

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Vitor Fowler Vantine

TUTORIA DA INCLUSÃO: PLANO DE NEGÓCIOS VOLTADO À PROMOÇÃO DA  
INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO

UBERLÂNDIA

2025

Vitor Fowler Vantine

**TUTORIA DA INCLUSÃO: PLANO DE NEGÓCIOS VOLTADO À PROMOÇÃO DA  
INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, atendendo à disciplina de Trabalho de Curso II, do curso de graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Miranda

UBERLÂNDIA

2025

## **TUTORIA DA INCLUSÃO: PLANO DE NEGÓCIOS VOLTADO À PROMOÇÃO DA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Plano de Negócio aprovado para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 18 de setembro de 2025.

---

Prof. Dr. Rodrigo Miranda, UFU/MG

---

Prof. Dr. Rafaela Costa Cruz Barbieri, UFU/MG

---

Prof. Dr. Marcia Mitie Durante Maemura, UFU/MG

## **RESUMO**

Este trabalho propõe a Tutoria da Inclusão, uma associação sem fins lucrativos que estrutura um plano de negócios para impulsionar a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro. O estudo visa desenvolver um modelo de negócio capaz de capacitar tutores especializados e fornecer consultoria a empresas, superando barreiras atuais. A metodologia emprega análise estratégica do macroambiente e setor, estudo aprofundado de clientes e concorrentes, além da definição de planos de marketing, operacional e financeiro. As considerações finais apontam a viabilidade e a urgência social do projeto, destacando seu potencial para gerar impacto real ao conectar formação, consultoria e tecnologia acessível, promovendo autonomia e valorização.

Palavras-chave: Inclusão; Acessibilidade; Educação Inclusiva; Empreendedorismo Social.

## **ABSTRACT**

This work proposes Tutoria da Inclusão, a non-profit association that structures a business plan to boost the inclusion of people with disabilities in the Brazilian job market. The study aims to develop a business model capable of training specialized tutors and providing consultancy to companies, thereby overcoming current inclusion barriers. The methodology employs strategic analysis of the macro-environment and sector, an in-depth study of clients and competitors, and the definition of comprehensive marketing, operational, and financial plans. The final considerations highlight the project's viability and urgent social relevance, emphasizing its potential to generate real impact by connecting training, consultancy, and accessible technology, fostering autonomy and professional recognition.

Keywords: Inclusion; Accessibility; Inclusive Education; Social Entrepreneurship.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1.....	54
Quadro 2.....	54
Quadro 3.....	55
Quadro 4.....	57

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1.....	28
Tabela 2.....	31
Tabela 3.....	41
Tabela 4.....	59
Tabela 5.....	60
Tabela 6.....	60
Tabela 7.....	61
Tabela 8.....	62

## **SUMÁRIO**

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
3. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	15
4. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO.....	17
4.1. Análise das condições macroambientais.....	17
4.1.1. Ambiente político.....	17
4.1.2. Ambiente econômico.....	18
4.1.3. Ambiente social.....	19
4.1.4. Ambiente tecnológico.....	19
4.1.5. Ambiente Ambiental.....	20
4.2. Análise do setor.....	21
4.3. Estudo do cliente.....	22
4.4. Estudo dos concorrentes.....	23
4.5. Estudo dos fornecedores.....	25
4.6. Novos entrantes.....	27
4.7. Produtos Substitutos.....	28
4.8. Mapa de posicionamento clientes x concorrentes atuais.....	29
4.9. Análise dos recursos internos.....	31
4.10. Análise SWOT.....	34
4.10.1. Cruzamento Estratégico da Análise SWOT.....	35
4.10.1.1. Estratégias de Alavancagem (Forças + Oportunidades).....	35
4.10.1.2. Estratégias de Defesa (Forças + Ameaças).....	36
4.10.1.3. Estratégias de Correção (Fraquezas + Oportunidades).....	36
4.10.1.4. Estratégias de Contenção (Fraquezas + Ameaças).....	37
4.11. Identificação do segmento-alvo de clientes.....	37
4.12. Caracterização detalhada do segmento-alvo de clientes.....	38
5. MODELO DO NEGÓCIO.....	39
5.1. Missão, Visão e Valor.....	39
5.1.1. Missão.....	39
5.1.2. Visão.....	40
5.1.3. Valor.....	40
5.2. Proposta de valor.....	40
5.3. Estratégia de Comercialização.....	41
5.4. Vantagem Competitiva.....	43
5.5. Business Model Canvas.....	45
6. PLANO DE MARKETING.....	46
6.1. Produto.....	46
6.2. Preço.....	48
6.3. Comunicação.....	49
6.4. Canal de Vendas.....	50
7. PLANO OPERACIONAL.....	52

7.1. Layout ou arranjo físico.....	52
7.2. Capacidade produtiva e comercial.....	53
7.3. Processos operacionais.....	53
7.4. Necessidade de pessoal.....	55
8. PLANO FINANCEIRO.....	56
8.1. Premissas do Planejamento Financeiro.....	56
8.1.1. Estrutura de pessoal.....	56
8.1.2. Estrutura física e digital.....	57
8.1.3. Estrutura de custos.....	57
8.1.4. Fontes de receita.....	57
8.1.5. Diretrizes de gestão financeira.....	58
8.2. Estrutura de Custos Fixos e Variáveis.....	58
8.2.1. Custos Fixos Mensais Estimados.....	58
8.2.2. Custos Variáveis.....	59
8.3. Fontes de Receita.....	60
8.3.1. Prestação de serviços para empresas.....	60
8.3.2. Editais públicos e privados.....	61
8.3.3. Doações recorrentes e campanhas institucionais.....	61
8.3.4. Apoios institucionais indiretos.....	62
8.3.5. Receita Total Estimada.....	62
8.4. Ponto de Equilíbrio.....	62
8.5. Projeção Financeira para o Primeiro Ano.....	63
8.6. Fluxo de Caixa Projetado.....	64
8.7. DRE Projetada (Demonstração de Resultados do Exercício).....	66
8.7.1. Cenário 1.....	66
8.7.2. Cenário 2.....	67
8.8. Balanço Patrimonial Inicial.....	67
8.9. Construção de cenários.....	68
8.9.1. Cenário Realista.....	68
8.9.2. Cenário Pessimista.....	68
8.9.3. Cenário Otimista.....	69
8.10. Análise de Viabilidade Econômica.....	69
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70

## **1. INTRODUÇÃO**

Não é novidade para ninguém que o Brasil é um país marcado por desigualdades gritantes. Elas aparecem de várias formas, desde o acesso ao trabalho e à educação até a mobilidade e a própria comunicação. E o pior é que essas diferenças começam cedo, muitas vezes já no nascimento, quando a falta de oportunidades – como uma boa educação, apoio financeiro e alimentação decente – começa a criar um abismo entre as pessoas. Para quem tem alguma deficiência, essa situação é ainda mais complicada, pois os obstáculos se multiplicam.

A forma como a sociedade brasileira enxerga e lida com a pessoa com deficiência mudou bastante ao longo dos séculos XIX, XX e XXI. Lá no começo, prevalecia uma visão que misturava aspectos médicos, místicos e religiosos, tratando a deficiência como algo a ser "curado" ou que precisava de "assistência" (Gabriel, 2022). Se existia educação, ela era segregada e focada em tarefas bem específicas, sem muita preocupação com a inclusão social. Durante a primeira metade do século XX, surgiram várias instituições especializadas, muitas com um perfil mais assistencialista e hospitalar, preenchendo o vazio deixado pela falta de compromisso do Estado em oferecer educação pública regular para essas pessoas (Drago, 2023).

Foi só no final dos anos 1950 que a chamada "educação de deficientes" começou a ser incluída de forma mais organizada nas políticas educacionais. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1961 (LDBEN/61) até trouxe a ideia de integração social, mas de um jeito bem limitado, permitindo o acesso ao ensino regular apenas "quando fosse possível". A lógica era sempre de que o aluno tinha que se adaptar à escola, e não o contrário – o que acabava reforçando um modelo excludente (Drago, 2023).

Com a redemocratização do país nos anos 1980, a discussão sobre direitos sociais ganhou mais força, e as pessoas com deficiência passaram a ser reconhecidas como cidadãos. A Constituição Federal de 1988, conhecida como a "Constituição Cidadã", foi um marco importante ao garantir o atendimento educacional especializado, preferencialmente na rede regular de ensino (Drago, 2023). Mesmo com a palavra "preferencialmente" gerando alguns debates, a interpretação mais sensata, pensando no princípio da igualdade, aponta para a necessidade de respeitar as diferenças e dar o suporte necessário para que todos possam aprender (Braga, 2013).

Depois disso, outras leis importantes, como a Lei nº 7.853/1989 e o Decreto nº 3.298/1999, reforçaram o direito à inclusão na educação e no mercado de trabalho. Elas até criminalizaram a discriminação e criaram mecanismos como as cotas para contratação. A Lei

Brasileira de Inclusão (LBI), de 2015, foi um divisor de águas, consolidando uma nova maneira de entender a deficiência: ela enfatiza que a gente precisa transformar o ambiente – e não a pessoa – para que ela possa exercer plenamente sua cidadania (Drago, 2023).

Hoje, a educação especial é vista como uma modalidade que permeia todo o processo escolar comum, focando na equidade e na superação daquela velha ideia de "normal" versus "anormal". O objetivo é que a escola e o trabalho se adapte às necessidades da pessoa, e não o contrário. Apesar de todos esses avanços legais, a inclusão efetiva ainda é um grande desafio, tanto nas escolas quanto no mercado de trabalho. A abordagem social da deficiência nos mostra que o problema não está só nas limitações da pessoa, mas nas barreiras físicas, sociais e de atitude que impedem sua participação plena na sociedade.

Olha só alguns dados de 2022 do Pnad Contínua e do Censo Escolar da Educação Básica: embora tenhamos cerca de 1,3 milhão de estudantes com deficiência no Brasil, a taxa de escolarização deles ainda é menor que a dos outros estudantes. Na faixa de 6 a 14 anos, 95,1% das crianças com deficiência frequentam a escola, contra 99,4% das demais. E a diferença aumenta quando falamos de alfabetização: 19,5% das pessoas com deficiência são analfabetas, enquanto esse número cai para 4,1% na população sem deficiência. Entre adultos com mais de 25 anos, 63,3% das pessoas com deficiência não terminaram o ensino fundamental, contra 29,9% dos demais. E no ensino superior, menos de 15% dos jovens com deficiência entre 18 e 24 anos estão matriculados em universidades .

Esses números nos ajudam a entender por que o mercado de trabalho ainda exclui uma parcela enorme dessa população. Muitos empregadores se justificam dizendo que falta “capacitação” por parte das pessoas com deficiência. Esse discurso aparece, por exemplo, em audiência da Comissão de Legislação Participativa da Câmara dos Deputados em 2018, onde representantes destacaram que empresas frequentemente alegam a ausência de profissionais qualificados como motivo para não cumprir a Lei de Cotas. Da mesma forma, Rafael Ginguer em 2021, em reportagem publicada pela Arco/UFSM, afirma que muitas organizações continuam utilizando a falta de mão de obra qualificada como barreira para a inclusão. Além disso, Alves e Oliveira em 2019, em estudo publicado na Revista Gestão e Organizações, identificaram que profissionais de recursos humanos reconhecem a capacitação como um dos entraves mais citados para a empregabilidade das pessoas com deficiência. Por outro lado, Gomes no ano seguinte, em artigo da Revista de Direitos Fundamentais nas Relações do Trabalho, Sociais e Empresariais, mostra que mesmo entre pessoas qualificadas, as dificuldades de inserção permanecem elevadas, indicando que a justificativa da “falta de capacitação” é, muitas vezes, um pretexto que esconde barreiras mais profundas, como

preconceito e falta de acessibilidade. Mas essa desculpa ignora todo o histórico de exclusão que essas pessoas enfrentam desde cedo, na escola – um ciclo marcado por barreiras sistêmicas, preconceitos e falta de acessibilidade (Plano de Negócios, 2009).

Diante desse cenário, é urgente pensar em soluções concretas e bem estruturadas para criar ambientes de trabalho que sejam realmente inclusivos. Isso vai muito além de apenas cumprir cotas: é preciso adaptar espaços físicos, eliminar barreiras de comunicação (como prevê o art. 29 do Decreto nº 3.298/1999) e investir em treinamentos para líderes e todos os colaboradores. O objetivo final é transformar a cultura organizacional, valorizando a diversidade e reconhecendo o potencial único de cada pessoa (Fagundes, 2001).

É justamente nesse contexto que surge a proposta de criar um modelo de negócio, baseado em uma associação sem fins lucrativos. Essa associação atuaria em parceria com empresas e instituições, focando na capacitação de profissionais e na transformação dos ambientes de trabalho. Assim, conseguimos garantir que pessoas com deficiência tenham acesso às ferramentas e adaptações necessárias para exercer suas funções com autonomia e qualidade. Mais do que uma proposta técnica, é um passo importante para construir uma sociedade mais justa, inclusiva e igualitária – onde a diferença é vista como um valor.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A inclusão de pessoas com deficiência na escola e no trabalho é um tema que tem ganhado cada vez mais força nas últimas décadas. Essa discussão reflete uma mudança bem significativa na forma como a gente entende e lida com a deficiência – algo que foi evoluindo de um ponto de vista mais "médico" ou "assistencialista" para uma visão muito mais social.

Antigamente, a gente tendia a ver a deficiência como um problema individual, algo a ser "consertado". Mas, como Oliver (1996) e Pletsch (2018) apontam, hoje entendemos que as maiores barreiras para a participação plena das pessoas com deficiência estão nas próprias estruturas da sociedade, e não nas limitações de cada um. O modelo social da deficiência, proposto por Michael Oliver (1996), é bem claro nisso: ele coloca a responsabilidade da exclusão na sociedade, que muitas vezes não se adapta em termos de ambientes, atitudes e práticas. Essa perspectiva mudou tudo, trazendo para a gente a necessidade de pensar em equidade e em transformações institucionais sérias.

A escola, por ser um lugar onde a gente forma cidadãos, tem um papel chave nesse processo de inclusão. Mantoan (2003) defende que a educação inclusiva vai muito além de só

ter o aluno com deficiência presente fisicamente. Ela exige uma reforma no currículo, a capacitação de professores e a valorização da diversidade como um pilar pedagógico. Nesse cenário, o tutor de inclusão surge como uma figura super importante, mediando e oferecendo o suporte técnico, emocional e pedagógico que o estudante com deficiência precisa para permanecer e se desenvolver plenamente.

Booth e Ainscow (2002), que criou o "Índice de Inclusão", reforça essa ideia de que a inclusão é um processo que precisa olhar para as culturas, políticas e práticas das instituições. Não dá pra agir só em uma ponta, tem que mexer em tudo para garantir que o estudante realmente se sinta parte e aprenda. E é aí que as organizações da sociedade civil entram, complementando o que o Estado faz e trazendo inovações sociais.

No ambiente profissional, a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) e a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) são marcos legais super importantes. Contudo, Garcia e Maia (2014) mostram que, na prática, muitas empresas ainda contratam pessoas com deficiência só para cumprir a lei, sem oferecer as condições de trabalho realmente adequadas. Isso nos faz ver que as empresas precisam ir além da simples obrigação legal e promover uma verdadeira transformação cultural nas organizações.

É nesse ponto que a formação de tutores especializados se mostra uma estratégia bem inovadora. Santos e Mendes (2008) destacam o sucesso da combinação de tecnologias assistivas com a tutoria colaborativa no aprendizado de alunos com deficiência. E essa ideia pode ser super bem adaptada para o mundo corporativo, ajudando a criar ambientes de trabalho mais acessíveis e humanos.

O terceiro setor, que inclui associações e outras organizações sem fins lucrativos, é um campo super fértil para iniciativas de inclusão. Fernandes (1994) aponta que essas organizações atuam onde o Estado não consegue chegar ou não é suficiente, respondendo rapidamente às demandas sociais. No entanto, elas enfrentam desafios como a sustentabilidade financeira, a profissionalização e a garantia de um impacto duradouro (Tenório, 1999). É por isso que um plano de negócios bem estruturado, como o que está sendo proposto aqui, é tão crucial: ele consegue alinhar o propósito social com um planejamento estratégico e uma gestão eficiente para superar esses obstáculos.

Em resumo, a criação de uma associação sem fins lucrativos para formar tutores de inclusão se sustenta em bases teóricas bem sólidas. Ela une direitos humanos, pedagogia inclusiva, gestão social e inovação. A ideia é, ao capacitar profissionais e dar suporte às empresas, construir uma ponte entre dois mundos que, infelizmente, ainda estão muito separados: o da exclusão e o da oportunidade.

### **3. SUMÁRIO EXECUTIVO**

Este documento trata sobre o desenvolvimento de um plano de negócios que introduz a concepção da Tutoria da Inclusão, uma associação sem fins lucrativos que visa impulsionar a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho. Essa iniciativa surge para preencher uma lacuna histórica na sociedade brasileira: a ausência de um suporte técnico, humano e estruturado que de fato garanta condições de permanência, aprendizado e desenvolvimento profissional para pessoas com deficiência.

A Tutoria da Inclusão vai atuar através da formação de tutores especializados, que serão capacitados para acompanhar e apoiar pessoas com deficiência em suas rotinas profissionais. Essa formação será oferecida gratuitamente por meio de uma plataforma de ensino online acessível, combinada com treinamentos presenciais. O conteúdo programático será desenvolvido por um time multidisciplinar, incluindo médicos, psicólogos, terapeutas ocupacionais e pedagogos. Além disso, a associação oferecerá consultorias técnicas para empresas, com um serviço completo que abrange diagnóstico, elaboração de plano de ação e acompanhamento das práticas inclusivas implementadas.

A atuação da associação estará direcionada a dois públicos-alvo principais:

- Empresas de médio e grande porte, que enfrentam dificuldades para cumprir a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) e buscam ir além da simples obrigação legal, transformando a inclusão em uma prática estratégica e genuína.
- Pessoas desempregadas ou subempregadas, especialmente de baixa renda: Para esse grupo, a proposta abre uma oportunidade única de qualificação como tutores, oferecendo uma nova porta para inserção no mercado de trabalho formal, com um forte propósito social.

A proposta da Tutoria da Inclusão é inovadora por conseguir integrar, em uma única solução, a capacitação de mão de obra, o suporte à inclusão organizacional e a promoção da justiça social, atuando de forma sistêmica. Por operar como uma associação, o projeto buscará sustentabilidade financeira através de parcerias institucionais, participação em editais públicos, apoio direto de empresas, campanhas de doação e também pela prestação de serviços de consultoria.

No que diz respeito ao seu modelo operacional, a associação vai usar plataformas digitais, espaços de coworking e contará com uma equipe composta por profissionais da saúde, educação e tecnologia, além de voluntários e estudantes universitários. Essa estrutura garante capilaridade, baixos custos fixos e a possibilidade de escalar a atuação em nível nacional.

