



Pós-Graduação *Lato Sensu* - Tecnologia e Gestão da
Produção de Edifícios – MBA-USP/TGP

PECE – Programa de Educação Continuada da
Escola Politécnica

Nilton Ferri Roque

METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS

Orientador: Professor Frederico Martinelli

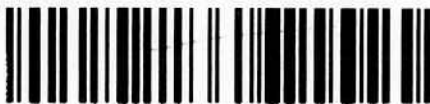
Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para conclusão do
curso de MBA – Tecnologia e Gestão na Produção de Edifícios.

São Paulo, 2002.

ESP/TGP
R685m



Escola Politécnica - EPBC



31200061746

[1427313]

ESP/TGP
R 685m

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes”.

PETER DRUCKER

Á minha mãe Laura e à minha esposa
Sueli pelo apoio e amor que me dedicam.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. M. Eng. Frederico Augusto Martinelli pela orientação, dedicação e apoio para a concretização deste trabalho.

Aos meus amigos de trabalho, Cristiane D'Andrea Pigossi e Marcus Vinicius Neves pelo incentivo e companheirismo nesta jornada.

Ao Nelson Pigossi Júnior pelas traduções.

A PBS Consultores Associados por permitir a inclusão no trabalho de um plano de negócio real de sua propriedade.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
RESUMO	8
ABSTRACT	9
INTRODUÇÃO	10
ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA	12
1. DEFINIÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS	12
2. A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS	13
3. PÚBLICO-ALVO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS	15
4. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS	16
5. ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS	18
5.1. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	18
5.1.1. GRÁFICO SWOT	19
5.1.2. ESTRUTURA DE ESTRATÉGIA DE ANDREWS	21
5.1.3. O CICLO DE VIDA DO PRODUTO	22
5.1.4. MATRIZ BCG	23
5.1.5. MATRIZ ARTHUR D. LITTLE	24
5.1.6. MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE FATORES EXTERNOS (EFE)	25
5.2. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS	28
5.2.1. MISSÃO	28
5.2.2. FORMALIZAÇÃO DE METAS	29
5.2.3. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	31
5.3. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS	33
5.3.1. DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS	33
5.3.2. IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	40
5.3.3. CONTROLE	42
5.4. ORÇAMENTOS DE METAS	42
5.4.1. PREMISSAS	43
5.4.2. PONTO DE EQUILÍBRIO – BREAK-EVEN POINT	43
5.4.3. CUSTOS FIXOS	43
5.4.4. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO	43
5.4.5. FLUXO DE CAIXA	43
5.4.6. BALANÇO PATRIMONIAL	44
5.4.7. INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS	44

DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	47
6. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	47
6.1. COMPOSIÇÃO DO SUMÁRIO EXECUTIVO	48
6.2. ANÁLISE DO CASE.....	49
6.3. CASE – SUMÁRIO EXECUTIVO	50
7. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	53
7.1. DESCRIÇÃO DA OPORTUNIDADE	53
7.2. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS OU SERVIÇOS	54
7.3. RESUMO DA EMPRESA	55
7.4. ANÁLISE DO CASE.....	56
7.5. CASE – MISSÃO E NEGÓCIO	57
8. ANÁLISE DO MERCADO	67
8.1. TAMANHO DO MERCADO	67
8.2. ANÁLISE DA INDÚSTRIA	67
8.3. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	70
8.4. ANÁLISE DO CONSUMIDOR	72
8.5. ANÁLISE DO CASE.....	73
8.6. CASE - MERCADO	75
9. ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO.....	82
9.1. ANÁLISE AMBIENTAL	82
9.2. POSIÇÃO ESTRATÉGICA	83
9.3. RISCOS	84
9.4. PLANO DE MARKETING	85
9.5. ANÁLISE DO CASE.....	87
9.6. CASE – AVALIAÇÃO DE RISCO E OPORTUNIDADE, PLANO DE MARKETING E MODELO DE NEGÓCIOS.....	88
10. ORGANIZAÇÃO E GERÊNCIA DO NEGÓCIO.....	103
10.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	103
10.2. PRODUÇÃO	103
10.3. SUPRIMENTOS E DISTRIBUIÇÃO	104
10.4. PLANO DE TECNOLOGIA	104
10.5. PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	107
10.6. RECURSOS HUMANOS	108
10.7. ANÁLISE DO CASE.....	109
10.8. CASE – EQUIPE E INFRA-ESTRUTURA E ADMINISTRAÇÃO	110
11. PLANEJAMENTO FINANCEIRO	117
11.1. ANÁLISE DO CASE.....	118
11.2. CASE – DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	119
CONCLUSÕES	127
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	130

