



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCAS GANDOLFI

**PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA CASA DE REPOUSO PARA
IDOSOS NA CIDADE DE ARVOREDO-SC**

CHAPECÓ

2017

LUCAS GANDOLFI

**PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA CASA DE REPOUSO PARA
IDOSOS NA CIDADE DE ARVOREDO-SC.**

Projeto de Trabalho de conclusão de curso apresentado a disciplina de Estágio Supervisionado como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul.

Professor: Humberto Tonani Tosta

**CHAPECÓ
2017**

LUCAS GANDOLFI

LUCAS GANDOLFI

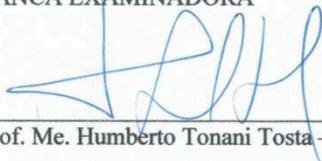
**PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA CASA DE REPOUSO PARA
IDOSOS NA CIDADE DE ARVOREDO-SC.**

Trabalho de conclusão de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

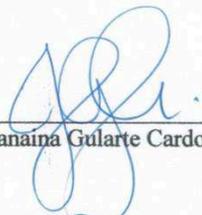
Orientador: Prof. Me. Humberto Tonani Tosta

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 10/07/2017

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Humberto Tonani Tosta – UFFS



Prof. Me. Janaina Gularte Cardoso – UFFS



Prof. Me. Ronei Arno Mocellin- UFFS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar vida, saúde e a oportunidade de concluir mais uma importante etapa da minha vida, a formação em ensino superior. Quero agradecer ainda a minha esposa Andra Paula Fachini Gandolfi, por estar sempre a meu lado, apoiando nos momentos difíceis, e em especial pela sua contribuição para o desenvolvimento deste trabalho. A meus pais Vicente e Claudete, por me dar toda a educação necessária e ensinar a ter persistência para correr atrás dos objetivos da vida. As minhas irmãs Renata e Luana, por me darem o exemplo de que o estudo é o caminho para o sucesso.

Agradeço em especial também ao professor Humberto Tonani Tosta, pelas orientações, apoio e coragem para a realização do projeto, e estendo meus agradecimentos a toda equipe de professores do curso de Administração da UFFS, pois graças a eles, levo comigo uma bagagem de aprendizado, adquirido em sala de aula.

RESUMO

O planejamento é de fundamental importância para o sucesso de um empreendimento, e quando este estiver em fase de projeção, é indicado que seja elaborado um plano de negócio, o qual é utilizado como ferramenta que relaciona todos os detalhes relevantes para sua implantação. Dessa forma, torna-se possível identificar e restringir possíveis erros ainda na etapa de planejamento, e ainda avaliar se tratasse de um negócio viável. Neste sentido, apresenta-se como objetivo geral deste trabalho realizar um plano de negócios a fim de identificar a viabilidade econômica de implantação de uma casa de repouso para idosos no município de Arvoredo-SC. O estudo realizado é qualitativo, quando levado em consideração o emprego de palavras como unidades de análise, e também quantitativo ao desenvolver análise financeira para a verificação da viabilidade, utilizando índices e demonstrativos financeiros. No que tange o resultado da pesquisa, esta evidenciou que, as estimativas em relação ao aumento do público alvo são excelentes, porém este envelhecimento muitas vezes não está acompanhado de saúde plena e nem do apoio necessário. Doenças crônicas e limitações físicas tendem a surgir com o avanço acentuado da idade e não existe, atualmente, estrutura de saúde e de amparo ao idoso suficiente para comportar o crescimento esperado. Portanto a casa de repouso mostra-se novamente como alternativa para os idosos e seus familiares, que buscam um atendimento personalizado e com muita qualidade. Já a análise financeira mostrou que o negócio é economicamente viável, pois apresentou índices de lucratividade e rentabilidade. Por fim, concluiu-se com a elaboração deste estudo que a carreira de empreendedor é repleta de desafios, os quais exigem muito trabalho e dedicação para serem superados, todavia também foi possível perceber que se trata de uma atividade muito dinâmica, que entusiasma e motiva a trabalhar em busca do sucesso.

PALAVRAS CHAVE: Empreendedorismo. Plano de Negócio. Casa de Repouso. Pesquisa de Mercado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fatores que influenciam no processo empreendedor	20
Figura 2. Estabelecimento da vantagem competitiva.	31
Figura 3. Matriz SWOT.....	32
Figura 4. Descrição da estrutura física.....	48
Figura 5. Ilustração do terreno.....	50
Figura 6. Imagem ilustrativa da Fachada da Casa de Repouso Arvoredo.....	54
Figura 7. Imagem ilustrativa do serviço	66
Figura 8. Logotipo... ..	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Modelos de estruturas para formulação de planos de negócios.....	26
Quadro 2. Ferramenta 5W2H.....	33
Quadro 3. Fornecedor/Tipo de Produto/ Endereço.....	58
Quadro 4. Concorrente/Tipo de Negócio/ Endereço.....	61
Quadro 5. Ambiente de Marketing.....	63
Quadro 6. Cruzamento das Variáveis da Análise SWOT.....	65
Quadro 7. Resultado da análise SWOT.....	65
Quadro 8. Orçamento de Vendas de serviço primeiro ano.....	71
Quadro 9. Orçamento de Vendas de serviço segundo ano.....	72
Quadro 10. Orçamento de Vendas de serviço terceiro ano.....	72
Quadro 11. Orçamento dos custos de serviço primeiro ano.....	73
Quadro 12. Orçamento dos custos de serviço segundo ano.....	74
Quadro 13. Orçamento dos custos de serviço terceiro ano.....	75
Quadro 14. Orçamento de despesas primeiro ano.....	76
Quadro 15. Orçamento de despesas segundo ano.....	77
Quadro 16. Orçamento de despesas terceiro ano.....	78
Quadro 17. Orçamento dos investimentos necessários.....	79
Quadro 18. Orçamento dos investimentos necessários para maquinas e equipamentos.....	80
Quadro 19. Orçamento de investimento necessários para maquinas e equipamentos escritório.....	81
Quadro 20. Demonstração do resultado do exercício primeiro ano.....	82
Quadro 21. Demonstração do resultado do exercício segundo ano.....	83
Quadro 22. Demonstração do resultado do exercício terceiro ano.....	84
Quadro 23. Classificação do simples.....	85
Quadro 24. Demonstração do Fluxo de caixa primeiro ano.....	86
Quadro 25. Demonstração do Fluxo de caixa segundo ano.....	87
Quadro 26. Demonstração do Fluxo de caixa terceiro ano.....	89
Quadro 27. Projeção de Balaço Patrimonial primeiro ano.....	90
Quadro 28. Projeção de Balaço Patrimonial segundo ano.....	92
Quadro 29. Projeção de Balaço Patrimonial terceiro ano.....	93
Quadro 30. Projeção de indicadores Financeiros primeiro ano.....	94

Quadro 31. Projeção de indicadores Financeiros segundo ano.....	94
Quadro 32. Projeção de indicadores Financeiros terceiro ano.....	95

LISTA DE FÓRMULAS

Valor Presente Líquido (1)	37
Ponto de Equilíbrio Econômico (2)	38
Ponto de Equilíbrio em Quantidade (3)	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Formas de pagamento preferidas.....	68
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivos específicos	15
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	15
2. Referencial teórico	17
2.1 EMPREENDEDORISMO E SEU CONTEXTO HISTÓRICO.....	17
2.1.1 Empreendedorismo na atualidade	18
2.1.2 Empreendedor e suas características	19
2.2. EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO PARA IDOSOS	21
2.3. PLANO DE NEGÓCIOS	22
2.2.1 Estrutura do plano de negócios	24
3. METODOLOGIA	39
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	39
3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM.....	41
3.3 TÉCNICA PARA A COLETA DOS DADOS.....	41
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	42
4. PLANO DE NEGÓCIOS	43
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	43
4.2.1 Definição de Negócio	45
4.2.2 Missão.	46
4.2.3 Visão	46
4.2.4 Valores	46
4.2.5 Objetivos da Empresa	46
4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL.....	47
4.3.1 Descrição Legal	47
4.3.2 Estrutura Funcional, Diretoria, Gerência e Staff	47
4.3.3 Descrição da Estrutura Física	49
4.3.4 Equipamentos Utilizados	52

4.4 PLANO OPERACIONAL	53
4.4.1 Administração	53
4.4.2 Comercial	54
4.4.3 Controle de Qualidade	54
4.4.4 Terceirização	54
4.4.5 Sistema de Gestão	54
4.4.6 Parcerias.....	54
4.5 PLANO DE MARKETING	55
4.5.1 Análise do Macroambiente	55
4.5.2 Análise do Microambiente	58
4.5.3 Análise SWOT	63
4.5.4 Estratégias Mercadológicas	66
4.6 PLANO FINANCEIRO	71
4.6.1 Orçamento de Vendas de Serviço	71
4.6.2 Orçamento dos Custos	72
4.6.3 Orçamento de Despesas	75
4.6.4 Orçamento de Investimentos	78
4.6.5 Projeção de Demonstração do Resultado do Exercício.....	81
4.6.6 Projeção da Demonstração do Fluxo de Caixa	84
4.6.7 Projeção do Balanço Patrimonial.....	88
4.6.8 Indicadores Financeiros	93
4.6.9 Prazo de Retorno do Investimento.....	95
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
6. REFERÊNCIAS	98
7. APÊNDICE	101

1. INTRODUÇÃO

A gestão contemporânea busca cada vez mais realizar estudos mercadológicos com o intuito de reconhecer as potencialidades e as limitações existentes no mercado. De acordo com Dornelas (2012), a análise do ambiente de negócios (oportunidades e as ameaças) demonstra como o mercado se apresenta em determinado momento. Sob estes aspectos, as organizações necessitam conhecer a fundo as suas forças e fraquezas, para ter as condições necessárias de aproveitamento dos fatores positivos, bem como diminuir riscos que possam prejudicar a sua atuação.

Nesse sentido, empreendedores que desejam criar uma empresa, devem conscientemente realizar uma análise estratégica, visto que precisam verificar quais são as chances de o negócio dar certo. Embora esta não seja uma garantia de sucesso, é imprescindível para diminuir riscos. Logo, a análise estratégica tem como função criar uma adequação de objetivos e recursos da empresa às mudanças e oportunidades de mercado (Silva et al., 2011). Destaca-se, por sua vez, que o empreendedor possui características voltadas às ideias inovadoras e a concretização de suas ideias, com riscos planejados. Conforme Degen (2009) expõe, o empreendedor é aquele que possui visão do negócio e não mede esforços para realização do empreendimento, visto que sua realização é ver a ideia concretizada. Para tanto, é preciso delinear a ideia de negócio e os objetivos a serem alcançados estudar a viabilidade e definir o melhor caminho para concretização.

Sob os fatores mencionados, como forma de verificação da ideia de negócio proposta por um empreendedor, é possível realizar um plano de negócios, para que os riscos sejam menores, e as chances de sucesso sejam maximizadas. Um plano de negócios é um documento em formato de texto, onde é apresentada uma proposta de negócio para um mercado, contendo claramente a visão do empreendedor (ou melhor, seu sonho) sobre seu produto ou serviço, com vistas a diagnosticar se pode ter sucesso na atual conjuntura de mercado (Wildauer, 2011).

Como pode ser verificado, o planejamento para a construção do negócio pelo empreendedor é inerente para que não sejam desperdiçados esforços e investimentos, adequando a ideia às necessidades de mercado. Dessa forma, é válido ressaltar que a análise de viabilidade se correlaciona com a sobrevivência do negócio, visto que o gestor terá maiores condições de acertar em suas decisões. Nesse sentido, dados expostos pelo Serviço Brasileiro

de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), afirmam que as empresas de dois anos no estado de Santa Catarina obtiveram crescimento em termos de taxa de sobrevivência, atingindo índices de 72,7% (2005), 74,5% (2006) e 75,8% (2007). Estes fatores representam positividade para as empresas no estado e, podem ser maximizados caso os gestores atuem com maior segurança e invistam em ações de maior assertividade no momento de realizar suas ideias de negócio.

Além do que, o momento econômico também deve ser levado em consideração, visto que seu contexto auxilia nas estratégias da organização, orientando as ações do empreendedor. Dessa forma, a Secretaria do Estado da Fazenda (2016) afirma que a estrutura da economia catarinense, nas últimas décadas, caracteriza-se pelo elevado peso do setor dos serviços, semelhante aos demais estados brasileiros, bem como aos países desenvolvidos, contribuindo com 62,1% do Valor Adicionado Bruto (VAB) no ano de 2012. Logo, observa-se que organizações cuja atividade é a prestação de serviços, possuem boa representatividade no estado de Santa Catarina.

É neste contexto que surge o elemento primordial do trabalho de pesquisa a ser realizado, para posteriormente ser executado o negócio no município de Arvoredo– SC. Trata-se da abertura de uma empresa para prestação de serviços de atendimento a pessoas idosas. De acordo com informações do SEBRAE (2013), a população idosa no estado de Santa Catarina obteve crescimento de 2,5% entre os anos de 2000 e 2010. Este quesito pode representar uma oportunidade mercadológica para a implantação da ideia acima mencionada e, para verificar as potencialidades e a viabilidade da ideia, é preciso realizar o estudo através da ferramenta do plano de negócios.

Verifica-se como pressuposto inicial a falta de tempo para cuidar dos idosos, onde as famílias podem optar por terceirizar esta tarefa para outras pessoas especializadas neste serviço, como por exemplo médicos, enfermeiros e cuidadores capacitados. Pensando nestas questões, o estudo será elaborado com o intuito de responder ao seguinte problema de pesquisa: **Qual é a viabilidade econômica para a abertura de uma casa de repouso para idosos no município de Arvoredo – SC?**

Dessa forma, serão analisadas as demandas do próprio município e da nossa região acerca da necessidade de um local especializado em atender famílias que necessitam cuidados para pessoas idosas. Para tanto, será necessária a resolução dos objetivos expostos a seguir.

1.1 OBJETIVOS

Em seguida, serão apresentados o objetivo geral, com o delineamento da intenção do estudo, bem como os objetivos específicos, que irão operacionalizar as ações a serem seguidas para a resposta do problema de pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é realizar um plano de negócios a fim de identificar a viabilidade econômica de implantação de uma casa de repouso para idosos no município de Arvoredo-SC.

1.1.2 Objetivos específicos

Visando atender o objetivo geral deste trabalho, é preciso estabelecer os objetivos específicos, sendo estes que seguem:

- a) Definir as características gerais do negócio, delineando a caracterização da prestação de serviços para pessoas idosas;
- b) Descrever a estrutura organizacional e legal da empresa;
- c) Criar plano operacional para consecução das atividades;
- d) Verificar os aspectos existentes no ambiente do negócio e posteriormente analisa-los;
- e) Definir estratégias de marketing com vistas a identificar as estratégias necessárias para desenvolvimento do negócio;
- f) Analisar a viabilidade econômica da abertura da casa de repouso.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para consecução da pesquisa, deve ser apresentada uma justificativa com vistas a demonstrar os fatores que levam ao andamento do estudo. Dessa forma, podem ser levados em consideração três aspectos, a saber: importância, oportunidade e viabilidade, podendo ser fatores interligados, conforme expõe Roesch (2012).

No que tange a importância, a construção deste plano de negócios tem como objetivo entender o ambiente mercadológico, para então verificar a viabilidade da implantação da casa de repouso para idosos no município de Arvoredo – SC. Além do que, este estudo é importante para a formação do acadêmico, buscando a integração da teoria aprendida durante as aulas, com a prática do mercado. Dessa forma, serão adquiridos conhecimento e embasamento para tomada de decisões a respeito do futuro empreendimento.

Ainda quanto à importância, após confirmada a viabilidade econômica, será possível efetuar a implantação do negócio, com vistas a atender as demandas do próprio município e da região, tendo contribuição fundamental para geração de novos empregos e fomentar a economia local.

Quanto à oportunidade, é possível destacar que a realização do presente plano de negócios irá proporcionar a resposta para a questão relacionada a viabilidade econômica da abertura da casa de repouso para idosos. Nesse sentido, resultará ao empreendedor fontes e dados norteadores de ações estratégicas para concretização da ideia exposta.

E, referente à viabilidade, a mesma poderá ocorrer. Através da importância desta modalidade de negócio, para a sociedade no que tange o atendimento de pessoas idosas, bem como a geração de empregos e de valor para o município de Arvoredo – SC. A decisão da escolha da cidade de Arvoredo – SC justifica-se pelo amplo apoio e suporte que o município oferece a novas empresas e, também, pelo fato do acadêmico residir no local citado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será desenvolvido o embasamento teórico com os estudos de autores das áreas da administração e empreendedorismo, descrevendo as características da inserção de novos negócios através do estudo em formato de plano de negócios. Dessa forma, será possível trazer conceitos inerentes à realização da pesquisa, para posteriormente aplicá-los na prática da ideia em questão.

2.1 EMPREENDEDORISMO E SEU CONTEXTO HISTÓRICO

Para compreensão do empreendedorismo, é possível delinear fatos desde antes da Idade Média, identificando suas concepções iniciais, transcorrendo até os dias atuais. Nesse sentido, Dornelas (2012) descreve como um primeiro exemplo de empreendedorismo o fato de Marco Polo ter tentado estabelecer uma rota comercial para o Oriente, assinando um contrato com um homem que possuía dinheiro para vender as mercadorias deste.

Posteriormente, durante a Idade Média, “[...] o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Esse indivíduo não assumia riscos excessivos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país (Dornelas, 2012, p. 20). É válido destacar que, no século XVII ocorreu uma ligação entre os riscos com o empreendedorismo, concebendo diferenças entre o empreendedor e o capitalista (Hisrich; Peters e Sherpherd, 2009).

Com o decorrer do tempo, chegando no final do século XIX e início do século XX, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) destacam que o termo inovação também foi relacionado ao empreendedorismo.

Especificamente no Brasil, o contexto histórico do empreendedorismo ocorreu da seguinte maneira, de acordo com Dornelas (2012): o movimento empreendedor iniciou na década de 1990, quando entidades como o SEBRAE e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*) foram criadas; antes desses fatos, praticamente não se falava em criação de pequenas empresas e empreendedorismo, visto que não era comum encontrar informações para auxiliar na jornada empreendedora; e, assim, após 20 anos, é possível dizer que o Brasil possui potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo de todo o mundo. Além do que, conforme o autor, houve com o decorrer dos anos um crescimento do movimento de incubadoras, evolução da legislação em prol das micro e pequenas empresas, repercussão na mídia sobre o empreendedorismo, cursos e

programas nas universidades para o ensino do empreendedorismo, ênfase do Governo Federal no apoio à micro e pequena empresa, consolidação de programas que apoiam a criação de novos negócios, dentre outros fatores. Dessa forma, o empreendedorismo foi sendo desenvolvido e aprimorado, tornando-se cada vez mais presente na criação de novas empresas e gestão de empresas existentes.

2.1.1 Empreendedorismo na atualidade

Para Dornelas (2012) a ênfase no empreendedorismo se intensificou nos últimos tempos, devido a ocorrência de mudanças tecnológicas, bem como da rapidez com que elas acontecem. Logo, os empreendedores atuais necessitam de novos conhecimentos para manter-se atualizados perante o mercado e, como consequência, barreiras comerciais e culturais estão sendo eliminadas, a globalização está aumentando, conceitos econômicos estão se renovando, paradigmas estão sendo modificados, novas relações de trabalho e novos empregos estão sendo criados, gerando, dessa maneira, maior riqueza para a sociedade.

O empreendedorismo tem sido o centro das políticas públicas na maioria dos países. Dornelas (2012) reteta que o crescimento do empreendedorismo no mundo se acelerou na década de 1990, aumentando sua proporção nos anos 2000, onde alguns exemplos podem ser estes que seguem: programas de incubação de empresas e parques tecnológicos; desenvolvimento dos currículos integrados para estimular o empreendedorismo em todos os níveis, sendo da educação fundamental até a pós-secundária; programas e incentivos governamentais para promoção da inovação e a transferência de tecnologia; subsídios governamentais para criação e desenvolvimento de empresas novas; entre outros.

Sob as características expostas, Sarkar (2008, p. 26) define o empreendedorismo como sendo um processo de criar ou expandir negócio inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas. Para corroborar, Oliveira Filho (2010) considera que o empreendedorismo é mais do que simplesmente criar uma nova empresa, ou seja, antes disto, há a necessidade de se ter uma ideia do negócio, entender como ele irá funcionar e quem comprará os produtos. Sendo que, após a criação da empresa, ela deverá continuar em funcionamento e em constante evolução para melhor acertar as preferências e necessidades do público alvo.

Wildauer, (2011, p.25), por sua vez, define como empreendedorismo como “[...] a capacidade que uma pessoa possui de formular uma ideia sobre um determinado produto ou serviço em um mercado, seja essa ideia nova ou não”.