A missão da associação é gerar oportunidades reais de inclusão, rompendo com práticas simbólicas e superficiais. Sua visão é se tornar uma referência nacional em inclusão, promovendo transformações culturais significativas tanto no mundo do trabalho quanto na educação. Os valores que guiam todas as ações incluem diversidade, equidade, responsabilidade social, acessibilidade e empatia.

Este projeto é financeiramente viável e, acima de tudo, socialmente urgente. Ao unir formação, consultoria, impacto social e um uso inteligente da tecnologia, a Tutoria da Inclusão se posiciona como uma ponte concreta entre os direitos das pessoas com deficiência e a sua efetivação no dia a dia das instituições brasileiras.

## **4. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO**

### **4.1. Análise das condições macroambientais**

#### **4.1.1. Ambiente político**

O Brasil já tem um arcabouço jurídico bem robusto quando o assunto é a proteção e a promoção dos direitos das pessoas com deficiência. Um grande exemplo é a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015), que garante direitos fundamentais como acessibilidade, educação e trabalho. No entanto, a gente sabe que existe uma distância enorme entre o que está no papel e o que as pessoas com deficiência realmente vivem no dia a dia.

Segundo um estudo de Garcia e Maia (2014), mesmo com todas essas leis que visam facilitar a empregabilidade e a inclusão, a efetividade dessas ações é prejudicada por diversos fatores. Eles apontam para a falta de estrutura institucional, a escassez de profissionais capacitados e uma resistência cultural que ainda existe dentro das empresas e escolas. E não para por aí: a falta de fiscalização, o baixo investimento em acessibilidade e a descontinuidade das políticas públicas também impactam diretamente a viabilidade da inclusão. É um cenário complexo, que mostra que ter a lei não é o suficiente se a base não estiver preparada.

Para a Tutoria da Inclusão, esse panorama apresenta tanto um risco institucional – já que falta um apoio sistemático e consistente do Estado – quanto uma oportunidade estratégica. A associação pode se posicionar como uma parceira fundamental de governos e empresas, ajudando a colocar em prática os direitos que já estão garantidos por lei. Ao oferecer soluções práticas e focadas na realidade, a Tutoria da Inclusão pode se tornar uma facilitadora essencial no cumprimento das políticas públicas, ajudando a diminuir essa lacuna entre a lei e a vida real.

#### **4.1.2. Ambiente econômico**

O Brasil, infelizmente, ainda é um país que lida com desigualdades estruturais profundas, e essas disparidades afetam de forma particularmente dura a população com deficiência. Quando a gente olha para o mercado de trabalho, os números do IBGE (2022) são bem reveladores e, para ser sincero, um pouco desanimadores. Apenas 29,2% das pessoas com deficiência estão de alguma forma inseridas na força de trabalho, enquanto esse percentual salta para 66,4% entre as pessoas sem deficiência. Isso já nos dá uma dimensão do abismo que existe.

E a situação não para por aí. Além de terem menos acesso ao trabalho, quando conseguem uma vaga, esse grupo recebe, em média, salários cerca de 30% menores que os demais trabalhadores. Essa diferença salarial aparece em estudo recente do Observatório Nacional dos Direitos Humanos, segundo o qual pessoas com deficiência recebem, em média, 31,2% a menos do que aquelas sem deficiência, mesmo considerando escolaridade, raça e sexo, o que evidencia uma disparidade persistente (Observatoreio-dh, 2024).

Mas por que esses números são tão discrepantes? A resposta está em várias camadas de problemas que se interligam. Um fator é a evasão escolar precoce, que muitas vezes impede que pessoas com deficiência concluam seus estudos. Consequentemente, a baixa qualificação profissional se torna uma barreira ainda maior para a inserção em empregos formais e com melhores salários. É um ciclo vicioso: se o acesso a uma educação de qualidade é limitado desde o início, as oportunidades de formação e, consequentemente, de inserção no mercado de trabalho, também são comprometidas.

Esse cenário nos mostra que é urgentíssimo criar e fortalecer políticas e projetos que atuem na raiz do problema. Não basta apenas tentar "remediar" no final da jornada; é preciso focar na falta de acesso à educação inclusiva e à formação profissional desde o ensino básico. Se a gente não garantir que a educação seja verdadeiramente acessível e de qualidade desde os primeiros anos, e que as oportunidades de qualificação profissional sejam adequadas e disponíveis, continuaremos a perpetuar essa desigualdade alarmante no mercado de trabalho. O investimento na base, ou seja, na educação inclusiva e na formação, é o que vai permitir quebrar esse ciclo e construir um futuro com mais equidade.

#### **4.1.3. Ambiente social**

As barreiras sociais que pessoas com deficiência enfrentam são diversas e complexas. Elas vão desde o preconceito velado ou explícito até a ausência de infraestrutura básica nas

escolas e nos locais de trabalho. Essa realidade é bem visível quando olhamos para os dados educacionais: o IBGE (2022) revela que a taxa de analfabetismo entre pessoas com deficiência é de 19,5%, um contraste marcante com os 4,1% observados entre pessoas sem deficiência.

Além disso, a trajetória educacional desse grupo é frequentemente interrompida: apenas 25,6% das pessoas com deficiência conseguem completar o ensino médio, e menos de 15% chegam a ingressar no ensino superior. Esses números não são apenas estatísticas; eles refletem um padrão de exclusão que se inicia precocemente e, infelizmente, se estende por toda a vida.

Apesar desse cenário desafiador, a gente tem visto um movimento crescente na sociedade civil e dentro das organizações: a valorização da diversidade e da responsabilidade social. Esse impulso é especialmente notável com a ascensão dos critérios ESG (*Environmental, Social, and Governance*), que têm levado empresas a olhar com mais seriedade para seu impacto social.

Esse movimento abre um espaço para soluções inovadoras, como a Tutoria da Inclusão. Iniciativas como essa têm o potencial de promover uma verdadeira transformação na cultura organizacional, incentivando não só o cumprimento de cotas, mas uma genuína valorização da diversidade humana e o acolhimento das diferenças. É um sinal de que, embora as barreiras sejam grandes, a consciência e a vontade de mudar estão crescendo, abrindo caminho para práticas mais inclusivas e equitativas.

#### **4.1.4. Ambiente tecnológico**

A acessibilidade digital tem se tornado um dos pontos mais importantes para garantir inclusão real no ambiente online. Não basta apenas disponibilizar conteúdos em plataformas virtuais: é necessário que esses conteúdos sejam projetados para serem acessíveis a todos. Isso significa aplicar recursos como leitores de tela, legendagem automática e descrição em áudio, que permitem que pessoas com deficiência visual ou auditiva tenham o mesmo acesso à informação que qualquer outro usuário. Pesquisas de Pimentel (2025), publicadas na Educação em Revista, mostram que estudantes com deficiência têm melhores índices de permanência quando as plataformas aplicam esses recursos de forma consistente.

Além disso, o W3C, por meio das Diretrizes de Acessibilidade para Conteúdo Web (WCAG), reforça a necessidade de padrões como contraste adequado, navegação por teclado e textos alternativos para imagens — práticas que tornam sites e plataformas realmente utilizáveis. Esses elementos não são apenas detalhes técnicos, mas condições essenciais para

que uma pessoa com deficiência possa interagir de maneira autônoma com o conteúdo (W3C, 2023).

A inteligência artificial amplia esse cenário, criando novas possibilidades de inclusão. Ferramentas de IA já são capazes de gerar legendas em tempo real, adaptar conteúdos para leitura simplificada e transformar textos em áudio, como destacam Durso (2025) e Azambuja (2024) em estudos recentes sobre IA na educação. Contudo, sem governança responsável, esses sistemas também podem excluir — por exemplo, quando algoritmos não reconhecem Libras ou quando produzem legendas com baixa precisão. Por isso, especialistas reforçam que a tecnologia só será inclusiva se for desenhada desde o início com critérios de acessibilidade.

#### **4.1.5. Ambiente Ambiental**

A dimensão ambiental exerce uma influência direta e indireta significativa na implantação, operação e aceitação de qualquer iniciativa, incluindo projetos sociais. Em um cenário global em que sustentabilidade deixou de ser apenas uma exigência legal ou moral para se tornar um princípio estratégico de negócios, projetos que incorporam práticas ambientalmente responsáveis ganham muito mais credibilidade institucional, atração de parceiros e acesso a financiamentos. Por exemplo, levantamento de 2024 da Beon ESG/Nexus/Aberje mostra que 51% das empresas brasileiras já têm uma estratégia formal de sustentabilidade, e 43% definiram metas ambientais, com forte alinhamento aos ODS ou ao Acordo de Paris, evidenciando que sustentabilidade hoje é parte da cultura corporativa e não apenas discurso (BEON ESG/NEXUS/ABERJE, 2024).

Estudos também comprovam que essa adoção tem impacto financeiro positivo. Pesquisa da consultoria KPMG revela que empresas com práticas ESG estruturadas tendem a apresentar desempenho econômico superior à média do mercado (KPMG, 2025). Paralelamente, pesquisa global da EY afirma que 78% dos investidores consideram importante que empresas invistam em ESG mesmo se isso significar redução de lucros no curto prazo, sob a convicção de que isso protege o negócio no médio-longo prazo e reduz riscos regulatórios (EY, 2022).

Por outro lado, há desafios potenciais: legislações ambientais locais, como normas de licenciamento (por exemplo, o PL 2.159/2021 em tramitação), regras sanitárias ou urbanísticas, podem exigir adaptações estruturais que demandam investimento. A falta de conformidade pode gerar sanções, embargos ou perdas de reputação (AGÊNCIA SENADO; AGÊNCIA BRASIL, 2025).

Contudo, se bem compreendido, o ambiente ambiental se torna uma vantagem

competitiva estratégica. Ao se posicionar como organização que promove inclusão com responsabilidade ambiental, a associação não só reforça compromisso com ODS — especialmente ODS 10 (Redução das desigualdades) e ODS 13 (Ação contra a mudança do clima) —, mas também amplia seu apelo junto a apoiadores públicos e privados, investidores e consumidores que valorizam sustentabilidade. Esse alinhamento fortalece possibilidades de parcerias e de captação de recursos, ao transformar responsabilidade ambiental em diferencial competitivo real.

#### **4.2. Análise do setor**

No Brasil, o Terceiro Setor engloba uma vasta gama de organizações sem fins lucrativos que desempenham um papel social de extrema importância. Essas entidades atuam em diversas áreas de melhoria social, preenchendo lacunas e complementando as ações desenvolvidas tanto pelo Estado quanto pelo mercado. Seu trabalho em setores como saúde, educação e assistência social é fundamental para promover a inclusão social e impulsionar a inovação. Contudo, apesar de sua relevância, essas organizações frequentemente enfrentam múltiplos desafios para garantir o sucesso e a continuidade de seus projetos, sendo os principais a sustentabilidade financeira, a gestão eficiente, as questões regulatórias e o reconhecimento público.

Atualmente, existem diversas iniciativas e projetos voltados para pessoas com deficiência, como o Programa de Educação Inclusiva (PEI), o Atendimento Educacional Especializado (AEE) e o Programa de Apoio à Educação Especial (PAEE) – apenas para citar alguns exemplos amplamente reconhecidos no contexto brasileiro. Esses projetos têm um foco primordial nas práticas educacionais, e as instituições que se dedicam a essa área têm sido essenciais para promover avanços significativos na educação inclusiva no país.

No entanto, quando direcionamos o olhar especificamente para a assistência ao emprego, algumas iniciativas se destacam. O Programa Nacional de Promoção da Acessibilidade ao Mundo do Trabalho (Acessuas Trabalho), por exemplo, é um esforço notável. Sob a responsabilidade da Política de Assistência Social, ele visa facilitar o acesso ao mercado de trabalho para indivíduos em situação de vulnerabilidade e/ou risco social, incluindo, obviamente, as pessoas com deficiência.

Além do Acessuas Trabalho, outras instituições públicas e organizações da sociedade civil também são reconhecidas por sua atuação na reabilitação e inserção profissional. O Instituto Nacional de Reabilitação (INR), como instituição pública, oferece serviços de reabilitação profissional para pessoas com deficiência, buscando prepará-las para o retorno ou

ingresso no mercado. Da mesma forma, a Associação Brasileira de Emprego Apoiado (ABEA) tem se dedicado a promover a inclusão social e profissional de pessoas com deficiência e em situação de vulnerabilidade social no Brasil, utilizando metodologias de apoio individualizado para garantir uma inserção mais efetiva e duradoura.

#### **4.3. Estudo do cliente**

Compreender profundamente o perfil e as necessidades dos públicos que serão atendidos por este projeto é essencial para garantir sua efetividade social e sustentabilidade. A proposta aqui apresentada volta-se, de forma estratégica, para dois segmentos de extrema relevância no cenário brasileiro: as empresas de médio e grande porte e as pessoas desempregadas ou subempregadas, especialmente aquelas com baixo acesso à qualificação profissional. Ambos os grupos enfrentam desafios distintos, porém interdependentes, dentro do panorama atual da inclusão social e produtiva das pessoas com deficiência.

No caso das empresas, a legislação brasileira já estabelece, por meio da Lei nº 8.213/1991, a obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência em proporções que variam de 2% a 5%, conforme o número de funcionários. No entanto, estudos apontam que menos de um quarto das empresas cumpre integralmente essa exigência, o que evidencia uma desconexão entre a norma legal e as práticas empresariais (GARCIA; MAIA, 2014). As principais barreiras enfrentadas pelas organizações vão desde a ausência de conhecimento técnico para promover a inclusão até a dificuldade em adaptar o ambiente físico, comunicacional e cultural para receber profissionais com deficiência de forma digna e produtiva. É comum que contratações ocorram de maneira reativa, com realocação desses profissionais em funções periféricas, gerando rotatividade, subutilização e desmotivação, para ambos os lados.

Paralelamente, o país convive com índices preocupantes de desemprego, atingindo mais de nove milhões de pessoas no final de 2023, conforme dados do IBGE. A maior parte dessa população é composta por indivíduos que enfrentam obstáculos cumulativos: baixa escolaridade, falta de acesso a cursos de formação técnica, e dificuldades financeiras que inviabilizam qualquer tentativa de reinserção qualificada no mercado de trabalho. A carência de oportunidades se soma à ausência de programas de capacitação acessíveis, especialmente aqueles voltados a áreas com impacto social real e demanda reprimida — como o acompanhamento de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho.

Diante desse cenário de tensões e lacunas, o projeto se apresenta como uma ponte possível entre dois mundos que se complementam, mas que historicamente caminham de

forma desalinhada. Ao capacitar gratuitamente pessoas desempregadas para atuarem como tutores especializados de inclusão no ambiente laboral, a associação não apenas contribui para a geração de renda e a valorização de uma nova carreira, mas também oferece às empresas uma resposta concreta às suas dificuldades em cumprir a legislação e, mais importante, em promover uma cultura verdadeiramente inclusiva. A mediação desses tutores será essencial para garantir que os profissionais com deficiência possam exercer suas funções de forma autônoma, segura e produtiva, ao mesmo tempo em que ajuda as organizações a identificar, adaptar e monitorar práticas de acessibilidade e convivência. Trata-se, portanto, de uma iniciativa que conecta a necessidade de transformação estrutural das empresas com a urgência de inclusão produtiva de milhões de brasileiros que hoje estão à margem de um mercado de trabalho cada vez mais exigente e excludente.

Nesse contexto, a proposta transcende a lógica tradicional de prestação de serviço ou formação profissional e se posiciona como uma estratégia sistêmica de mobilização social. Por meio da qualificação técnica, do compromisso ético e do uso de tecnologia acessível, o projeto visa não apenas formar profissionais, mas construir uma nova cultura de inclusão, capaz de transformar relações de trabalho, gerar pertencimento e resgatar a dignidade de quem hoje se vê sem espaço, seja dentro das empresas, seja fora delas.

#### **4.4. Estudo dos concorrentes**

A concorrência no terceiro setor apresenta características distintas em relação aos demais segmentos econômicos. Diferentemente do mercado tradicional, onde a lógica é a maximização do lucro e a redução da participação dos concorrentes, no campo social a “concorrência” pode gerar efeitos positivos, ao ampliar a visibilidade de determinadas causas e aumentar a sensibilização da sociedade. De acordo com dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021), existem no Brasil mais de 815 mil Organizações da Sociedade Civil (OSCs), responsáveis por mobilizar recursos, gerar conhecimento e oferecer serviços complementares ao Estado. Desse total, cerca de 60% atuam diretamente em educação, assistência social e saúde, que são áreas sensíveis à inclusão social e à redução de desigualdades.

Essa pluralidade mostra que, em muitos casos, diferentes organizações não reduzem a influência de uma instituição, mas fortalecem a causa comum. Ao mesmo tempo, esse cenário favorece a troca de experiências, o desenvolvimento de novas tecnologias sociais e a adoção de práticas inovadoras de arrecadação de recursos, como o uso de plataformas digitais de crowdfunding, eventos de impacto e parcerias corporativas no modelo ESG.

Entretanto, a disputa por recursos financeiros representa um desafio real. Como o financiamento do setor é limitado e altamente concentrado, menos de 30% das OSCs acessam recursos públicos de forma contínua (IPEA, 2021), e o restante depende majoritariamente de doações individuais, editais ou convênios privados. Esse contexto pode intensificar a competitividade entre projetos sociais, levando a um possível desalinhamento de objetivos ou até à priorização de iniciativas com maior apelo midiático em detrimento de propostas igualmente relevantes, mas com menor visibilidade.

A análise da concorrência mostra ainda que diferentes organizações têm estratégias próprias de atuação: algumas focam em capacitação e consultoria corporativa inclusiva (como Talento Incluir e Egalité), cobrando valores de empresas a partir de pacotes mensais; outras concentram esforços no atendimento direto à população, oferecendo cursos gratuitos ou subsidiados com base em doações. Essa diversidade de formatos, embora configure um “campo competitivo”, amplia também a capacidade de atender públicos diferentes e complementar lacunas deixadas pelas políticas públicas.

Diante desse quadro, a cooperação surge como a estratégia mais eficaz para o fortalecimento do setor. A construção de redes interinstitucionais, alianças estratégicas e o compartilhamento de recursos materiais e humanos permitem reduzir custos, aumentar a abrangência e ampliar o impacto social. Dessa forma, a concorrência no terceiro setor deixa de ser percebida como uma ameaça e passa a representar uma oportunidade concreta de crescimento coletivo. Afinal, o objetivo final que une todos os participantes desse ecossistema é promover o bem comum e construir uma sociedade mais justa e inclusiva.

#### **4.5. Estudo dos fornecedores**

O bom funcionamento deste projeto depende de uma rede sólida e articulada de fornecedores, que, diferentemente de modelos tradicionais baseados em insumos físicos, envolvem capital intelectual, suporte técnico, infraestrutura digital, força de trabalho voluntária e articulação institucional. Nesse contexto, destacam-se profissionais especializados, plataformas tecnológicas, espaços operacionais obtidos por meio de parcerias, estagiários, jovens aprendizes e voluntários, além da cooperação com organizações do terceiro setor.