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS INVESTIDORES.....	16
FIGURA 2: CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS BANCOS.....	17
FIGURA 3: ETAPAS DE UM PLANO DE NEGÓCIOS	18
FIGURA 4: MATRIZ SWOT	19
FIGURA 5: POSTURAS ESTRATÉGICAS ATRAVÉS DO SWOT	20
FIGURA 6: ESTRUTURA DE ESTRATÉGIA DE ANDREWS	21
FIGURA 7: CICLO DE VIDA DO PRODUTO	23
FIGURA 8: MATRIZ BCG DE CRESCIMENTO/PARTICIPAÇÃO	24
FIGURA 9: MATRIZ ARTHUR D. LITTLE.....	25
FIGURA 10: MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE FATORES EXTERNOS (EFE)	26
FIGURA 11: MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE FATORES INTERNOS (IFE)	27
FIGURA 12: FATORES IMPORTANTES NO POTENCIAL DE CRESCIMENTO DA EMPRESA.....	30
FIGURA 13: TIPOS DE VANTAGEM COMPETITIVA	35
FIGURA 14: TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	35
FIGURA 15: BOAS MANOBRAS E TÁTICAS RUINS.	38
FIGURA 16: ESTRUTURA 7S DA MCKINSEY	41
FIGURA 17: CLASSIFICAÇÃO DA MATURIDADE DA INDÚSTRIA.....	68
FIGURA 18: EXEMPLO DE ORGANOGRAMA	103
FIGURA 19: PLANO DE TECNOLOGIA.....	106

RESUMO

Este trabalho trata da elaboração de plano de negócios, concebido como uma ferramenta de gestão estratégica para empreendedores.

A análise bibliográfica define que plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia de mercado e projeções de despesas, receitas e resultados financeiros. Define também seu público-alvo: investidores, sócios potenciais, prestadores de serviços, fornecedores, funcionários, comunidade, além dos executivos e proprietários atuais.

São apontados os diferentes critérios utilizados por investidores e bancos para avaliar um plano de negócios e apresenta um modelo de estrutura proposto por (SAUAIA, 2000) que compreende as etapas de diagnóstico empresarial, definição de objetivos, definição de políticas e estratégias e definição do orçamento de metas.

Um plano de negócios relaciona as principais técnicas de diagnóstico empresarial, que permitem analisar o ambiente interno com seus pontos fortes e fracos, e externo com suas ameaças e oportunidades. Mostra como se definem objetivos através da declaração da missão, formulação de metas e identificação de fatores críticos de sucesso. Apresenta um referencial para elaboração de estratégias e descreve os conceitos financeiros relevantes.

No desenvolvimento do trabalho é proposta uma estrutura flexível para elaboração de planos de negócios, aplicável a qualquer tipo de empreendimento. Esta estrutura está dividida em capítulos que abordam os principais conceitos que um plano de negócios deve conter: sumário executivo, descrição do negócio, análise do mercado, estratégia do negócio, organização e gerência do negócio e planejamento financeiro.

ABSTRACT

This text is concerned with Business Plan as a tool of strategic management for entrepreneurs.