Sarkar (2008) ainda destaca que atualmente a tendência do empreendedorismo é marcada pela multidisciplinaridade na definição do conceito através de uma abordagem integracionista, abarcando diversas perspectivas, adequando o conceito de acordo como âmbito do estudo, isto é, caracterizando-o como um fenômeno dinâmico que pode ser estudado em diversos contextos.

Porém, é possível também ressaltar que outro conceito pode ser levado em consideração, ou seja, não apenas empreender em novos negócios, mas também internamente nas empresas já existentes. Para melhor compreensão, Fialho et al. (2006) explica que este fato significa empreender dentro das próprias organizações, onde o funcionário não necessita abandonar a organização em que trabalha para colocar em prática suas ideias.

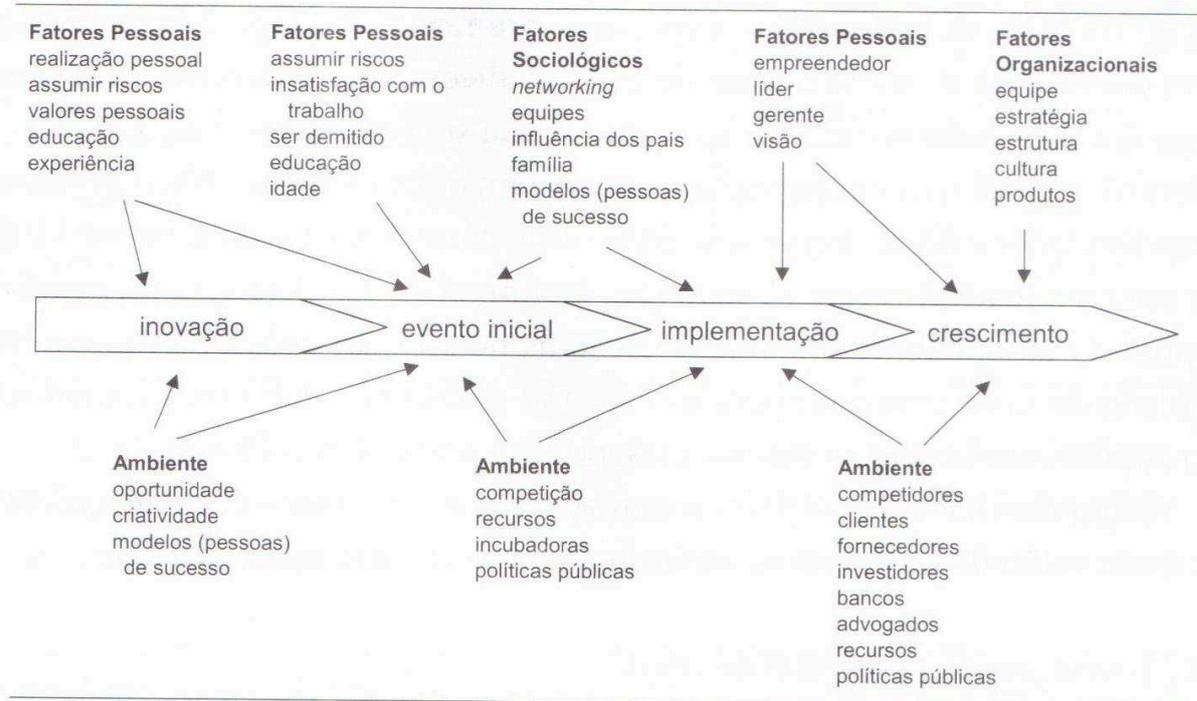
Sendo assim, observa-se que o empreendedorismo se torna cada vez mais presente nas organizações e na visão dos indivíduos que buscam concretizar seus sonhos através de ideias inovadoras, atuando de maneira mais estratégica e, conseqüentemente, fortalecendo o processo empreendedor.

2.1.2 Empreendedor e suas características

O perfil empreendedor pode ser caracterizado através de algumas características, que irão definir sua maneira de atuar nas organizações, conforme explica Wildauer (2011), a saber: atitude de saber ouvir, de estar atento, de saber interpretar e analisar informações mercadológicas, de possuir condições para elaborar um planejamento de suas ações futuras, de traçar os objetivos e o roteiro teórico-prático para poder atingi-lo. E, conforme o autor, sem estas premissas básicas, o empreendedor não irá ter sucesso na formulação do seu plano de negócios, nem mesmo na sustentação do seu negócio.

Dessa forma, no momento em que um indivíduo se torna empreendedor e busca concretizar seus sonhos, tornando-os realidade, podem ser levados em consideração alguns fatores que o direcionaram, tais como fatores externos, ambientais, sociais, aptidões pessoais ou um somatório de todos estes quesitos, sendo críticos para o surgimento e crescimento de uma nova empresa (DORNELAS, 2012). Para melhor entendimento, segue a baixo a Figura 1.

Figura 1. Fatores que influenciam no processo empreendedor



Fonte: Dornelas (2012, p. 31).

Observa-se que os fatores pessoais, sociológicos, organizacionais e o ambiente irão influenciar diretamente na consecução da inovação, dos eventos necessários, da implementação e crescimento dos objetivos do empreendedor. Logo, o talento do empreendedor irá resultar da percepção, direção, dedicação e de muito trabalho, gerando a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios (DORNELAS, 2012).

Para complementar o exposto, Dolabela (2008) explica que o empreendedor não apenas sonha, mas também é conhecido por sua capacidade de fazer, visto que age para transformar seu sonho em realidade, sendo dominado por forte emoção, ou seja, o empreendedor realiza suas ações como atos de paixão pelo que está fazendo.

No entanto, há de se destacar que o perfil empreendedor não foi constituído definitivamente em termos científicos, afirmam Fialho et al. (2006). Para os autores, as características e aptidões que demonstram as características potenciais nos empreendedores foram identificadas, e devem ser aperfeiçoadas para garantir maiores chances de sucesso, sendo estas atreladas as habilidades, necessidades, conhecimento e valores. Para colaborar com a ideia exposta, Maximiano (2009) descreve motivos internos e externos para influenciar na motivação dos indivíduos, o que podem colaborar para a atuação mais eficaz no processo de atuação do empreendedor. Os fatores internos dizem respeito aos interesses, habilidades,

necessidades, aptidões e valores e, por sua vez, os externos, são àqueles relacionados aos estímulos que o ambiente tem a oferecer, bem como aos objetivos que as pessoas almejam.

É válido salientar que o empreendedor, em sua maneira de gerir o negócio e implantar as ações necessárias para melhor desenvolvimento da organização, difere-se em alguns momentos do empresário, do executivo e do empregado, conforme exemplifica Degen (2009). Dessa forma, o autor aponta diferenciações quanto a atuação e quanto aos riscos assumidos, da seguinte maneira:

- Empreendedor: empreende (lidera) o desenvolvimento do negócio, assumindo todos os riscos;
- Empresário: empresaria (financia) o desenvolvimento do negócio, assumindo somente o risco financeiro;
- Executivo: gerencia o trabalho para o desenvolvimento do negócio, assumindo somente o risco profissional;
- Empregado: executa o trabalho para desenvolvimento do negócio, assumindo somente o risco do emprego no negócio.

E, ainda, há o empreendedor que deseja inovar em uma organização já existente, denominado de intra empreendedor. Fialho et al. (2006) caracterizam-no como sendo um indivíduo que possui visão e sabe fazer a transformação da ideia de um produto ou serviço em sucesso, sabendo materializar os sonhos dentro da organização em que trabalha, no momento em que surgem circunstâncias ou situações ocasionais.

Sob os aspectos abordados, verifica-se que o empreendedor possui ideias inovadoras e visa concretizá-las, assumindo os riscos de maneira calculada, atuando com paixão para realização dos seus sonhos.

2.2. EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO PARA IDOSOS

A abertura de uma empresa prestadora de serviços para idosos, ou seja, uma casa de repouso, necessita atender a requisitos para esta modalidade de atuação. De acordo com informações expostas pelo site do SEBRAE, estes serviços irão compreender: alimentação, higiene, lazer, repouso, organização de atividades físicas, recreativas, laborais, culturais e associativas para os idosos. Dessa forma, o segmento a que pertencerá será o de Serviços de Idosos, assim denominado pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) 8712-3/00.

Sendo assim, nesta modalidade de prestação de serviço, os idosos tendem a habitar diariamente um local com todos os cuidados necessários de alimentação, higiene, atividades físicas e associativas, convivendo de maneira adequada com a condição e necessidades de cada um. Para tanto, podem ser realizadas avaliações individuais pelos responsáveis e especialistas, como forma de oferecer as condições adequadas para o repouso dos idosos, mantendo seus familiares tranquilos durante o período em que os mesmos estarão sob os cuidados dos colaboradores da casa de repouso.

Sob os aspectos supracitados, destaca-se que:

As instituições prestadoras de serviços aos idosos atendem às necessidades daqueles que trabalham ou estudam e, enquanto exercem suas atividades fora de casa, querem ter a certeza de que seus familiares estão protegidos num ambiente onde suas potencialidades possam ser desenvolvidas. Uma casa de repouso deve ser organizada para prestar atendimento de qualidade ao idoso, propiciando um ambiente agradável, onde o processo natural de envelhecimento não seja um fator impeditivo para realização da maioria das atividades cotidianas. Promover a melhoria da saúde, a produtividade, a motivação e a inclusão social devem ser os objetivos principais deste empreendimento (SEBRAE, 2009, p. 5).

Logo, consideram-se, conforme informações do SEBRAE (2009), atividades como: recuperação hospitalar, atendimento fisioterápico, atendimento de nutrição, atendimento e acompanhamento de enfermeira padrão sanitarista, acompanhamento do idoso em todas as suas necessidades, sistema de entretenimento (TV, jogos, ginástica, passeios), entre outras.

No que tange a estrutura do empreendimento, por sua vez, sugere-se uma recepção, sala de televisão, área de estar, sala de jogos e entretenimento, banheiros privativos, cozinha, refeitório, lavanderia, consultórios e escritório (SEBRAE, 2009).

2.3. PLANO DE NEGÓCIOS

Para que o empreendedor possa concretizar as suas ideias de maneira mais segura e eficaz, necessita realizar estudos acerca do ambiente externo e interno ao negócio, com vistas a identificar todas as oportunidades e riscos existentes. Para tanto, existe uma ferramenta denominada de plano de negócios, sendo um documento ideal para retratar fielmente o mercado, os produtos e as atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para iniciar uma empresa, assim como maiores condições de êxito para ampliar ou promover inovações no negócio (SEBRAE, 2016). Dessa forma, poderá ser utilizado para verificar a viabilidade da implantação de determinada ideia.

O plano de negócios pode ser definido como:

“[...] um documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, vem como o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-los (DEGEN, 2009, p. 209).

Ainda, pode ser caracterizado através da concepção de Oliveira Filho (2010), onde expõe que o plano de negócios descreve como a qualificação da equipe gestora irá atuar para atingir o sucesso do negócio, explicando os recursos necessários e a previsão dos resultados durante determinado período de tempo. Dessa forma, “Com os objetivos bem definidos, o plano serve como um guia detalhado para a conversão de suas ideias e de sua visão em um negócio real e em funcionamento, ajudando a persuadir pessoas aptas a investir no novo empreendimento” (OLIVEIRA FILHO, 2010, p. 129).

Complementando o descrito acima, Clemente et l. (2004) afirma que esta ferramenta irá sinalizar o caminho que deve ser seguido pelo empreendedor, servindo como um instrumento de suma importância para as negociações no momento em que for necessário representar o negócio.

O plano de negócios possui benefícios ao empreendedor, visto que irá proporcionar um direcionamento mais adequado às ações que devem ser realizadas, diminuindo os riscos e maximizando os resultados favoráveis ao negócio. Com o intuito de demonstrar as vantagens ao empreendedor, Degen (2009) destaca os seguintes benefícios com a elaboração do plano:

- Reúne de forma ordenada todas as informações e ideias sobre o novo negócio;
- Força o candidato a empreendedor a analisar, formalizar e justificar todos os aspectos considerados críticos do novo negócio;
- Vende o negócio para si mesmo;
- Simula as consequências de diferentes estratégias competitivas, ofertas de valor, de planejamentos financeiros, dentre outros;
- É possível apresentar o plano de negócios para pessoas experientes e de confiança, com vistas a avaliá-lo, dar sugestões e críticas;
- Motiva e focaliza a atenção do candidato a empreendedor e dos possíveis sócios e colaboradores que tange os riscos do negócio e como superá-los, além de focar nos aspectos críticos para alcance do sucesso;
- Testa a oportunidade de negócio, o conhecimento, a motivação e a dedicação do candidato a empreendedor, bem como dos possíveis sócios e colaboradores;

- Convince possíveis sócios, financiadores, investidores, fornecedores e futuros clientes acerca do sucesso do novo negócio, podendo obter recursos necessários para realizá-lo;
- Orienta a montagem e a operação do novo negócio no primeiro ano;
- Controla o investimento da montagem e dos custos para operação através da projeção do fluxo de caixa do novo negócio no primeiro ano.

Dessa forma, através da elaboração do plano de negócios, o candidato a empreendedor poderá direcionar suas ações para caminhos mais seguros e que poderão proporcionar maiores chances de sucesso no novo negócio.

Oliveira Filho (2010) aponta o plano não irá se destinar apenas aos investidores e bancos. Nesse sentido, destina-se

[...] para vários públicos, como parceiros (definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes); bancos (para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa, etc.); investidores (empresas de capital de risco, investidores anjos, BNDES¹, governo, etc.); mantenedoras de incubadoras de empresas (SEBRAE, universidades, prefeituras, associações, etc.); fornecedores (para negociação na compra de mercadorias, matérias primas e formas de pagamento); sócios (para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade) e os clientes (para venda do produtos e/ou serviço) (OLIVEIRA FILHO, 2010, p. 130).

Logo, com a elaboração do plano de negócios, a ideia a ser concretizada terá um suporte abrangente e norteador, visto que irá atrair novos investidores, fornecedores, clientes, bem como irá demonstrar ao empreendedor as principais características do negócio e quais são os fatores necessários para a atuação em questão. Para tanto, vale destacar que o plano de negócios deve ser realizado com uma estrutura que melhor se encaixe com as necessidades do negócio, sendo esta etapa descrita no tópico a seguir.

2.2.1 Estrutura do plano de negócios

O plano de negócios a ser elaborado para a verificação da viabilidade do negócio, bem como dos fatores inerentes à concretização das ideias do empreendedor, deverá ser elaborado conforme suas necessidades, com vistas a abranger todas as características que irão nortear as estratégias a serem implementadas.

Antes do plano ser estruturado, o empreendedor deve refletir acerca de algumas questões que precisam estar presentes em seu estudo, sendo estas apontadas por Wildauer (2011): deve sempre ser utilizado um vocabulário formal, evitando frases ou expressões vulgares ou que repassem falta de seriedade; deve ser descrito o que se deseja apresentar,

¹Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

transmitindo de forma segura e otimista, buscando a atenção do leitor, podendo este ser um investidor, por exemplo; evitar textos prolixos, demonstrando objetivamente as ideias e concepções para execução do plano, apresentando metas e como alcança-las; evitar precipitações no momento de finalizar as ideias; prestar atenção na ortografia do texto, bem como nas normas de apresentação, seguindo orientações da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT); e, ainda, ter cuidado de buscar somente os interessados no plano, não distribuindo-o aleatoriamente.

Seguindo as orientações acima descritas, o empreendedor poderá desenvolver um plano melhor estruturado e seguindo orientações que o tornarão um documento com as informações necessárias e corretas, expondo dados que realmente enriqueçam o projeto.

Quanto a estruturação em si, diversos autores abordam cada capítulo que julgam necessário para compor o plano, embora a essência apresenta-se a mesma. No Quadro 1 podem ser exemplificadas algumas estruturas propostas por autores da área do empreendedorismo.

Quadro 1. Modelos de estruturas para formulação de plano de negócios.

	Autores			
	Wildauer (2011)	Dornelas (2012)	Degen (2009)	Oliveira Filho (2010)
Etapas para elaborar um plano de negócios	Sumário Executivo	Capa	Sumário do plano de negócio	Sumário
	Análise de Mercado	Sumário	Plano do negócio	Resumo executivo
	Planos de Marketing	Sumário Executivo	Conceito do negócio	Análise estratégica
	Plano Operacional	Descrição da empresa	Apresentação do negócio	Histórico e finalidade
	Plano Financeiro	Produtos e serviços	Apresentação da equipe gerencial	Produtos e serviços
	Plano Jurídico	Mercado e competidores	Análise de mercado	Análise de mercado
	Cenários	Marketing e vendas	Análise do processo	Estratégia de marketing
	Avaliação do plano de negócios	Análise estratégica	Organização do negócio	Desenvolvimento e produção
		Plano Financeiro	Plano de marketing e vendas	A equipe gerencial
			Plano financeiro	Plano financeiro
			Plano de crescimento	Fatores de risco
			Anexos separados do plano do negócio	Colheita ou saída
			Projeções financeiras	Programação das etapas e marcos
			Pesquisas de mercado	Anexos
			Plano operacional do negócio	
			Outros documentos relevantes	

Fonte: Wildauer (2011); Dornelas (2012); Degen (2009); Oliveira Filho (2009).

Como pode ser observado, as estruturas possuem diferenciação no que se refere a quantidade de tópicos a serem abordados no plano de negócios, de acordo com a concepção e julgamento de cada autor. No entanto, há itens que estão presentes em ambas as estruturas, como por exemplo o sumário, análise mercadológica, plano de marketing e plano financeiro.

Sob os quesitos acima representados, corrobora-se com a afirmação de Wildauer (2011, p. 58) ao retratar que o plano de negócios deve conter processos “[...] agrupados por áreas de conhecimento que o planejamento irá englobar, assim como devem ser identificados os interessados no conteúdo do plano”. Dessa forma, as informações devem estar claras e organizadas para que os objetivos possam ser atingidos, e para que os interessados possam visualizar da melhor maneira aquilo que o empreendedor deseja alcançar.

Dornelas (2012), por sua vez, explica que não há uma estrutura rígida e específica para escrever um plano de negócios, visto que cada negócio possui particularidades e semelhanças, impossibilitando a definição de um modelo padrão que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Dessa forma, será o empreendedor o responsável por adequar em seu plano todas as etapas que serão capazes de descrever as características inerentes para a análise eficiente do seu negócio.

Além do que, vale ressaltar que a parte mais difícil é começar a escrever o plano de negócios, onde a maioria dos candidatos não sabe de que maneira o iniciar, acabando por tentar adaptar algum modelo encontrado em um livro ou na Internet para a sua realidade Degen, (2009). E, para o autor, o tamanho do plano de negócios irá depender do público a que se destina, devendo ser conciso e não conter divagações que não contribuem para a compreensão, análise e avaliação do negócio. Sendo assim, é preciso estar atento para definir de forma clara qual é a estrutura que irá encaixar melhor as ideias a serem apresentadas no plano, estudando detalhadamente todos os aspectos importantes para este processo.

Oliveira Filho (2009) também realiza um alerta para o momento de elaborar o plano, enfatizando que existem algumas armadilhas que podem prejudicar o objetivo do empreendedor, tais como a falta de clareza, falta de foco, análise de mercado não confiável, pouco conhecimento sobre os competidores, dentre outros.

Sendo assim, para a elaboração deste plano de negócios, será utilizada uma estrutura baseada na sugestão de Dornelas (2012), embora não signifique a privação da utilização de itens que possam enriquecer o projeto, através dos modelos dos outros autores acima citados no Quadro 1.

2.2.1.1 Capa

A capa do plano de negócios pode não parecer, mais é uma das partes mais importantes, pois é a primeira a ser visualizada por quem o lê e, portanto, deve ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes Dornelas, (2012). Sob esta

menção, o autor destaca os seguintes itens que precisam estar presentes na capa: nome da organização e seu endereço; telefone e endereço eletrônico do site e e-mail para contato; logotipo; nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários; data em que o plano foi elaborado; número da cópia do plano; bem como o nome de quem desenvolveu o plano de negócios.

2.2.1.2 Sumário Executivo

Todo plano de negócios possui seus componentes, sendo que o primeiro deles é o sumário executivo, devendo ser abordados os seguintes elementos conforme expõe Wildauer (2011, p. 59):

- Enunciado do projeto;
- Apresentação da empresa (organograma, estrutura organizacional e legal);
- Informações dos integrantes da empresa (sócios, cargos, funções e perfil);
- Visão da empresa (foco);
- Planejamento;
- Objetivos;
- Missão;
- Estratégias;
- Produtos e tecnologia;
- Capital e investimentos da empresa (projeção de vendas, rentabilidade e fonte de recursos);
- Análise contextual (requisitos e necessidades).