Em primeiro lugar, os profissionais da saúde e da educação, como psicólogos, terapeutas ocupacionais, pedagogos, médicos e administradores, são fundamentais para a construção do conteúdo pedagógico e técnico dos cursos e consultorias. Como são categorias que, em geral, apresentam custos elevados para contratações contínuas, a estratégia da

associação será captar a maior parte desses profissionais por meio do voluntariado e de parcerias institucionais. Segundo o IBGE (2023), aproximadamente 7,3 milhões de brasileiros realizaram trabalho voluntário no último ano, e boa parte desse contingente envolve profissionais qualificados que destinam horas semanais para causas sociais. Essa mobilização será essencial para reduzir custos fixos e manter a qualidade técnica das ações.

Do ponto de vista tecnológico, o projeto se apoia na infraestrutura de plataformas digitais para viabilizar o ensino a distância e o atendimento remoto. Em 2023, o número de cursos EAD cresceu 232% em relação a 2018, evidenciando a consolidação desse formato como meio eficaz de difusão do conhecimento no país (AGÊNCIA BRASIL, 2024). Tais plataformas serão essenciais para a formação online de tutores e para a prestação de serviços de consultoria a empresas, garantindo flexibilidade, alcance nacional e acessibilidade.

Para atividades presenciais, como reuniões, oficinas e capacitações, a associação priorizará parcerias com universidades, aproveitando seus auditórios, salas multimídia e laboratórios. Essa estratégia não apenas reduz custos fixos, mas também fortalece a relação institucional com o meio acadêmico. Além disso, tais parcerias serão a porta de entrada para alunos e estagiários das áreas de saúde, educação, tecnologia e administração, que poderão contribuir com suporte técnico, produção de conteúdo, atendimento e gestão de redes. Em 2023, o Brasil alcançou 9,9 milhões de universitários matriculados no ensino superior, o maior número dos últimos nove anos, o que representa uma reserva significativa de talentos para apoiar iniciativas sociais (AGÊNCIA BRASIL, 2024).

Outro eixo central serão as parcerias com escolas públicas e governos municipais e estaduais para viabilizar a entrada de jovens aprendizes em funções de apoio. Esses jovens serão alocados em áreas administrativas, de produção, edição de materiais e suporte operacional — funções que não exigem formação universitária, mas que proporcionam aprendizado prático e inserção no mercado de trabalho. A associação oferecerá bolsas de apoio para garantir a permanência desses estudantes, enquanto os treinamentos e capacitações serão ministrados por voluntários especialistas. Dessa forma, o projeto contribui diretamente para a política nacional de aprendizagem (Lei nº 10.097/2000), fortalecendo a integração entre educação básica, experiência profissional e inclusão social.

Além disso, serão firmadas parcerias institucionais com governos para legitimar o projeto, ampliar o acesso a programas de fomento e facilitar o encaminhamento de estudantes e jovens aprendizes. Essa aproximação também possibilita maior acesso a editais públicos e incentivos voltados ao terceiro setor, fortalecendo a sustentabilidade da associação.

Por fim, destacam-se as instituições parceiras do terceiro setor, em especial ONGs e

associações dedicadas à promoção dos direitos das pessoas com deficiência. Apenas a APAE está presente em mais de 2 mil municípios brasileiros, atendendo cerca de 250 mil pessoas (TIX LIFE, 2024). Outras entidades, como o Instituto Jô Clemente, a Fundação Dorina Nowill e a Associação Mineira de Reabilitação, também são potenciais aliadas estratégicas (WATPLAST, 2024). Essas organizações oferecem estrutura, legitimidade e capilaridade, ampliando o impacto social e a conexão com comunidades já mobilizadas.

Em conjunto, esses fornecedores, voluntários e parceiros institucionais representam a base estrutural e operacional do projeto, permitindo que ele seja executado com qualidade, responsabilidade e aderência às necessidades reais da população com deficiência e das organizações que buscam promover a inclusão de forma efetiva.

#### **4.6. Novos entrantes**

De acordo com o modelo das Cinco Forças de Porter (1979), a ameaça de novos entrantes é um fator central para a análise de competitividade em qualquer setor — inclusive no terceiro setor. No contexto das organizações sociais, a entrada de novos participantes pode gerar tanto oportunidades quanto desafios.

Por um lado, a diversificação de projetos e iniciativas enriquece o tecido social, ampliando a difusão de ideias inovadoras, promovendo a troca de experiências e incentivando a busca por soluções criativas para problemas complexos. Esse processo reflete o crescente engajamento da sociedade civil brasileira: em 2022, o país contava com 815 mil organizações da sociedade civil ativas, segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2023). Esse aumento mostra como a sensibilidade social e o desejo de transformar realidades estimulam o surgimento de novas iniciativas.

Por outro lado, o cenário também intensifica a competição por recursos financeiros escassos. Historicamente, o setor enfrenta dificuldades na captação de financiamento estável. Estudo do GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, 2022) mostra que, embora o investimento social privado no Brasil tenha atingido cerca de R\$ 6 bilhões ao ano, a maioria dos recursos se concentra em poucas organizações de grande porte, enquanto a maioria das associações menores enfrenta sérios desafios para garantir sustentabilidade financeira. A chegada de novos entrantes acirra essa disputa, tornando mais complexa a captação de doações, editais públicos e privados, além da formação de parcerias estratégicas com empresas e órgãos governamentais.

As barreiras de entrada no setor social, de fato, são relativamente baixas. Diferente de setores tradicionais da economia, a abertura de uma associação ou projeto social não exige

investimentos iniciais elevados ou estruturas burocráticas complexas. Muitas vezes, é possível iniciar atividades com equipes reduzidas, voluntariado e poucos recursos. Essa facilidade, somada ao aumento da consciência social, impulsiona o crescimento contínuo do setor.

Ao mesmo tempo, esse movimento aumenta a pressão sobre organizações já consolidadas, que precisam investir mais em inovação, mensuração de impacto e parcerias sólidas para se diferenciarem. Nesse sentido, a Tutoria da Inclusão se posiciona estratégicamente, ao apostar em um modelo baseado em redes colaborativas e em impacto mensurável, elementos cada vez mais valorizados tanto por financiadores quanto pela sociedade civil.

#### **4.7. Produtos Substitutos**

Em uma análise de mercado mais ampla, é necessário compreender que a proposta deste projeto, embora inovadora em sua estrutura integrada, concorre indiretamente com soluções já existentes que podem atender, ainda que de forma fragmentada, às mesmas necessidades dos públicos-alvo. Esses produtos ou serviços, conhecidos como substitutos, são alternativas que, mesmo não oferecendo o mesmo formato ou abordagem, disputam a atenção e os recursos do cliente por promoverem algum nível de resolução das mesmas demandas. No caso da associação aqui proposta, que visa qualificar pessoas desempregadas como tutores especializados para inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho e, ao mesmo tempo, oferecer consultoria técnica a empresas com dificuldades em cumprir a Lei de Cotas, os substitutos identificados atuam de forma paralela, mas limitada, em partes dessa cadeia.

Para as empresas, o mercado já conta com consultorias especializadas em diversidade e inclusão, como a Talento Incluir, a Egalité e outras iniciativas voltadas à acessibilidade corporativa. Embora prestem um serviço relevante, essas consultorias têm, em geral, custo elevado e escopo restrito à esfera técnica e institucional. Poucas atuam diretamente na formação de pessoas desempregadas para atuarem como facilitadoras da inclusão no dia a dia do ambiente corporativo. Além disso, muitos desses serviços focam exclusivamente na etapa de recrutamento, não oferecendo suporte contínuo à adaptação dos profissionais com deficiência ou ao preparo das equipes que os recebem.

Já no que diz respeito às pessoas desempregadas, existem alternativas como cursos gratuitos oferecidos por instituições como SENAI, SEBRAE, plataformas EAD e programas sociais de requalificação profissional. No entanto, tais formações são generalistas, pouco conectadas com demandas atuais de inclusão no mercado formal e, sobretudo, não trabalham o papel do tutor como figura de apoio técnico, humano e integrador no contexto da

diversidade. Em muitos casos, também não há articulação direta com empresas, o que limita o potencial de empregabilidade real após a conclusão do curso.

O que se observa, portanto, é que os substitutos hoje disponíveis no mercado brasileiro não atendem de forma integrada às duas pontas da inclusão: a formação técnica com propósito social e a transformação prática e cultural dentro das empresas. Falta a esses serviços uma abordagem sistêmica que une capacitação, consultoria e articulação entre os públicos envolvidos. Nesse sentido, a proposta da associação se posiciona em um nicho ainda não ocupado, com potencial de preencher uma lacuna estrutural importante.

#### **4.8. Mapa de posicionamento clientes x concorrentes atuais**

Para que a gente consiga entender como a Tutoria da Inclusão se diferencia das soluções que já existem no mercado, criei um mapa de posicionamento estratégico. A ideia é simples: comparar nossos principais concorrentes e substitutos, mostrando graficamente onde cada um se encaixa. Isso nos ajuda a visualizar os espaços já ocupados e, mais importante, a identificar o nicho inexplorado que nosso projeto busca preencher.

Para construir esse mapa, definimos dois eixos cruciais:

- Eixo Horizontal (X): Foco na Inclusão Real de Pessoas com Deficiência, esse eixo mostra o quanto efetiva a solução é na hora de gerar inclusão de verdade.
- Eixo Vertical (Y): Grau de Inovação da Solução, aqui, a gente avalia o quanto inovadora a solução é. No extremo inferior, temos abordagens tradicionais e genéricas, convencionais. No extremo superior, estão as soluções altamente inovadoras

Com esses eixos em mente, posicionamos os diversos players do mercado, e o resultado nos mostra um cenário bem interessante:

- Quadrante Inferior Direito: Consultorias Corporativas Tradicionais (como Talento Incluir, Egalité). Essas consultorias geralmente oferecem um suporte técnico robusto, mas o foco delas costuma ser mais restrito ao recrutamento. Infelizmente, elas pecam em termos de personalização e continuidade no acompanhamento. Além disso, utilizam metodologias mais convencionais e, na maioria das vezes, têm um custo elevado para as empresas. Basicamente, entregam o básico com pouca inovação e um impacto limitado na inclusão real.
- Quadrante Inferior Esquerdo: Plataformas de Cursos Técnicos Generalistas (como SENAI, SEBRAE). Essas instituições são excelentes em formação profissional ampla, mas não têm um foco específico na inclusão ou na adaptação para pessoas com deficiência. Também lhes falta um vínculo direto com empresas para a empregabilidade ou com as

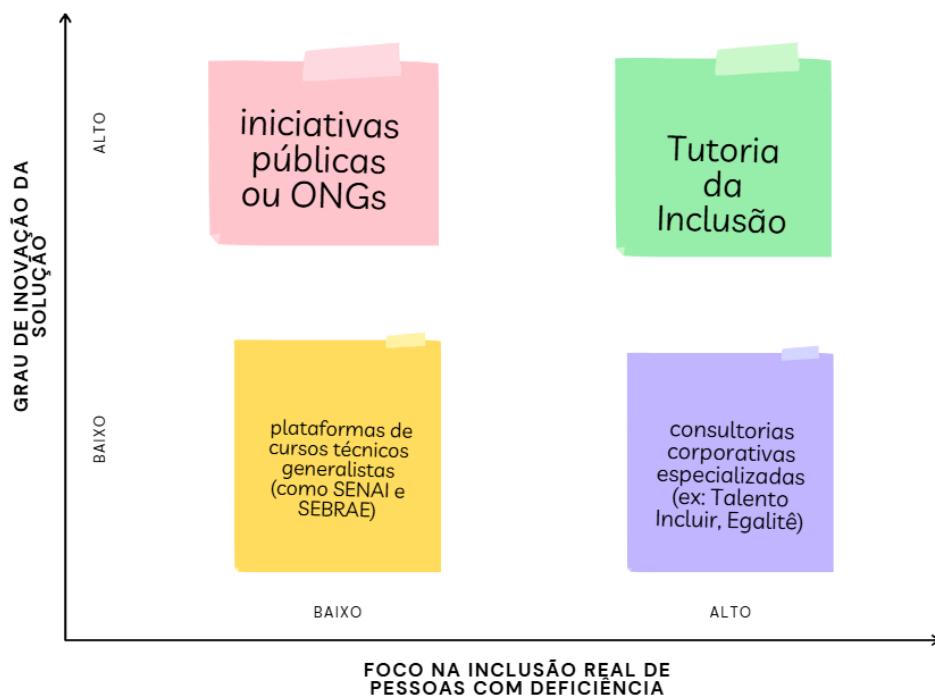
políticas públicas de inclusão. Ou seja, oferecem inovação em formatos de curso, mas não na inclusão em si.

- Quadrante Superior Esquerdo: Projetos Sociais Pontuais (como programas de reabilitação e assistência pública). Realizam um trabalho super meritório, mas de forma muitas vezes fragmentada. Observamos uma baixa integração entre a formação, a empregabilidade e a promoção de uma transformação organizacional mais ampla. Eles são inovadores no propósito, mas têm dificuldades em escalar ou integrar as pontas da inclusão.
- Quadrante Superior Direito: A Tutoria da Inclusão Nossa projeto se posiciona exatamente aqui! Isso significa que a Tutoria da Inclusão possui um alto foco na inclusão real e um alto grau de inovação. Somos pioneiros por conseguir unir, de forma integrada:

- A capacitação gratuita de tutores com um propósito social claro;
- Consultorias acessíveis e personalizadas para as empresas;
- O uso estratégico de tecnologia educacional acessível;
- E o apoio contínuo à inclusão e à mudança cultural dentro das organizações.

Essa posição no mapa não só destaca nosso diferencial competitivo, mas também a nossa proposta inovadora de atuar simultaneamente com pessoas desempregadas e com empresas. Desse jeito, a Tutoria da Inclusão cria uma ponte que é viável, escalável e, acima de tudo, transformadora entre a formação profissional e a efetiva inclusão no mercado de trabalho.

**Tabela 1**



#### 4.9. Análise dos recursos internos

A viabilidade e a sustentabilidade da associação Tutoria da Inclusão estão diretamente ligadas à construção de um sistema integrado de parcerias, que garante a entrada contínua de capital humano qualificado, reduz custos e amplia o impacto social do projeto. Esse sistema se baseia na combinação equilibrada entre profissionais contratados em áreas-chave, voluntários especialistas, estagiários vindos de universidades parceiras e jovens aprendizes oriundos de escolas públicas, que receberão bolsas de apoio.

Essa rede colaborativa não apenas fortalece a execução das atividades, mas também gera oportunidades formativas e de inserção profissional para diferentes públicos, criando um ciclo virtuoso de capacitação e impacto social. Além disso, reforçando o compromisso da associação com a inclusão, o quadro de colaboradores contará com pessoas com deficiência atuando em diversas funções, trazendo suas vivências para enriquecer o desenho das soluções, aumentar a representatividade e garantir que as ações estejam alinhadas às necessidades reais do público atendido.

Nossa equipe está organizada em sete núcleos funcionais principais, cada um com perfis e atribuições bem definidas para garantir a sinergia e a execução eficaz das atividades:

- Coordenação Estratégica e Institucional

Este núcleo é o coração da gestão. Contamos com um Coordenador-Geral, responsável pela supervisão de todas as áreas, pelo planejamento estratégico da associação, pela gestão de metas e, crucialmente, pela articulação com parceiros e financiadores. Além disso, Analistas de Projetos apoia a implementação de processos, organizando cronogramas, indicadores e relatórios de desempenho, garantindo que tudo siga o planejado. A equipe também inclui Coordenadores de ESG e Impacto Social, que monitoram os indicadores de inclusão, sustentabilidade e impacto social, assegurando o alinhamento da associação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e às melhores práticas de governança.

- Equipe Técnica Especializada em Inclusão

Este é o time que traz o expertise técnico para a inclusão. Dispomos de Psicólogos(as), sendo que atuaram na produção de conteúdo para os treinamentos, oferecem suporte sobre aspectos emocionais e dão apoio aos tutores em casos mais delicados. Terapeutas Ocupacionais, que serão responsáveis por orientar sobre adaptações práticas nos ambientes de trabalho e auxiliar nas consultorias técnicas às empresas. Médicos(as), preferencialmente neurologista, psiquiatra ou especialista em reabilitação, participa ativamente da criação de materiais informativos sobre deficiências, síndromes e orientações clínicas gerais, garantindo o rigor científico. Por fim, Pedagogos(as) desenvolvem metodologias pedagógicas inclusivas e supervisionam a capacitação dos tutores, garantindo a qualidade do ensino.

- Formação e Produção de Conteúdo

Este núcleo é o motor da capacitação. Coordenadores Pedagógicos que estruturam toda a trilha de aprendizagem, supervisiona a criação dos conteúdos formativos e assegura a acessibilidade digital de todo o material. Contamos com Roteiristas Educacionais / Instrutores EAD, que elaboram o material teórico e os roteiros das vídeo aulas e lives. Para a parte visual, teremos Editores(as) de Vídeo e Designer Instrucional, editarão as aulas, criarião materiais gráficos acessíveis e prepararão todos os recursos visuais para a plataforma e as redes sociais.

- Tecnologia e Plataforma

Este é o pilar que garante a operação digital. Desenvolvedores(as) Web / TI responsável pela manutenção e evolução contínua da plataforma de ensino, além de garantir a segurança digital e a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Analistas de Suporte Técnico que realizam o atendimento aos usuários da plataforma, solucionando dúvidas técnicas e operacionais. E, crucialmente, Especialistas em Acessibilidade Digital garante que todos os recursos sejam compatíveis com leitores de tela, legendas, contraste adequado e navegação acessível, tornando a plataforma realmente inclusiva.

- Consultoria e Relacionamento com Empresas

Este núcleo é a ponte com o setor corporativo e comercial. Consultores(as) de Inclusão Corporativa realizam diagnósticos de acessibilidade, desenvolvem planos de ação personalizados e acompanham a implementação das práticas inclusivas nas empresas parceiras. Para gerenciar esse relacionamento, Analistas de Relacionamento Empresarial cuida dos agendamentos, do suporte aos clientes, da gestão de contratos e da coleta de feedback das consultorias.

- Marketing, Comunicação e Captação

Este time é fundamental para a visibilidade e a sustentabilidade financeira. Coordenadores(as) de Comunicação que irão desenvolver toda a estratégia de imagem da associação, cuida da presença institucional e do posicionamento nas redes sociais. Social Media / Redatores produzem as campanhas, gerenciam as redes sociais e alimentam os canais de divulgação. E Captadores(as) de Recursos e Parcerias busca editais, elaborar propostas para financiamentos e articular com potenciais apoiadores, garantindo a entrada de recursos.

- Administrativo e Operacional

Este núcleo assegura o funcionamento diário da associação. Analistas Financeiras / Administrativo cuida das finanças, dos relatórios contábeis, do controle orçamentário e da prestação de contas, garantindo a transparência. Auxiliares Administrativo / Atendimento organizar documentos, agenda consultorias, responder e-mails e apoiar as operações internas. Por fim, os Coordenadores(as) de Voluntariado são responsáveis por recrutar, orientar e integrar estudantes universitários, jovens aprendizes e outros voluntários às diversas atividades da associação, potencializando nossa capacidade de atuação.