The Business Plan is defined by the bibliographic analysis as a document that contains the business characterization, its operating standards, strategies, plans on achieving its market share and profitability projections (income and expenses). The target market is defined as well: investors, potential partners, service providers, suppliers, employees and community besides current executives and owners.

Different evaluation criteria of a Business Plan applied by banks and investors are listed and a structure model that includes the stages of company diagnostic, goals definition, strategy and goals budget definition is presented too.

A Business Plan employs the most useful techniques on company diagnostic that helps to provide and internal analysis, with its strong and weak points, as well as external evaluation, with the opportunities and threats offered.

It shows how to define objectives through the company's mission declaration, goals and critical success factors. It presents a framework for strategy definition and presents main financial concepts.

The text presents a flexible structure for elaboration of a Business Plan that should be used in all kinds of activities. This structure is divided in chapters regarding the mains concepts that must be covered in a Business Plan: executive summary, business description, market analysis, business strategy, management and organization and financial planning.

INTRODUÇÃO

A capacidade de empreender do brasileiro tem sido enaltecida pelos meios de comunicação como virtude característica do nosso povo. São constantes as notícias do surgimento de novas empresas no mercado, mas ainda maior a de fechamentos, falências e concordatas.

Tais fracassos se devem à inexperiência dos empreendedores ou à falta de planejamento adequado. Culpa-se o governo por falta de políticas de incentivos e por impostos elevados, culpa-se também, a concorrência por atitudes desleais.

O que vemos, em geral, é a ausência de um planejamento estratégico que oriente as ações, permitindo lidar com maior segurança com as incertezas do futuro.

Uma ferramenta de gestão importante, que permite ao empreendedor agir com maior segurança e conhecimento é o plano de negócios, também conhecido como plano empresarial.

O objetivo deste trabalho é fornecer subsídios para a elaboração de um plano de negócios, descrevendo seus principais elementos, pontos relevantes e a forma geral a ser adotada, independente do tipo de empreendimento estudado. Creio contribuir com o avanço dos conhecimentos relacionados ao curso de MBA de Tecnologia e Gestão da Produção de Edifícios, pois o assunto trata de gestão estratégica, tática e operacional, indo de encontro aos objetivos do curso.

A elaboração de um plano de negócios engloba todas as áreas da ciência da administração, o que requer conhecimentos vastos e análises profundas dos temas relacionados, não sendo possível, neste trabalho, tal profundidade.

Portanto, optei por descrever todos os temas envolvidos, alguns com mais detalhes que outros, apenas citados.

O critério adotado na escolha dos que seriam apenas citados, baseou-se na percepção de que alguns temas são de uso corrente ou mais divulgado como, por exemplo, gestão operacional, indicadores financeiros e marketing; outros são poucos divulgados fora do meio acadêmico, como as ferramentas de análise ambiental e as metodologias para definição de estratégias.

A análise bibliográfica baseou-se nesses critérios, utilizando textos relevantes sobre o tema, seja na forma de livros ou artigos publicados nas revistas da FEA – USP.

O desenvolvimento do trabalho foi composto por capítulos com temas cujo conteúdo foi estudado na análise bibliográfica e que fazem parte da estrutura de um plano de negócios. Dependendo do tipo de empreendimento alguns temas não são abordados ou aparecem reunidos.

Procurei apresentar todos assuntos considerados pelos autores estudados para que o trabalho ficasse mais abrangente, ficando a seleção do que se utilizar a cargo do bom senso de quem elaborar um plano.

Anexei ao trabalho um case, plano de negócios real, do qual integro a equipe de elaboração e que se encontra em fase de implantação.

No final de cada capítulo confronto os conceitos abordados com o conteúdo do case, verificando a coerência, fazendo críticas e propondo alterações.