Na visão do autor supracitado, este capítulo deve ser desenvolvido da forma mais clara, objetiva e completa possível, pois é neste momento que o plano de negócios irá indicar ao leitor o potencial de sucesso, servindo como uma base para a busca de parceiros, financiamentos, clientes e sócios.

Além do que, complementa Dornelas (2012) que o sumário executivo deve conter as principais informações do plano de negócios, e fará com que o leitor decida por continuar ou não sua leitura. Dessa forma, este tópico, embora seja a primeira parte do plano, deve ser a última ser redigida, visto que irá depender de todas as outras seções do plano para ser elaborada.

2.2.1.3 Descrição da Empresa

Neste capítulo o autor do plano deverá realizar a descrição das características da organização. Para tanto, podem conter informações sobre o produto ou o serviço a serem oferecidos, o mercado e os clientes que a empresa pretende atingir, a missão da empresa, sua localização, seu porte e, ainda, a apresentação do empreendedor e dos sócios (Maximiano, 2009).

Dornelas (2012) afirma que para descrever a empresa, caso ela já exista, o empreendedor poderá relatar o seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, razão social, os impostos pagos, estrutura organizacional e legal, parcerias, localização, certificações de qualidade, serviços terceirizados, entre outros.

Dessa forma, os interessados poderão conhecer a organização a qual o plano de negócios se refere, podendo compreender melhor a intenção e os objetivos a serem alcançados, para que possam nortear suas intenções da melhor maneira possível, tal como investimentos e parcerias, por exemplo.

2.2.1.4 Produtos e Serviços

No momento de realizar a descrição dos produtos e serviços a serem ofertados ao público alvo, o empreendedor necessita demonstrar com clareza as características que irão atrair o mesmo. Sendo assim,

[...] nesta parte descrevemos os produtos e serviços, como são produzidos e como os serviços são prestados (modelo de prestação de serviços). Quais recursos vamos utilizar, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes, se a empresa detém marca ou patente de algum produto, se haverá assistência técnica ou serviços pós-venda etc. (OLIVEIRA FILHO, 2010, p. 134).

Fialho et al. (2006) complementa ao explicar que neste momento o empreendedor precisa apresentar o aperfeiçoamento do produto, serviço ou processo, ou seja, descrever como ele é, por qual motivo é melhor daquilo que já existe, em que ponto se encontra no desenvolvimento, o que o torna exclusivo ou difícil de ser copiado. Assim, poderão ser apresentados diferenciais que poderão atrair e, posteriormente, reter os clientes, maximizando a competitividade da empresa.

Dornelas (2012) expõe que, após descritos os produtos e serviços, é possível acrescentar (quando esta informação se encontra disponível), uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa, sendo este um *feedback* importante, pois

costuma oferecer não apenas uma visão do nível de qualidade percebida, mas também guiar futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e procedimentos de produção.

É válido ressaltar também, que empresas que visam a competitividade e inovação perante o mercado cujas mudanças são frenéticas, podem detalhar as características dos produtos e serviços destacando o grau de inovação, a sofisticação tecnológica, relação com a sustentabilidade e a base para a vantagem competitiva (SARKAR, 2008).

2.2.1.5 Mercado e competidores

Ao analisar o mercado e os competidores existentes, “[...] o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (por meio de pesquisas de mercado)” (DORNELAS, 2012). Para o autor, esta etapa visa identificar de que maneira o mercado está segmentado, o seu crescimento, as características do consumidor e sua localização, se existe sazonalidade e como agir neste caso, analisar a concorrência, sua participação de mercado, entre outros.

Dolabela (2008) concorda com a afirmação acima exposta, pois descreve que a análise mercadológica se volta para o conhecimento dos clientes, fornecedores, clientes e ao ambiente de atuação da organização, com o intuito de diagnosticar a viabilidade do negócio. Dessa forma, o empreendedor precisa estar atento tanto ao ambiente interno em que a empresa está situada, como o ambiente externo.

Kotler e Keller (2006) explicam que o ambiente externo se refere às forças macro ambientais e micro ambientais. As primeiras dizem respeito às questões econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais. Já as segundas, referem-se aos clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores. E, sendo assim, todas estas forças podem afetar a lucratividade da empresa.

Já a análise interna, diz respeito a identificação dos pontos fortes e pontos fracos da organização. Assim, de acordo com Kotler e Keller (2006), é preciso avaliar periodicamente as forças e fraquezas, embora não seja necessário corrigir todas as fraquezas, e nem vangloriar todas as forças. Sob estes aspectos, “A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais se dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 51).

Dessa forma, a análise mercadológica deve conter todas as informações necessárias para a formulação do plano de negócios, pois

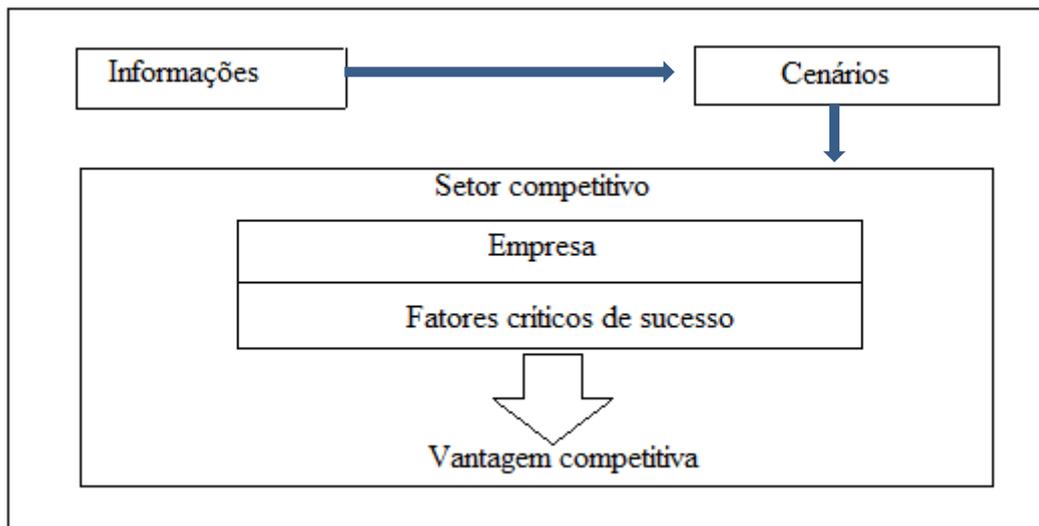
A prática tem demonstrado que os empreendedores devem propiciar elevada atenção para a estruturação e a qualidade das informações resultantes da pesquisa de mercado, pois caso contrário, o nível de risco no processo de análise e avaliação da empresa ou negócio deve ser muito elevado (OLIVEIRA, 2004).

Observa-se, então, que através da análise de mercado, as chances de sucesso tendem a aumentar, visto que o empreendedor estará mais preparado para atuar estrategicamente, e alcançar os objetivos traçados. Os riscos, por sua vez, também diminuirão, fazendo com que a competitividade da empresa aumente.

2.2.1.6 Análise Estratégica

A análise adequada das questões estratégicas da empresa pode resultar em maior competitividade. Nesse intuito, “Os cenários estratégicos apresentam situações futuras possíveis para a indústria ou setor de atuação no qual a empresa realiza seus negócios atuais, bem como setores potenciais, nos quais a empresa poderá atuar no futuro” (OLIVEIRA, 2004, p. 137). É possível ilustrar esta situação através da Figura 2.

Figura 2. Estabelecimento da vantagem competitiva.



Fonte: Oliveira (2004, p. 137).

Logo, observa-se que a empresa precisará realizar estudos com vistas a verificar as informações e os cenários existentes no seu ambiente de atuação, identificando o setor para sua competitividade, bem com os fatores críticos de sucesso, alcançando a vantagem competitiva.

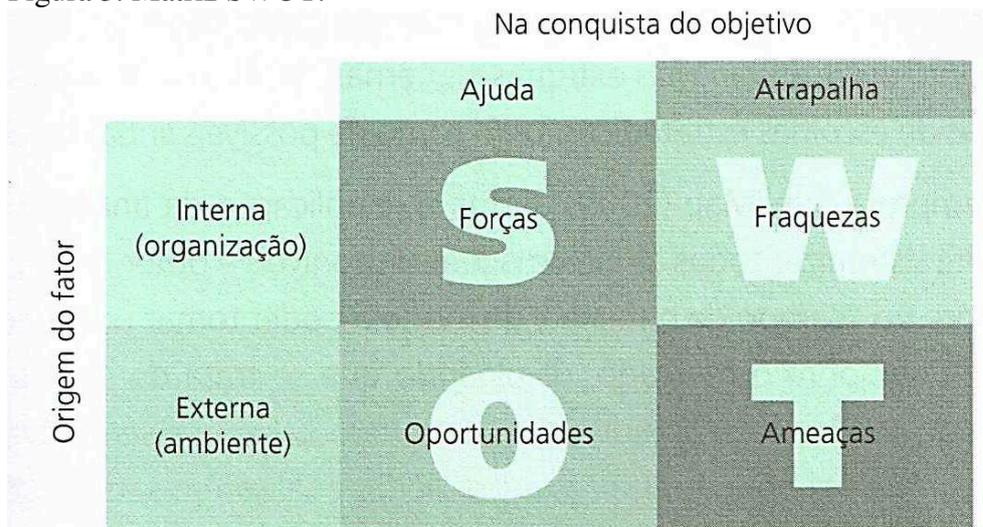
E, como forma do empreendedor realizar um diagnóstico mais preciso e eficiente dos fatores estratégicos que auxiliarão no aumento da competitividade, é possível utilizar uma ferramenta para melhor delinear as oportunidades existentes no mercado, bem como as ameaças e os fatores internos à organização (pontos fortes e pontos fracos). Para tanto, tem-se a análise SWOT², sendo esta considerada uma “[...] avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças [...]. Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 50).

Nesse sentido, é viável destacar que

A matriz SWOT fornece suporte para futuras tomadas de decisões sobre como o empreendedor deve agir diante das circunstâncias e de que forma as tarefas podem ser realizadas para valorizar o potencial existente, evitando que as fraquezas e as ameaças se tornem reais. Essa matriz possui quadrantes [...] que devem constituir-se em informações a serem consideradas no desenvolvimento da análise dos ambientes interno e externo da organização (WILDAUER, 2011, p. 80).

Para melhor representação da matriz SWOT, segue abaixo a Figura 3.

Figura 3. Matriz SWOT.



Fonte: Wildauer (2011).

E, ainda, vale comentar a ressalva de Clemente et al. (2004), onde explicam que a análise SWOT, como todo processo de planejamento, necessita ser revista regularmente, ou seja, à medida que os concorrentes crescem, que o ambiente se modifica e que a organização se transforma. De acordo com os autores, esta ferramenta norteará o caminho a ser seguido, dando prioridade àquilo que deve ser feito.

2.2.1.7 Plano de Marketing e Vendas

²SWOT vem dos termos em inglês *strength, weaknesses, opportunities, threats* (KOTLER; KELLER, 2006).

O empreendedor deverá verificar quais as ações de marketing que irão alavancar os resultados positivos do seu negócio. Assim sendo, a estratégia de marketing irá

[...] mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas (DORNELAS, 2012, p. 103).

Observa-se que o plano de marketing irá auxiliar o empreendedor a tomar decisões mais assertivas no que tange as questões relacionadas ao aumento da demanda e retenção dos clientes, gerando maiores benefícios através das estratégias utilizadas.

Na concepção de Wildauer (2011), o capítulo que representa o plano de marketing poderá abordar e enfatizar os seguintes elementos: produto, preço, praça e promoção. Complementando o exposto, Kotler e Keller (2006) apontam algumas características de cada elemento, a saber:

- Produto: variedade de produtos, qualidade, características, *design*, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções;
- Preço: descontos, concessões, preço de lista, prazo de pagamento, condições de financiamento;
- Praça: variedades, canais, cobertura, locais, estoque, transporte;
- Promoção: promoção de vendas, propaganda, relações públicas, força de vendas, marketing direto.

O mix de marketing (4 P's) portanto, visa identificar todas as características necessárias para oferta dos produtos/serviços, designando as melhores ações para a sua oferta, tanto em questões de preço, como de variedade, qualidade, distribuição, promoção, entre outros, aumentando a participação da empresa no mercado.

E, para que os 4P's possam ser melhor analisados, existe uma ferramenta denominada de 5W2H³. Este plano de ação é oriundo de perguntas a serem respondidas com vistas a esclarecer o problema de cada uma (SELEME; STADLER, 2010). O Quadro 2 demonstra mais claramente os questionamentos a serem respondidos pelo método 5W2H.

Quadro 2. Ferramenta 5W2H.

Perguntas	Pergunta Instigadora	Direcionador
O quê?	O que deve ser feito?	O objeto
Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
Onde?	Onde deve ser feito?	O local
Quando?	Quanto deve ser feito?	O tempo

³ 5w (What, Who, Where, When e Why) e 2H (How e How Much), conforme Seleme e Stadler (2010).

Por quê?	Por que é necessário fazer?	A razão/ o motivo
Como?	Como será feito?	O método
Quanto custa?	Quanto vai custar?	O valor

Fonte: Adaptado de Seleme e Stadler (2010, p. 42).

Como demonstrado no quadro acima, são sete questionamentos que irão proporcionar ao empreendedor respostas de um caminho a ser seguido para maximizar as potencialidades do mix de marketing.

2.2.1.8 Plano Operacional

O plano operacional a ser apresentado, possui como principal objetivo demonstrar e planejar o desenvolvimento e a operação com os quesitos necessários para o alcance do sucesso (DEGEN, 2009). Por sua vez, Sarkar (2008) elenca para este passo do plano de negócios os seguintes tópicos: estratégia das operações, alvo das operações e avanço das operações. Percebe-se, então, que devem ser expostas características para operacionalizar a oferta dos produtos e serviços a serem ofertados, com o intuito de alcançar da maneira mais positiva e eficiente para a organização.

Sob os aspectos até então abordados, destaca-se que no plano operacional do negócio, o empreendedor

[...] deve apresentar as ações que a Empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que essas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: *lead time* do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (*on time delivery*), rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* do desenvolvimento de produto ou serviço etc. (DORNELAS, 2012).

Sendo assim, o empreendedor deve planejar adequadamente para saber quais serão as melhores ações para maximizar os resultados favoráveis nos seus processos de produção e oferta de serviços, tendo além de programações prévias, como uma projeção futura para poder prever eventuais necessidades.

Degen (2009, p. 215) corrobora ao expor que o plano operacional “[...] decompõe as tarefas, designa responsável, estima os custos e os prazos ao nível de detalhe necessário para administrar o desenvolvimento e a operação do novo negócio nos primeiros anos”. Conforme o autor, o plano operacional tem como objetivo planejar o desenvolvimento e operação do negócio em um nível de detalhe necessário para alcance do sucesso, porém, evitando incluir detalhes que possam aborrecer ou distrair os potenciais sócios e investidores.

Ainda, é válido ressaltar a exposição de Hisrich, Peters e Shepherd, (2009) acerca das empresas prestadoras de serviços, que irão utilizar esta seção também para explicar etapas cronológicas relacionadas a conclusão de uma transação comercial.

2.2.1.9 Equipe gerencial

Para descrição da equipe gerencial, Sarkar (2008) sugere que seja feita em uma página, abordando as características sobre a organização da empresa, bem como sua equipe de gestão.

Na visão de Oliveira Filho (2010, p. 235), nesta seção o empreendedor “[...] descreve os conhecimentos, as habilidades e as experiências da equipe que cuidará da administração do negócio, detalhando o que já possuímos e o que será necessário incrementar em termos de habilidades específicas”. Para o autor mencionado, deve ser levado em consideração, também, o fato dos investidores buscarem alguma certeza de que os membros da equipe irão desenvolver boas relações de trabalho, sendo que cada membro possui deveres e papéis claramente atribuídos, além de verificar a qualidade da comunicação.

2.2.1.10 Plano Financeiro

Levando em consideração que o plano de negócios busca diagnosticar a viabilidade da execução de determinada ideia, é de suma importância que o empreendedor realize o planejamento financeiro, para que possa identificar os recursos necessários, custos e despesas, bem como as projeções de lucro e rentabilidade.

Degen (2009, p. 222) define esta etapa como uma análise que “[...] se baseia nas projeções de vendas do plano de marketing e vendas e na estrutura de preços e custos apresentados na análise do processo do novo negócio”. Para o autor, o plano financeiro deve conter uma projeção resumida do fluxo de caixa, a remuneração e o tempo para recuperar o investimento do novo negócio, bem como a análise do ponto de equilíbrio.

Dornelas (2012) complementa ao afirmar que a seção de finanças necessita apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e suas comprovações, através de projeções futuras (quanto é necessário de capital, quando e com que propósito) de sucesso. Os itens mencionados pelo autor para tal análise são estes, a saber: fluxo de caixa com o horizonte de ao menos três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimentos; demonstrativos de resultados; análise de indicadores

financeiros (como o prazo para retorno sobre o investimento inicial, por exemplo); entre outros.

Vale ressaltar que, para iniciar o planejamento financeiro é possível realizar um orçamento, que visa delinear tudo aquilo que está acontecendo, expressando quantitativamente um plano de ação, caracterizado como um modelo para programar as atividades da empresa (PADOVEZE; TARANTO, 2009). Para tanto, tem-se quatro orçamentos propostos pelos autores: orçamento operacional, correspondente às receitas e despesas operacionais, originando o lucro operacional da demonstração de resultado; orçamento de investimentos, referente aos novos investimentos a serem realizados; orçamento de financiamentos, prevendo de que maneira os recursos serão obtidos para viabilizar novos investimentos ou o financiamento para o capital de giro; e a projeção das demonstrações contábeis, representada pela demonstração de resultados líquida de impostos sobre o lucro, além do balanço patrimonial e o fluxo de caixa.

Depois de realizado o orçamento conforme acima descrito, é possível desenvolver o balanço patrimonial. Esta ferramenta representa de forma clara a situação do patrimônio da empresa em determinado momento, sendo montado no final de cada exercício social e, ainda, constitui a representação dos elementos que compõem o patrimônio em determinado período (CHIAVENATO, 2007). Quanto a composição do balanço patrimonial, Dornelas (2012, p. 172) explica que “O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa. O passivo é uma obrigação, ou a parcela de financiamento obtido de terceiros. O patrimônio líquido corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa.”.

Posteriormente, pode ser realizado o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE). Este demonstrativo visa expor os resultados econômicos do exercício social, sendo que seu objetivo maior é determinar o lucro ou prejuízo do exercício, para que a destinação possa ser definida (RIGO, 2006). De acordo com o autor, os indicadores financeiros tradicionais presentes no DRE são a margem bruta, operacional e líquida, cobertura dos juros e informações de outras origens, como o índice preço/lucro, por exemplo.

Já o Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC),

[...] é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. Fazendo uma analogia com a conta corrente de uma pessoa física em um banco de varejo, administrar um fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e de saída de caixa (depósitos e retiradas, no caso da conta corrente) projetados no tempo (DORNELAS, 2012, p. 177).

Além do que, o DFC possui a seguinte estrutura mensal, de acordo com informações expostas por Dornelas (2012):

- Receitas: valor recebido das vendas;

- Vendas: volume monetário do faturamento;
- Custos e despesas variáveis: custos que variam na mesma proporção de variações ocorridas no volume de produção ou em outra atividade;
- Custos e despesas fixos: valores que se mantêm inalterados, independentemente das variações da atividade ou das vendas.

Logo, o DFC irá apresentar ao empreendedor o fluxo de entradas, saídas e saldo, assinalados conforme a linha de tempo (cronograma) de um projeto, com início no instante de tempo igual a zero (WILDAUER, 2011).

Depois de realizados os demonstrativos financeiros do negócio, é preciso verificar a sua viabilidade, podendo realizar esta tarefa através de alguns índices. Na visão de Clemente et al. (2004), a viabilidade pode ser auferida através dos seguintes indicadores: prazo de *payback*, Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) e o Ponto de Equilíbrio (PE).

Quanto ao prazo de *payback*, é possível abordar que

A partir do Fluxo de Caixa é possível medir o tempo necessário para recuperar o investimento (*payback*), ou seja, a partir de uma projeção de saldos do caixa, identifica-se o tempo que o empreendedor necessita para recuperar o dinheiro investido no negócio. Este indicador é utilizado devido à simplicidade de compreensão do seu significado e à facilidade de cálculo. Por ser percebido como uma medida de risco, o *payback* é usado, com frequência, como critério de tomada de decisão – entende-se que: quanto maior o tempo de espera, maior também o risco de perda, associado a diversas instabilidades imprevisíveis (CLEMENTE et al., 2004, p. 98).

Logo, o prazo de *payback* é calculado através da divisão do investimento inicial pelas entradas anuais de caixa, caso as entradas líquidas de caixa sejam uniformes e, caso contrário, as entradas deverão ser acumuladas até atingir o valor investido, resultando no prazo de retorno (BRAGA, 2011).