#### **4.10. Análise SWOT**

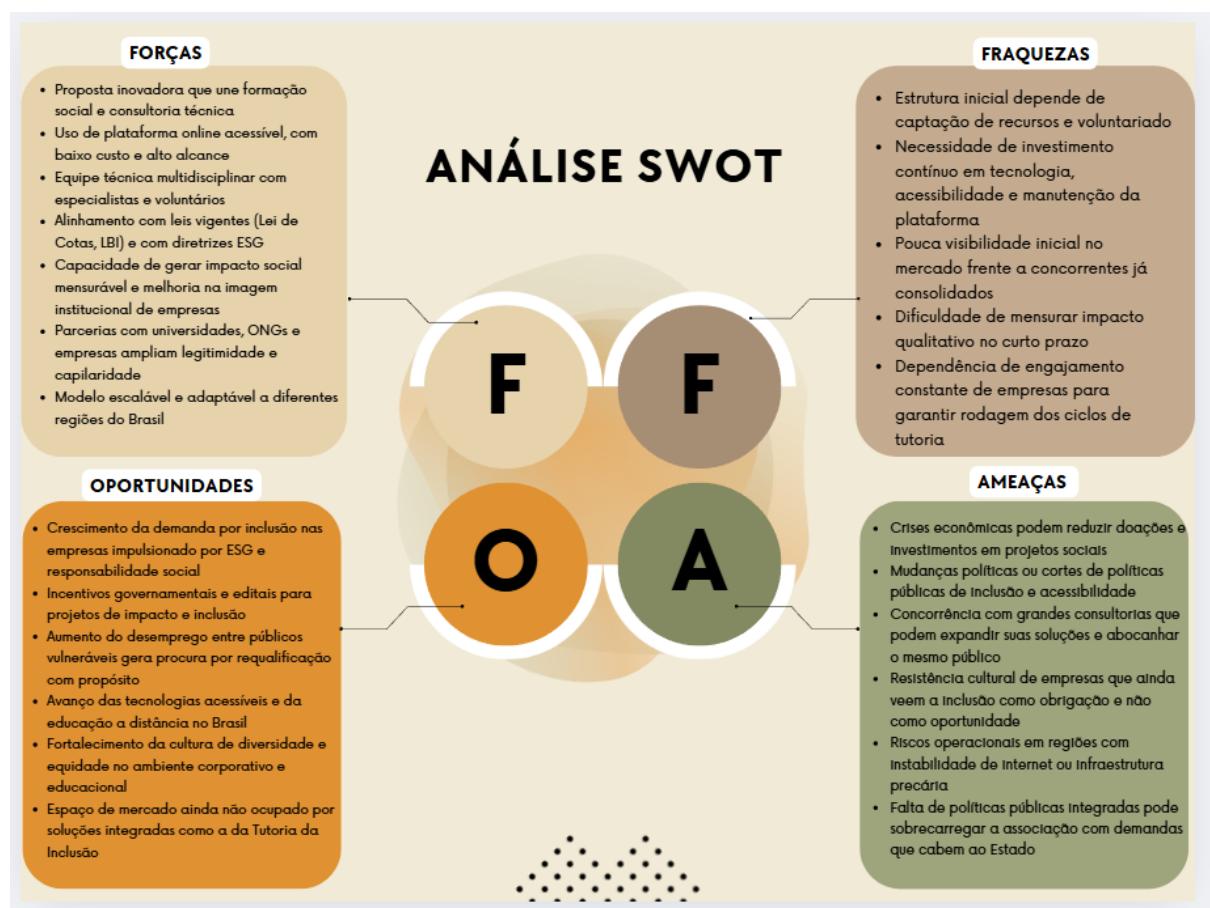
A análise SWOT (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), também conhecida como análise FOFA no Brasil (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma ferramenta clássica de planejamento estratégico que permite compreender tanto os fatores internos quanto externos que impactam uma organização. De acordo com Kotler e Keller (2012), trata-se de um instrumento essencial para alinhar os recursos e capacidades internas de uma instituição com as condições do ambiente externo, favorecendo a formulação de estratégias mais eficazes.

Enquanto as forças e fraquezas se relacionam ao ambiente interno, como recursos humanos, estrutura organizacional e capacidades técnicas. As oportunidades e ameaças dizem respeito ao ambiente externo, englobando aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e ambientais. Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a matriz SWOT auxilia

gestores a identificar vantagens competitivas, pontos de vulnerabilidade e tendências do mercado, funcionando como um guia para decisões estratégicas mais conscientes.

No contexto da associação Tutoria da Inclusão, essa análise é especialmente relevante, pois permite avaliar tanto os diferenciais internos (como sua rede de parcerias, a utilização de voluntários e a proposta de valor social) quanto os desafios externos (como a concorrência no terceiro setor, limitações de recursos financeiros e mudanças no ambiente regulatório). Dessa forma, a SWOT se consolida como um instrumento indispensável para o planejamento estratégico e para a sustentação do impacto social da organização.

**Tabela 2**



#### 4.10.1. Cruzamento Estratégico da Análise SWOT

##### 4.10.1.1. Estratégias de Alavancagem (Forças + Oportunidades)

A Tutoria da Inclusão possui um modelo inovador que une formação social e consultoria para empresas, o que pode ser diretamente potencializado pelo aumento da demanda por inclusão real, especialmente dentro das diretrizes ESG. Essa força permite posicionar a associação como parceira estratégica de empresas que desejam, além de cumprir

a Lei de Cotas, transformar suas práticas organizacionais com propósito.

A utilização de uma plataforma digital acessível e escalável também encontra terreno fértil no avanço das tecnologias educacionais e no crescimento da inclusão digital, permitindo que a formação de tutores alcance regiões remotas com pouco custo operacional.

A equipe multidisciplinar da associação, formada por profissionais da saúde, pedagogia, acessibilidade e tecnologia, é outro diferencial que pode ser valorizado em editais públicos e parcerias com empresas. A qualificação técnica fortalece a credibilidade do projeto e pode ser usada como argumento para captação de recursos.

Além disso, o alinhamento da associação com legislações nacionais e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU fortalece sua legitimidade institucional, facilitando articulações com universidades, ONGs, governos e o setor privado.

#### **4.10.1.2. Estratégias de Defesa (Forças + Ameaças)**

Algumas forças internas também podem ser decisivas para conter riscos e ameaças externas. Por exemplo, a capacidade da Tutoria da Inclusão de gerar impacto social mensurável permite que, mesmo em momentos de crise econômica, a associação demonstre às empresas que a inclusão vai além da responsabilidade legal: é também um investimento em reputação, produtividade e retenção de talentos.

Outro fator estratégico de defesa está na ampla rede de parcerias com universidades, escolas públicas e organizações sociais, que garante o ingresso contínuo de voluntários, estagiários e jovens aprendizes. Esse modelo reduz significativamente os custos operacionais e fortalece a sustentabilidade do projeto, já que a contribuição desses atores substitui parte da necessidade de contratações tradicionais. Ao mesmo tempo, essa dinâmica cria um ciclo virtuoso de engajamento social, capacitação prática e inclusão profissional.

Além disso, a associação busca consolidar alianças de longo prazo com governos, empresas e financiadores institucionais, o que assegura resiliência diante da ausência de políticas públicas consistentes. Essa articulação permite à Tutoria da Inclusão manter sua atuação mesmo em cenários adversos, posicionando-se como ponte entre sociedade civil, academia e setor privado.

#### **4.10.1.3. Estratégias de Correção (Fraquezas + Oportunidades)**

A baixa visibilidade inicial da associação pode limitar sua capacidade de aproveitar plenamente o crescimento da demanda por inclusão nas empresas. Para corrigir essa fraqueza, será necessário investir tempo, dedicação e engajamento de pessoas em vez de altos custos

financeiros. A Tutoria da Inclusão pretende estruturar esse processo contando com voluntários e jovens aprendizes, que serão capacitados para apoiar as tarefas de prospecção, mapeamento de editais e elaboração de propostas. Essa estratégia cria um ciclo formativo: enquanto contribuem para o fortalecimento institucional, esses jovens aprendem, na prática, competências ligadas à gestão de projetos sociais e captação de recursos.

É importante reconhecer que, nos estágios iniciais, a captação de recursos dependerá sobretudo daqueles que acreditarem no potencial da iniciativa desde o começo – pessoas e organizações dispostas a apoiar antes mesmo dos resultados concretos. Esse esforço inicial pode ser mais restrito e desafiador, mas será fundamental para abrir caminho a novas adesões. Com o amadurecimento do projeto e a apresentação dos primeiros impactos sociais, a associação terá mais condições de ampliar sua rede de apoiadores, atraiendo empresas, governos e instituições que buscam iniciativas sólidas e comprovadas de inclusão.

#### **4.10.1.4. Estratégias de Contenção (Fraquezas + Ameaças)**

Por fim, há combinações de fraquezas e ameaças que representam riscos reais. A dificuldade de mensurar impacto qualitativo no curto prazo pode prejudicar a competitividade da associação frente a grandes consultorias, além de comprometer sua credibilidade em editais. Para evitar isso, é essencial implantar desde o início um sistema de avaliação com indicadores claros, como número de pessoas capacitadas, número de empresas atendidas, permanência no trabalho, entre outros.

Outra fraqueza crítica é a dependência de captação externa. Se somada a um cenário de instabilidade política ou econômica, essa dependência pode comprometer a continuidade do projeto. Como estratégia de contenção, recomenda-se o desenvolvimento de uma frente de serviços pagos e acessíveis para empresas, como consultorias técnicas e treinamentos, criando uma fonte de receita recorrente que garanta a sustentabilidade do núcleo social da associação.

### **4.11. Identificação do segmento-alvo de clientes**

O presente projeto foi estruturado com base na identificação de dois segmentos-alvo de clientes cujas necessidades são interligadas e, ao mesmo tempo, historicamente negligenciadas por soluções integradas no mercado: empresas de médio e grande porte com obrigações legais de inclusão de pessoas com deficiência, e pessoas em situação de desemprego ou subemprego que buscam qualificação profissional com propósito social.

A escolha desses dois grupos não é arbitrária, mas responde a uma lacuna objetiva na relação entre inclusão, formação e empregabilidade. Por um lado, as empresas enfrentam

dificuldades práticas para cumprir a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991), seja pela falta de preparo interno, seja pela ausência de apoio técnico para adaptar seus processos e espaços de forma eficiente e inclusiva. Por outro lado, milhões de brasileiros seguem excluídos do mercado de trabalho formal, muitos deles sem acesso a oportunidades de qualificação acessível, com impacto social concreto e inserção profissional efetiva.

A proposta da associação surge justamente da possibilidade de atuar como ponte entre essas duas realidades, formando tutores especializados para acompanhar a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho e oferecendo às empresas o suporte necessário para que consigam cumprir suas obrigações legais com responsabilidade, qualidade e sensibilidade. A definição desses segmentos, portanto, se dá não apenas pelo critério de demanda de mercado, mas também por uma escolha ética e estratégica que busca gerar impacto social mensurável e transformação estrutural.

#### **4.12. Caracterização detalhada do segmento-alvo de clientes**

O primeiro segmento-alvo, formado por pessoas desempregadas ou subempregadas, é composto majoritariamente por indivíduos com baixa escolaridade, acesso restrito à formação técnica e dificuldades recorrentes de reinserção no mercado formal de trabalho. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua/IBGE, 2025), a taxa de desemprego recuou para 5,6% em julho de 2025, o menor índice desde 2012, mas isso ainda representa mais de 6 milhões de pessoas fora do mercado de trabalho. Dentro desse grupo, os mais afetados continuam sendo jovens, mulheres, negros e moradores de regiões periféricas, evidenciando a desigualdade estrutural na reinserção profissional (Agência Brasil, 2025).

Esses indivíduos frequentemente buscam alternativas de capacitação que sejam acessíveis financeiramente, compatíveis com sua realidade social e que ofereçam perspectivas reais de empregabilidade. Uma pesquisa recente do Pacto Global, Talento Incluir e parceiros indica que 80% dos profissionais com deficiência ou neurodivergência afirmam que as empresas brasileiras não estão preparadas para acomodá-los adequadamente (PACTO GLOBAL / TALENTO INCLUIR / INSTITUTO LOCOMOTIVA / iO DIVERSIDADE, 2024). Em Brasília, outro levantamento apontou que uma das dificuldades mais citadas é a falta de formação profissional adequada e certificação reconhecida, e que muitas vagas ofertadas não correspondem ao grau de escolaridade do candidato (AGÊNCIA BRASÍLIA, 2023). Por outro lado, iniciativas como a Talento Incluir demonstram que existe demanda e atuação concreta: em 2024, foram 353 pessoas com deficiência empregadas por meio dos seus

programas de empregabilidade e capacitação (DIÁRIO PCD, 2025). Além disso, feiras como a “Conexão Inclusiva” em Manaus já oferecem centenas de vagas para aprendizagem, estágio e empregos, mostrando que existe espaço para soluções práticas e articuladas (PORTAL MANAÓS, 2025).

O segundo segmento-alvo é composto por empresas de médio e grande porte que possuem 100 funcionários ou mais e, portanto, estão legalmente obrigadas a reservar uma porcentagem de seus cargos para pessoas com deficiência, conforme a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991). Apesar disso, estudos revelam que o cumprimento ainda é limitado: pesquisa realizada pela Unicamp (2022) apontou que mais de 80% das empresas paulistas descumpriam a cota legal para contratação de pessoas com deficiência, e levantamento da CUT (2023) reforça que justamente as grandes empresas são as que menos cumprem a legislação. Entre as justificativas mais comuns estão a ausência de conhecimento técnico, a resistência cultural interna e a percepção equivocada de que a inclusão representa custos elevados ou perda de produtividade.

Essas empresas, em geral, não encontram no mercado uma solução completa que inclua formação de profissionais de apoio (tutores), suporte técnico para adaptação de espaços, capacitação de equipes internas e acompanhamento contínuo. A Tutoria da Inclusão propõe-se a preencher essa lacuna oferecendo consultorias personalizadas, planos de ação inclusivos e articulação direta com os tutores formados, promovendo inclusão com eficiência, legitimidade e impacto positivo na imagem institucional das organizações.

Ambos os segmentos, embora distintos, compartilham uma dor comum: a ausência de soluções práticas, acessíveis e humanizadas para tornar a inclusão uma realidade concreta. O projeto busca atender simultaneamente às necessidades desses dois públicos, conectando-os em uma proposta de valor única, colaborativa e de alto impacto social.

## **5. MODELO DO NEGÓCIO**

### **5.1. Missão, Visão e Valor**

#### **5.1.1. Missão**

Ampliar o acesso e a permanência de pessoas com deficiência no mercado de trabalho por meio da formação de tutores qualificados, do suporte direto às empresas e da construção de ambientes mais justos, acessíveis e diversos. Atuamos para quebrar ciclos de exclusão,

promovendo não apenas inclusão profissional, mas também oportunidades educacionais e sociais que geram pertencimento, dignidade e desenvolvimento coletivo.

### **5.1.2. Visão**

Ser, até 2035, uma referência nacional em inclusão com impacto real e duradouro, contribuindo para um país onde pessoas com deficiência tenham presença ativa em todos os espaços — com igualdade salarial, acesso à educação de qualidade, oportunidades de crescimento e reconhecimento de suas capacidades. Acreditamos que, ao transformar a forma como o trabalho acolhe a diversidade, iniciamos um ciclo virtuoso que beneficia não apenas indivíduos, mas toda a sociedade, fortalecendo a economia, a cultura e a justiça social no Brasil.

### **5.1.3. Valor**

- Pertencimento: Lutamos para que todas as pessoas com deficiência se sintam valorizadas, representadas e respeitadas em qualquer espaço em que estiverem.
- Equidade com propósito: Sabemos que tratar todos de forma igual não basta, buscamos oportunidades reais e condições justas para que cada um possa florescer.
- Compromisso com a transformação: Não aceitamos soluções simbólicas. Atuamos para gerar mudanças concretas, sustentáveis e de impacto estrutural.
- Inclusão como valor coletivo: A inclusão não é apenas sobre quem está à margem, é sobre o todo. O país inteiro cresce quando todas as pessoas têm chance de participar.
- Empatia e escuta ativa: Escutamos com o coração e agimos com responsabilidade. Cada história importa.
- Inovação acessível: Usamos tecnologia, criatividade e conhecimento para superar barreiras e conectar pessoas a oportunidades reais.
- Transparência e confiança: Somos guiados por ética, clareza e respeito em todas as nossas relações.

## **5.2. Proposta de valor**

Nós nos vemos como uma verdadeira ponte entre o que a nossa sociedade tem sido e o que ela tem o potencial de se tornar. Nosso trabalho é focado em transformar o ambiente de trabalho e de aprendizado, tornando-o mais justo, acessível e verdadeiramente transformador para pessoas com deficiência. Para isso, atuamos em duas frentes principais: através da

formação de tutores especializados e da orientação direta a empresas e instituições. Acreditamos firmemente que essa abordagem é essencial para gerar um impacto significativo e duradouro.

A gente entende que incluir vai muito além de simplesmente cumprir uma obrigação legal. É sobre criar pertencimento, sobre abrir novos caminhos e, fundamentalmente, sobre construir um país que seja mais produtivo, mais humano e mais equilibrado. Quando garantimos que pessoas com deficiência não apenas consigam entrar no mercado de trabalho, mas que permaneçam nele, que se desenvolvam profissionalmente e que sejam respeitadas em sua integralidade, estamos iniciando um ciclo virtuoso. Esse ciclo estimula o investimento em sua educação, contribui para a redução de desigualdades históricas e, por consequência, fortalece a base de toda a sociedade. É um investimento no futuro coletivo.

Para as empresas, o que oferecemos são soluções que geram um impacto social real, constroem uma reputação positiva e garantem o alinhamento com as melhores práticas de ESG (Environmental, Social e Governance). Ou seja, não é apenas um custo, mas um valor agregado que beneficia a todos. Para o poder público, nossa atuação contribui diretamente para a concretização de políticas inclusivas e para a redução das barreiras estruturais que ainda existem. E para a população em geral, entregamos algo que é fundamental: dignidade, oportunidades e uma nova narrativa — “uma história onde cada indivíduo tem voz, é valorizado e tem seu próprio espaço garantido.”

Porque, no fundo, a gente sabe que quando uma pessoa com deficiência é incluída de verdade, não é apenas ela que alcança a vitória; vencemos todos nós, como sociedade. É um passo essencial para um futuro mais equitativo e próspero.

### **5.3. Estratégia de Comercialização**

A estratégia de comercialização da associação foi pensada de forma a garantir o alcance efetivo dos seus dois principais públicos: empresas que buscam estruturar práticas de inclusão, aquelas que querem cumprir e ir além da legislação vigente, e pessoas em situação de desemprego que desejam se requalificar profissionalmente, com propósito e acesso facilitado. Ao articular educação, empregabilidade e transformação social, o projeto exige uma abordagem comercial que vá além da promoção de serviços, buscando criar vínculos duradouros baseados na confiança, no impacto mensurável e na credibilidade da proposta.

