site Sindpd. **Salário Normativo.** Disponível em:  
<<http://www.sindpd.org.br/sindpd/site/interna.jsp?m=9&s=4>>. Acesso em 18/11/2017.

Site Sine. **Média Salarial para Analista de TI.** Disponível em:  
<<https://www.sine.com.br/media-salarial-para-analista-de-ti>>. Acesso em 18/11/2017.

Site Sua Pesquisa.com. **Taxa Selic.** Disponível em:  
<[https://www.suapesquisa.com/economia/taxa\\_selic.htm](https://www.suapesquisa.com/economia/taxa_selic.htm)>. Acesso em 17/09/2017.

Site Sua Pesquisa.com. **PIB.** Disponível em:  
<[https://www.suapesquisa.com/o\\_que\\_e/pib.htm](https://www.suapesquisa.com/o_que_e/pib.htm)>. Acesso em 02/11/2017.

SILVEIRA e CAVALLINI, Daniel e Marta. **Desemprego cai para 12,8% em julho e atinge 13,3 milhões, diz IBGE. 2017.** Disponível em:  
<<https://g1.globo.com/economia/noticia/desemprego-fica-em-128-em-julho.ghtml>>. Acesso em 20/10/2017.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** 2013. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/documento-ensina-a-montar-plano-de-negocio,7f0c26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 10/08/2017.

SILVEIRA, Cristiano Bertulucci. **Fluxograma de Processo – Aprenda com um Exemplo Prático.** 2017. Disponível em: <  
<https://www.citisystems.com.br/fluxograma/>>. Acesso em 10/09/2017.

Universidade Anhembi Morumbi. **Taxa de câmbio: definição, determinação e influência nos resultados da Balança Comercial.** Disponível em:  
<<http://www2.anhembi.br/html/ead01/economia/lu16/lo2/index.htm>>. Acesso em 30/09/2017.

VAGAS.COM. **Informações sobre recrutamento.** Disponível em:  
<<https://www.vagas.com.br/solucao-recrutamento-selecao/software-vagas-e-partner>>. Acesso em 30/09/2017.

**Vendas em lojas físicas caem no país e varejo online cresce 36,2%.** 2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/vendas-em-lojas-fisicas-caem-no-pais-e-varejo-online-cresce-362/>>. Acesso em: 14/08/2017.

**Vendas pela internet devem dobrar até 2021, diz pesquisa do Google.** 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/10/vendas-pela-internet-devem-dobrar-ate-2021-diz-pesquisa-do-google.html>>. Acesso em: 14/08/2017.

VENK. **Conheça 10 Indicadores de desempenho de processos (KPI)**, 2015. Disponível em: < <http://www.venki.com.br/blog/indicadores-de-desempenho-de-processos/>> Acesso em: 03/09/2017.

Wal-Mart Stores, Inc. disponível em: < <https://www.walmart.com.br/>>. Acesso em 12/08/2017.

WIKIPEDIA. **Matriz BCG**. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_BCG](https://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG)>. Acesso em 10/08/2017.

WIKIPEDIA. **Vantagem Competitiva**. Disponível em: <[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/10/Estrategias\\_genericas.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/10/Estrategias_genericas.png)>. Acesso em 14/09/2017.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 – Modelo Canvas

<p><b>Parceiros chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Mercados</li> <li>· Farmácias</li> <li>· Instituições Beneficentes</li> <li>· Pessoas Físicas</li> <li>· Provedor de Tecnologia</li> </ul>	<p><b>Atividades chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Intermédio</li> <li>· Divulgação</li> <li>· Marketing</li> <li>· Consultoria mercadológica</li> </ul>	<p><b>Oferta de valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Intermediação entre entidades assistenciais e doadores</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Cientes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Facilidade</li> <li>· Comodidade</li> <li>· Altruísmo</li> <li>· Preço</li> <li>· Descontos</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Mercado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Visibilidade</li> <li>· Engajamento Social</li> <li>· Novos Mercados</li> <li>· Desenvolvimento da economia local.</li> <li>· Fidelização</li> <li>·</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Instituição</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Suprir necessidade</li> </ul>	<p><b>Relacionamento com o cliente</b> </p> <p style="text-align: center;"><u>Cientes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Propaganda</li> <li>· Promoção</li> <li>· Papel social</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Mercado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Prospecção de novos clientes</li> <li>· Visibilidade</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Pessoas Físicas</li> <li>· Mercados e Farmácia</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Perfil</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Pessoas que gostam de descontos</li> <li>· Pessoas altruístas</li> <li>· Pessoas da região de Santos (curto prazo)</li> <li>· Grandes redes</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Como estão agrupados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Classe média</li> <li>· Exercem atividades remuneradas</li> <li>· Grupos religiosos</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Onde estão localizados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Santos</li> </ul>
<p><b>Fontes de custos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Desenvolvimento do aplicativo</li> <li>· Manutenção do aplicativo</li> <li>· Equipe de gerenciamento</li> <li>· Marketing digital</li> <li>· Marketing físico (primeiras vendas)</li> <li>· Regularização da empresa</li> </ul>		<p><b>Fontes de receitas</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Abertura de espaço para venda de produtos</li> <li>· Abertura de espaço para propaganda</li> <li>· Consultoria Mercadológica com dados obtidos dos doadores</li> <li>· Mensalidades e porcentagem nas vendas</li> </ul>		

Fonte: Autores (2017)

## Apêndice 2 – Lista de Instituições, Farmácias e Mercados

Instituições	Farmácias	Mercados
Casa da Vó Benedita	Droga Raia	Carrefour
Casa da Criança	Drogaria São Paulo	Dia
Casa da Esperança	Drogasil	Extra
Núcleo de Apoio Psicossocial	Poupafarma	Pão de Açúcar
Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais	-	Roldão
Educandário Santista	-	Atacadão
Gota de Leite		
Núcleo de Amparo a Crianças e Adultos com Câncer		

Fonte: Autores (2017)

## ANEXOS

## ÍNDICE