Por sua vez, o VPL irá representar as saídas e entradas de um fluxo de caixa e, de acordo com Groppelli e Nikbakht (2010), caso o valor presente do fluxo de caixa futuro seja maior do que seu custo inicial, o projeto pode ser considerado válido e, caso ocorra o contrário, o projeto deve ser rejeitado, sendo que o investidor estaria perdendo dinheiro nesta situação. Para complementar, Dornelas (2012) afirma que o VPL pode ser calculado através da Equação 1.

$$VPL = \left[\frac{F1}{(1+K)^1} + \frac{F2}{(1+K)^2} + \frac{F3}{(1+K)^3} + \frac{Fn}{(1+K)^n} - INV \right] \quad (1)$$

As siglas utilizadas na Equação 1 tem os seguintes significado, conforme Dornelas (2012):

- VPL = Valor Presente Líquido;
- F_n = Fluxo de caixa após imposto no ano n
- N = Vida do projeto em anos
- K = Taxa de desconto (taxa de retorno para o projeto);
- INV = Investimento inicial

No que tange a Taxa Interna de Retorno (TIR), para o seu cálculo “[...] deve-se descobrir a taxa de desconto (k) que fornece um valor presente líquido igual a zero. Quanto isso ocorre, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado” Dornelas, 2012, p. (181). Sendo assim, de acordo com o autor, a TIR é obtida da fórmula do VPL igualando-se essa a zero e buscando o valor para k, que neste caso será a TIR do projeto.

Dados expostos no site do SEBRAE (2016) descrevem o PE como um indicador de segurança que irá demonstrar o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos, indicando o momento, a partir das projeções de vendas, em que a empresa estará igualando suas receitas e custos e, dessa forma, a possibilidade de prejuízo é eliminada. Sob este aspecto, temos o ponto de equilíbrio econômico e em quantidade. O PE econômico pode ser calculado de acordo com a Equação 2, exemplificada por Hoji (2012).

$$PE\$ = \frac{CDF}{\%MC} \quad (2)$$

As siglas da Equação 2 tem o significado seguinte, conforme Hoji (2012):

- CDF = Custos e Despesas Fixos;
- %MC = Margem de contribuição.

O PE em quantidades é obtido através da divisão do resultado anterior pelo preço de venda unitário do produto (DORNELAS, 2012). A Equação 3 demonstra o exposto, conforme orientação do autor mencionado.

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})} \quad (3)$$

Wildauer (2011) realiza uma ressalva acerca do planejamento financeiro, sendo que o mesmo deve ser realizado com o apoio contábil bem elaborado, com vistas a considerar o

montante disponível para o investimento inicial, a projeção dos resultados que se espera no final da execução do planejamento operacional, bem como a elaboração de indicadores para o acompanhamento do fluxo de caixa para que seja sustentável para a empresa no futuro.

3. METODOLOGIA

Para que o estudo possa ser realizado de maneira eficaz e produtiva, é preciso definir os procedimentos metodológicos da pesquisa, com o intuito de orientar as etapas a serem concretizadas.

Para melhor compreensão, Ciribelli (2000) explica que esta etapa apresenta o momento de optar pelos métodos e técnicas a serem utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa, reunindo informações sobre a coleta dos dados, seleção das fontes de informação, bem como a configuração do universo de análise.

É com este objetivo que, a seguir, serão expostas a classificação da pesquisa, os fatores relacionados ao universo e amostragem, além das técnicas para coletar e analisar os dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Referente a abordagem e natureza dos dados, os mesmos podem ser definidos como qualitativos, visto que esta classificação leva em consideração o emprego de palavras como unidades de análise, sendo uma pesquisa que objetiva examinar e interpretar temas ou padrões significativos (MALHOTRA, 2012). Nesse sentido, para a consecução da realização deste Plano de Negócios foi necessária uma pesquisa de mercado, com o intuito de diagnosticar os aspectos favoráveis e os riscos existentes para a abertura da casa de repouso para idosos.

Além do que, pode ser considerada uma pesquisa quantitativa, de forma simultânea, pois se voltará ao levantamento de dados e questionários, podendo ser apoiados por análises estatísticas (BAUER; GASKELL, 2012). Sob este aspecto, envolvem dados quantitativos, pois foi preciso desenvolver uma análise financeira para verificar a viabilidade em questão, utilizando índices e demonstrativos financeiros.

Referente aos objetivos pode ocorrer uma classificação quanto aos fins, e quanto aos meios, conforme sugere Vergara (2013). Nesse sentido, quanto aos fins este estudo será considerado aplicado e descritivo.

O estudo aplicado significa a geração de conhecimentos para aplicação prática para resolver um problema específico (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007). Dessa forma, tem-se como objetivo verificar na prática a viabilidade da abertura da casa de repouso para idosos na cidade de Arvoredo-SC.

Para Mattar (2001), a pesquisa descritiva visa descrever as características de grupos para obtenção do perfil dos consumidores, estimar a proporção de elementos em uma população específica com determinadas características ou comportamentos e, ainda, descobrir a existência de relação entre variáveis. Nesse sentido, além de buscar analisar a viabilidade do negócio, suas características e relações serão descritas para melhor compreensão do mercado a ser estudado.

Além do que, pode este estudo ainda ser caracterizado como pesquisa de campo, estudo bibliográfico e documental. A pesquisa de campo busca obter informações sobre o problema de pesquisa, buscando-se uma resposta comprovada ou a descoberta de novos fenômenos ou possíveis relações entre eles (MARCONI, LAKATOS, 2011). Assim, o pesquisador irá buscar dados mercadológicos e demais informações inerentes para o diagnóstico de viabilidade para a implantação do negócio em questão.

Por sua vez, a investigação bibliográfica corresponde à toda bibliografia já tornada pública, sendo que esta é relacionada ao tema de estudo em questão, incluindo publicações avulsas, livros, revistas, jornais, meios de comunicação orais, entre outros Marconi, Lakatos (2011). Nesse sentido, serão buscados dados em fontes já publicadas e que possam contribuir para o desenvolvimento do referencial teórico, promovendo maiores conhecimentos acerca da formulação do Plano de Negócios.

E, ainda, foi importante a utilização da pesquisa documental, onde Vergara (2013) a define como sendo àquela que utiliza o estudo em documentos, tais como regulamentos, registros, ofícios, entre outros. Sob estes aspectos, serão utilizadas informações obtidas em sites como SEBRAE e IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

Para consecução de todas as informações necessárias para realizar este Plano de Negócios, foi preciso definir quem faria parte da pesquisa, ou seja, tanto o universo, quanto a amostragem retirada deste. Para melhor compreensão, o universo diz respeito ao conjunto de seres animados ou inanimados que possuem ao menos uma característica em comum, conforme Marconi e Lakatos (2011). Dessa forma, este estudo contém enquanto população as pessoas idosas moradoras na cidade de Arvoredo-SC e região, bem como os concorrentes próximos à região de atuação.

A amostra, por sua vez, é qualquer parte da população e, a amostragem, consiste no processo de colher amostras de uma população (MATTAR, 2001). E, para o presente estudo, foi utilizada a técnica de amostra não probabilística, onde foram selecionados elementos da população para compor a amostra. Que foram pessoas com idade igual ou superior a 60 anos bem com familiares de pessoas com essas características, da cidade de Arvoredo e região, conforme o julgamento do pesquisador, explica Mattar (2001). Além do que, conforme o autor acima mencionado, há o método de amostragem por conveniência, sendo que foi definido tendo em vista que o pesquisador selecionou por alguma conveniência sua, visando testar ideias sobre determinado assunto de interesse.

3.3 TÉCNICA PARA A COLETA DOS DADOS

Após definidos o universo e a amostragem, foi preciso definir os métodos a serem utilizados na coleta de dados. Conforme explica Mattar (2001, p. 169), esta etapa é o momento em que “[...] são efetuados os contatos com os respondentes, aplicados os instrumentos, registrados os dados, efetuada a primeira verificação do preenchimento dos instrumentos, e enviados os instrumentos preenchidos para a central de processamento de dados”.

Vergara (2013) explica que, para pesquisas de campo, os dados podem ser conseguidos através de questionários, entrevistas, observação e formulários. Logo, para a consecução de informações junto aos possíveis clientes (pessoas idosas), optou-se pela realização de questionários (conforme apêndice da pág. 101), sendo esta uma técnica “[...] em que o entrevistado, diante do pesquisador, responde às perguntas que lhe são formuladas. Tem como principal vantagem não exigir que o entrevistado saiba ler e/ou escrever e possibilita

captar a expressão, a tonalidade da voz e a ênfase nas respostas [...]” (DMITRUK, 2009, p. 132). Nesse sentido, devido ao fato de os possíveis clientes serem pessoas idosas, buscou-se maior facilidade para a obtenção de dados, sendo que o pesquisador ficou responsável para registrar as informações. Ressalta-se que, ainda, foram entrevistados familiares dos idosos (através de entrevista também), para que a abrangência de dados fosse maximizada, visto que estes puderam corroborar com informações relevantes acerca das necessidades dos idosos em questão. Realizou-se uma pesquisa de campo onde foi possível acompanhar a realidade de uma casa de repouso no seu cotidiano, sendo que a mesma ocorreu na cidade de Concórdia-SC.

Também foram utilizados dados secundários, ou seja, são àqueles que já foram coletados, tabulados e analisados, estando disponíveis para consulta, afirma Mattar (2001). Sendo assim, constarão no presente estudo dados de sites como SEBRAE, IBGE, livros, entre outras ferramentas que possam ser relevantes para o resultado da pesquisa. Os dados secundários auxiliarão na obtenção de dados acerca dos concorrentes.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após coletadas as informações necessárias, as mesmas foram analisadas pelo pesquisador. Dessa forma, a análise de dados possuiu como principal objetivo permitir o estabelecimento de conclusões, a partir daquilo que foi coletado (Mattar, 2001).

Marconi e Lakatos (2011) explicam que esta fase compreende a realização de três fases: interpretar (verificação das relações entre as variáveis independente e dependente, com vistas a ampliar os conhecimentos sobre o fenômeno); explicar (esclarecer sobre a origem da variável dependente e a necessidade de encontrar a variável antecedente); e especificar (explicitar até que ponto as relações entre as variáveis independente e dependente são válidas). Assim, os dados obtidos nas entrevistas junto aos possíveis clientes e seus familiares, foram interpretados e explicados, comparando-se as respostas obtidas em cada entrevista, verificando as informações relevantes para o diagnóstico da viabilidade de abertura da casa de repouso para idosos na cidade de Arvoredo-SC.

Referente à coleta dos dados, esta foi realizada entre os meses de abril de 2017 e maio de 2017. Sendo que foram aplicados 44 questionários a pessoas com 60 anos ou mais de idade bem como familiares destes, A aplicação dos questionários ficou sob responsabilidade do próprio Acadêmico.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

Este capítulo tem por objetivo principal, apresentar a elaboração do plano de negócio. Em sua elaboração serão abordados todos os procedimentos retratados no referencial teórico, entretanto agora em vias práticas.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho teve como finalidade elaboração de um plano de negócios a fim de identificar a viabilidade econômica de implantação de uma casa de repouso para idosos no município de Arvoredo-SC.

A empresa se chamará Casa de Repouso Arvoredo, seu foco de atuação será no cuidado de pessoas idosas com algum grau de dependência ao qual será apresentado no decorrer do projeto. A princípio não será trabalhado a hipótese de cuidar de idosos com doenças mentais

devido à baixa experiência com este público e a adequação do espaço bem como a utilização de profissionais capacitados para tal.

O negócio será gerido por três diretores: um diretor presidente, um diretor administrativo-financeiro, e diretor técnico.

O diretor presidente será o representante legal da empresa, e terá como funções, convocar e participar de reuniões, orientar e coordenar toda a casa de repouso, cumprir e fazer normas. Está diretoria será ocupada pela sócia e assistente social Renata Gandolfi.

O diretor administrativo e financeiro será responsável pelos setores de Marketing, RH, Compras, Faturamento, e terá como objetivo, aumentar a lucratividade, fechamento de contratos além de enfatizar a aplicação das boas práticas administrativas. Esta pasta será ocupada pelo mentor e sócio do projeto acadêmico do curso de Administração Lucas Gandolfi.

O diretor técnico será o responsável pela área operacional com curso de formação na área de saúde social com conhecimento e experiência em gerontologia, o qual responderá pela instituição junto a autoridade sanitária local. Neste caso será o enfermeiro e sócio Claudimor Antonio Longhinotti,

Os serviços oferecidos serão cuidados com pessoas idosas, que envolvem atendimento médico, farmacêutico, psicológico, pedagógico, nutricional, religioso, fisioterápico e hotelaria em geral, que serão prestados por profissionais competentes em suas respectivas funções.

A tecnologia estará presente no sistema de gestão da empresa, o qual irá integrar a área administrativa com as demais áreas, estoque e vendas. Estará presente também nas formas de pagamento, que poderão ser realizadas via cartão de crédito/débito, boletos e ainda estará presente no marketing da empresa, pois a divulgação dos serviços se dará principalmente através de redes sociais.

Apesar do cenário econômico pelo qual o Brasil está passando, acredita-se que o setor de prestação de serviços para idosos tenha um excelente potencial de crescimento. Uma prova disso é que o crescimento da população idosa tem aumentado nos últimos anos e tende a aumentar cada vez mais com o passar do tempo.

Pode-se destacar ainda como elementos de diferenciação do negócio proposto um atendimento especializado, por tratar-se de uma casa de repouso para idosos a empresa sabe que para conseguir atrair clientes precisará conquistar a confiança da família do idoso primeiramente, por isso a acessibilidade e ergonomia dos ambientes e dos equipamentos são fatores primordiais, além da luminosidade a limpeza do ambiente que deverá estar sempre impecável, o paisagismo também fara parte da identidade da casa de repouso pois envolvera

ajardinamento e arborismo que terá dupla finalidade a estética e o aproveitamento das frutas no caso das frutíferas além de servir como divertimento e lazer dos idosos.

Os principais objetivos do marketing visam à construção de uma boa imagem da casa de repouso no mercado, impulsionar as receitas de vendas e conquistar a fidelização da clientela. Para isso, foram estruturadas as estratégias de marketing, as quais visam: ofertar serviços de qualidade e que estejam com a expectativa dos envolvidos; oferecer serviços a preços compatíveis (dentro da média do mercado) e com possibilidade de várias formas de pagamento; prestar atendimento com excelência; manter comunicação ativa com os clientes, sempre informando sobre a situação dos internos aos seus responsáveis.

A projeção de vendas para os primeiros 36 meses de atuação foi efetuada com base em estimativa, a partir de questionários a familiares e pessoas acima de 60 anos, além de visita a uma casa de repouso de Concórdia-SC, aonde foi possível identificar que a oferta deste modelo de serviço é abaixo da demanda. Logo as projeções de faturamento médio por período gira em torno de R\$1.500.000,00. Referente à forma de pagamento, preconiza-se que o mesmo seja sempre à vista. Devido ao alto custo de prestação de serviço da empresa, e a fim de evitar inadimplência o que seria altamente prejudicial.

Referente a resultado líquido espera-se que no primeiro ano funcionamento o mesmo seja negativo R\$-46.930,81, para o segundo e terceiro ano a expectativa e melhor espera-se um montante de R\$ 107.348,11 e R\$ 140.283,98 respectivamente. Já o índice de rentabilidade médio mensal sobre o retorno do ativo segundo as projeções deve ficar em 0,33% e o índice de rentabilidade médio mensal sobre o PL deve atingir 0,52%.

O investimento necessário para iniciar o negócio proposto será de R\$ 950.000,00, que será integralizado pelos sócios e, de acordo com as projeções, o seu retorno total se dará em 3 anos e 1 mês. Além desses valores serão efetuados financiamentos para a aquisição de máquinas e equipamentos para a prestação de serviços e para escritório que juntos somam o valor de R\$ 304.660,00, outro financiamento a ser feito será para a estrutura física que será de R\$ 1.287.000,00. Somados o total a ser financiado é de R\$ 1.591.660,00 que serão pagos em 60 parcelas, ou seja, cinco anos.

4.2 A EMPRESA

4.2.1 Definição de Negócio

A casa de repouso para idosos atuará no ramo de prestação de serviços na cidade de Arvoredo-SC. Seu público-alvo contemplará pessoas acima de 60 anos, que necessitam de um

acompanhamento maior e melhor, que nem sempre a família consegue oferecer. O enfoque será na qualidade dos serviços prestados que também é um dos pilares do negócio. O mercado consumidor é composto por idosos das classes A e B. Que de acordo com o IBGE, para compor este grupo a renda mínima mensal é de 7.000,00 para integrar a classe B, e mais restrito ainda a classe A onde a renda familiar pelo menos deve ser superior a R\$ 9.000,00 mensal. E ainda de acordo com os dados do IBGE esse grupo é de apenas 17% da população idosa.

4.2.2 Missão

Promover aos idosos condições dignas de sobrevivência, de modo a garantir sua identidade e os seus direitos humanos.

4.2.3 Visão

Ser uma empresa de referência no atendimento a pessoa idosa na cidade de Arvoredo e região em cinco anos.

4.2.4 Valores

- **Qualidade:** Atender as necessidades de clientes, disponibilizando serviços de alta Qualidade.
- **Satisfação do cliente:** Dispor de equipe de pessoas qualificadas e comprometidas com o atendimento ao idoso, tendo como objetivo principal da empresa a satisfação deste.
- **Confiança:** Estabelecer com clientes, fornecedores e a sociedade um relacionamento de boa comunicação, credibilidade e comprometimento.
- **Ética:** Adotar uma postura de negócios aberta, agindo de forma correta com toda a sociedade.

4.2.5 Objetivos da Empresa

Os objetivos e metas são os meios que norteiam um empreendimento. As metas apontam para aonde se quer chegar e fazem pensar em providências a serem tomadas nesse sentido. Dessa maneira, serão estabelecidas para a casa de repouso para idosos, metas de curto, médio e longo prazo.

No curto prazo a meta principal é manter o funcionamento da casa, gerando resultado positivo de suas atividades. Em paralelo a isso, trabalhar de forma idônea para construir boa imagem da mesma no mercado.

No médio prazo, a meta é efetuar investimentos na infra- estrutura da casa para aumentar a capacidade de alojamento, e em marketing para consolidar o nome da empresa no mercado e consequentemente alavancar as vendas e o retorno econômico do negócio.

No longo prazo o objetivo é abrir novas filiais com capacidade de alojamento para idosos com doenças mentais e dependentes químicos.

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL

4.3.1 Descrição Legal

A empresa segmenta os seus serviços na área da saúde, está sendo constituída por três sócios, que se categoriza em Sociedade Por Quotas Limitada (LTDA). Com o nome fantasia a ser definido e será optante do regime de tributação do Simples Nacional.

Para o início das atividades, o negócio contará com um Capital Inicial de novecentos e cinquenta mil reais (R\$ 950.000,00), este será dividido em quotas no valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada uma, totalmente subscritas e integralizadas em moeda corrente do País. Com divisão em percentagens iguais, sendo assim: Claudimor Antonio Longuinotti, Lucas Gandolfi e Renata Gandolfi, ambos com 33,33% de participação, ou seja R\$ 316.666,66 cada um. Todos terão participação nos resultados dos lucros obtidos em valores iguais. Sendo que deste total R\$ 950.000,00, serão utilizados R\$ 150.000,00 para aquisição do terreno aonde será construída a obra, e restante R\$ 800.000,00 será utilizado como caixa inicial e investimentos pré-operacionais.

4.3.2 Estrutura Funcional, Diretoria, Gerência e *Staff*

O negócio será gerido por três diretores: um diretor presidente, um diretor administrativo e financeiro, diretor técnico.

O diretor presidente será o representante legal da empresa, e terá como funções, convocar e participar de reuniões, orientar e coordenar toda a casa de repouso, cumprir e fazer normas. Esta diretoria será ocupada pela sócia e assistente social Renata Gandolfi.

O diretor administrativo e financeiro será responsável pelos setores de Marketing, RH, Compras, Faturamento, e terá como objetivo, aumentar a lucratividade, fechamento de

contratos além de enfatizar a aplicação das boas práticas administrativas. Esta pasta será ocupada pelo acadêmico do curso de Administração Lucas Gandolfi.

O diretor técnico será o responsável pela área operacional com curso de formação na área de saúde social com conhecimento e experiência em gerontologia, o qual responderá pela instituição junto a autoridade sanitária local. Neste caso será o enfermeiro e sócio Claudimor Antonio Longhinotti,

A casa prestará as seguintes modalidades de serviços:

- a) Modalidade I - destinada a idosos independentes, mesmo que requeiram uso de equipamentos de autoajuda - qualquer equipamento ou adaptação utilizado para compensar ou potencializar habilidades funcionais tais como: bengala, andador, óculos, aparelho auditivo.
- b) Modalidade II - destinada a idosos com dependência funcional em qualquer atividade de autocuidado tais como: alimentação, mobilidade, higiene e que necessitem de auxílios e cuidados específicos;
- c) Modalidade III - destinada a idosos com dependência que requeiram assistência total, com cuidados específicos, nas atividades de autocuidado.