O posicionamento da associação será construído com base em três pilares: acessibilidade, confiabilidade e transformação. Para os públicos, a entidade será percebida como uma organização ética, socialmente comprometida, tecnicamente qualificada e aberta ao

diálogo com empresas, instituições e comunidades. O tom da comunicação será acolhedor, técnico e empático, refletindo o equilíbrio entre a seriedade dos desafios enfrentados e o otimismo da solução proposta.

As estratégias para alcançar os segmentos-alvo serão diferenciadas, mas complementares. Para o público empresarial, a abordagem terá caráter institucional e será focada em apresentar soluções práticas para dores reais: o risco jurídico do descumprimento da Lei de Cotas, os custos invisíveis da exclusão, os desafios de adaptação organizacional e o desejo crescente das empresas de fortalecer sua atuação em responsabilidade social e ESG. A associação se posicionará como parceira estratégica de longo prazo, oferecendo serviços de consultorias acessíveis, personalizadas e com resultados mensuráveis. Para isso, serão utilizadas ações como prospecção direta via e-mail institucional, presença em feiras e eventos de RH e diversidade, participação em fóruns do terceiro setor, produção de conteúdo técnico em blogs e redes sociais corporativas (como LinkedIn), além de reuniões de apresentação com proposta gratuita de diagnóstico inicial.

Já para as pessoas desempregadas, a comunicação será orientada por princípios de empatia, incentivo e pertencimento. A associação buscará mostrar que é possível construir uma nova trajetória profissional a partir da inclusão e da solidariedade. As ações de divulgação incluirão postagens e campanhas nas redes sociais (especialmente Instagram, Facebook e WhatsApp), uso de vídeos curtos com depoimentos reais de transformação, parcerias com ONGs, lideranças comunitárias, igrejas, universidades e centros públicos de emprego. Haverá também um canal de inscrição acessível e simples, com etapas objetivas para início da capacitação e suporte humanizado durante toda a jornada.

Como a associação não visa lucro, mas sim sustentabilidade e ampliação de impacto, a conversão será medida não em vendas, mas em adesão e engajamento com a causa. Para empresas, a conversão será representada pela contratação dos serviços de diagnóstico e acompanhamento inclusivo. Para os alunos, será a entrada e permanência nos cursos, bem como sua posterior inserção no mercado. Nesse processo, ferramentas como micro certificações, trilhas de formação flexíveis e incentivo à indicação de novos participantes serão utilizadas para estimular a continuidade.

Nesse processo, as parcerias terão papel absolutamente central: é por meio delas que a associação ampliará seu alcance, terá acesso a espaços físicos para reuniões e produções, mobilizará voluntários e estagiários, estabelecerá contato com empresas e dará legitimidade à proposta. Universidades, redes de ONGs, Sistema S, órgãos públicos e entidades de classe serão priorizados como aliados estratégicos, pois representam canais decisivos para a

capilaridade e a sustentabilidade do negócio.

Por fim, a mensuração do sucesso da estratégia de comercialização será feita por meio de indicadores qualitativos e quantitativos, como: número de tutores formados, número de empresas atendidas, taxa de efetivação de práticas inclusivas, alcance nas redes sociais, número de parceiros ativos e quantidade de diagnósticos ou planos de inclusão aplicados. Além disso, teremos a mensuração de dados macros como o número de pessoas deficientes efetivas no mercado. Esses dados permitirão ajustes contínuos na abordagem, sempre com o objetivo de aumentar a eficiência da comunicação, a aderência dos públicos e a expansão sustentável da atuação da associação.

#### **5.4. Vantagem Competitiva**

A vantagem competitiva da associação Tutoria da Inclusão foi cuidadosamente analisada à luz do modelo VRIO, proposto por Jay B. Barney (1991) dentro da abordagem da Visão Baseada em Recursos (RBV). Esse modelo nos permite avaliar quatro dimensões centrais (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), para identificar se determinados recursos e capacidades internas podem sustentar um desempenho superior e diferenciado. Trata-se de uma ferramenta estratégica que possibilita compreender de forma objetiva quais ativos realmente oferecem vantagem competitiva e como eles podem ser organizados para gerar impacto social e institucional de longo prazo.

- Valor (V): Resolvendo um Problema Real

A Tutoria da Inclusão agrega um valor imenso porque atua em um problema concreto e persistente que a gente vê no dia a dia: a exclusão de pessoas com deficiência do mercado de trabalho e a falta de um suporte técnico-humanizado para as empresas. A proposta poderá agregar valor ao oferecer três frentes integradas de impacto

- Primeiro, oferecer a formação gratuita e acessível de tutores especializados, o que não só qualifica pessoas, mas abre uma nova e promissora via de empregabilidade.
- Segundo, fornecer consultoria inclusiva e personalizada para empresas, focando em como adaptar os ambientes e, claro, em como cumprir a legislação de forma qualificada.
- Terceiro, e não menos importante, promover uma verdadeira cultura organizacional inclusiva, com um suporte contínuo que vai muito além de ações pontuais ou temporárias.

Todos esses elementos juntos mostram que os recursos da associação são extremamente valiosos, pois atacam a raiz de um problema social estrutural e, o que é melhor,

apresentam soluções que são aplicáveis e mensuráveis no mundo real.

- Raridade (R): A Combinação que Ninguém Mais Tem

A combinação de soluções que a Tutoria da Inclusão pretende oferecer configura-se como rara no cenário nacional. Poucas iniciativas atuam de forma tão abrangente e integrada, reunindo formação inclusiva, suporte especializado às empresas, alinhamento às diretrizes ESG e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), acessibilidade digital e, sobretudo, um compromisso com a transformação cultural de longo prazo. Um diferencial decisivo está na presença de profissionais com deficiência dentro da própria equipe, participando ativamente da elaboração e implementação das ações nas organizações. Essa participação garante legitimidade, precisão técnica e vivência prática, uma vez que são essas pessoas que melhor compreendem as necessidades reais do dia a dia. O modelo de atuação simultaneamente técnico, empático e articulado com diferentes setores da sociedade posiciona a associação de maneira singular no campo da inclusão, reforçando seu potencial de gerar impacto efetivo e duradouro.

- Imitabilidade (I): Difícil de Copiar

Apesar de o modelo ser concebido para ser tecnicamente estruturado, sua imitação integral poderá ser difícil, pois envolverá a construção de:

- Conhecimento técnico acumulado e interdisciplinar, que será desenvolvido ao longo do tempo.
- Rede de parceiros e voluntários que será construída com base em confiança e reputação.
- Metodologia pedagógica e linguagem institucional próprias, que serão criadas e aprimoradas.
- Operação leve, com processos internos claros e adaptáveis, que serão implementados.

Tais fatores poderão tornar o modelo complexo de replicar em curto prazo, assegurando à futura associação uma vantagem competitiva pouco imitável.

- Organização (O): A Estrutura para o Sucesso

A estrutura organizacional da associação está sendo planejada para explorar e sustentar suas vantagens. A equipe desenhada de forma enxuta e multidisciplinar, com funções bem definidas e processos compatíveis com o uso eficiente de tecnologia, parcerias e redes colaborativas. E as estratégias estabelecidas de forma claras para captação, execução e mensuração de impacto, alinhadas ao propósito institucional e à sustentabilidade operacional.

## 5.5. Business Model Canvas

O *Business Model Canvas (BMC)*, desenvolvido por Alexander Osterwalder (2004; 2010), é uma ferramenta visual e estratégica utilizada para descrever, analisar e inovar modelos de negócios. Estruturado em nove blocos fundamentais, que abrangem desde a proposta de valor até a estrutura de custos e fontes de receita, o BMC possibilita uma visão integrada e simplificada do funcionamento da organização. Sua aplicação neste trabalho tem como objetivo organizar, de forma clara e objetiva, os principais elementos que sustentam a atuação da associação Tutoria da Inclusão, garantindo coerência entre missão, recursos e impacto social.

**Tabela 3**

PARCEIROS-CHAVE	ATIVIDADES-CHAVE	PROPOSTAS DE VALOR	RELACIONAMENTO COM CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>UNIVERSIDADES E CENTROS DE PESQUISA.</li> <li>ONGS E REDES DE INCLUSÃO.</li> <li>EMPRESAS APOIADORAS.</li> <li>ÓRGÃOS PÚBLICOS E MOVIMENTOS DE EMPREGABILIDADE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FORMAÇÃO DE TUTORES.</li> <li>PRODUÇÃO DE CONTEÚDO TÉCNICO.</li> <li>CONSULTORIAS PARA EMPRESAS.</li> <li>GESTÃO DA PLATAFORMA E DOS ATENDIMENTOS.</li> </ul> <p><b>RECURSOS-CHAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EQUIPE MULTIDISCIPLINAR ESPECIALIZADA.</li> <li>PLATAFORMA DIGITAL COM ACESSIBILIDADE.</li> <li>METODOLOGIA PRÓPRIA DE FORMAÇÃO E CONSULTORIA.</li> <li>PARCERIAS ESTRATÉGICAS COM INSTITUIÇÕES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FORMAÇÃO GRATUITA DE TUTORES ESPECIALIZADOS EM INCLUSÃO.</li> <li>CONSULTORIA PRÁTICA E ACESSÍVEL PARA EMPRESAS SOBRE INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA.</li> <li>SUporte TÉCNICO CONTÍNUO, COM FOCO NA PERMANÊNCIA E VALORIZAÇÃO NO TRABALHO.</li> <li>INTEGRAÇÃO ENTRE EDUCAÇÃO, EMPREGABILIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SUporte TÉCNICO E PEDAGÓGICO.</li> <li>COMUNICAÇÃO CLARA, ACESSÍVEL E EMPÁTICA.</li> <li>DIAGNÓSTICO GRATUITO PARA EMPRESAS.</li> <li>ENGAGEMENT POR MEIO DE REDES, CERTIFICAÇÕES E DEPOIMENTOS.</li> </ul> <p><b>CANAIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PLATAFORMA ONLINE ACESSÍVEL.</li> <li>REDES SOCIAIS E CANAIS DIGITAIS.</li> <li>PARCERIAS COM UNIVERSIDADES, ONGS E CENTROS PÚBLICOS DE EMPREGO.</li> <li>PARTICIPAÇÃO EM EDITAIS, FÓRUNS E EVENTOS INSTITUCIONAIS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EMPRESAS QUE PRECISAM ESTRUTRAR A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA.</li> <li>PESSOAS DESEMPREGADAS OU SUBEMPREGADAS, ESPECIALMENTE DE BAIXA RENDA.</li> <li>INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E ORGANIZAÇÕES SOCIAIS LIGADAS À EMPREGABILIDADE.</li> </ul>
<b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b>		<b>FONTES DE RECEITA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>EQUIPE TÉCNICA E OPERACIONAL.</li> <li>MANUTENÇÃO DA PLATAFORMA.</li> <li>PRODUÇÃO DE CONTEÚDO.</li> <li>COMUNICAÇÃO E ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA PARA EMPRESAS.</li> <li>EDITAIS PÚBLICOS E FUNDOS PRIVADOS DE IMPACTO SOCIAL.</li> <li>PARCERIAS INSTITUCIONAIS E DOAÇÕES.</li> </ul>

## 6. PLANO DE MARKETING

### 6.1. Produto

Para alcançar nossos objetivos de promover a inclusão efetiva de pessoas com deficiência, a Tutoria da Inclusão planeja oferecer um conjunto de soluções integradas, focadas tanto na formação de talentos quanto no apoio às organizações. Essas soluções foram desenhadas para serem acessíveis, abrangentes e de alto impacto.

- Plataforma Online de Capacitação

Nossa espinha dorsal de formação será uma plataforma online robusta e acessível, projetada para capacitar futuros tutores e outros profissionais interessados. Além de ampliar o conhecimento técnico sobre inclusão, esse processo formativo abre portas concretas de atuação: os participantes, ao receberem o certificado, estarão aptos a atuar em empresas parceiras, instituições educacionais, organizações do terceiro setor e até mesmo em projetos públicos voltados à acessibilidade. Ou seja, não se trata apenas de uma qualificação teórica, mas de uma credencial prática e reconhecida, que fortalece a empregabilidade e conecta os formandos a uma rede real de oportunidades.

Nela, os usuários encontrarão:

- Videoaulas: Conteúdo abrangente e didático sobre como auxiliar pessoas com deficiência em ambientes profissionais e educacionais. Os módulos abrangerão temas essenciais, como a compreensão dos diferentes tipos de deficiência, estratégias de comunicação eficaz, as melhores práticas para adaptações no local de trabalho ou estudo, e o suporte psicossocial necessário para a autonomia e bem-estar.
- Lives com Especialistas: Sessões ao vivo que proporcionarão um espaço valioso para a interação. Especialistas nas diversas áreas da inclusão e pessoas com deficiência compartilharão suas experiências, responderão a dúvidas e aprofundarão temas específicos, enriquecendo o aprendizado com vivências reais e conhecimentos de ponta.
- Certificação: Ao concluir o treinamento completo, os participantes receberão um certificado que atestará sua qualificação como tutores especializados em inclusão, validando suas competências para atuar nesse campo tão importante.
- Consultoria e Treinamentos para Empresas e Instituições

Além da plataforma de formação, a Tutoria da Inclusão oferecerá um pacote de consultoria e treinamentos, que poderá ser conduzido tanto de forma presencial quanto online, dependendo da necessidade de cada parceiro. Esse serviço visa dar suporte prático e estratégico às organizações:

- Diagnóstico de Acessibilidade: Realizaremos uma avaliação detalhada do ambiente físico, da cultura e das práticas da empresa ou instituição. O objetivo é identificar as barreiras existentes — sejam elas atitudinais, arquitetônicas ou de comunicação — e propor soluções assertivas para uma inclusão eficaz e sem atritos.
- Plano de Ação para Inclusão: A partir do diagnóstico, desenvolveremos um

plano de ação personalizado. Este documento incluirá metas claras, ações específicas e prazos realistas para a implementação de medidas de acessibilidade e inclusão. Queremos que as empresas saibam exatamente o que fazer e como fazer.

- Acompanhamento e Monitoramento: Nosso suporte não termina na entrega do plano. Ofereceremos acompanhamento contínuo para a empresa durante a implementação das ações, com avaliações periódicas dos resultados e os ajustes necessários. Esse apoio constante é crucial para garantir que as mudanças sejam efetivas e sustentáveis a longo prazo, promovendo uma cultura de inclusão genuína.

## 6.2. Preço

A definição dos preços da Tutoria da Inclusão foi elaborada a partir de três princípios centrais: garantir a sustentabilidade financeira do projeto, assegurar acessibilidade para diferentes perfis de empresas e manter a competitividade em relação ao mercado de consultorias inclusivas.

Um dos diferenciais do modelo está no fato de que a associação não busca lucro, mas sim sustentabilidade para ampliar seu impacto social. Para isso, podemos reduzir o orçamento operacional graças às parcerias estratégicas com universidades, órgãos públicos e organizações sociais, bem como à contribuição de voluntários, estagiários e jovens aprendizes. Esse sistema de colaboração permite diluir custos de equipe, infraestrutura e produção de conteúdo, garantindo maior equilíbrio financeiro sem comprometer a qualidade dos serviços.

A política de preços foi estruturada considerando o porte da empresa contratante. Todos os pacotes oferecem a mesma base de serviço: diagnóstico inicial, plano de ação inclusivo, acompanhamento e suporte contínuo. Mas a adesão varia conforme o tamanho e a complexidade organizacional:

- Empresas de pequeno porte (até 99 funcionários): podem contratar qualquer um dos três pacotes (Essencial, Intermediário ou Avançado).
- Empresas de médio porte (100 a 499 funcionários): terão acesso apenas aos pacotes Intermediário e Avançado, dada a maior necessidade de acompanhamento.
- Empresas de grande porte (a partir de 500 funcionários): terão acesso exclusivo ao Pacote Avançado, em razão da complexidade e amplitude de suas demandas de inclusão.

Com base em pesquisas de mercado, observou-se que consultorias especializadas, como Talento Incluir e Egalitê, chegam a cobrar valores que podem ultrapassar R\$ 100.000 por ano em programas de inclusão corporativa. A Tutoria da Inclusão posiciona-se de forma estratégica, oferecendo valores significativamente menores, mas ainda condizentes com a qualidade da entrega, variando entre R\$ 2.000 e R\$ 4.000 por mês, conforme o porte da empresa.

Essa especificação garante equilíbrio: os valores são mais acessíveis que os praticados por grandes consultorias, ao mesmo tempo em que superam soluções superficiais e pontuais que pouco contribuem para transformações duradouras. Assim, a Tutoria da Inclusão se consolida como uma opção confiável, justa e sustentável, capaz de promover impacto social real e mensurável sem comprometer sua própria viabilidade financeira.

### **6.3. Comunicação**

Nossa forma de comunicar na Tutoria da Inclusão vai seguir três princípios super importantes: clareza, empatia e credibilidade. A gente entende que a comunicação não é só pra divulgar o que fazemos; ela é uma ferramenta estratégica para tocar as pessoas, sensibilizar a sociedade, engajar parceiros e, principalmente, fortalecer o senso de pertencimento das pessoas com deficiência. Queremos que nossa mensagem inspire e mobilize a todos.

Pra conseguir isso, vamos abordar nossos públicos de forma segmentada, pensando nas necessidades de cada um:

- Para as Empresas: Conexão Estratégica e Resultados Tangíveis

Quando falarmos com as empresas, nossa comunicação será mais institucional e técnica, usando uma linguagem direta e objetiva. A ideia é mostrar como uma inclusão bem planejada pode, de fato, reduzir riscos legais, melhorar a cultura organizacional e reforçar as práticas ESG (Ambiental, Social e Governança). Vamos dar preferência a mensagens que apresentem dados concretos, resultados alcançados e o impacto real que a inclusão gera para o negócio. Queremos que elas vejam a inclusão não como um custo, mas como um investimento inteligente e estratégico.

- Para o Público Social: Acolhimento, Empoderamento e Oportunidades

Já para o nosso público social, os nossos futuros tutores e os beneficiários, a linguagem será acessível, encorajadora e acolhedora. Nosso foco será reforçar que a inclusão é possível e transformadora, e que ela abre portas de verdade. A comunicação buscará gerar um sentimento de pertencimento e deixar claro que a formação que ofereceremos será um

caminho viável para alcançar autonomia e valorização no mercado de trabalho. Queremos inspirar e mostrar que há um futuro promissor esperando por eles.

- Construindo Nossa Marca: Profissionalismo com Alma

Nossa marca será construída com um equilíbrio cuidadoso entre profissionalismo e humanização. Queremos que ela transmita nosso compromisso técnico com a inclusão, ao mesmo tempo em que ressalta nosso profundo propósito social. O conteúdo que vamos divulgar abordará temas como a inclusão produtiva, a importância da redução das desigualdades, como construir uma cultura organizacional mais rica e o impacto coletivo positivo que geramos juntos.