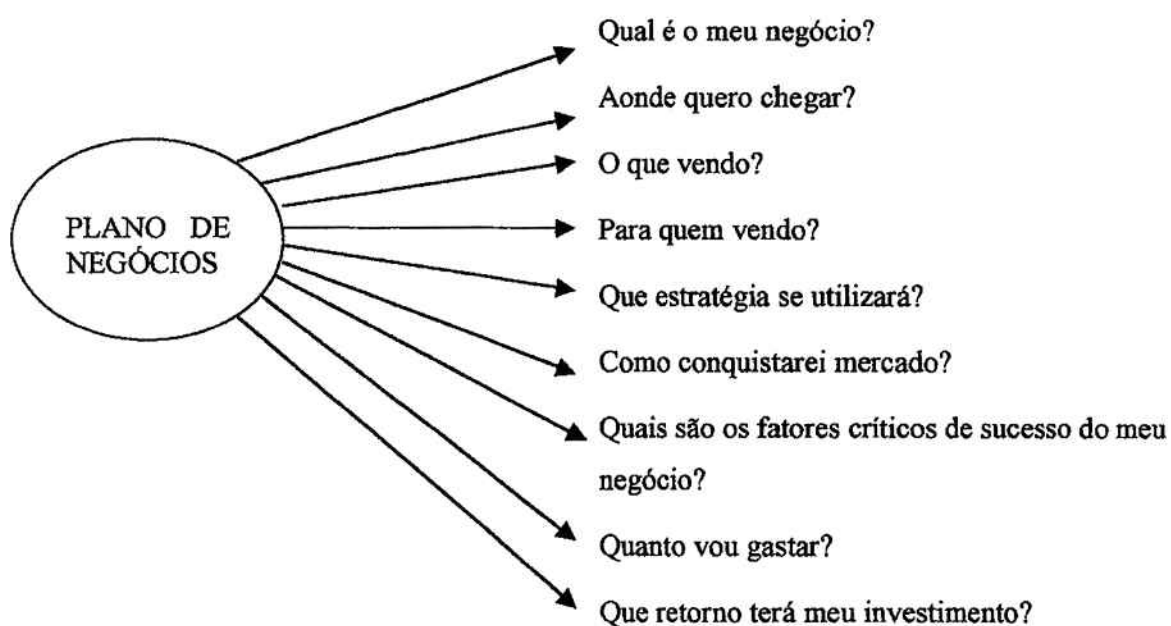
Alguns dados do plano de negócios real, considerados estratégicos, foram omitidos ou alterados, o que não compromete o objetivo do trabalho.

ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

1. Definição de Plano de Negócios

"PLANO DE NEGÓCIOS é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia de mercado e projeções de despesas, receitas e resultados financeiros" (SALIM, 2000).

O plano de negócios deve responder às seguintes perguntas:



As respostas a essas questões, registradas de forma coerente, possibilitam ao empreendedor conhecer melhor seu negócio, o mercado em que atua ou pretende atuar, os clientes atuais e futuros, os recursos disponíveis e necessários e sua lucratividade.

O plano de negócios também é conhecido como plano empresarial e caracteriza-se como uma ferramenta de planejamento estratégico, vital para a sobrevivência do negócio. "Por meio do plano, busca-se obter uma visão do negócio, compartilhar esta visão com os colaboradores e estar

mais bem preparado para lidar com as variáveis, internas ou externas, previstas e imprevistas”.(SAUAIA, 2000).

Cabe alertar sobre a importância do empreendedor estar atento às constantes mudanças no mundo atual, com grandes avanços tecnológicos que refletem diretamente no mercado. Surgem novos desejos e necessidades dos consumidores, que se tornam mais exigentes com a crescente tomada de consciência sobre seus direitos e poder de decisão. Por sua vez, os concorrentes tornam-se mais ágeis e atentos a essas mudanças, oferecendo em menor prazo, produtos e serviços que atendam a esses desejos e necessidades, em alguns casos até antecipando-se ao consumidor.