A casa de repouso contará com os seguintes recursos humanos para atender as modalidades I, II e III:

Modalidade I

- a) um cuidador para cada 20 idosos, ou fração, com carga horária de 40 horas por semana;
- b) Dois funcionários para serviços gerais com carga horária de 40 horas por semana;
- c) Dois cozinheiros com carga horária de 40 horas por semana.

Modalidade II

- a) um médico com carga horária de 08 horas por semana;
- b) um enfermeiro com carga horária de 12 horas por semana;
- c) um nutricionista com carga horária de 04 horas por semana;
- d) um fisioterapeuta com carga horária de 04 horas por semana;
- e) um auxiliar/técnico de enfermagem para cada 15 idosos, ou fração, por turno;
- f) um cuidador para cada 10 idosos, ou fração, por turno Dois funcionários para serviços gerais com carga horária de 40 horas por semana;
- g) Dois cozinheiros com carga horária de 40 horas por semana.

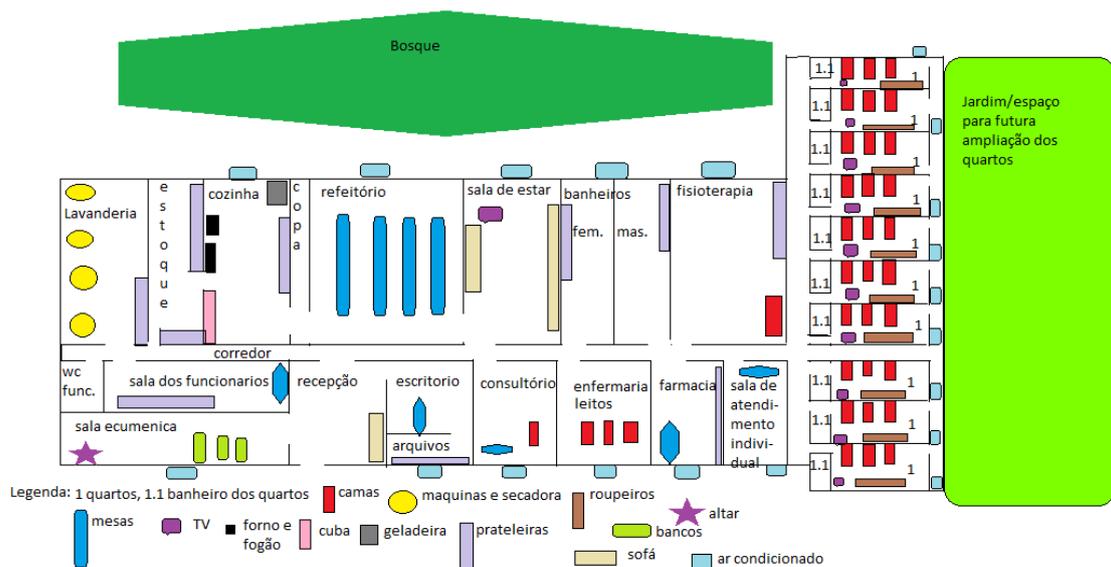
Modalidade III

- a) um médico com carga horária de 12 horas por semana;
- b) um enfermeiro com carga horária de 20 horas por semana;
- c) uma nutricionista carga horária de 08 horas por semana;

- d) um fisioterapeuta carga horária de 20 horas por semana;
- e) um auxiliar/técnico de enfermagem para cada 10 idosos, ou fração, por turno;
- f) um cuidador para cada 08 idosos, ou fração, por turno;
- g) dois funcionários para serviços gerais com carga horária de 40 horas por semana;
- h) duas cozinheiras com carga horária de 40 horas por semana.

4.3.3 Descrição da Estrutura Física

Figura 4. Descrição da estrutura física



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A casa de repouso para idosos será instalada em uma área própria de um dos sócios da mesma, que fica situada dentro da malha urbana do município, especificamente na Rua Linha Alegre, Centro- Arvoredo-SC, e contará com área total de 10.000 m² e espaço interno de aproximadamente 660,0 m² divididos da seguinte maneira:

- 10 Dormitórios para 03 pessoas, sendo que ficarão separados masculinos dos femininos, terão banheiro com área mínima de 6,0 m² por cama individual. Este dimensionamento já inclui área para guarda de roupas e pertences dos residentes. Banheiro para residentes: 1bacia, 1 lavatório e 1 chuveiro, com área mínima de 3,6 m². Total 220,0 m²;
- Lavanderia/serviços gerais - com 40,0 m²;
- Almoxarifado/estoque - com 20,0 m²;
- Copa/cozinha - com 35,0 m²;
- Refeitório- com 80,0 m²;
- Sala de convivência/sala de estar – com 80 m²;

- Sala para atividades coletivas/ fisioterapia – com 15,0 m²;
- Sala para atividades individuais – com 10,0 m²;
- Farmácia/pasta de controle individual de medicação- com 10,0 m²;
- Enfermaria leitos- com 22,0 m²;
- Consultório indiferenciado – com 10,0 m²;
- Espaço ecumênico e para meditação – com 40,0m²;
- Sala administrativa/reuniões/escritório/arquivos-com 15,0 m²;
- Banheiro para funcionários (01 p/cada sexo) –1 bacia,1 lavatório e 1 chuveiro, com 3,6,0 m²;
- Sala para funcionários- com 10,0 m²;
- Banheiros feminino e masculino de uso coletivo – 3 bacias, 3 lavatórios e 3 chuveiros, com 28,0 m²;
- Recepção- com 7,0 m²;
- Área externa descoberta destinada às atividades ao ar livre/ jardins e bosque. Conforme especificações da NBR 9050/ABNT.

Figura 5. Ilustração do terreno



Fonte: Coletado pelo autor (2017)

O terreno da edificação é plano, sendo que a casa estará dotada de rampas para vencer os desníveis. Pisos externos e internos (inclusive de rampas e escadas) – serão de fácil limpeza e conservação, antiderrapantes, uniformes, com ou sem juntas, dotados de faixa tátil (com 0,40m de largura e variação de textura e cor), especialmente demarcando mudanças de nível, quando houver. Rampas e escadas serão executadas observadas as exigências de corrimão e sinalização. Complementarmente, destaca-se a necessidade de:

- a) pintar, em cor contrastante com o piso, o primeiro e o último, espelhos da escada e dotá-los de luz de vigília permanente;
- b) executar o corrimão de forma a torná-lo contrastante em relação à parede onde for fixado (seja pela cor ou pelo material utilizado) para fácil e rápida identificação e utilização;
- c) no caso do acesso à edificação, a escada e a rampa terão, no mínimo, 1,50m de largura.

Circulações internas – as circulações principais terão largura mínima de 1,50m as secundárias podem ter largura mínima de 0,80 m; serem dotadas de corrimão de ambos os lados, para possibilitar melhor orientação, serão previstas áreas de descanso intermediárias, variação de revestimento e cor nas paredes e portas.

Portas terão vão livre igual ou maior que 0,80m (é mais indicada a previsão de porta com 1,10 de vão livre, com um pano de 0,80m e outro de 0,30m a ser utilizado apenas quando necessário. Haverá a utilização de cores contrastantes em relação à parede bem como luz de vigília permanente sobre a guarnição superior para facilitar a identificação. Todas as portas dos ambientes de uso dos residentes serão instaladas com travamento simples sem o uso de trancas ou chaves. É previsto vão de 0,06 m, contíguo ao vão do lado da abertura da porta, para facilitar o alcance da maçaneta.

Janelas terão peitoris de no mínimo 1,00m por segurança e comando de abertura de alavanca. Deve ser previsto sistema que impeça o acesso de pessoas através dos vãos das janelas. Será feita a utilização de cores contrastantes em relação à parede para facilitar a identificação.

Os ambientes de uso coletivo serão guarnecidos de corrimão junto às paredes, executados de forma a torná-lo contrastante em relação à parede onde for fixado (seja pela cor ou pelo material utilizado) para fácil e rápida identificação e utilização.

Dormitórios – estarão dotados de luz de vigília e campainha de alarme na cabeceira das camas. Deve ser prevista uma distância mínima entre duas camas paralelas de 1,00m e de 1,50m entre uma cama e outra fronteira. Também é prevista uma distância mínima entre uma cama e a parede paralela de 0,50m.

Cozinha e Demais Áreas de Apoio – terão luz de vigília, campainhas de alarme e detectores de escape de gás com alarme. Devem ter espaço livre para circulação de 0,90m

entre mobiliário e paredes, será prevista uma iluminação intensa e eficaz. Haverá lixeira ou abrigo externos à edificação para armazenamento de resíduos até o momento da coleta.

Banheiros de residentes; dotados de campainha de alarme, devem ser dotados de luz de vigília sobre a porta, externa e internamente, deve ser prevista uma iluminação intensa e eficaz.

Não devem ser utilizados revestimentos que produzam brilhos e reflexos para evitar desorientação e confusão visual. Os boxes para vaso sanitário e chuveiro devem ter largura mínima de 0,80m. é previsto, no mínimo, um box para vaso sanitário e chuveiro que permita a transferência frontal e lateral de uma pessoa em cadeira de rodas, conforme especificações da NBR9050/ABNT.

Nos chuveiros não haverá qualquer desnível em forma de degrau para conter a água. Portanto será utilizado grelhas contínuas, respeitando a largura máxima entre os vãos de 1,5cm. As portas dos compartimentos internos dos sanitários coletivos serão colocadas de modo a deixar vãos livres de 0,20m na parte inferior. Será evitado o uso de portas de acrílico ou vidro para o fechamento de box de chuveiro. As barras de apoio serão, preferencialmente, em cores contrastantes com a parede para fácil e rápida identificação e uso.

Instalações Prediais - As instalações prediais de água, esgoto, energia elétrica, proteção e combate a incêndio, telefonia e outras existentes, atenderão às exigências dos códigos de obras e posturas locais, assim como às normas técnicas brasileiras pertinentes a cada uma das instalações.

4.3.4 Equipamentos Utilizados

Quanto aos equipamentos necessários para o adequado funcionamento da casa de repouso para idosos, destaca-se os seguintes:

- Computador;
- Impressora;
- Televisão;
- Máquina de lavar;
- Banquetas;
- Telefone;
- Ar condicionado;
- Máquina de cartões de crédito/débito;
- Máquina emissora de cupom fiscal;

- Equipamento de som/rádio;
- Máquina de secar/centrífuga;
- Automóvel;
- *Freezer*/frigobar;
- DVD/retroprojedor/data show/videocassete;
- Micro-ondas/forno elétrico/fogão à lenha;
- Fogão e forno industrial;
- Placa de identificação externa.
- Camas especiais;
- Termômetro;
- Aparelho de pressão;
- Nebulizador/inalador;
- Equipamentos fisioterápicos;
- Kit de emergência;
- Kit diabetes e/ou medidor de glicose;
- Equipamentos odontológicos;
- Os equipamentos específicos da área de saúde, mais usuais são: Cadeira de rodas, muletas, andador, fraldas, soros, colchão d'água, cadeiras de banho, camas hospitalares e equipamentos para pronto-atendimento de urgência.

4.4 PLANO OPERACIONAL

4.4.1 Administração

O negócio será gerido por três diretores: um diretor presidente, um diretor administrativo e financeiro, diretor técnico.

A diretora presidente sócia, e assistente social Renata Gandolfi. Possui vasta experiência com o público idoso pois vem atuando na área desde o ano 2007. E principalmente uma liderança que lhe é natural, o que significa que esta pasta estará em boas mãos.

O diretor administrativo e financeiro/socio; Lucas Gandolfi está em fase de conclusão do curso de Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul –UFFS. Possui experiência com vendas além de ter trabalhado como analista de negócios para uma cooperativa de crédito da região.

O diretor técnico e sócio Claudimor Antonio Longhinotti; atua desde o ano 2002 como enfermeiro, tendo atuado de 2002 até 2006 no Hospital Regional do Oeste HRO, e de 2007 até 2017 como enfermeiro chefe do posto de saúde de Arvoredo-SC.

4.4.2 Comercial

Com o objetivo de sempre estabelecer um processo de comunicação dinâmico e flexível, com atendimento personalizado, especializado e de qualidade aos clientes. O horário de funcionamento da casa de repouso para idosos será de tempo integral para internos, e de segunda a domingo das 8h e 30min até às 12h e das 13h e 30min até às 17h, para atendimento aos familiares e clientes.

4.4.3 Controle de Qualidade

A qualidade será um dos pilares do negócio, ainda mais se tratando de cuidado com pessoas idosas, portanto, a avaliação de atividades desempenhadas será contínua e ininterrupta. Em relação aos fornecedores da instituição, é de suma importância que os mesmos também foquem na qualidade dos produtos oferecidos. Por isso a empresa tem como objetivo construir parcerias com fornecedores idôneos e comprometidos com o sucesso de ambos os negócios.

4.4.4 Terceirização

A casa de repouso para idosos contará com serviço terceirizado na área contábil, para isso a empresa firmará parceria com uma empresa já conhecida a qual possui os conhecimentos necessários na área a fim de atender aos requisitos e necessidades da organização.

4.4.5 Sistema de Gestão

Será implantado um sistema de controle informatizado, chamado MARKET UP este sistema trabalhará de forma integrada e comportará informações de controle de estoque, cadastro de clientes, histórico dos internos, histórico de vendas, contas a pagar e receber, faturamento, fluxo de caixa e DRE.

4.4.6 Parcerias

O estabelecimento de parcerias será fundamental para o desempenho das atividades, e quando firmadas corretamente nos termos da lei e com responsabilidade e ética de ambas as partes, são muito bem-vindas em qualquer tipo de negócio. Na casa de repouso será firmada parceria com outras instituições como: universidades, igrejas, prefeituras, clínicas e hospitais.

4.5 PLANO DE MARKETING

Figura 6. Imagem ilustrativa da Fachada da Casa de Repouso Arvoredo



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Nesta etapa do trabalho é realizada uma análise aprofundada do mercado de atuação, mais conhecida como análise ambiental, iniciando com o macro ambiente e em seguida o microambiente. Posteriormente, é apresentada a análise SWOT e as ações do mix de marketing para comercialização e prestação dos serviços.

4.5.1 Análise do Macroambiente

O mercado está mais dinâmico, com mudanças ocorrendo a todo o momento, o consumidor está cada vez mais exigente, a concorrência está a cada dia mais acirrada. Dessa maneira, para as empresas se manterem competitivas em meio a esse cenário, precisam conhecer de forma detalhada o ambiente em que estão expostas. Sendo assim, a seguir serão apresentados fatores encontrados no macroambiente da empresa, são eles: demográficos, econômicos, socioculturais, naturais, político- legal e tecnológicos.

4.5.1.1 Fatores Demográficos

A casa de repouso busca a prestação de serviços para idosos de Arvoredo e região. Considerando o Estatuto do Idoso as pessoas com 60 anos ou mais de idade já fazem parte da população idosa. No Brasil, segundo dados do IBGE no ano 2000, a população com 60 anos ou mais era de 14.536.029 idosos, e alcançou o número de 20.590.599 em 2010. Em relação ao total da população representava 8,6% para 10,8% respectivamente. Estimativas para o ano 2020 indicam que a população idosa poderá exceder 30 milhões, representando mais de 15% da população.

As estimativas em relação ao aumento do público alvo são excelentes, porém este envelhecimento muitas vezes não está acompanhado de saúde plena e nem do apoio necessário. Doenças crônicas e limitações físicas tendem a surgir com o avanço acentuado da idade e não existe, atualmente, estrutura de saúde e de amparo ao idoso suficiente para comportar o crescimento esperado. Portanto a casa de repouso mostra-se novamente como alternativa para os idosos e seus familiares.

4.5.1.2 Fatores Econômicos

Conforme propõe o problema de pesquisa, o objetivo geral é realizar um plano de negócios a fim de identificar a viabilidade econômica de implantação de uma casa de repouso para idosos no município de Arvoredo-SC. A escolha desta cidade para sediar o negócio justifica-se por inúmeros motivos, conforme descrito a seguir.

Primeiramente pelo fato dos sócios residirem no local, outro ponto é que o investimento com o terreno será menor do que em outras cidades da região. O município de Arvoredo-SC auxilia na implantação com o custo de horas máquinas para terraplanagens e drenagens se for necessário, além de instalação ponto de luz e água totalmente gratuitos. E por fim e não menos importante é a distância do centro de Chapecó apenas 15 minutos. O que se tornaria acessível tanto para os funcionários virem trabalhar quanto para os idosos e seus familiares frequentarem a casa de repouso.

4.5.1.3 Fatores Socioculturais

Como já fora citado Arvoredo é um município que está localizado na região metropolitana de Chapecó, região esta que se encontra em pleno estágio de desenvolvimento, e que, tem a população com predominância de origem europeia, principalmente Itália e Alemanha. Uma forte característica desta população é o forte laço familiar. Porém nos últimos anos o número de filhos nas famílias vem diminuindo de modo que quase não exista alguém dentro das famílias que possa estar cuidando das pessoas com mais idade ou com alguma limitação.

Nos dias atuais as pessoas têm que se dedicar mais ao trabalho do que a própria família, portanto a casa de repouso servirá de alternativa para esses idosos que necessitam de cuidados especiais, onde a família não consiga prestar os cuidados dos mesmos. Na casa de repouso o idoso encontrará um ambiente acolhedor com estrutura física e pessoal especializado para prestar serviços da melhor qualidade possível.

4.5.1.4 Fatores Naturais

Com relação aos fatores naturais que possam ter alguma interferência no desempenho da casa de repouso, destaca-se o clima, pois estamos em uma região de clima mesotérmico úmido, cabe dizer que faz muito calor no verão e forte frio no inverno, ou seja, temos estações climáticas bem definidas. Porém isso significa que podemos enfrentar algum tipo de problema, como por exemplo excesso de chuva e umidade, ou então extremos com relação a temperatura frio demais e calor demais.

Tais fatores podem contribuir mais uma vez com o diferencial da casa de repouso, que terá pisos antiderrapante e corrimão por toda área de acesso dos idosos, além de ar condicionado nos ambientes de utilização dos idosos e funcionários, a fim de estabilizar a temperatura de acordo com que os profissionais de saúde recomendam. Em relação a área externa da casa a mesma tem diversas funções, primeiramente a interação com a natureza pois é sabido que a relação direta com a natureza aumenta a imunidade das pessoas, em seguida função estética, pois é fundamental viver em um ambiente natural, bonito e aconchegante.

4.5.1.5 Fatores Político Legais

Ainda em relação ao macroambiente temos o ambiente político-legal, o qual é formado por leis, órgãos governamentais e grupos que influenciam e limitam organizações e indivíduos. No que tange a leis regulamentares salienta-se que a empresa irá se enquadrar no regime de tributação Simples Nacional, regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido, o qual é aplicável às pessoas jurídicas consideradas como microempresas e empresas de pequeno porte. Como órgãos governamentais reguladores têm-se a Prefeitura Municipal de Arvoredo entidade responsável pela emissão e fiscalização de documentações que dizem respeito ao fisco municipal, como Notas Fiscais e Alvarás, a ANVISA (Agencia Nacional de Vigilância Sanitária) E ainda a Receita Federal, responsável pela administração dos tributos de competência da União e a fiscalização e investigação fiscal nacional.

4.5.1.6 Fatores Tecnológicos

Em relação aos fatores tecnológicos, e tratando-se de uma empresa prestadora de serviço na área da saúde, existe uma boa influência de fatores tecnológicos. No ambiente em que vivemos cercados de tecnologias, as organizações não podem ignorar essa realidade. Neste sentido, a casa de repouso estará sempre atualizada em relação às novidades tecnológicas que surgirem no mercado. Contudo, isso não significa que irá adquiri-las ou adotá-las, porém é importante estar sempre bem informado em relação a elas.

4.5.2 Análise do Microambiente

O microambiente compreende o mercado onde a empresa se situa e procura estabelecer seu controle nesse ambiente. Desta forma, a análise do microambiente abrange fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes, entidades de interesse e produtos substitutos.

4.5.2.1 Fornecedores

Uma das mais importantes decisões de compra de uma empresa é a seleção de seus fornecedores. Por isso a empresa tem como objetivo construir parcerias com fornecedores idôneos e comprometidos com o sucesso de ambos os negócios. Serão levados em consideração aspectos essenciais como: preços, formas e prazos de pagamento, qualidade dos produtos, garantia oferecida, localização, prazo de entrega das mercadorias e serviços oferecidos.