Para saber se estamos no caminho certo, a avaliação da nossa comunicação será contínua. Vamos analisar o engajamento dos públicos, o alcance das nossas mensagens, a conversão em adesão aos nossos serviços e, claro, a qualidade da percepção institucional que as pessoas têm da Tutoria da Inclusão. Assim, garantimos que nossa voz seja ouvida e compreendida, gerando a transformação que tanto desejamos.

#### **6.4. Canal de Vendas**

A Tutoria da Inclusão planeja ter canais de atuação bem específicos, pensando nos nossos dois públicos principais: as empresas que vão contratar nossos serviços de consultoria e as pessoas que vão buscar a formação de tutores pela nossa plataforma digital. Nosso objetivo é garantir que a gente consiga chegar até eles de forma clara, eficiente e, claro, totalmente alinhada com o propósito social do nosso projeto.

- Canais de Conexão com Empresas

Para captar empresas que têm interesse em nossas consultorias de inclusão, vamos focar em uma abordagem estratégica e direta:

- Prospecção Direta: Vamos enviar propostas e apresentações bem elaboradas para empresas que já tivermos mapeado, usando e-mails corporativos e fazendo contatos estratégicos. A ideia é conversar diretamente com quem decide.
- Participação em Eventos Chave: Estaremos presentes em eventos e fóruns importantes sobre diversidade, Recursos Humanos (RH) e ESG. Nesses lugares, teremos uma presença institucional forte e apresentaremos nossa metodologia, mostrando como podemos ajudar as empresas de verdade.
- Parcerias Estratégicas: Vamos nos aliar a universidades, ONGs e entidades do Sistema S (como SEBRAE e SENAI). Esses parceiros serão cruciais para nos

indicar empresas que já estão mais abertas à pauta da inclusão, ampliando nosso alcance.

- Conteúdo em Canais de Autoridade: Usaremos plataformas como o LinkedIn e nosso site institucional para compartilhar conteúdo técnico de qualidade. Esses canais servirão como pontos de entrada para empresas interessadas marcarem reuniões ou solicitarem um diagnóstico gratuito.
- Rede de Recomendações: Acreditamos muito no poder do "boca a boca". Nossas empresas parceiras atuais e os beneficiários que já foram impactados pelo nosso trabalho poderão nos recomendar, ajudando a expandir nossa atuação de forma orgânica e baseada na confiança.

Esses canais foram escolhidos a dedo porque permitem um contato direto com quem toma as decisões nas empresas, além de possibilitarem uma abordagem consultiva e estratégica desde o primeiro contato, o que é fundamental para construir relacionamentos duradouros.

- Canais de Acesso à Formação para Tutores

Para a formação de tutores, nossa meta é divulgar o programa de forma ampla e descentralizada, alcançando pessoas que querem se qualificar e construir novas carreiras com um propósito social. Nossos principais canais para isso serão:

- Redes Sociais Populares: Vamos usar plataformas como Instagram, Facebook e WhatsApp para divulgar as chamadas para inscrição, os prazos e, principalmente, depoimentos de participantes que já estão transformando suas vidas. Isso ajuda a inspirar e engajar.
- Parcerias Comunitárias: Estabeleceremos parcerias com universidades, centros de formação, coletivos sociais, igrejas, movimentos e diversas instituições comunitárias. Eles serão nossos multiplicadores, ajudando a orientar e encaminhar interessados para a nossa plataforma.
- Divulgação em Centros Públicos: Buscaremos divulgar nossa proposta por meio de centros públicos de emprego, CRAS (Centros de Referência de Assistência Social) e redes territoriais. Isso é essencial para aumentar nossa capilaridade e chegar a quem mais precisa.
- Materiais Físicos e Digitais: Circularemos materiais (como panfletos ou cartazes) em comunidades, escolas e espaços públicos. Esses materiais terão QR codes que levarão as pessoas diretamente para nossa plataforma, facilitando o acesso à informação e à inscrição.

- Indicação e Rede Orgânica: Contaremos com a indicação de ex-tutores e pessoas que já foram beneficiadas pelo nosso trabalho. Essa rede de confiança orgânica será fundamental para atrair novos participantes e fortalecer nossa comunidade.

É importante ressaltar que todos esses canais estarão integrados à nossa plataforma digital acessível. Nela, o fluxo de inscrição será simplificado, pensado para acolher pessoas de diferentes perfis e trajetórias, garantindo que ninguém fique de fora por conta de burocracia ou dificuldades técnicas.

## 7. PLANO OPERACIONAL

### 7.1. Layout ou arranjo físico

O arranjo físico da Tutoria da Inclusão combina espaços presenciais, obtidos por meio de parcerias estratégicas, com uma forte atuação remota. As parcerias com universidades, centros públicos de formação, ONGs e entidades do terceiro setor serão fundamentais para viabilizar locais de reuniões com clientes, produção de conteúdo audiovisual e eventos de sensibilização. Dessa forma, a associação garante espaços de qualidade sem a necessidade de altos custos fixos, ao mesmo tempo em que amplia sua legitimidade institucional.

Já o trabalho diário e as reuniões semanais de alinhamento ocorrerão em ambiente remoto, aproveitando recursos tecnológicos que permitam a integração da equipe de forma colaborativa. Para isso, será utilizada a plataforma Gather Town, que oferece um ambiente virtual gamificado, no qual os participantes podem interagir com avatares em salas digitais semelhantes a um escritório. Essa ferramenta torna os encontros mais dinâmicos e facilita a coordenação de atividades entre diferentes núcleos da associação.

É importante destacar que o uso da plataforma não será necessário para todos os profissionais. O acesso será voltado, principalmente, para diretores, coordenadores de projetos e equipes diretamente envolvidas nas ações em andamento. Profissionais de saúde, por exemplo, atuarão predominantemente em atividades presenciais, já que a sala virtual tem como foco questões administrativas, estratégicas e operacionais, e não atendimentos clínicos ou pedagógicos.

Segundo o próprio site da Gather Town disponibiliza um plano gratuito que permite até 10 usuários simultâneos, suficiente para a gestão inicial dos projetos. Caso a demanda aumente, será possível migrar para o plano pago, que custa a partir de US\$ 7 por usuário/mês,

garantindo maior capacidade e recursos adicionais.

## **7.2. Capacidade produtiva e comercial**

A capacidade produtiva da futura Tutoria da Inclusão está diretamente ligada à forma como a equipe será estruturada, à organização dos ciclos de atendimento e, principalmente, ao nosso modelo de operação digital. Com base na composição inicial que planejamos para a equipe e na estimativa de carga horária dos profissionais envolvidos, a associação terá capacidade para:

- Ofertar até 4 turmas de formação de tutores por ano, com cerca de 50 participantes em cada turma. Isso significa que poderemos realizar até 200 formações anuais, preparando um número significativo de profissionais para o mercado.
- Atender de 20 a 30 empresas simultaneamente. Esse atendimento técnico será dividido entre os três pacotes de consultoria que planejamos oferecer: Essencial, Intermediário e Avançado. Isso nos permite gerenciar múltiplos projetos com qualidade e atenção.

A plataforma digital que pretendemos desenvolver será um modelo simples sem muita complexidade para garantir tanto a simplicidade no acesso mas também no seu custo, apesar disso será um ponto-chave para nossa escalabilidade, especialmente na formação de tutores, pois reduz o impacto de qualquer limitação física. Além disso, a produção de conteúdo será contínua, permitindo que a gente mantenha o material sempre atualizado e faça customizações conforme a demanda.

E no lado comercial, que será realizada pela equipe entre voluntários e jovens aprendizes, onde a associação contará com essa equipe para realizar até 40 prospecções empresariais por mês. Esse número inclui contatos diretos, apresentações e reuniões. Queremos garantir que esse ritmo de prospecção respeite a nossa capacidade de atendimento, sem nunca comprometer a qualidade do serviço que vamos entregar.

## **7.3. Processos operacionais**

Os principais fluxos operacionais da Tutoria da Inclusão foram pensados de forma a otimizar a eficiência e a qualidade das nossas entregas. Eles se dividem em dois eixos interdependentes, refletindo os nossos dois públicos-alvo essenciais:

### **Fluxo de Formação de Tutores**

- Divulgação e Inscrição: Iniciaremos com a divulgação de chamadas públicas para inscrição, utilizando nossos canais digitais e as redes de parceiros para alcançar o maior

número possível de interessados.

- **Triagem:** Os inscritos passarão por uma triagem automatizada, que nos ajudará a verificar os critérios básicos de elegibilidade de forma rápida e eficiente.
- **Trilha Formativa:** Os selecionados terão acesso à trilha formativa completa na nossa plataforma digital. Lá, eles receberão tutoria técnica especializada e suporte pedagógico contínuo, garantindo um aprendizado de qualidade.
- **Avaliação e Certificação:** O desempenho de cada participante será avaliado, e aqueles que concluírem com sucesso receberão microcertificações, atestando suas novas habilidades.
- **Encaminhamento:** Os tutores certificados serão inseridos em nosso banco de talentos, utilizado como referência prioritária para as empresas atendidas em nossas consultorias. Além disso, poderão atuar de diferentes formas: Integração em equipes empresariais, acompanhando diretamente pessoas com deficiência no ambiente de trabalho e orientando gestores sobre boas práticas inclusivas; Atuação em projetos da própria associação, como facilitadores de oficinas, multiplicadores de conhecimento e apoiadores em consultorias técnicas; Articulação comunitária, atuando em ações de sensibilização junto a organizações sociais e lideranças locais, fortalecendo a cultura da inclusão para além das empresas.

#### Fluxo de Prestação de Serviços para Empresas

- **Prospecção e Diagnóstico:** O processo começará com a prospecção ativa e o agendamento de reuniões que incluirão um diagnóstico gratuito, permitindo que a empresa entenda suas necessidades e desafios em inclusão.
- **Apresentação da Proposta:** Em seguida, apresentaremos uma proposta personalizada, elaborada de acordo com o porte e as necessidades específicas de cada organização.
- **Execução e Acompanhamento:** Uma vez contratado, executaremos o plano de ação, com um acompanhamento técnico contínuo que incluirá encontros regulares, relatórios de progresso e revisões das práticas implementadas.
- **Entrega de Resultados:** Ao final do projeto, faremos a entrega de indicadores de impacto e um relatório final, demonstrando os resultados alcançados em termos de inclusão e acessibilidade.
- **Follow-up e Continuidade:** Para finalizar, realizaremos um follow-up para avaliar a possibilidade de continuidade do serviço ou para solicitar uma recomendação institucional, buscando fortalecer nossas parcerias de longo prazo.

É importante destacar que todos esses processos serão coordenados por nossa equipe multidisciplinar, utilizando ferramentas digitais de gestão de projetos, CRM (*Customer Relationship Management*) e comunicação interna. Essa organização por etapas garantirá a padronização, a qualidade e a rastreabilidade de todas as nossas ações, permitindo-nos operar de forma eficiente e transparente.

#### **7.4. Necessidade de pessoal**

A Tutoria da Inclusão estruturará seu funcionamento com base em uma rede colaborativa de pessoas, priorizando o voluntariado e a integração de estagiários e jovens aprendizes. Esse modelo, viabilizado por parcerias institucionais, garante a sustentabilidade financeira da associação ao mesmo tempo em que fortalece seu caráter social e participativo.

- Voluntários

A principal força de trabalho da associação será formada por voluntários. Profissionais de diversas áreas — psicologia, pedagogia, medicina, terapia ocupacional, comunicação, tecnologia, administração, direito, entre outros — atuarão de forma engajada, doando tempo e conhecimento para a construção dos cursos, produção de conteúdo, consultorias e suporte às empresas.

Esses voluntários serão captados por meio de convênios com universidades, conselhos de classe, associações de profissionais e movimentos sociais. O voluntariado será formalizado, com termos de adesão e definição clara de funções, assegurando organização, comprometimento e qualidade das entregas.

- Estagiários

Estudantes de graduação, especialmente das áreas de saúde, educação, tecnologia e comunicação, serão inseridos em atividades de apoio técnico e administrativo, como produção e edição de materiais, suporte digital, acompanhamento de turmas e atendimento a empresas parceiras. Essa experiência prática contribui tanto para sua formação quanto para o fortalecimento da associação.

- Jovens aprendizes

Em parceria com escolas públicas e programas governamentais, jovens aprendizes poderão atuar em áreas operacionais e de apoio que não exigem formação superior, como auxiliar administrativo, atendimento inicial, organização de materiais e apoio em eventos. Eles receberão bolsa auxílio e serão acompanhados por voluntários mais experientes, transformando o ambiente em espaço de aprendizagem e inclusão social.

- Inclusão interna

A associação assumirá o compromisso de integrar pessoas com deficiência em sua própria equipe de voluntários, estagiários e aprendizes, assegurando coerência com sua missão e legitimidade na prática da inclusão.

Assim, a necessidade de pessoal será atendida por uma rede diversificada e solidária, composta majoritariamente por voluntários, mas também por estudantes e jovens em formação. Essa estrutura colaborativa permitirá ampliar o alcance das ações e reforçará a identidade da Tutoria da Inclusão como um projeto coletivo, baseado em cooperação, aprendizado e impacto social.

## **8. PLANO FINANCEIRO**

### **8.1. Premissas do Planejamento Financeiro**

O planejamento financeiro da Tutoria da Inclusão parte de premissas que refletem o caráter não lucrativo da associação, sua forte base em parcerias institucionais e a predominância do voluntariado como força de trabalho. O objetivo é garantir a sustentabilidade econômica, com equilíbrio entre os custos operacionais e as receitas provenientes de editais, doações, parcerias estratégicas e serviços de consultoria inclusiva para empresas.

#### **8.1.1. Estrutura de pessoal**

- Profissionais voluntários: a maior parte das funções técnicas (psicólogos, pedagogos, terapeutas ocupacionais, médicos, especialistas em acessibilidade, consultores de inclusão etc.) será exercida por voluntários captados via universidades, conselhos de classe e redes parceiras. Isso reduz substancialmente os custos fixos de pessoal.
- Estagiários: estudantes de graduação atuarão em apoio pedagógico, produção de conteúdo, suporte digital e comunicação. Os custos associados serão mínimos, limitando-se a bolsas de estágio, quando previstas em parceria com universidades.
- Jovens aprendizes: em parceria com escolas públicas e programas governamentais, serão contratados para funções administrativas e operacionais básicas, com bolsas custeadas parcialmente pela associação.
- Inclusão interna: a própria equipe da associação contará com pessoas com deficiência, reforçando a coerência da proposta e dando legitimidade prática à missão institucional.

### **8.1.2. Estrutura física e digital**

- Parcerias institucionais: universidades, órgãos públicos, ONGs e empresas fornecerão espaços físicos gratuitos ou subsidiados para reuniões, eventos, formações presenciais e gravações de conteúdo.
- Infraestrutura digital: será utilizada uma plataforma EAD própria, com ferramentas de acessibilidade (legendas, leitores de tela, contraste adequado etc.). O trabalho diário será remoto, apoiado por softwares de gestão e comunicação colaborativa. Reuniões online: para encontros internos e reuniões semanais de alinhamento, será utilizado o Gather em sua versão gratuita, com possibilidade de migração para versão paga se a demanda justificar (Gather, 2025).

### **8.1.3. Estrutura de custos**

O projeto não prevê altos custos fixos com folha de pagamento ou aluguéis, concentrando os gastos em:

- bolsas de jovens aprendizes;
- manutenção tecnológica (plataforma, hospedagem e suporte digital);
- produção e edição de conteúdos digitais;
- comunicação e marketing institucional;
- custos administrativos básicos (contabilidade, registros e obrigações legais).

### **8.1.4. Fontes de receita**

- Consultoria inclusiva: pacotes de serviços customizados para empresas, com precificação baseada no porte da organização.
- Editais de fomento: busca ativa e contínua de financiamentos públicos e privados ligados à inclusão, educação e ESG.
- Parcerias de longo prazo: articulação com empresas que desejam alinhar-se a práticas inclusivas, ESG e ODS, garantindo receita recorrente.
- Doações e apoios institucionais: provenientes de pessoas físicas, fundações e organizações parceiras.

### **8.1.5. Diretrizes de gestão financeira**

- Sustentabilidade como foco central, evitando compromissos financeiros fixos elevados.

- Diversificação das receitas, de modo a reduzir a dependência de uma única fonte de financiamento.
- Aplicação de indicadores financeiros e de impacto social para avaliar eficiência, legitimidade e resultados do projeto.
- Reinvestimento integral dos recursos captados em atividades-fim, conforme previsto em estatuto de associação sem fins lucrativos.

## **8.2. Estrutura de Custos Fixos e Variáveis**

Os principais custos foram classificados entre fixos, por serem recorrentes e essenciais ao funcionamento da associação, e variáveis, por dependerem do volume de atividades e de parceiros envolvidos.

### **8.2.1. Custos Fixos Mensais Estimados**

A definição dos custos fixos da Tutoria da Inclusão foi realizada com base em benchmarking em organizações do terceiro setor e em dados secundários disponíveis em relatórios institucionais. Iniciativas como a One by One, voltada à inclusão social por meio da reabilitação, apontam para estruturas administrativas e de apoio sustentadas por parcerias e voluntariado, o que reduz significativamente despesas fixas (One by One, 2023). Além disso, estudos da ONU Brasil (2024) e do ObservaDH/MDHC (2024) evidenciam a crescente demanda por projetos de capacitação inclusiva, reforçando a viabilidade de manter estruturas enxutas e fortemente apoiadas em parcerias.

Com base nesses benchmarks e nas adaptações ao escopo do projeto, os custos fixos foram estimados em:

**Quadro 1**

Categoria	Descrição	Valor Mensal (R\$)
<b>Equipe</b>	4 jovens aprendizes (bolsa + encargos inclusos) e 2 estagiários (bolsa + encargos).	11.500,00
<b>Serviços contábeis e jurídicos</b>	Escrituração contábil, obrigações fiscais e suporte jurídico básico.	2.500,00
<b>Tecnologia (servidores e plataforma)</b>	Hospedagem de site/plataforma, manutenção básica de sistemas, licenças essenciais.	1.200,00
<b>Comunicação digital</b>	Ferramentas de e-mail institucional, softwares de design, gestão de redes.	1.000,00
<b>Infraestrutura operacional</b>	Despesas administrativas diversas (domínios, certificados digitais, pequenas taxas).	850
<b>Reserva institucional</b>	Fundo mínimo para contingências e sustentabilidade de longo prazo.	2.500,00
<b>Total</b>		<b>19.550,00</b>

**Quadro 2**

Categoria	Justificativa / Fonte
<b>Equipe</b>	Valor de referência com base no <b>Programa Jovem Aprendiz</b> (salário médio R\$ 1.100 a R\$ 1.500 segundo o portal Salario.com.br, 2024). Média nacional de bolsa estágio de nível superior, conforme Nube (2024). Acrescentado auxílio e encargos básicos.
<b>Serviços contábeis e jurídicos</b>	Escritório contábil para associações sem fins lucrativos varia entre R\$ 1.500 e R\$ 2.500/mês (Fonte: Sebrae, 2023). Inclui taxas bancárias e registros.
<b>Tecnologia (servidores e plataforma)</b>	Custos de hospedagem de site profissional + manutenção de plataforma EAD. Referência: preços médios de provedores como AWS e Moodle Cloud, variando entre R\$ 1.200 e R\$ 1.800 mensais para ambientes de médio porte. Licenças de softwares colaborativos (Google Workspace R\$ 24/mês por usuário; Zoom R\$ 92/mês; Trello/Slack gratuitos, mas versão premium usada em estimativa). Fonte: páginas oficiais dos serviços (2024/2025).
<b>Comunicação digital</b>	Estimado para anúncios digitais (Google Ads e Meta Ads) e materiais gráficos. Referência: estudo da <b>ABCOM (2023)</b> sobre custos médios de marketing digital para ONGs no Brasil. Custos de edição de vídeo, legendagem e audiodescrição. Baseado em tabela média de freelancers e agências acessíveis (R\$ 150–300/hora, valores de 2024).
<b>Infraestrutura operacional</b>	Materiais diversos, deslocamentos e suporte técnico eventual. Baseado em médias históricas de associações similares (Relatório GIFE, 2022).
<b>Reserva institucional</b>	Reserva mínima para garantir caixa e imprevistos, conforme recomendação do <b>IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, 2023)</b> .