O plano de negócios, por tratar do mercado e da concorrência, deve acompanhar essas mudanças para se manter atual. Segundo (PAVANI, 2000), o plano de negócios deve ser um documento dinâmico, e refletir as mudanças nos ambientes:

- Econômico
- De mercado
- Tecnológico
- Interno à empresa

Alguns autores sugerem uma periodicidade de três meses para as revisões do plano de negócios

2. A importância de um Plano de Negócios

Segundo (PAVANI, 2000), o plano de negócios permite que se encontre um caminho para o futuro da empresa. Sua elaboração gera conhecimento sobre:

- Tipo de negócio
- Objetivos perseguidos
- Clientes atuais
- Clientes potenciais
- Mercados

- Preços
- Concorrência
- Recursos financeiros disponíveis
- Recursos financeiros necessários

O conhecimento adquirido, com a elaboração deste documento, torna mais eficaz a gestão do negócio, possibilitando traçar estratégias dirigidas para cada especialidade. "Procura-se antever desafios, problemas e até oportunidades futuras para a empresa, possibilitando uma preparação adequada de estratégias e procedimentos que terão impacto diretamente no desempenho do empreendimento" (SAUAIA, 2000).

O desejo do brasileiro de ter um negócio próprio tornou-se matéria constante dos meios de comunicação e das discussões políticas. Alguns pensadores afirmam que a vontade de empreender seja característica de nosso povo. Tal afirmação é questionável, pois não vivemos em uma época de pleno emprego e por isso temos uma legião de desempregados e descontentes com a empresa em que trabalham, que não vêem alternativa que não a de ter um negócio próprio.

Um fato que chama a atenção é o alto grau de mortalidade das empresas, segundo dados do SEBRAE, após cinco anos, de cada cinco empresas criadas só uma sobrevive. Pode-se culpar o governo pela carga tributária excessiva ou a falta de políticas de incentivo, pode-se mesmo culpar a concorrência por práticas desleais, mas as maiores causas de fracasso estão na falta de planejamento estratégico e na inexperiência dos empreendedores.

O início de uma empresa ou negócio depende da visão e vontade de um empreendedor para dar forma à idéia. Entretanto, não basta; é preciso planejar a estruturação e formalização de processos complexos, necessários para o sucesso do empreendimento. Tais processos, (RESNIK, 1990 *apud* SAUAIA, 2000) denomina de "Administração" afirmando que "a boa administração – capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa – baseia-se na atenção crítica do proprietário-gerente aos poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa".

Segundo (RESNIK, 1990 *apud* SAUAIA, 2000) o planejamento reduz o imponderável, preparando-nos para surpresas e para lidar com elas desde cedo, antes que se tornem ameaçadoras.

3. Público-alvo de um Plano de Negócios

Investidores

São sócios capitalistas que têm interesse em obter lucros do negócio, investindo em ações, mas que não têm interesse em administrar a empresa. Estão interessados na obtenção de retorno expressivo, como uma forma de compensar o risco que assumem (PAVANI, 2000).

Sócios potenciais

Pessoas ou empresas que, além de investir recursos financeiros no negócio, participam da gestão do mesmo. Neste caso o plano de negócios serve para estabelecer acordos e direção (PAVANI, 2000).

Prestadores de serviços

Funcionários diretos ou terceirizados, que conheçam o plano de negócios da empresa, e que reconheçam que o mesmo lhes traz benefícios, tornam-se grandes aliados (SAUAIA, 2000).

Fornecedores

O plano de negócios permite que fornecedores outorguem crédito para compra de mercadorias e matéria-prima (PAVANI *et al*, 2000).

Público

A apresentação do plano de negócios ao público, mostra transparência da empresa e reforça sua imagem (SAUAIA, 2000).

Cabe ressaltar que não é necessário publicar o plano de negócios na íntegra.