Visando a segurança das atividades pretende-se também adotar como prática, a parceria com mais de um fornecedor para cada tipo de mercadoria. Isso se faz necessário para a casa de repouso não se tornar dependente de determinado fornecedor, além de aumentar o poder de barganha da empresa. Contudo no decorrer do andamento das atividades da casa de repouso é possível que ocorra a entrada ou saída de fornecedores. Para abertura o empreendimento contará com os seguintes fornecedores:

Quadro 3. Fornecedor/Tipo de Produto/ Endereço

Fornecedor	Tipo de produto/Serviço	Endereço
Verza Terraplanagem	Terraplanagem	Rua Hercilio Luz, 399, Arvoredo-SC, CEP:89778-000 Fone:3356-0080
Posto Amigão	Combustíveis	Rua Joao Batista Menegussi, 425, Arvoredo-SC, CEP:89778-

		000, Fone: 3356-0059
Oceano	Supermercado	Rua Rio Branco, 126, Arvoredo-SC, CEP: 89778-000, fone:3356-0015
Bianchin	Materiais de construção	Rua do Comercio, 99, Arvoredo-SC, CEP:89778-000, Fone:3356-0020
Copérdia	Supermercado	Rua do Salto, 139, Arvoredo-SC, CEP:89778-000, Fone: 3356-0004
Michelon	Eletromóveis	Rua do Comercio,90, Arvoredo-SC, CEP:89778-000, Fone: 3356-0056
Mepar	Acessórios	Av.Fernando Machado, 3240-D Bairro Lider, Chapeco-SC,CEP:89805-203, Fone: 3321-7777
Planaterra	Terraplanagem	Rua Blumenau, 20, Centro, Chapeco-SC, CEP:89805-203, Fone:3321-1924
Escavater	Terraplanagem	Rua Marechal Floriano Peixoto,843, Centro, Chapeco-SC,CEP:89800-001, Fone:3329-0052
Casa Castor	Materiais de Construção e Decoração	Av, Getulio Dorneles Vargas, Centro, Chapeco-SC, CEP:89800-001, Fone:3323-5222
Badalotti	Materiais de Construção e Cerâmica	Av, São Pedro, 689D, Chapeco-SC,Fone: 3329-3960
Cerâmica Seara	Materiais de Construção/ Cerâmica e Madeireira	Av, Anita Garibaldi, 330, Seara-SC, CEP:89770-000, Fone:3452-2529
Construtora Catarinense	Construtora	Rua Assis Brasil, 223D, Chapeco, Fone: 3323-2002
Orçatec	Construtora	Rua Rui Barbosa, 1566E Chapeco-SC, fone 3313-8211
Oliveira	Construtora	Rua Uruguai,333E, Centro, Chapeco-SC, Fone: 3329-9090
Spazio Bolis	Moveis	Rua São Pedro 235E, centro, Chapeco-SC, Fone: 3322-4688
		Av. Giacomo Lunardi 95, Centro, Xaxim-SC, CEP:89825-000
Personalize	Moveis	Rua Benjamin Constant, 301 , Chapeco-SC,Fone:3328-7861
MG3	Moveis	Rua Irineu Bornhausen, 1071, Bairro Flor, Xaxim-SC,

		CEP:89825-000, Fone:99956-9797
Drogaria Catarinense	Farmácia	Av. Getulio Dorneles Vargas, 350 S, Centro, Chapeco-SC, Fone:3322-2773
SESI Farmácia	Farmácia	Av. Getulio Dorneles Vargas,157, Chapeco-SC, Fone:3322-1224
São Rafael	Farmácia	Av. Getulio Dorneles Vargas, Chapeco-SC, Fone:3331-1100
Policlínica	Policlínica	Av. Porto Alegre,360E, Centro Chapeco-SC, Fone:3329-4317
Reichemann	Ortopedista	Av. Nereu Ramos,365D, Chapeco-SC, Fone:3322-5056
Laboratório Brasil	Análises Clínicas	Rua Barão do Rio Branco,302E, Chapeco-SC, Fone 3322-3986
Clínica de Olhos Dr. João Artur Etz Jr	Clínica Oftalmológica	Av. Getulio Dorneles Vargas, 681, Chapeco-SC, Fone: 3323-6707
Ortobom	Colchoes	Rua Victor Konder, 1050 Centro, Xanxere-SC, CEP:89820-000, Fone:3433-8214
Hospital Regional do Oeste	Hospital	Rua Florianópolis,1448 E Chapeco-SC, Fone: 3321-6500
Unimed	Hospital	Rua Porto Alegre,132, Centro, Chapeco-SC, Fone:0800 6441800
Hospital São Roque	Hospital	Rua Sétimo Casarotto, centro, Seara-SC, fone:3452-1621
Laboratório Saúde	Análises e Pesquisas Clínicas	Rua Sétimo Casarotto,221 centro,Seara-SC, Fone: 3452-0066
Funerária Evangelista	Funerária	Rua Sete de Setembro, 200, Centro, Seara-SC, Fone:3352-1157
LÉO Contabilidade	Contabilidade	Rua Sete de Setembro, 205, Centro,Seara-SC, CEP:8977-000, Fone:3452-1016
De Cesaro	Refrigeração e Climatizadores	Rua Ricardo Panizzi,272, Bairro Dr. Ari Lunardi, Xaxim-SC, Fone: 3353-2198

Fonte: Elaborado pelo autor 2017

4.5.2.2 Clientes

Os clientes são os *stakeholders* de maior interesse no negócio em questão. Eles serão os responsáveis pelo desenvolvimento e crescimento da organização no mercado. Para

formalização de dados deste mercado foram utilizados métodos de busca de informações como pesquisas secundárias, estas foram feitas a fim de descobrir o perfil característico dos padrões de comportamento dos clientes potenciais da casa de repouso.

Foi realizada uma visita em uma casa de repouso da região, além de aplicação de questionários e pesquisas em sites bastante conhecidos e de alta credibilidade como: www.ibge.org.br. Na qual foi possível identificar informações estatísticas como população estimada, população existente de idosos.

Portanto a casa de repouso para idosos atuará no mercado utilizando as variáveis demográfica e econômica, na qual está representada por pessoas com idade igual ou superior a 60 anos e o objetivo é atender clientes que ganhem no mínimo quatro salários mínimos. Onde este segmento permite uma maior identificação dos usuários que possuem capacidade financeira para arcar com as suas despesas na casa, além de que podem dispor de plano de saúde.

Pode-se criar, inclusive, uma divisão por grau de dependência. Com base na definição da ANVISA, temos três diferentes graus: Grau I, Grau II e Grau III, sendo o grau I, referente ao idoso independente e o grau III ao mais dependente. Esta divisão é importante, pois, cada grau de dependência exige níveis de cuidado diferentes em razão das diversas limitações físicas, motoras e cognitivas apresentadas pelos idosos.

O relacionamento com os clientes será de maneira direta e intensa, os serviços prestados serão bastante personalizados e desenvolvidos sempre considerando a parceria cliente/funcionários da casa de repouso. Portanto, é de grande relevância para o bom desenvolvimento da instituição que este relacionamento seja saudável e bem gerenciado.

4.5.2.3 Intermediários

Os intermediários têm a finalidade de ajudar a empresa a promover, vender e distribuir seus produtos aos compradores finais. No caso da casa de repouso, por ser uma empresa prestadora de serviços, haverá apenas interlocutores (familiares ou responsáveis) dos consumidores finais (idosos).

4.5.2.4 Concorrentes

A pesquisa de mercado realizada também buscou identificar os principais concorrentes do negócio, foram analisados apenas os concorrentes diretos, pois instituições filantrópicas e

públicas não concorrem pelo fato de não atender o mesmo público alvo. Portanto a lista de concorrentes é pequena e abrange somente duas instituições que são:

Quadro 4. Concorrente/Tipo de Negócio/ Endereço

Concorrente	Tipo de negocio	Endereço
Cantinho da Felicidade	Asilo	Rua São Pedro 2563, Parque das Palmeiras Chapecó, Fone: 99113-8931
Casa de repouso Barão De Cotegipe	Clínica de repouso	Rua Itararé 67, Barão De Cotegipe, Rio Grande do Sul (42) 99115-6947

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quando analisamos a concorrência, um dos principais pontos que devem ser considerados é a questão da fidelidade dos clientes. Uma vez que os clientes criam vínculos afetivos com os demais clientes e com os funcionários, eles raramente trocam de instituição. Isso mitiga a força das demais empresas existentes no mercado.

Por fim, a concorrência ocorre apenas para a obtenção de novos clientes e raramente para a manutenção dos atuais. Neste ponto, a disputa é resolvida por alguns fatores: Preço, diferenciação do serviço oferecido (qualidade do serviço, espaço em que ele será oferecido, proximidade à residência do idoso, qualidade da mão-de-obra envolvida na prestação dos serviços, entre outros), e capacidade de conquista de clientes através de promoção. Estes pontos serão analisados mais adiante, na análise do mix de marketing.

Podemos então dizer que a força dos concorrentes é de moderada a alta, podendo ser mínima quando o nível de utilização e as filas de espera das instituições concorrentes são muito elevados.

4.5.2.5 Entidades de Interesse

As entidades de interesse também conhecidas como *Stakeholders* são as organizações que tem algum interesse na manutenção da atividade da empresa em questão.

No negócio proposto, a principal entidade de interesse é a Câmara de Dirigentes Lojistas de Arvoredo – CDL, a qual atua com a intenção de promover uma melhor articulação do comércio e prestação de serviços da cidade, além de oferecer constantemente treinamentos para empresas e funcionários a fim de desenvolver as atividades dos associados.

A Casa de repouso para idosos pretende associar-se a CDL, pois através dela pode-se conseguir alguns benefícios, dentre eles, consulta ao SPC com taxas a menor custo e também o armazenamento de arquivos XML, responsável pela verificação automática das Notas Fiscais emitidas contra a empresa.

4.5.2.6 Produtos Substitutos

Como serviços substitutos podemos citar: os cuidadores domésticos, os Centros-dia, as Instituições de Longa Permanência para Idosos ILPIs, além dos cuidados oferecidos pelos próprios familiares. Outro ponto importantíssimo é o grau técnico permitido pelas agências reguladoras para cada tipo de prestador de serviço oferecido, além disso a necessidade ou não de internação ou de cuidados nas 24 horas do dia. Esses pontos retratam que as forças de produtos substitutos representam o maior risco para a empresa. Convicta destes fatos, a empresa percebe que ofertar serviços de qualidade não garantirá a retenção de clientes, portanto será desenvolvido diversos mecanismos a fim de fornecer ferramentas, para que os pontos de problemas sejam devidamente trabalhados, e que serão expostos no decorrer deste trabalho.

4.5.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma técnica de diagnóstico empresarial onde se considera aspectos pertinentes para o levantamento de informações que apontem oportunidades e ameaças que a organização possa encontrar no ambiente externo, bem como seus pontos fortes e pontos fracos existentes no ambiente interno os quais permeiam a instituição e o segmento de mercado no qual ela está inserida. Abaixo apresenta-se um quadro resumo do ambiente de marketing no negócio proposto.

Quadro 5. Ambiente de Marketing

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Envelhecimento da população • Oferta atual deficitária • Muita demanda reprimida 	<ul style="list-style-type: none"> • Má imagem de instituições semelhantes • Cultura do brasileiro
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Localização • Qualidade • Diferenciação • Sócio estudante do curso de Administração 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada necessidade de capital inicial • Baixa experiência

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

As forças da casa de repouso são, principalmente, a localização, a qualidade e a diferenciação perante os concorrentes. Quanto à localização, o empreendimento está

estrategicamente localizado dentro da malha urbana do município, especificamente na Rua Linha Alegre, Centro- Arvoredo-SC, e contará com área total de 30.000 m² e espaço interno de aproximadamente 660,0 m². E tem por vizinhança cidades limítrofes com maior número de idosos das classes AB, Chapecó, Seara, Xaxim e Xanxerê.

Já quando se trata de qualidade e diferenciação, serão prestados serviços especializados e de altíssima qualidade. Em vista do rápido crescimento da população idosa, muitos “asilos” foram criados e poucos deles com a qualidade esperada pelas famílias. Não há um foco específico para atividades especialmente voltadas para a melhoria das condições de vida e o desenvolvimento de habilidades destes consumidores. O que se propõe é exatamente um empreendimento que por meio da diferenciação e inovação no mercado, atenda com qualidade, e mostre a seus clientes que é possível ter uma vida ativa e de qualidade depois dos 60 anos de idade.

Observando por outro lado as fraquezas no projeto proposto, depara-se com o montante de investimento inicial necessário. A qualidade exige uma infraestrutura específica para este público e que seja conservada ao longo dos anos. Para isso a instituição terá como principal fonte de capital o financiamento junto a cooperativas de crédito e BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) que possui linhas de crédito específicos. Outro fator de fraqueza é a falta de experiência dos sócios com este tipo de negócio. Observando agora o ambiente externo à organização, devem-se comentar as oportunidades e as ameaças encontradas no segmento de atuação da casa de repouso. As principais oportunidades são: o envelhecimento da população no Brasil e no mundo, a situação de pouca oferta atual e a elevada demanda reprimida.

Por fim, ao observar as ameaças do negócio não se pode deixar de mencionar: a imagem negativa das instituições de apoio ao idoso, que frequentemente aparecem na mídia com casos de abandono e maus tratos e a forte cultura familiar do brasileiro que adota uma postura contrária à institucionalização dos cuidados aos seus familiares, mesmo quando não possuem condições de oferecer a atenção adequada.

Para vencer a primeira ameaça é necessário desenvolver um serviço de qualidade. A conquista e retenção dos primeiros clientes trarão uma boa imagem à instituição, que então terá “portas abertas” para criar o encantamento em novos clientes. Quanto ao segundo ponto, essa barreira foi recentemente vencida, um exemplo que temos é na questão do cuidado às crianças. Devido à falta de tempo dos pais, o cuidado às mesmas foi institucionalizado. O mesmo caminho pode ser percebido com os idosos. Idosos independentes têm autonomia para optar sobre a sua inserção ou não neste tipo de instituição, mas idosos dependentes acabam

sujeitos a decisões de seus familiares. Este fato é um problema à primeira vista, mas quando uma instituição é de qualidade e tem participação ativa da família, os idosos dependentes vivem mais e com mais qualidade de vida.

Realizada a descrição das ameaças e oportunidades do ambiente externo da organização, e os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa, deve-se partir para o cruzamento das variáveis, o qual consiste na indicação de graus de importância para cada quesito analisado, a pontuação resultante do cruzamento das variáveis indicará a empresa o seu posicionamento competitivo.

Para o cruzamento das variáveis foram utilizadas três categorias de importância, representadas pelos números 1, 2 e 4. A categoria 1 (pouco importante) diz respeito aos quesitos que, embora causem algum impacto na organização, não refletem significativamente na questão, porém mesmo assim devem ser considerados mesmo que com um peso menor. A categoria 2 (importante) refere-se aos quesitos de importância relativa com o impacto no negócio da organização. Por fim a categoria 4 (muito importante) trata de quesitos fundamentais em termos de impacto no negócio da organização.

É importante enfatizar que se ponderou cada quesito de acordo com sua relevância.

Observa-se, por oportuno, que a escolha dos pesos 1, 2 e 4 para cada categoria busca guardar proporcionalidade entre eles, ou seja, a categoria importante é 100% mais relevante que a categoria pouco importante, o mesmo se verificando entre as categorias muito importante e importante. Abaixo segue a matriz SWOT contendo o cruzamento das variáveis.

Quadro 6. Cruzamento das Variáveis da Análise SWOT

CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS DA ANÁLISE SWOT	Oportunidades	Envelhecimento da população	oferta atual precária	Muita oferta reprimida	subtotal	Ameaças	Má imagem de instituições semelhantes	Cultura do brasileiro	subtotal	Total
Pontos Fortes										
Localização		2	4	2	8		2	1	3	11
Qualidade		2	4	4	10		4	2	6	16
Diferenciação		4	4	2	10		4	4	8	18
Sócio estudante do curso de ADM		1	1	2	3		1	1	2	5
<i>Subtotal</i>		9	15	10	34		11	8	19	53
Pontos Fracos										
Elevada necessidade de		2	2	2	6		2	2	4	10

capital inicial										
Baixa experiência		4	4	2	10		4	4	8	18
<i>Subtotal</i>		6	6	4	16		6	6	12	28
Total		15	21	14	50		17	14	31	81

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

Realizado o cruzamento das variáveis da análise SWOT, apresenta-se os quadrantes com suas respectivas pontuações.

Quadro 7. Resultado da análise SWOT

Resultado Análise SWOT	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Prospectiva (Desenvolvimento) 34 pontos	Analítica (Manutenção) 19 pontos
Pontos Fracos	Reativa (Crescimento) 16 pontos	Defensiva (Sobrevivência) 12 pontos

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

O resultado do cruzamento das variáveis mostra que a casa de repouso obteve sua maior pontuação no quadrante em que estão situados os pontos fortes e as oportunidades, indicando assim, que o negócio se encontra em posição de desenvolvimento. Logo, é indicado aproveitar ao máximo as forças para maximizar as oportunidades.

Como pode ser observado no cruzamento das variáveis, a oferta atual precária foi o que mais contribui para a alta pontuação das oportunidades. Entretanto os demais elementos, como por exemplo, qualidade e a diferenciação se destacam como pontos fortes da organização.

4.5.4 Estratégias Mercadológicas

Esta etapa possui como objetivo apontar os principais pontos da estratégia de atuação adotada pela empresa e concentrar esforços no desenvolvimento de estratégias para conquistar o público-alvo, buscando atender e satisfazer as necessidades dos clientes, será feita uma análise no que tange ao produto, preço, praça e promoção e suas respectivas importâncias no empreendimento proposto.

4.5.4.1 Produto

Analisar os produtos, no caso, é analisar os serviços oferecidos pela casa de repouso. Os serviços oferecidos serão cuidados com pessoas idosas, que envolvem atendimento médico, farmacêutico, psicológico, pedagógico, nutricional, religioso, fisioterápico e hotelaria em

geral, que serão prestados por profissionais competentes em suas respectivas funções. Visando promover um envelhecimento saudável e melhorar a qualidade de vida das pessoas que os utilizarem.

Figura 7. Imagem ilustrativa do serviço



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O objetivo é deixar os hóspedes à vontade para receber familiares e amigos a qualquer hora. Haverá higienização dos pacientes sempre que necessária, além de distribuição e administração das refeições. Os pacientes têm direito a cinco refeições diárias, café da manhã, almoço, lanche, jantar e suplemento noturno, servidas no horário afixado, podendo outras refeições ou dietas ser servidas, sempre que prescritas pelo médico.

Também farão parte dos serviços prestados a distribuição e administração de medicamentos de acordo com a prescrição médica transcrita nas folhas individuais de terapêutica. Os serviços de pós-operatório, para atender pacientes recém submetidos a cirurgias, quando não necessitarem permanecer em UTI's, mas que precisam de medidas de suporte clínico.

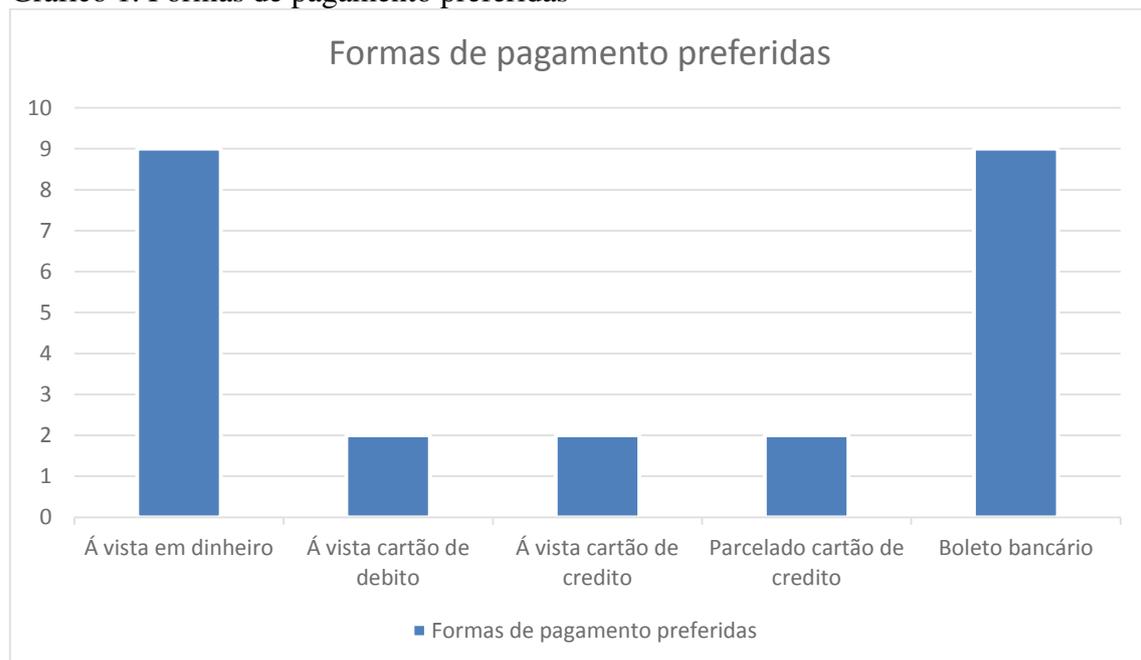
Outros serviços facilmente oferecidos pela casa de repouso em função da integração com a sociedade por meio de voluntários serão: cabeleireiro, manicure, barbeiro, terapia ocupacional, aulas de dobraduras, musicoterapia, jogos, tricô e ginástica. Sempre buscando proporcionar uma experiência ainda mais satisfatória para os consumidores dos serviços da instituição.