### 8.2.2. Custos Variáveis

Os custos variáveis foram definidos considerando a lógica de funcionamento de projetos sociais semelhantes, que concentram despesas em eventos, capacitações e deslocamentos específicos. Relatórios de ONGs como a One by One (2023) mostraram que

gastos variáveis são maiores em períodos de campanhas, oficinas e formações presenciais. Além disso, dados de expansão do EAD no Brasil apontam que custos de produção digital tendem a ser menores que os presenciais, mas ainda relevantes para garantir qualidade de conteúdo (Agência Brasil, 2024).

Com base nisso, foram estimados:

### **Quadro 3**

Categoria	Descrição	Valor Médio Mensal (R\$)
<b>Produção de conteúdo digital</b>	Gravações, edições, legendagem acessível, intérprete de Libras quando necessário.	3.500,00
<b>Eventos e encontros presenciais</b>	Locação pontual de espaços, coffee break acessível, materiais impressos.	2.000,00
<b>Deslocamentos e visitas técnicas</b>	Custos com transporte para reuniões presenciais ou diagnósticos em empresas.	1.200,00
<b>Campanhas de divulgação</b>	Anúncios pagos em redes sociais, materiais gráficos digitais e impressos.	1.800,00
<b>Treinamentos adicionais</b>	Oficinas pontuais com especialistas convidados.	1.500,00
<b>Total</b>		<b>10.000,00</b>

### **8.3. Fontes de Receita**

A sustentabilidade financeira da Tutoria da Inclusão será garantida por um modelo híbrido de receitas, que combina prestação de serviços para empresas, captação em editais de fomento e parcerias estratégicas com doadores institucionais e individuais. Essa abordagem reflete o que o GIFE (2024) aponta como tendência para o Terceiro Setor: diversificação das receitas e fortalecimento de alianças para garantir perenidade.

#### **8.3.1. Prestação de serviços para empresas**

A principal fonte de receita virá da oferta de consultorias inclusivas para empresas obrigadas a cumprir a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) ou que buscam ir além da conformidade legal. Os serviços incluem diagnóstico, plano de ação inclusivo, capacitação de equipes internas e acompanhamento contínuo.

O preço será definido de acordo com o porte da empresa, e não pela complexidade do serviço, garantindo acessibilidade para pequenas e médias organizações e equilíbrio financeiro frente a grandes empresas.

- Pequeno porte (até 99 funcionários): R\$ 2.000 a R\$ 2.500/mês
- Médio porte (100–499 funcionários): R\$ 3.000/mês
- Grande porte (500+ funcionários): R\$ 4.000/mês

Esse modelo posiciona a associação de forma competitiva, já que consultorias privadas de diversidade e inclusão podem ultrapassar R\$ 100.000 por ano em contratos corporativos (Fonte: Valor Econômico, 2023).

Projeções de Receita (cenários):

- Cenário equilíbrio: atendimento a 8 empresas/mês (3 pequenas, 3 médias, 2 grandes) → ~R\$ 25.500/mês.
- Cenário Inicial (entrada no mercado): atendimento inicial a apenas 1 empresa de cada porte → ~R\$ 9.000/mês, exigindo complementação com editais e doações até o ponto de equilíbrio.

### **8.3.2. Editais públicos e privados**

De acordo com o Mapa de Projetos Sociais do BNDES (2024), editais no campo da inclusão variam de R\$ 100 mil a R\$ 500 mil por projeto/ano. Considerando nossa estrutura inicial e a competitividade desses processos, projetamos:

- Cenário Inicial : aprovação de 1 edital/ano no valor de R\$ 150.000 → média de R\$ 12.500/mês.
- Cenário de expansão: aprovação de 2 editais/ano no valor médio de R\$ 250.000 cada → média de R\$ 41.600/mês.

### **8.3.3. Doações recorrentes e campanhas institucionais**

Segundo o Relatório Voluntariado no Brasil (IDIS, 2023), 78% dos brasileiros já contribuíram com doações a causas sociais. Plataformas como Apoia.se e Benfeitoria mostraram arrecadações médias de R\$ 5.000 a R\$ 20.000/mês em projetos consolidados.

Como associação nascente, projetamos:

- Cenário Inicial : 200 doadores recorrentes (R\$ 30/mês) → R\$ 6.000/mês.
- Cenário de expansão: 500 doadores recorrentes (R\$ 40/mês) → R\$ 20.000/mês.

### **8.3.4. Apoios institucionais indiretos**

Segundo a ABCR (2024), parcerias de longo prazo podem aumentar em até 40% a resiliência financeira das ONGs. Considerando acordos com universidades, Sistema S e grandes empresas apoiadoras, estimamos aportes diretos em forma de patrocínio ou cessão de recursos:

- Cenário Inicial: 3 parcerias fixas (R\$ 2.000/mês cada) → R\$ 6.000/mês.

- Cenário de expansão: 5 parcerias fixas (R\$ 5.000/mês cada) → R\$ 25.000/mês.

### 8.3.5. Receita Total Estimada

**Quadro 4**

Fonte de Receita	Cenário Inicial	Cenário Expansão
Serviços para empresas	R\$ 9.000	R\$ 25.500
Editais de fomento	R\$ 12.500	R\$ 41.600
Doações recorrentes	R\$ 6.000	R\$ 20.000
Parcerias estratégicas	R\$ 6.000	R\$ 25.000
<b>Total</b>	<b>R\$ 33.500</b>	<b>R\$ 112.100</b>

### 8.4. Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é o indicador que mostra o volume mínimo de receitas que a associação precisa gerar mensalmente para cobrir seus custos fixos e variáveis, sem apresentar déficit ou superávit. Para a Tutoria da Inclusão, esse valor foi calculado em R\$ 29.550,00 por mês, sendo composto por R\$ 19.550,00 de custos fixos e aproximadamente R\$ 10.000,00 de custos variáveis, vinculados diretamente à operação dos serviços.

A partir desse ponto, foram definidos cenários estratégicos:

- Cenário 1 – Combinado Inicial: neste caso, a associação projeta uma receita média de R\$ 33.500,00 por mês, distribuída entre consultorias para empresas, editais de fomento e doações recorrentes. Essa composição garante um superávit imediato de R\$ 3.950,00 por mês, o que representa cerca de 13% acima do ponto de equilíbrio. Esse resultado assegura a sustentabilidade já no início das atividades, criando uma margem de segurança financeira.
- Cenário 2 – “1 empresa por categoria”: aqui, considera-se a adesão inicial de apenas uma empresa de cada porte (pequena, média e grande), totalizando uma receita de R\$ 9.000,00 por mês. Nesse caso, a operação apresentaria um déficit de R\$ 20.550,00 mensais. A análise de projeção indica que, nesse ritmo, o ponto de equilíbrio seria alcançado:
  - Em aproximadamente 5 anos, caso o crescimento seja de 30% ao ano;
  - Em cerca de 3 anos, se o crescimento for de 50% ao ano;
  - Entre 2 e 2,5 anos, se houver aprovação em editais combinada a um crescimento moderado;

- E em menos de 1 ano, caso a associação obtenha editais de maior porte e doações institucionais adicionais logo no início.

Dessa forma, o ponto de equilíbrio não é apenas um marco contábil, mas um instrumento estratégico de gestão que permite avaliar riscos, traçar projeções realistas e orientar a tomada de decisão. Ele demonstra que, embora exista um cenário conservador com superávit desde o início, a trajetória de sustentabilidade dependerá da capacidade de expansão gradual e da captação de recursos via parcerias, editais e doações.

### **8.5. Projeção Financeira para o Primeiro Ano**

A projeção financeira do primeiro ano da Tutoria da Inclusão foi elaborada a partir das premissas já definidas de custos fixos e variáveis, bem como dos cenários de receita apresentados anteriormente. O objetivo é oferecer uma visão clara da sustentabilidade inicial do projeto e de sua trajetória em direção ao ponto de equilíbrio.

- Custos Fixos: estimados em R\$ 19.550,00 por mês, totalizando R\$ 234.600,00 ao ano. Incluem bolsas para jovens aprendizes e estagiários, comunicação digital, manutenção da plataforma, despesas administrativas e apoio operacional.
- Custos Variáveis: estimados em R\$ 10.000,00 por mês, totalizando R\$ 120.000,00 ao ano, relacionados a eventos, deslocamentos, materiais de apoio, produção de conteúdo e outras despesas diretamente ligadas à execução dos serviços.
- Custo Total do Ano 1: R\$ 354.600,00.

Com base nesses valores, projetamos a receita considerando dois cenários:

- Cenário 1 – Inicial com Sustentabilidade Imediata

Neste cenário, a associação inicia suas atividades com uma carteira de clientes e parcerias já articuladas, garantindo uma receita média mensal de R\$ 33.500,00.

- Receita anual estimada: R\$ 402.000,00.
- Resultado do ano: superávit de R\$ 47.400,00, representando uma margem de segurança de aproximadamente 13% acima do ponto de equilíbrio.
- Cenário 2 – Adesão Limitada (1 empresa por categoria)

Neste caso, a associação atende apenas uma empresa de cada porte (pequena, média e grande), alcançando uma receita mensal de R\$ 9.000,00.

- Receita anual estimada: R\$ 108.000,00.
- Resultado do ano: déficit de R\$ 246.600,00, equivalente a 69,5% abaixo do ponto de equilíbrio.

Esse cenário reforça a necessidade de crescimento acelerado via novas empresas parceiras, editais e doações. Projeções adicionais demonstram que, mesmo nesse modelo restrito, a associação pode atingir o ponto de equilíbrio em até 5 anos, desde que mantenha taxas consistentes de expansão e conquiste apoios institucionais.

### **8.6. Fluxo de Caixa Projetado**

O fluxo de caixa projetado da Tutoria da Inclusão demonstra a entrada e saída de recursos mês a mês, com o objetivo de garantir previsibilidade, organização financeira e capacidade de reação frente às variações sazonais. A seguir, apresentamos a projeção com base no primeiro ano de operação no qual temos o cenário 1 com um fluxo de caixa positivo em todos os meses, acumulando superávit anual de aproximadamente R\$ 48 mil. E o cenário 2 com fluxo de caixa negativo, mas com déficit reduzindo de R\$ -20,350 em janeiro para R\$ -15,850 em dezembro, o que nos mostra que com crescimento gradual e/ou editorial, o equilíbrio pode ser alcançado em 2 a 3 anos.

**Tabela 4**

Mês	Receita Cen. 1	Custos Fixos	Custos Variáveis	Total Custos	Resultado Cen. 1
Janeiro	33.500	19.550	9.800	29.350	<b>4.150</b>
Fevereiro	33.500	19.550	10.200	29.750	3.750
Março	33.500	19.550	9.500	29.050	4.450
Abril	33.500	19.550	9.800	29.350	4.150
Maio	33.500	19.550	10.000	29.550	3.950
Junho	33.500	19.550	9.700	29.250	4.250
Julho	33.500	19.550	10.300	29.850	3.650
Agosto	33.500	19.550	9.600	29.150	4.350
Setembro	33.500	19.550	10.400	29.950	3.550
Outubro	33.500	19.550	9.900	29.450	4.050
Novembro	33.500	19.550	10.100	29.650	3.850
Dezembro	33.500	19.550	9.800	29.350	<b>4.150</b>

**Tabela 5**

Mês	Receita Cen. 2	Custos Fixos	Custos Variáveis	Total Custos	Resultado Cen. 2
Janeiro	9.000	19.550	9.800	29.350	-20.350
Fevereiro	9.000	19.550	10.200	29.750	-20.750
Março	9.000	19.550	9.500	29.050	-20.050
Abril	9.500	19.550	9.800	29.350	-19.850
Maio	10.000	19.550	10.000	29.550	-19.550
Junho	10.500	19.550	9.700	29.250	-18.750
Julho	11.000	19.550	10.300	29.850	-18.850
Agosto	11.500	19.550	9.600	29.150	-17.650
Setembro	12.000	19.550	10.400	29.950	-17.950
Outubro	12.500	19.550	9.900	29.450	-16.950
Novembro	13.000	19.550	10.100	29.650	-16.650
Dezembro	13.500	19.550	9.800	29.350	-15.850

### 8.7. DRE Projetada (Demonstração de Resultados do Exercício)

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) tem como objetivo apresentar a relação entre receitas, custos e o resultado líquido ao final do primeiro ano de operação da Tutoria da Inclusão. Mesmo sendo uma associação sem fins lucrativos, esse demonstrativo permite avaliar a viabilidade e sustentabilidade financeira do projeto, apesar disso, também por se tratar de associação sem fins lucrativos, não há incidência de IRPJ/CSLL. Apenas encargos trabalhistas já foram considerados nos custos fixos. Apresentam-se a seguir dois cenários:

#### 8.7.1. Cenário 1

**Tabela 6**

Demonstração de Resultados do Exercício - Ano 1	Valor (R\$)	% Receita Bruta
<b>Receita Bruta de Serviços</b>	402.000	100,00%
(-) Custos Variáveis	118.600	29,50%
<b>(=) Receita Líquida</b>	283.400	70,50%
(-) Custos Fixos	234.600	58,40%
<b>(=) Resultado Operacional</b>	48.800	12,10%
(-) Impostos/Taxas Administrativas*	-	-
<b>(=) Resultado Final (Superávit)</b>	<b>48.800</b>	<b>12,10%</b>

### 8.7.2. Cenário 2

**Tabela 7**

<b>Demonstração de Resultados do Exercício – Ano 1</b>		<b>Valor (R\$)</b>	<b>% Receita Bruta</b>
<b>Receita Bruta de Serviços</b>		126.000	100,00%
(-) Custos Variáveis		118.600	94,10%
<b>(=) Receita Líquida</b>		7.400	5,90%
(-) Custos Fixos		234.600	186,20%
<b>(=) Resultado Operacional</b>		-227.200	-180,30%
(-) Impostos/Taxas Administrativas*		-	-
<b>(=) Resultado Final (Déficit)</b>		<b>-227.200</b>	<b>-180,30%</b>

### 8.8. Balanço Patrimonial Inicial

O Balanço Patrimonial que apresentaremos representa a situação econômico-financeira da Tutoria da Inclusão no início de sua operação formal. Como seremos uma associação sem fins lucrativos e recém-instituída, os valores aqui detalhados são estimativas dos bens, direitos e obrigações previstos para o momento da abertura das nossas atividades.

Nosso objetivo principal com este balanço é garantir transparência na estrutura patrimonial da associação. Queremos demonstrar o equilíbrio inicial entre os recursos que teremos disponíveis (nossos ativos) e os compromissos que assumiremos (nossos passivos), além de apresentar o valor correspondente ao nosso patrimônio social. É uma forma clara de visualizar como os recursos serão organizados desde o primeiro momento.

**Tabela 8**

ATIVO	Valor (R\$)	PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Valor (R\$)
<b>Ativo Circulante</b>		<b>Passivo Circulante</b>	
Caixa/Disponibilidades iniciais	40.000	Fornecedores (serviços eventuais)	10.000
Contas a Receber (empresas/convênios)	15.000	Encargos sociais e trabalhistas a pagar	12.000
<b>Total Ativo Circulante</b>	<b>55.000</b>	<b>Total Passivo Circulante</b>	<b>22.000</b>
<b>Ativo Não Circulante</b>		<b>Patrimônio Líquido</b>	
Plataforma digital (investimento)	25.000	Doações e Editais Iniciais (capital social)	40.000
Equipamentos (câmeras, edição etc.)	20.000	Superávit projetado do exercício	38.000
<b>Total Ativo Não Circulante</b>	<b>45.000</b>	<b>Total Patrimônio Líquido</b>	<b>78.000</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>100.000</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>100.000</b>

### 8.9. Construção de cenários

A construção de cenários é uma ferramenta fundamental para a gestão financeira da Tutoria da Inclusão. Ela nos permite visualizar como o projeto poderá se comportar diante de diferentes condições operacionais e externas. A análise de cenários permite avaliar como diferentes níveis de adesão empresarial e captação de recursos podem impactar a sustentabilidade financeira da associação Tutoria da Inclusão. Considerando o ponto de equilíbrio mensal de R\$ 29.550, foram elaborados três cenários com base na quantidade de empresas atendidas no primeiro ano.

#### 8.9.1. Cenário Realista

- Premissa: Atendimento a 5 empresas com tíquete médio de R\$ 3.000/mês cada.
- Receita empresarial: R\$ 15.000/mês.
- Adicionais: Doações moderadas (R\$ 2.000/mês) + possibilidade de um edital de pequeno porte (~R\$ 50.000 no ano → ~R\$ 4.000/mês).
- Receita mensal total: ~R\$ 21.000.
- Resultado: Déficit de cerca de R\$ 8.550/mês.
- Horizonte de equilíbrio: Entre 2 e 3 anos, dependendo do crescimento da base de empresas (30–40% ao ano) e da ampliação em editais.

#### 8.9.2. Cenário Pessimista

- Premissa: Atendimento a apenas 3 empresas, sem editais aprovados e com doações mínimas (~R\$ 1.000/mês).
- Receita empresarial: R\$ 9.000/mês.
- Receita mensal total: ~R\$ 10.000.

- Resultado: Déficit de cerca de R\$ 19.550/mês.
- Horizonte de equilíbrio: Somente viável com crescimento agressivo (mínimo de 50% ao ano em empresas atendidas) ou entrada em editais estratégicos já no curto prazo.

### **8.9.3. Cenário Otimista**

- Premissa: Atendimento a 15 empresas no primeiro ano, com tíquete médio de R\$ 3.000/mês.
- Receita empresarial: R\$ 45.000/mês.
- Adicionais: Doações recorrentes (R\$ 5.000/mês) + aprovação em pelo menos um edital de médio porte (~R\$ 200.000/ano → ~R\$ 16.500/mês)
  - Receita mensal total: ~R\$ 66.500.
  - Resultado: Superávit de cerca de R\$ 36.950/mês.
  - Horizonte de equilíbrio: Atingido já no primeiro ano, com margem para reinvestimento e expansão.