4. Critérios de avaliação de negócios

Investidores

Para os investidores, além de retorno expressivo que compense os riscos assumidos, interessa a formação da equipe gerencial, se a mesma é capaz de realizar o que está sendo proposto, para isso querem ter certeza que existe excelência gerencial que capitalize seus investimentos (PAVANI, 2000). A **Figura 1** apresenta os principais critérios de avaliação dos investidores:

Figura 1: Critérios de avaliação dos investidores

Equipe de primeira classe
Retorno sobre investimentos
Vantagem competitiva
Estratégia de saída do negócio. Como recuperar o capital investido?
Influência do investidor na gestão do negócio

Fonte: Ashall, M. *How to Expert Software*, 1995 *apud* PAVANI, 2000.

Bancos

Os bancos emprestam dinheiro de terceiros, ganhando juros para minimizar o risco percebido. Para conceder crédito é feita uma exaustiva análise, estudando o fluxo de caixa da empresa com e sem o produto e as garantias reais que a empresa tem para garantir o empréstimo. Analisam também a capacidade de endividamento em relação ao patrimônio da empresa (PAVANI, 2000). A Figura 2 apresenta os principais critérios de avaliação dos bancos:

Figura 2: Critérios de avaliação dos bancos

Viabilidade do negócio
Fluxo de caixa positivo para o serviço da dívida, de maneira a cobrir:
<ul style="list-style-type: none"> • juros
<ul style="list-style-type: none"> • Reembolso de capital
Boa disciplina gerencial:
<ul style="list-style-type: none"> • geral
<ul style="list-style-type: none"> • financeira
Plano de negócio sensato
Boa comunicação
Informação regular e confiável
Franqueza

Fonte: (PAVANI, 2000).

5. Estrutura de um plano de negócios

(SAUAIA, 2000) propõem um modelo simples e objetivo para elaboração de um plano de negócios, sintetizado em quatro etapas, conforme apresentado na **Figura 3**:

Figura 3: Etapas de um plano de negócios

ETAPA		PERGUNTA-PROBLEMA
PRIMEIRA	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	ONDE ESTAMOS?
SEGUNDA	DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS	PARA ONDE IREMOS?
TERCEIRA	DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS	DE QUE MANEIRA IREMOS?
QUARTA	DEFINIÇÃO DO ORÇAMENTO DE METAS	QUANTO IREMOS ALOCAR?

Fonte: (SAUAIA, 2000).

5.1. Diagnóstico empresarial

Para responder a pergunta “onde estamos”, utilizamos ferramentas que permitem analisar os ambientes externos e internos da empresa, diagnosticando o grau de competitividade da organização e identificando sua posição competitiva no setor em que atua (AZEVEDO e COSTA, 2001).

(AZEVEDO e COSTA, 2001) compilaram métodos de identificação e análise da postura competitiva organizacional encontradas na literatura que possibilitam uma visão geral das metodologias existentes.

Relacionarei, de forma sucinta, as principais técnicas descritas pelos autores.

5.1.1. Gráfico SWOT

Strengths / Weakness / Opportunities / Threats – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças ao negócio.

Figura 4: Matriz SWOT

O que é	Operações presentes	Operações futuras
Bom	Pontos Fortes	Pontos Fracos
ruim	Oportunidades	Ameaças

Fonte: (AZEVEDO e COSTA, 2001).

SWOT é uma matriz (**Figura 4**) que agrupa informações obtidas através de entrevistas com os executivos objetivando combinar as forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do mercado. Assim, torna-se possível definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças.

Ao avaliar os pontos fortes, deve-se considerar a taxa de crescimento de mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. Podem-se adotar posturas estratégicas (**Figura 5**) que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização, de acordo com a predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças (AZEVEDO e COSTA, 2001).

A matriz SWOT é a ferramenta mais popular entre os administradores, mas apresenta dificuldades em definir os pontos fortes e fracos da organização. Para contornar esse problema, busca-se identificar quais aspectos da organização resistem a mudanças em períodos longos, relacionadas às suas competências distintivas e, quais são suscetíveis às mudanças no mercado e às pressões ambientais.