4.5.4.2 Preço

De acordo com a pesquisa de campo realizada, o preço é um fator considerado muito importante para os clientes e para as famílias ou responsáveis pelos idosos na decisão de utilização dos serviços da casa de repouso. Sendo assim, a definição dos preços será realizada com bastante critério, sempre procurando atribuir um preço justo para cada categoria ou grau de dependência do idoso.

Outro ponto analisado pela pesquisa foi a forma de pagamento preferida dos clientes como mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 1. Formas de pagamento preferidas



Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

O resultado da pesquisa evidenciou que nove em cada dez clientes da casa de repouso preferem a opção de pagamento a vista ou boleto bancário, ao passo que a utilização de cartão de crédito é menos desejada, apenas dois de cada dez entrevistados preferem esta forma de pagamento.

Esta preferência pelo pagamento a vista irá contribuir muito com o giro de caixa e reduzirá os riscos de não recebimento dos serviços prestados. Os pagamentos serão mensais e no primeiro ano ficarão em média R\$ 4.800,00.

O valor da mensalidade já inclui os serviços de cuidados e atividades. No entanto, alguns serviços adicionais serão oferecidos e cobrados separadamente. Um deles é o serviço de transporte. As faixas de preço irão variar conforme o grau de dependência do idoso. Os preços serão ajustados anualmente de acordo com um índice baseado no IPCA.

4.5.4.3 Praça

Em serviços, a praça e o ambiente físico são vitais para que o negócio tenha sucesso, principalmente quando o projeto contempla uma casa de repouso para idosos, sendo assim, o item praça, que diz respeito ao local de entrega dos serviços (canal físico), ou seja, a localização do empreendimento é bastante importante para seu sucesso. Pensando nestes fatores, a casa de repouso ficará sediada em uma região de fácil acesso, perto de cidades limítrofes e com maior número de idosos com perfil de clientes desejados, ou seja, idosos das classes AB. Além de ser um local de fácil acesso tanto via transporte público quanto via transporte particular, a instituição ainda contará com o serviço alternativo de transporte para seus clientes.

Com o objetivo de sempre estabelecer um processo de comunicação dinâmico e flexível, com atendimento personalizado, especializado e de qualidade aos clientes. O horário de funcionamento da casa de repouso para idosos será de tempo integral para internos, e de segunda a domingo das 8h e 30min até às 12h e das 13h e 30min até às 17h, para atendimento aos familiares e clientes.

Assim, pode-se dizer que a casa de repouso, com sua localização próxima a seus clientes e com serviços alternativos de transporte, terá no item praça uma boa estrutura para atender bem seus clientes.

4.5.4.4 Promoção

Uma das principais formas de divulgação do negócio será através de redes sociais. Além disso a divulgação dos serviços prestados na casa de repouso dependerá principalmente de fatores tecnológicos, pois os principais canais de comunicação serão via internet com página

no facebook. https://www.facebook.com/casa_de_repouso_arvoredo. . No qual serão publicadas atualizações semanalmente referentes as atividades desenvolvidas na casa (jogos, aniversários, festas e visitas), bem como tornar público aos familiares que assim o quiserem. Também será publicado textos sobre envelhecimento, cuidados com idosos, dicas de saúde e bem-estar do idoso. Outros meios utilizados são divulgação de folders e panfletos em lugares estratégicos. A casa de repouso usará a seguinte logotipo;

Figura 8. Logotipo



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

O nome Casa de Repouso Arvoredo é uma homenagem a cidade que recebeu a ideia de braços abertos, o verde do nome é referente ao ambiente do local que é presenteado com um bosque aos fundos da casa, e simboliza também a arvore fundamental (cada idoso que chega para morar na Casa de Repouso Arvoredo, será convidado a plantar uma muda de árvore que poderá ser frutífera ou ornamental). A estrela lembra a qualidade dos serviços que serão prestados e por fim o círculo oval representa a vida.

Outra possibilidade é utilizar a “imagem social” da empresa para divulgação em grandes veículos de mídia, como jornais e revistas. Como o envelhecimento da população é um assunto cada vez mais em pauta, existe espaço para que a instituição seja divulgada de forma indireta em grandes veículos.

Estas ações terão o objetivo de promover a empresa, contudo, acredita-se que a mais eficiente das propagandas, será a realizada pelas pessoas que serão os clientes (o marketing boca a boca), porém para que isto ocorra, é necessária a total satisfação das necessidades e expectativas dos mesmos.

4.6 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é fundamental para se analisar a viabilidade do projeto proposto. Através dele é estimado o plano orçamentário. Para isso, os seguintes itens passarão por análise: custos e despesas, receitas, necessidade de capital de giro, investimentos em bem de capital (ativos), levando ao dimensionamento do investimento inicial e às fontes de financiamento, ao DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) e fluxo de caixa. Ao final de todas estas análises, será possível concluir a viabilidade financeira do negócio, que observada juntamente com as análises anteriores, possibilitará uma visão de sucesso ou de insucesso da instituição.

4.6.1 Orçamento de Vendas de Serviço

A casa de repouso efetuou suas projeções de vendas de serviço com base em estimativa, a partir de questionários a familiares e pessoas acima de 60 anos, além de visita a uma casa de repouso de Concórdia-SC, aonde foi possível identificar que a oferta deste modelo de serviço é abaixo da demanda. Referente à forma de pagamento, preconiza-se que o mesmo seja sempre à vista. Devido ao alto custo de prestação de serviço da empresa, e a fim de evitar inadimplência o que seria altamente prejudicial para a empresa.

Quadro 8: Orçamento de Vendas de serviço primeiro ano

ORÇAMENTO DE VENDAS - CENÁRIO REALISTA - ANO 1 – 2018												
	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
IDOSOS	20	21	23	25	26	26	27	28	29	29	30	30
PREÇO MEDIO	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00
TOTAL	96000,00	100800,00	110400,00	120000,00	124800,00	124800,00	129600,00	134400,00	139200,00	139200,00	144000,00	144000,00

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

Para o segundo ano projetou-se um ajuste de 9% nos preços médios dos serviços prestados. E uma taxa de ocupação de 100% da capacidade total da casa.

Quadro 9: Orçamento de Vendas de serviço segundo ano

ORÇAMENTO DE VENDAS - CENÁRIO REALISTA - ANO 2 – 2019												
	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
IDOSOS	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
PREÇO MEDIO	5232,00	5232,00	5232,00	5232,00	5232,00	5232,00	5232,00	5232,00	5232,00	5232,00	5232,00	5232,00
TOTAL	156960,00	156960,00	156960,00	156960,00	156960,00	156960,00	156960,00	156960,00	156960,00	156960,00	156960,00	156960,00

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

Para o terceiro ano também se projetou um ajuste de 9% nos preços médios dos serviços prestados. E novamente uma taxa de ocupação de 100% da capacidade total da casa.

Quadro 10: Orçamento de Vendas de serviço terceiro ano

ORÇAMENTO DE VENDAS - CENÁRIO REALISTA - ANO 3 – 2020												
	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
IDOSOS	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
PREÇO MEDIO	5702,88	5702,88	5702,88	5702,88	5702,88	5702,88	5702,88	5702,88	5702,88	5702,88	5702,88	5702,88
TOTAL	171086,40	171086,40	171086,40	171086,40	171086,40	171086,40	171086,40	171086,40	171086,40	171086,40	171086,40	171086,40

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

4.6.2 Orçamento dos Custos

Quadro 11: Orçamento dos Custos de serviço primeiro ano

RESUMO MENSAL CUSTOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS										
Tipo / período	SUB TOTAL	PROVISÃO 13º SALÁRIO	PROVISÃO FÉRIAS	FIXO			VARIÁVEL			TOTAL MÊS
				Salários	Depreciações	Energia	Material de limpeza	EPI	Outros	
jan/18	84.915,18	7.076,27	2.358,76	94.350,20	5.559,42	2.700,00	1.350,00	810,00	270,00	105.039,62
fev/18	84.915,18	7.076,27	2.358,76	94.350,20	5.559,42	2.800,00	1.400,00	840,00	280,00	105.229,62
mar/18	84.915,18	7.076,27	2.358,76	94.350,20	5.559,42	2.950,00	1.475,00	885,00	295,00	105.514,62
abr/18	84.915,18	7.076,27	2.358,76	94.350,20	5.559,42	3.200,00	1.600,00	960,00	320,00	105.989,62
mai/18	84.915,18	7.076,27	2.358,76	94.350,20	5.559,42	3.250,00	1.625,00	975,00	325,00	106.084,62
jun/18	84.915,18	7.076,27	2.358,76	94.350,20	5.559,42	3.300,00	1.650,00	990,00	330,00	106.179,62
jul/18	84.915,18	7.076,27	2.358,76	94.350,20	5.559,42	3.450,00	1.725,00	1.035,00	345,00	106.464,62
ago/18	84.915,18	7.076,27	2.358,76	94.350,20	5.559,42	3.500,00	1.750,00	1.050,00	350,00	106.559,62
set/18	84.915,18	7.076,27	2.358,76	94.350,20	5.559,42	3.550,00	1.775,00	1.065,00	355,00	106.654,62
out/18	84.915,18	7.076,27	2.358,76	94.350,20	5.559,42	3.600,00	1.800,00	1.080,00	360,00	106.749,62
nov/18	84.915,18	7.076,27	2.358,76	94.350,20	5.559,42	3.650,00	1.825,00	1.095,00	365,00	106.844,62
dez/18	84.915,18	7.076,27	2.358,76	94.350,20	5.559,42	3.650,00	1.825,00	1.095,00	365,00	106.844,62
TOTAL	1.018.982,16	84.915,18	28.305,06	1.132.202,40	66.713,00	39.600,00	19.800,00	11.880,00	3.960,00	1.274.155,40

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

Para o cálculo dos custos de prestação de serviços foi utilizado a média de custos diretos e indiretos em relação com o número de alojamentos. O qual totaliza ao final do primeiro ano um montante de R\$ 1.274.155,40.

Quadro 12: Orçamento dos Custos de serviço segundo ano

Ano 2019	SUB TOTAL	PROVISÃO 13º SALÁRIO	PROVISÃO FÉRIAS	Salários	Depreciações	Energia	Material de limpeza	EPI	Outros	TOTAL MÊS
jan/19	98.609,34	8.217,44	2.739,15	109.565,93	5.559,42	3.677,38	1.838,69	1.103,21	367,74	122.112,36
fev/19	98.609,34	8.217,44	2.739,15	109.565,93	5.559,42	3.677,38	1.838,69	1.103,21	367,74	122.112,36

mar/19	98.609,34	8.217,44	2.739,15	109.565,93	5.559,42	3.677,38	1.838,69	1.103,21	367,74	122.112,36
abr/19	98.609,34	8.217,44	2.739,15	109.565,93	5.559,42	3.677,38	1.838,69	1.103,21	367,74	122.112,36
mai/19	98.609,34	8.217,44	2.739,15	109.565,93	5.559,42	3.677,38	1.838,69	1.103,21	367,74	122.112,36
jun/19	98.609,34	8.217,44	2.739,15	109.565,93	5.559,42	3.677,38	1.838,69	1.103,21	367,74	122.112,36
jul/19	98.609,34	8.217,44	2.739,15	109.565,93	5.559,42	3.677,38	1.838,69	1.103,21	367,74	122.112,36
ago/19	98.609,34	8.217,44	2.739,15	109.565,93	5.559,42	3.677,38	1.838,69	1.103,21	367,74	122.112,36
set/19	98.609,34	8.217,44	2.739,15	109.565,93	5.559,42	3.677,38	1.838,69	1.103,21	367,74	122.112,36
out/19	98.609,34	8.217,44	2.739,15	109.565,93	5.559,42	3.677,38	1.838,69	1.103,21	367,74	122.112,36
nov/19	98.609,34	8.217,44	2.739,15	109.565,93	5.559,42	3.677,38	1.838,69	1.103,21	367,74	122.112,36
dez/19	98.609,34	8.217,44	2.739,15	109.565,93	5.559,42	3.677,38	1.838,69	1.103,21	367,74	122.112,36
TOTAL	1.183.312,02	98.609,34	32.869,78	1.314.791,14	66.713,00	44.128,50	22.064,25	13.238,55	4.412,85	1.465.348,29

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

Já no segundo ano a estimativa é de que a lotação da casa de repouso seja constante, portanto o orçamento dos custos foi calculado sem estimar variações mensais apenas um reajuste de 9% sobre os dados primeiro ano. O qual totaliza ao final do segundo ano um montante de R\$ 1.465.348,29.

Quadro 13: Orçamento dos Custos de serviço terceiro ano

ANO 2020	SUB TOTAL	PROVISÃO 13º SALÁRIO	PROVISÃO FÉRIAS	Salários	Depreciações	Energia	Material de limpeza	EPI	Outros	TOTAL MÊS
jan/20	107.484,18	8.957,01	2.985,67	119.426,86	5.559,42	3.698,83	1.849,41	1.109,65	369,88	132.014,05
fev/20	107.484,18	8.957,01	2.985,67	119.426,86	5.559,42	3.698,83	1.849,41	1.109,65	369,88	132.014,05
mar/20	107.484,18	8.957,01	2.985,67	119.426,86	5.559,42	3.698,83	1.849,41	1.109,65	369,88	132.014,05
abr/20	107.484,18	8.957,01	2.985,67	119.426,86	5.559,42	3.698,83	1.849,41	1.109,65	369,88	132.014,05
mai/20	107.484,18	8.957,01	2.985,67	119.426,86	5.559,42	3.698,83	1.849,41	1.109,65	369,88	132.014,05
jun/20	107.484,18	8.957,01	2.985,67	119.426,86	5.559,42	3.698,83	1.849,41	1.109,65	369,88	132.014,05
jul/20	107.484,18	8.957,01	2.985,67	119.426,86	5.559,42	3.698,83	1.849,41	1.109,65	369,88	132.014,05
ago/20	107.484,18	8.957,01	2.985,67	119.426,86	5.559,42	3.698,83	1.849,41	1.109,65	369,88	132.014,05

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

Quadro 16: Orçamento de Despesas terceiro ano

Despesas operacionais	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
	10329,82	10029,82	10321,40									
ADMINISTRATIVAS	10179,82	10029,82	10321,40									
Pró - Labore	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00
Telefone/Internet	R\$ 291,58											
Energia Elétrica	R\$ 58,32											
Contador	R\$ 291,58	R\$ 583,15										
Deprec. Mov. Escrit.	R\$ 131,77											
Sistema Gestão	R\$ 150,00	R\$ 0,00										
Material de expediente	R\$ 256,59											
VENDAS	583,15											
Marketing de Vendas	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

Para projeção das despesas, luz, telefone/internet, material de expediente, foi consultado a administradora da casa de repouso de Concordia-SC. Os serviços de contabilidade serão prestados por uma empresa cujo proprietário é conhecido, estima-se, portanto que esse fato facilitará a comunicação entre ambos e contribuirá ainda para que os gastos com tais serviços sejam minimizados. Já para realização de orçamento do sistema de gestão foi consultado uma empresa da cidade de Chapecó-SC que fornece esse tipo de sistema.

Em relação à depreciação, projetou-se a depreciação em cinco anos. Dentro de despesas com vendas encontra-se valor orçado para despesas com divulgação em mídias anteriormente citadas pensando na construção de uma boa imagem da empresa no mercado e também no aumento das vendas, foram orçadas as despesas de marketing com folhetos de propaganda folders e banners.

4.6.4 Orçamento de Investimentos

Para estimar o investimento inicial, foram considerados os investimentos em estrutura física, equipamentos para prestação dos serviços e para escritório, estes oriundos de financiamentos, já a aquisição do terreno e o capital de giro virão da integralização dos sócios. E o total de investimentos necessários e de R\$ 2.541.660,00. Conforme se apresenta o quadro a seguir.

Quadro 17: Orçamento dos investimentos necessários

Investimentos necessários para início das atividades em 2018	
Estrutura física	R\$ 1.287.000,00
equipamentos prestação de serviços	R\$ 273.035,00
equipamentos escritório	R\$ 31.625,00
Terreno	R\$ 150.000,00
Capital de giro	R\$ 800.000,00
Total de investimentos	R\$ 2.541.660,00

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

A seguir são expostas as descrições das máquinas e os equipamentos para prestação dos serviços a serem adquiridos, bem como suas quantidades e valores que somados chegam à R\$ 273.035,00.

Quadro 18: Orçamento de investimento necessários para máquinas e equipamentos

Investimento em maquinas e equipamentos para prestação de serviços com depreciação 5 anos			
item	quantidade	valor unitário	valor total
Computador	3	1000	3000
Impressora	3	300	900
Televisão	12	1200	14400
Máquina de lavar	1	7000	7000
cadeiras	100	85	8500
Prateleira	9	215	1935
Telefone	5	250	1250
Ar condicionado	17	1550	26350
Equipamento de som/rádio;	3	260	780
Máquina de secar/centrífuga;	1	4430	4430
Automóvel	1	65000	65000
Freezer/frigobar	12	400	4800
DVD/retroprojektor/data show/videocassete;	5	600	3000
Micro-ondas	2	500	1000
forno industrial;	1	2300	2300
Mesas	9	230	2070
Fogão	1	1200	1200
Placa de identificação externa.	1	450	450
Camas	30	750	22500
Termômetro;	25	60	1500
Aparelho de pressão	25	160	4000
Nebulizador/inalador	30	125	3750

Equipamentos fisioterápicos	10	2550	25500
Kit de emergência	10	800	8000
Kit diabetes e/ou medidor de glicose	10	60	600
Equipamentos odontológicos	5	500	2500
Cadeira de rodas	30	390	11700
Muletas	20	70	1400
Colchão	30	650	19500
Andador	20	115	2300
colchão d'água	10	490	4900
cadeiras de banho	12	210	2520
camas hospitalares	10	900	9000
Outros	1	5000	5000
TOTAL			R\$ 273.035,00

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

Em seguida estão expostas as descrições das máquinas e os equipamentos para escritório a serem adquiridos, bem como suas quantidades e valores.

Quadro 19: Orçamento de investimento necessários para máquinas e equipamentos escritório

Investimento em máquinas e equipamentos para escritório com depreciação 5 anos			
item	quantidade	valor unitário	valor total

Computador	2	1000	2000
Impressora	1	300	300
cadeiras	6	100	600
Telefone	2	250	500
Ar condicionado	1	1550	1550
Máquina de cartões de crédito/débito;	1	500	500
Máquina emissora de cupom fiscal;	1	500	500
Automóvel	1	25000	25000
Prateleira	1	215	215
mesas	2	230	460
TOTAL			R\$ 31.625,00

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

Pode se notar aqui que o maior investimento será a aquisição de um automóvel que será utilizado pela diretoria, e que juntamente com os outros bens totaliza um valor de R\$ 31.625,00.

4.6.5 Projeção de Demonstração do Resultado do Exercício

A Demonstração de Resultado do Exercício – DRE tem como objetivo resumir de forma ordenada às receitas e despesas da empresa no período. No caso da casa de repouso projetou-se uma receita anual para o primeiro ano de R\$ 1.507.200,00. Confirmando-se essa receita durante os doze primeiros meses de operação, a empresa irá acumular um resultado líquido de R\$ - 46.930,81. 33.025 conforme mostra a figura abaixo.

Quadro 20. Demonstração do resultado do exercício primeiro ano

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO												
ITEM	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
RECEITA OPER. BRUTA	96000,00	100800,00	110400,00	120000,00	124800,00	124800,00	129600,00	134400,00	139200,00	139200,00	144000,00	144000,00

(-) Despesas de vendas	583,15											
Despesas de vendas	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15
(=) RESULTADO OPERACIONAL LAJIR	11577,13	11727,13	11435,55									
(=) LUCRO LÍQUIDO	11577,13	11727,13	11435,55									

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

Referente aos impostos optou-se pelo recolhimento dos mesmos pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (Simples). Este regime tributário constitui em uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais incidentes sobre a receita bruta da empresa. No caso da casa de repouso, o percentual de impostos aplicado sobre a receita será de 9,78% em todos os períodos dos três primeiros anos de atuação.