### **8.10. Análise de Viabilidade Econômica**

A viabilidade econômica da Tutoria da Inclusão foi minuciosamente avaliada por meio de projeções financeiras detalhadas. Essas análises abrangem as projeções de receitas operacionais, custos fixos e variáveis, fluxo de caixa, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial Inicial. Para proporcionar uma visão ainda mais abrangente e estratégica sobre o possível comportamento do projeto ao longo do tempo, complementamos essa análise com a construção de cenários alternativos.

O modelo de financiamento que propomos combina receitas recorrentes, que virão da prestação de serviços de consultoria para empresas, com receitas complementares. Estas últimas serão captadas por meio da participação em editais públicos e privados, além de doações institucionais. Essa composição diversificada é estratégica, pois reduz a dependência de uma única fonte de receita, o que, por sua vez, fortalece a sustentabilidade financeira da nossa futura organização.

A construção de cenários complementares também se mostrou fundamental para a nossa análise de viabilidade. É crucial destacar, ainda, que parte dos custos variáveis projetados poderá ser reduzida por meio de parcerias institucionais estratégicas. Prevemos colaborações com universidades (que poderão ceder estagiários em convênio), ONGs (para apoio na produção de conteúdo acessível) e instituições públicas (que poderão ceder espaços). Essa articulação operacional representa um diferencial competitivo significativo e favorece a consolidação do modelo proposto.

Dessa forma, conclui-se que a Tutoria da Inclusão apresenta um modelo econômico sólido, com capacidade de adaptação a diferentes contextos, uma estrutura financeira equilibrada e projeções de sustentabilidade e crescimento. A viabilidade deste projeto está intrinsecamente associada à sua governança eficaz, ao impacto social transformador que pretendemos gerar e à nossa capacidade de mobilizar atores públicos e privados em torno de um propósito comum: construir uma sociedade mais justa e inclusiva.

## **9. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O projeto Tutoria da Inclusão nasceu da necessidade de criar um modelo inovador de apoio à empregabilidade de pessoas com deficiência (PcDs) no Brasil, conectando capacitação, consultoria inclusiva e transformação cultural dentro das empresas. Ao longo do trabalho, foi demonstrado que a proposta não se restringe à criação de cursos ou serviços pontuais, mas sim à construção de um ecossistema colaborativo, fundamentado em parcerias estratégicas, voluntariado e engajamento comunitário.

As parcerias se consolidaram como o eixo central do projeto. É através delas que a associação garante espaços para reuniões e criação de conteúdo, amplia sua rede de voluntários, estabelece conexões com universidades, ONGs e órgãos públicos, e alcança empresas interessadas em estruturar suas práticas inclusivas. Esse modelo, ao mesmo tempo sustentável e colaborativo, diferencia a Tutoria da Inclusão de outras iniciativas e fortalece sua legitimidade no setor.

Outro ponto essencial é o capital humano, estruturado de forma híbrida. Profissionais voluntários (médicos, psicólogos, pedagogos, administradores e outros especialistas) se unem a estagiários e jovens aprendizes, criando uma rede multidisciplinar e acessível. Enquanto os voluntários oferecem expertise e respaldo técnico, os jovens aprendizes e estagiários ganham experiência prática, recebendo bolsas custeadas pela associação. Essa composição não apenas reduz custos, como também multiplica o impacto social, formando novos profissionais alinhados com a causa da inclusão.

No aspecto financeiro, a associação construiu um plano baseado em premissas realistas: custos fixos reduzidos, variáveis adaptáveis e forte dependência de parcerias e voluntariado para minimizar despesas iniciais. As fontes de receita estão fundamentadas principalmente em consultorias para empresas de médio e grande porte, complementadas por editais de fomento e doações de parceiros institucionais.

A Análise de Viabilidade Econômica evidencia que a Tutoria da Inclusão é viável no

médio prazo. O ponto de equilíbrio foi calculado em R\$ 29.550/mês, sendo R\$ 19.550 de custos fixos e R\$ 10.000 de variáveis. A partir desse marco, foram elaborados três cenários:

- Cenário Pessimista (3 empresas no 1º ano): déficit mensal de R\$ 19.550. Sustentabilidade só seria alcançada em 3 a 5 anos, mediante crescimento acelerado ou captação de editais consistentes.
- Cenário Realista (5 empresas no 1º ano): déficit mensal de R\$ 8.550, com equilíbrio alcançado em 2 a 3 anos, via crescimento moderado (30–40% ao ano) e editais de médio porte.
- Cenário Otimista (15 empresas no 1º ano): superávit imediato de R\$ 36.950, permitindo reinvestimento e expansão já no primeiro ano de operação.

Dessa forma, o projeto apresenta viabilidade econômica comprovada, principalmente no cenário realista, com risco controlado e mitigado pelo modelo de parcerias. A dependência inicial de voluntariado e de parceiros estratégicos, ao invés de ser uma fragilidade, transforma-se em um diferencial de sustentabilidade e legitimidade, fortalecendo a perenidade da associação.

Por fim, conclui-se que a Tutoria da Inclusão não é apenas um projeto possível, mas necessário. Sua proposta contribui para reduzir desigualdades estruturais, cumpre um papel de mediação entre sociedade civil, empresas e poder público, e cria um ciclo virtuoso de transformação cultural e econômica. Ao investir em inclusão de qualidade, o projeto demonstra que é possível unir impacto social e sustentabilidade, construindo um futuro mais justo, diverso e acessível para todo

## REFERÊNCIAS

**AGÊNCIA BRASIL.** *Com quase 10 milhões, número de universitários é o maior em nove anos.* 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2024-10/com-quase-10-milhoes-numero-de-universitarios-e-o-maior-em-nove-anos>. Acesso em: 6 nov. 2024.

**AGÊNCIA BRASIL.** *Desemprego recua para 5,6%, menor taxa desde 2012, mostra IBGE.* Brasília, 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2025-XX/desemprego-recua-para-56-menor-taxa-desde-2012-mostra-ibge>. Acesso em: 25 jun. 2025.

**AGÊNCIA BRASIL.** *Projeto “implosive” licenciamento ambiental no Brasil, diz*

*especialista.* Brasília: Agência Brasil, 13 maio 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/ambiente/noticia/2025-05/projeto-implosive-licenciamento-ambiental>. Acesso em: 9 ago. 2025.

**AGÊNCIA BRASÍLIA.** *Pesquisa revela dificuldades para empregabilidade de PcDs.* Brasília: Agência Brasília, 2023.

**AGÊNCIA SENADO.** *Entenda a proposta do Marco Regulatório do Licenciamento Ambiental (PL 2.159/2021).* Brasília: Senado Notícias, 9 maio 2025.

**ALVES, João; OLIVEIRA, Maria.** *Empregabilidade de pessoas com deficiência: um estudo a partir da percepção dos profissionais de recursos humanos.* Revista Gestão e Organizações, v. 7, n. 2, p. 45-62, 2019.

**APAE.** *Relatório Institucional 2024.* São Paulo: Federação Nacional das APAEs, 2024. Disponível em: <https://apaebraasil.org.br/relatorios/>. Acesso em: 28 maio 2025.

**ASSAF NETO, Alexandre; ARAÚJO, Adriana Maria Procópio de; FREGONESI, Mariana Simões Ferraz do Amaral.** *Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor.* Revista Contabilidade & Finanças, v. 17, p. 105-118, 2006.

**AZAMBUJA, C. C.** *Novos desafios para a educação na era da inteligência.* Revista Fundos Editoriais, 2024. Disponível em: <http://scielo.br/j/fun/a/jWKkyjpRzxjm6c85yCKv4MN/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 18 jul. 2025.

**BARNEY, J. B.** *Firm resources and sustained competitive advantage.* Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 8 fev. 2025.

**BEON ESG; NEXUS; ABERJE.** *Avanços e desafios: a maturidade ESG nas empresas brasileiras 2024. Estudo com amostra representativa.* São Paulo: Beon ESG / Nexus / ABERJE, 2024.

**BOOTH, Tony; AINSCOW, Mel.** *Índice de Inclusão: desenvolvendo a aprendizagem e a participação nas escolas.* 2. ed. Brasília: UNESCO, 2002.

**BOOTH, Tony; AINSCOW, Mel.** *Index for inclusion: developing learning and participation*

*in schools.* Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education (CSIE), 2002.

**BRAGA, Mariana Moron Saes; SCHUMACHER, Aluisio Almeida.** *Direito e inclusão da pessoa com deficiência: uma análise orientada pela teoria do reconhecimento social de Axel Honneth.* Sociedade e Estado, v. 28, p. 375-392, 2013.

**CÂMARA DOS DEPUTADOS.** *Falta de capacitação dificulta inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.* Brasília: Comissão de Legislação Participativa, 2018.

**CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão.** *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.* 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

**CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA.** *Relatório anual do Sistema S.* Brasília: CNI, 2023. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/cni/relatorio-anual/>. Acesso em: 8 fev. 2025.

**COMITÊ DOS DIREITOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA.** *Observações conclusivas sobre o relatório inicial do Estado Brasileiro.* Disponível em: <https://acnudh.org/pt-br/comite-onu-sobre-direitos-das-pessoas-com-deficiencia-divulgou-relatorio-sobre-o-brasil/>. Acesso em: 17 dez. 2024.

**CRUZ, Lucas Coimbra Soares.** *Plano de negócios para análise de viabilidade de uma empresa desenvolvedora de jogos para computador.* 2023.

**CUT.** *Grandes empresas são as que menos cumprem lei de cotas para PCDs.* São Paulo, 2023.

**DE NEGÓCIOS, Plano.** *Plano de Negócios.* Consultado el, v. 10, 2009.

**DE SOUSA, Lazaro Mourão.** *Educação especial no Brasil: o que a história nos conta sobre a educação da pessoa com deficiência.* 2020.

**DIÁRIO PCD.** *Talento Incluir proporcionou emprego a pelo menos uma pessoa com deficiência por dia útil em 2024.* Julho 2025.

**DOMINGUES, Lais Barra Ferreira et al.** *Gestão de custos e fluxo de caixa: suas características e aplicabilidade para propriedade rural em Varginha/MG.* Interação – Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão, v. 19, n. 2, p. 182-201, 2017.

**DOS SANTOS, Emerson Fernandes; SILVA, Carlos Eduardo.** *A influência das estratégias de marketing na captação de recursos para o terceiro setor.* Revista Brasileira de Administração Científica, v. 3, n. 1, p. 94-106, 2012.

**DRAGO, Rogério; GABRIEL, Emilio.** *A pessoa com deficiência e a educação especial no Brasil nos últimos 200 anos: sujeitos, conceitos e interpretações.* Revista Educação Especial (Online), v. 36, 2023.

**DURSO, S. D. E.** *O uso da inteligência artificial na educação e seus desafios.* Educação em Revista, 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/edrevista/article/view/57645>. Acesso em: 30 mar. 2025.

**EY.** *Global Reporting and Institutional Investor Survey.* 2022.

**FERNANDES, Rubem César.** *Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina.* Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

**FERREIRA, Bruno Maia et al.** *Captação de recursos para o terceiro setor: estudo de caso da associação time Enactus UFPA.* 2021.

**GARCIA, R. A.; MAIA, A. C.** *Estudos recentes sobre inclusão laboral da pessoa com deficiência intelectual.* Revista Brasileira de Educação Especial, v. 20, n. 3, p. 357–372, 2014.

**GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS.** *Censo GIFE 2022: investimento social privado no Brasil.* São Paulo: GIFE, 2022. Disponível em: <https://gife.org.br/censo-gife-2022/>. Acesso em: 28 maio 2025.

**GINGUER, Rafael.** *A principal dificuldade é o desconhecimento.* Arco/UFSM, 2021.

**GOMES, Ana Paula.** *Desqualificadas: assim se explica a falta de trabalho para as pessoas com deficiência.* Revista de Direitos Fundamentais nas Relações do Trabalho, Sociais e Empresariais, v. 6, n. 2, p. 89-105, 2020.

**GRANJO, Paulo Alves; SILVA, Ricardo Sousa.** *Planejamento financeiro e determinação do lucro.* Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 50, n. 3, p. xx–yy, 2010.

**IBGE.** *Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população*

*brasileira – 2023. Coordenação de População e Indicadores Sociais.* Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102052>. Acesso em: 30 jan. 2025.

**INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA.** *Censo da Educação Superior 2023.* Brasília: INEP, 2024. Disponível em:

<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior>. Acesso em: 28 maio 2025.

**IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA.** *Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil.* Brasília: IPEA, 2023. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

**KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane.** *Administração de marketing.* 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

**KPMG.** *Estudo Brasil ESG & Lucratividade 2025.* São Paulo: KPMG Brasil, 2025.

**MAIA, Maurício.** *Novo conceito de pessoa com deficiência e proibição do retrocesso.* Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/AGU/article/view/42>. Acesso em: 18 dez. 2024.

**MANTOAN, Maria Teresa Eglér.** *Inclusão escolar: o que é? Por quê? Como fazer?* São Paulo: Moderna, 2003.

**MARKIONI, Nayara Damasceno et al.** *Contabilidade aplicada ao terceiro setor.* Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 8, n. 6, p. 1294-1311, 2022.

**MARTIM, Soares Carla.** *Os fundamentos das deficiências e síndromes.* Nova Escola. Disponível em: <http://novaescola.org.br/conteudo/1384/os-fundamentos-das-deficiencias-e-sindrome>. Acesso em: 30 jan. 2025.

**MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington.** *Contabilidade de custos.* São Paulo: Atlas, 2003.

**NUNES, Thamyris Fosaluzza; VALENTIM, Franciele Aparecida.** *Terceiro setor – gestão financeira: ênfase no fluxo de caixa.* 2015. Disponível em:

<https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1402/TCC%20-Conclu%C3%ADdo%20-%20PASSAR%20PARA%20O%20CD%2004-12.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Acesso em: 17 dez. 2024.

**OBSERVATÓRIO NACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS (OBSERVADH).** *Dados do ObservaDH sobre pessoas com deficiência evidenciam desigualdades em relação à educação e trabalho.* Brasília: Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2024/junho/dados-do-observadh-sobre-pessoas-com-deficiencia-evidenciam-desigualdades-em-relacao-a-educacao-e-trabalho>. Acesso em: 17 dez. 2024.

**OLIVEIRA, Braulio; ROSS, Erineide Sanches; ALTIMEYER, Helen Yara.** *Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos.* Revista da FAE, v. 8, n. 1, 2005.

**OLIVER, Michael.** *Understanding disability: from theory to practice.* London: Bloomsbury Publishing, 2018.

**OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves.** *Business model generation: inovação em modelos de negócios.* Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

**PACTO GLOBAL; TALENTO INCLUIR; INSTITUTO LOCOMOTIVA; iO DIVERSIDADE.** *Radar da inclusão: mapeamento da empregabilidade de pessoas com deficiência e neurodivergência no Brasil.* 2024. Pesquisa com 1.230 respondentes.

**PAIVA JR., Francisco.** *CNE emite parecer para garantir direitos educacionais a autistas.* Canal Autismo, 2024. Disponível em: <http://canalautismo.com.br/noticia/cne-emite-parecer-para-garantir-direitos-educacionais-a-autistas/>. Acesso em: 30 jan. 2025.

**PIMENTEL, S. C.** *Acessibilidade de estudantes com deficiência ao ensino remoto.* Educação em Revista, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/cHH44hsWsqZ3tBBVXhKyrkw/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 28 maio 2025.

**PLETSCH, Márcia Denise.** *Educação inclusiva no Brasil: uma análise crítica das políticas*

públicas. Revista Educação e Sociedade, Campinas, v. 39, n. 145, p. 93-110, 2018.

**PORTAL MANAÓS.** *Conexão Inclusiva de Empregabilidade e Capacitação oferece mais de 200 vagas de empregos a PcD.* Manaus, abr. 2025.

**PORTER, Michael E.** *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.* New York: Free Press, 1979.

**RAIS – RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS.** *Estatísticas do mercado formal de trabalho – 2020.* Ministério da Economia. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho>. Acesso em: 17 dez. 2024.

**RODRIGUES, Graciela Fagundes; COUTINHO, Katia Soares.** *Inclusão laboral de pessoas com deficiência no Brasil e na Espanha: aproximações e distanciamentos.* Informática na Educação: Teoria & Prática, v. 18, n. 2, 2015.

**SANTOS, R. A.; MENDES, E. G.** *Tutoria colaborativa e mediação tecnológica na educação especial.* Revista Brasileira de Educação Especial, v. 14, n. 1, p. 113-128, 2008.

**SASSAKI, Romeu Kazumi.** *Terminologia sobre deficiência na era da inclusão.* Disponível em:

[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/TERMINOLOGIA\\_SOBRE\\_DEFICIENCIA\\_NAERA\\_DA.pdf?147320](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/TERMINOLOGIA_SOBRE_DEFICIENCIA_NAERA_DA.pdf?147320). Acesso em: 28 maio 2025.

**SILVA, Maria Isabel da.** *Por que a terminologia “pessoas com deficiência”?* Niterói: Universidade Federal Fluminense – Núcleo de Acessibilidade e Inclusão Sensibiliza (UFF), 2009. Disponível em: [https://lepedi-unirio-ufrrj.com.br/wp-content/uploads/2023/07/Dissertacao\\_Marcelly\\_de\\_Souza\\_Nascimento-1.pdf](https://lepedi-unirio-ufrrj.com.br/wp-content/uploads/2023/07/Dissertacao_Marcelly_de_Souza_Nascimento-1.pdf). Acesso em: 28 maio 2025.

**TENÓRIO, Fernando Guilherme.** *Administração pública e terceiro setor: uma parceria em construção.* Revista de Administração Pública, v. 33, n. 2, p. 3-19, 1999.

**TIX LIFE.** *ONGs que atuam pela inclusão de pessoas com deficiência.* 2024. Disponível em: <https://tix.life/empoderamento/ongs-para-pessoas-com-deficiencia/>. Acesso em: 14 jan. 2025.

**UNICAMP.** *Mais de 80% das empresas paulistas descumprem cota para contratação de*

*PCDs*. Campinas, 2022.

**VON DER WEID, Olivia.** *Entre as linhas da cegueira*. In: VANDENBERGHE, Frédéric; VON DER WEID, Olivia (org.). *Novas antropologias*. 1. ed. Rio de Janeiro: Terceiro Ponto, 2016.

**W3C.** *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2 — Diretrizes de Acessibilidade para Conteúdo Web (tradução PT-BR)*. W3C Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.w3c.br/traducoes/wcag/wcag22-pt-BR/>. Acesso em: 5 ago. 2025.

**WATPLAST.** *ONGs brasileiras que transformam vidas*. 2024. Disponível em: <<http://watplast.com.br/mudando-realidades-ongs-brasileiras-que-transformam->>. Acesso em: 21 jan. 2025.