Por isso, para ambientes de negócio em transformação, a matriz SWOT não é uma boa ferramenta. Se o empreendedor pretende buscar oportunidades fora da sua atual competência distintiva, deve considerar os riscos em investir em outro tipo de competência, que serão maiores para investimentos de longo prazo. Para interpretar o comportamento organizacional diante de transformações ambientais, foram desenvolvidas outras técnicas, mais apropriadas, que serão demonstradas adiante.

Figura 5: Posturas estratégicas através do SWOT

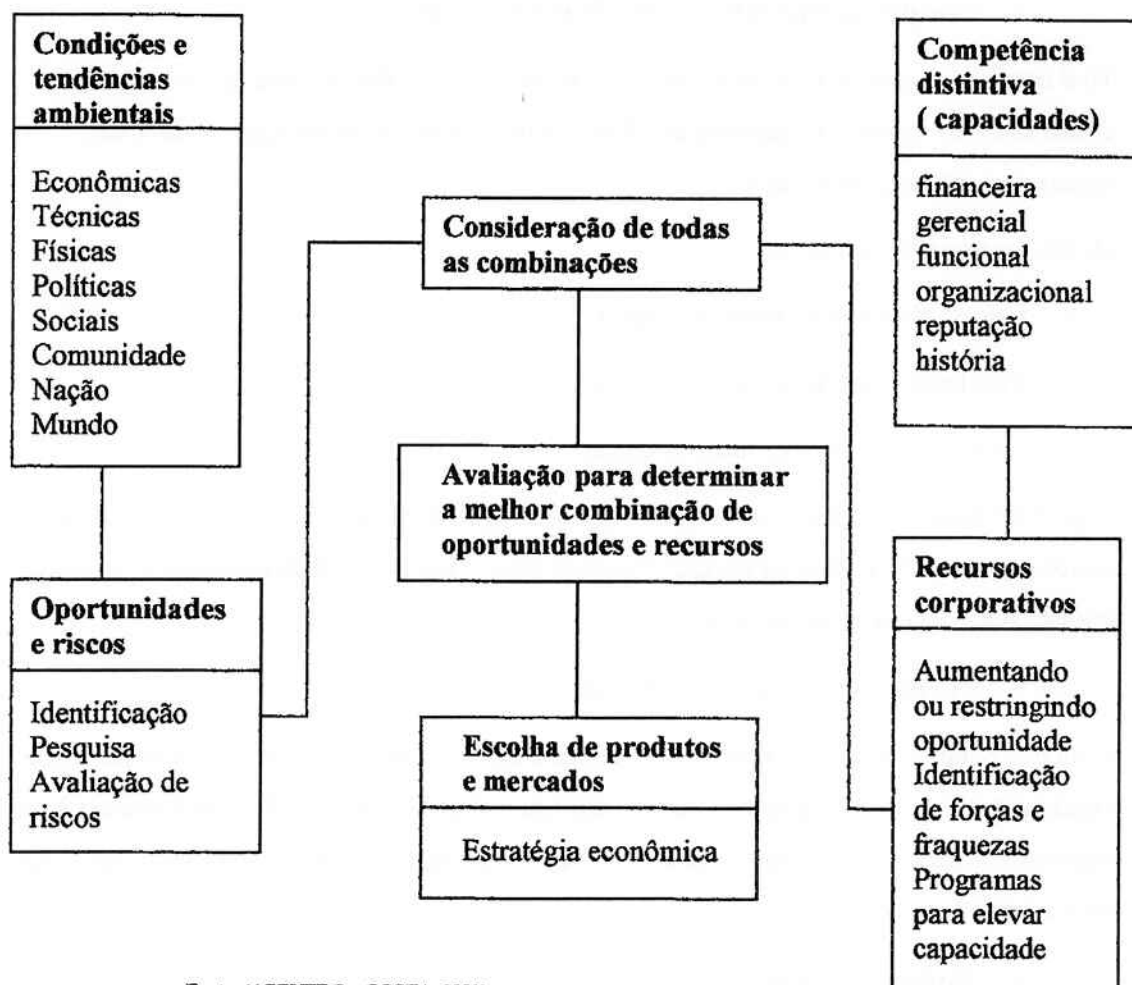
			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA DE	
			PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	Sobrevivência	Manutenção
		OPORTUNIDADES	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: (AZEVEDO e COSTA, 2001).