Quadro 23. Classificação do simples

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	ISS
De 540.000,01 a 720.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 721.000,01 a 3.240.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%

Fonte: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>

4.6.6 Projeção da Demonstração do Fluxo de Caixa

O Fluxo de caixa é uma importante ferramenta para auxiliar no controle financeiro do negócio. Contudo, para torná-lo uma ferramenta eficaz, é necessário que todas as movimentações financeiras que ocorrerem na empresa sejam registradas. E foi baseado nesta premissa que o orçamento para a empresa foi desenvolvido, conforme retratado nas próximas três ilustrações.

Nota-se que os recebimentos das vendas na sua integralidade irão acontecer no mesmo período, isso porque a empresa terá alto custo e é praticado pela maior parte das empresas de mesmo ramo. Porém não será suficiente para manter todos os custos, esse fato faz com que a empresa

ENCARGOS													
PGTO 13°												53742,09	53742,09
PGTO 1/3 FÉRIAS												17914,03	17914,03
PGTO IMOBILIZADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PGTO IMOBILIZADO ESCRITORIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CIF PRODUÇÃO	7100,77	7100,77	7100,77	7100,77	7100,77	7100,77	7100,77	7100,77	7100,77	7100,77	7100,77	7100,77	7100,77
MKT VENDAS	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15	583,15
PRO-LABORE ADM	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00
PGTO SISTEMA DE GESTÃO	150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MATERIAL DE EXPEDIENTE ADM	256,59	256,59	256,59	256,59	256,59	256,59	256,59	256,59	256,59	256,59	256,59	256,59	256,59
TELEFONE/INTERNET ADM	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58
ENERGIA ELÉTRICA ADM	58,32	58,32	58,32	58,32	58,32	58,32	58,32	58,32	58,32	58,32	58,32	58,32	58,32
PGTO CONTADOR	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	291,58	583,15
TOTAL SAIDAS	175894,98	175744,98	247401,10	247692,67									
SALDO FINAL	124309,79	128968,37	133626,95	138285,53	142944,11	147602,69	152261,27	156919,85	161578,43	166237,01	242551,71	-319157,98	

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

4.6.7 Projeção do Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é importante para visualizar a saúde financeira da empresa como um todo, ou seja, uma visão macro da situação financeira do negócio. Em seguida a projeção de balanço patrimonial para o primeiro ano.

Quadro 27. Projeção de Balanço Patrimonial primeiro ano

ATIVO	01 DE JAN	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
-------	-----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

ATIVO TOTAL	2459030,05	2549470,63	2471379,82	2406827,13	2351230,56	2295273,55	2234625,54	2187955,92	2145475,87	2107185,37	2063953,87	2000405,32	1931806,76
CIRCULANTE	717370,05	813370,05	740838,65	681845,38	631808,23	581410,63	526322,04	485211,84	448291,20	415560,12	377888,04	319898,90	256859,76
DISPONIBILIDADES	717370,05	717370,05	640038,65	571445,38	511808,23	456610,63	401522,04	355611,84	313891,20	276360,12	238688,04	175898,90	112859,76
CAIXA	717370,05	717370,05	640038,65	571445,38	511808,23	456610,63	401522,04	355611,84	313891,20	276360,12	238688,04	175898,90	112859,76
CLIENTES		96000,00	100800,00	110400,00	120000,00	124800,00	124800,00	129600,00	134400,00	139200,00	139200,00	144000,00	144000,00
DUPLICATAS A RECEBER		96000,00	100800,00	110400,00	120000,00	124800,00	124800,00	129600,00	134400,00	139200,00	139200,00	144000,00	144000,00
NÃO CIRCULANTE	1741660,00	1736100,58	1730541,17	1724981,75	1719422,33	1713862,92	1708303,50	1702744,08	1697184,67	1691625,25	1686065,83	1680506,42	1674947,00
IMOBILIZADO	1741660,00	1736100,58	1730541,17	1724981,75	1719422,33	1713862,92	1708303,50	1702744,08	1697184,67	1691625,25	1686065,83	1680506,42	1674947,00
maquinas e equipamentos para prestação de serviços	273035,00	273035,00	273035,00	273035,00	273035,00	273035,00	273035,00	273035,00	273035,00	273035,00	273035,00	273035,00	273035,00
(-) DEPRECIÇÃO ACUM. maquinas e equipamentos para escritorio	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00
(-) DEPRECIÇÃO ACUM. estrutura fisica	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00
(-) DEPRECIÇÃO ACUM. Terreno	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00
(-) DEPRECIÇÃO ACUM.		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

PASSIVO	01 DE JAN	43101,00	43132,00	43160,00	43191,00	43221,00	43252,00	43282,00	43313,00	43344,00	43374,00	43405,00	43435,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASSIVO TOTAL	2459030,05	2549470,63	2471379,82	2406827,13	2351230,56	2295273,55	2234625,55	2187955,93	2145475,87	2107185,37	2063953,88	2000405,32	1931806,76
CIRCULANTE	0,00	415442,31	392772,43	370572,00	348371,57	325701,69	302562,38	285163,34	267764,30	250365,26	232496,78	242401,24	251836,26
IMPOSTOS S/ VENDAS		9388,80	9858,24	10797,12	11736,00	12205,44	12205,44	12674,88	13144,32	13613,76	13613,76	14083,20	14083,20
SALÁRIOS E ENCARGOS		84915,18	84915,18	84915,18	84915,18	84915,18	84915,18	84915,18	84915,18	84915,18	84915,18	84915,18	84915,18
PRO-LABORE		9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00
PROVISÃO 13°		7076,27	14152,53	21228,80	28305,06	35381,33	42457,59	49533,86	56610,12	63686,39	70762,65	77838,92	84915,18
PROVISÃO 1/3 FÉRIAS		2358,76	4717,51	7076,27	9435,02	11793,78	14152,53	16511,29	18870,04	21228,80	23587,55	25946,31	28305,06
IMOBILIZADO A PAGAR		272085,67	239511,33	206937,00	174362,67	141788,33	109214,00	81910,50	54607,00	27303,50	0,00	0,00	0,00

(-) DEPRECIÇÃO ACUM.	-14789,40	-15927,04	-17064,69	-18202,33	-19339,98	-20477,63	-21615,27	-22752,92	-23890,56	-25028,21	-26165,85	-27303,50
maquinas e equipamentos para escritorio	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00	31625,00
(-) DEPRECIÇÃO ACUM.	-1713,02	-1844,79	-1976,56	-2108,33	-2240,10	-2371,88	-2503,65	-2635,42	-2767,19	-2898,96	-3030,73	-3162,50
estrutura fisica	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00	1287000,00
(-) DEPRECIÇÃO ACUM.	-55770,00	-60060,00	-64350,00	-68640,00	-72930,00	-77220,00	-81510,00	-85800,00	-90090,00	-94380,00	-98670,00	-102960,00
Terreno	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00
(-) DEPRECIÇÃO ACUM.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

PASSIVO	43466,00	43497,00	43525,00	43556,00	43586,00	43617,00	43647,00	43678,00	43709,00	43739,00	43770,00	43800,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASSIVO TOTAL	1930685,73	1916754,70	1902823,67	1888892,64	1874961,61	1861030,58	1847099,55	1833168,52	1819237,49	1805306,46	1725635,88	1645692,78
CIRCULANTE	133916,62	144873,21	155829,80	166786,39	177742,99	188699,58	199656,17	210612,77	221569,36	232525,95	243482,54	254439,14
IMPOSTOS S/ VENDAS	15350,69	15350,69	15350,69	15350,69	15350,69	15350,69	15350,69	15350,69	15350,69	15350,69	15350,69	15350,69
SALÁRIOS E ENCARGOS	98609,34	98609,34	98609,34	98609,34	98609,34	98609,34	98609,34	98609,34	98609,34	98609,34	98609,34	98609,34
PRO-LABORE	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00
PROVISÃO 13º	8217,44	16434,89	24652,33	32869,78	41087,22	49304,67	57522,11	65739,56	73957,00	82174,45	90391,89	98609,34
PROVISÃO 1/3 FÉRIAS	2739,15	5478,30	8217,44	10956,59	13695,74	16434,89	19174,04	21913,19	24652,33	27391,48	30130,63	32869,78
IMOBILIZADO A PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Parcelas do financiamento	30617,64	30617,64	30617,64	30617,64	30617,64	30617,64	30617,64	30617,64	30617,64	30617,64	30617,64	30617,64
NÃO CIRCULANTE	884869,04	851000,53	817132,03	783263,52	749395,01	715526,51	681658,00	647789,49	613920,99	580052,48	480444,42	380836,35
Financiametos	884869,04	851000,53	817132,03	783263,52	749395,01	715526,51	681658,00	647789,49	613920,99	580052,48	480444,42	380836,35
PATRIMONIO LIQUIDO	911900,07	920880,96	929861,84	938842,73	947823,61	956804,49	965785,38	974766,26	983747,15	992728,03	1001708,91	1010417,30
CAPITAL SOCIAL	950000,00	950000,00	950000,00	950000,00	950000,00	950000,00	950000,00	950000,00	950000,00	950000,00	950000,00	950000,00
LUCROS / PREJUÍZOS ACUM.	-38099,93	-29119,04	-20138,16	-11157,27	-2176,39	6804,49	15785,38	24766,26	33747,15	42728,03	51708,91	60417,30

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

Quadro 29. Projeção de Balança Patrimonial terceiro ano

ATIVO	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

LUCRATIVIDADE LIQUIDA												
Resultado Líquido /Receita Líquida	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

Quadro 32. Projeção de Indicadores Financeiros terceiro ano

Indicadores	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
ROA												
Lucro operacional/ativo total	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
ROE - Retorno s/ PL												
Lucro Líquido / Patrimônio Líquido	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
LUCRATIVIDADE LIQUIDA												
Resultado Líquido /Receita Líquida	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	7%

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

O índice de lucratividade tem como objetivo verificar se as vendas são suficientes para pagar os custos e despesas e ainda gerar lucro. Na empresa em questão, segundo a projeção efetuada, apenas nos 7 primeiros meses o índice de lucratividade não será positivo, ou seja, em todos os demais meses o negócio obterá lucro, e a média calculada para os três anos fica em 2.91%.

No que tange a rentabilidade, foram calculados dois índices, o ROA – Retorno sobre o ativo total, que segundo Gitman (2010, p.60) —mede a eficácia geral da administração na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis. O resultado deste índice é preocupante pois inicia negativo no primeiro mês e não ultrapassa a casa de 1% até o final do terceiro ano. E a média calculada para os três anos é de 0,33%. Já o ROE – Retorno sobre o capital próprio, definido por Gitman (2010, p.60) como o índice que —mede a taxa retorno obtida no investimento feito pelos acionistas ordinários, apresentou resultados bastante parecido com o ROA, porém levemente pior nos primeiros meses e também não ultrapassando a casa de 1% até o final do terceiro ano. Chegando a média calculada para os três anos de 0,52%.

4.6.9 Prazo de Retorno do Investimento

O prazo de retorno do investimento é um indicador de atratividade do negócio, o qual tem como objetivo mostrar o tempo necessário para que o empreendedor recupere todo o capital investido.

Quadro 32. Prazo de retorno de investimento

PRI	
INVESTIMENTO INICIAL	-R\$ 950.000,00
LUCRO ANO 1	-46.930,81
LUCRO ANO 2	107.348,11
LUCRO ANO 3	247.632,09

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

Vejam abaixo a fórmula utilizada para o cálculo do PRI – Prazo de retorno do investimento.

$PRI = \text{investimento total} / \text{lucro líquido anual}$.

Sendo o investimento total igual a R\$ 950.000,00 e o lucro líquido anual igual a R\$ 308.049,39, temos:

$PRI = 950.000,00 / 308.049,39$

$PRI = 3,08$ anos ou ≈ 3 anos e 1 mês.

Conforme cálculo acima, demorará cerca de 3 anos e 1 mês para o retorno total do capital investido. Logo considerando as análises realizadas verifica-se que o negócio é viável no médio prazo, mas dentro de um prazo considerado pouco atrativo, considerando que existem taxas de retorno de investimentos maiores e com menores riscos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo vem sendo atualmente um fator crucial para o desenvolvimento da nossa economia, e com isso tem contribuído para o aumento na geração de renda, emprego, e qualidade de vida da sociedade. Porém, para os empreendedores que pretendem abrir seu próprio negócio é de crucial importância a elaboração de um plano de negócio. Referente ao presente trabalho, no que tange aos objetivos específicos do estudo conseguiu-se estabelecer com clareza e objetividade aspectos das características gerais do negócio como missão, visão, valores, e objetivos de curto, médio e longo prazo, pois são as premissas que norteiam uma organização. Foi elaborado a estrutura organizacional e legal e o plano operacional, sempre buscando a maior proximidade com a prática do mercado.

Com a elaboração do trabalho foi possível perceber ainda mais nitidamente a importância de analisar e conhecer o ambiente mercadológico em que a empresa está inserida. O mercado atual vive um dinamismo jamais visto, onde mudanças ocorrem a todo o momento, o consumidor está cada vez mais exigente, e com isso, a concorrência está cada dia mais acirrada. E quem não conhecer muito bem o mercado em que atua está muito mais vulnerável, e possivelmente fadado ao fracasso.

Tratando-se das estratégias mercadológicas do negócio, estas foram estabelecidas principalmente em função da conquista do público-alvo, buscando alternativas para atender e satisfazer as necessidades dos clientes. A pesquisa revelou ainda que os clientes não procuram somente preços, mas também anseiam por um atendimento diferenciado, ou seja, um atendimento personalizado e com muita qualidade.

O trabalho possuía ainda como objetivo específico verificar sua viabilidade, para isso, foi elaborado o plano financeiro, através do qual foi possível demonstrar numericamente que o negócio é viável no médio prazo. Uma constatação disso são os índices financeiros considerando a média mensal (Lucratividade: 2,91%, ROA: 0,33% e ROE: 0,52%). Já no que se refere ao prazo para retorno do investimento, o investimento demorará cerca de 3 anos e 1 mês para retornar aos cofres da empresa, dentro de um prazo considerado pouco atrativo, considerando que existem taxas de retorno de investimentos maiores e com menores riscos.

Pôde-se concluir com a elaboração deste trabalho que ser empreendedor não é nada fácil, exige da pessoa muita dedicação, e conhecimentos de todo o ambiente interno e externo a organização. Contudo é uma atividade prazerosa, que entusiasma e motiva a trabalhar na busca incessante do sucesso.

Por fim foi possível evidenciar na prática a importância que possui um plano de negócio bem elaborado para a implantação de um empreendimento. Pois, com sua elaboração é possível obter conhecimentos sobre o ramo de atividade, avaliar se o mesmo é viável e ainda identificar e restringir possíveis erros ainda na etapa de planejamento ao invés de cometê-los no mercado, com a empresa já em funcionamento.

6. REFERÊNCIAS

- ANVISA, www.anvisa.gov.br/ Consulta Pública nº 41, de 18 de janeiro de 2004. D.O.U de 21/06/2004.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BRAGA, Roberto. Demonstrações Financeiras. In: BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CLEMENTE, Armando (org). **Planejamento do Negócio: como transformar idéias em realizações**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.
- DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.). **Cadernos Metodológicos: Diretrizes do Trabalho Científico**. 7. ed. Chapecó: Argos, 2009.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa: Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012
- FIALHO, Francisco Antonio Pereira et al. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. Florianópolis: Viasual Books, 2006.
- GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GROPELLI, A. A.; NICBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. (Essencial).
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A.. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- IBGE. **Cidades**. 2010. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420420&search=santa-catarinalchapeco>>. Acesso em: 27 mai. 2017.
- IBGE. **Senso**. 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2013/default.shtm=santa-catarinalchapeco>. Acesso em: 27 mai. 2017.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA FILHO, João Bento de. **Empreendedorismo** Florianópolis:Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Avaliação de Empresas e Negócios.** São Paulo: Atlas, 2004.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial:** novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- RIGO, Cláudio Miessa. Contabilidade gerencial. In: BULGACOV, Sergio (Org.). **Manual de Gestão Empresarial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 267-294.
- SARKAR, Soumodip. O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- SECRETARIA DO ESTADO DA FAZENDA. **Plano Plurianual 2016 - 2019:** O contexto Socioeconômico e as Estratégias de Desenvolvimento. 2016. Disponível em: <<http://www.sef.sc.gov.br/sites/default/files/final.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2016.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL: COLEÇÃO ESTUDOS E PESQUISAS.** 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 30 out. 2016.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Santa Catarina em Números.** 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Relatorio_Estadual.pdf>. Acesso em: 10 out. 2016.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Documento ensina a montar plano de negócio.** 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/documento-ensina-a-montar-plano-de-negocio,7f0c26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 02 nov. 2016.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Ponto de equilíbrio.** 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ponto-de-equilibrio,67ca5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 5 nov. 2016.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como montar uma empresa de prestação de serviços para.** [201-?]. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-empresa-de-prestacao-de-servicos-para-idosos,f6687a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Primeiro**

Passo: Casa de Repouso. 2009. Disponível em:

<www.sebraerj.com.br/services/.../FileDownload.EZTSvc.asp?DocumentID...>. Acesso em: 09 fev. 2017.

SILVA, Helton Haddad et al. **Planejamento estratégico de marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de Negócios:** Elementos constitutivos e processo de elaboração. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

7. APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Este questionário está sendo aplicado com o objetivo de realizar um trabalho de conclusão de curso para bacharel em Administração, pela UFFS (Universidade Federal da Fronteira Sul). Sua finalidade é verificar como se apresenta a viabilidade para a abertura de uma casa de repouso para idosos na cidade de Arvoredo -SC. Garanto total sigilo em todos os dados fornecidos, já que estes serão utilizados apenas para a realização do referido trabalho.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Lucas Gandolfi – Graduando de Administração da UFFS

A casa de repouso contará com as seguintes estruturas: quartos equipados com TV, banheiro, frigobar e ar condicionado, serviços profissionais especializados, dentre eles: assistência médica e enfermagem, fisioterapia, psicologia, serviço social, nutrição, além de toda infraestrutura de hotelaria. Um ambiente acolhedor e arborizado é uma das propostas da Casa de Repouso. O atendimento especializado permite ainda que pessoas, que teriam de permanecer longos períodos internados em hospitais, possam se recuperar em um ambiente mais familiar, com ganho na qualidade de vida.

1) Faixa de idade

Menor que 18 anos De 18 a 30 anos De 31 a 40 anos De 41 a 50 anos De 51 a 60 anos De 61 a 70 anos De 71 a 80 anos De 81 a 90 anos Acima de 90 anos

2) Estado civil

Solteiro Casado União estável Divorciado Viúvo

3). Qual seu nível de escolaridade?

Fundamental Incompleto Fundamental Completo Médio Incompleto
 Médio Completo Superior Incompleto Superior Completo

4). Você conhece alguma casa de repouso para idosos?

sim nao

5) . Qual a sua percepção sobre a instalação de uma casa de repouso para idosos na cidade de Arvoredo –sc?

Sim, seria uma opção interessante. Não, não vejo necessidade.

6). Se sim, porque você acha que seria interessante uma casa de repouso?

facilitaria a vida dos familiares seria melhor para o próprio idoso outros

7). Você aceitaria residir em uma casa de repouso?

sim não somente se fosse necessário

8). Para deixar um idoso na casa de repouso qual horário você prefere?

meio período O dia todo somente a noite tempo integral finais de semana

9). Quais atividades você acha que o idoso deveria desenvolver na casa de repouso?

Jogos Esportes Atividades de ginastica Atividades Fisioterapicas Todas as opções.

10). Na sua família alguém teria necessidade de fazer o uso da casa de repouso?

Sim Talvez Não

11). Se sim, o idoso possui alguma enfermidade? Por exemplo:

mal de Parkinson Mal de Alzaimer dificuldades locomotoras Transtornos mentais
 outras

12). Em que frequência você teria interesse em fazer as visitas?

semanal quinzenal mensal semestral não visitaria

13) Qual dos grupos abaixo melhor representa sua renda (R\$) familiar mensal?

Menos de 1.500,00 De 1.500,00 a 2.999,99 De 3.000,00 a 4.499,99
 De 4.500,00 a 5.999,99 De 6.000,00 a 7.499,99 Mais de 7.500,00

14). Até quanto você estaria disposto a gastar para manter alguém na casa de repouso?

2.000,00 a 2.500,00 de 2.501,00 a 3.000,00 de 3.001,00 a 3.500,00 de 3.501,00 a 4.000,00 de 4.001,00 a 5.000,00 acima de 5.000,00

15). Qual sua forma preferida de pagamento? (Numere as opções de

1 a 6, sendo 6 a opção mais utilizada e 1 a opção menos utilizada).

À vista em dinheiro À vista - cartão de débito À vista - cartão de crédito

Parcelado - cartão de crédito Boleto bancário