5.1.2. Estrutura de estratégia de Andrews

É uma combinação dos elementos percebidos pelo SWOT, ressaltando as competências e recursos que precisam igualar-se às necessidades ambientais, conforme Figura 6.

Figura 6: Estrutura de estratégia de Andrews



Fonte: (AZEVEDO e COSTA, 2001).

5.1.3. O ciclo de vida do produto

(BETHLEM *apud* AZEVEDO e COSTA, 2001) explicam que os produtos têm uma vida composta por quatro ciclos, que vão do nascimento à morte, denominados introdução, crescimento, maturidade e declínio. Estes ciclos são identificados de acordo com o volume de vendas dos produtos ao longo do tempo, conforme **Figura 7**. As características de cada um são expostas a seguir.

- **Estágio introdutório – ponto de interrogação**

Tem como característica um lento crescimento das vendas, alta despesa de promoção em decorrência do esforço de informar ao cliente sobre o produto ou serviço e induzi-lo à experimentação e, preços altos.

Os preços são altos devido a:

- Custos altos por ter baixa produção
- Problemas tecnológicos de produção
- Concorrência relativamente pequena

O produto pode não passar desse ciclo se não for capaz de romper as barreiras inerentes aos novos produtos. Se conseguir romper essas barreiras e recuperar os investimentos iniciais, passará para o ciclo de crescimento.

- **Estágio de crescimento - Estrela**

Com o produto sendo bem sucedido, começam a subir as vendas e os custos com promoção continuam altos com tendência a cair. A empresa manterá os preços altos para realizar lucros máximos. Também aumentará o número de concorrentes, o produto ou serviço se aperfeiçoará e terá produção em escala.

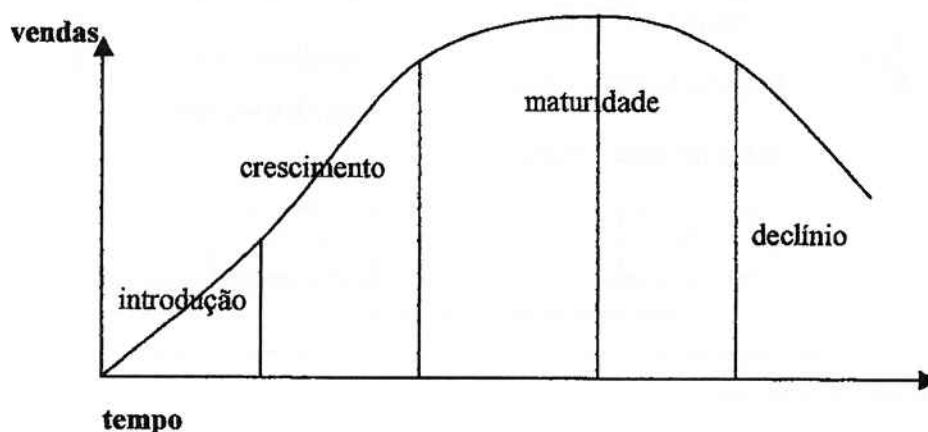
- **Estágio de maturidade – vaca leiteira**

Nesse estágio diminui a taxa de crescimento de vendas, aumentando a pressão para diminuição de preços. Os concorrentes mais fracos abandonam o mercado. Nesta fase as vendas estabilizam com a saturação do mercado.

- **Estágio de declínio – animal de estimação**

Este estágio marca a queda de venda até o abandono do produto; sendo o processo lento ou rápido de acordo com a tecnologia agregada.

Figura 7: Ciclo de vida do produto



Fonte: (AZEVEDO e COSTA, 2001).

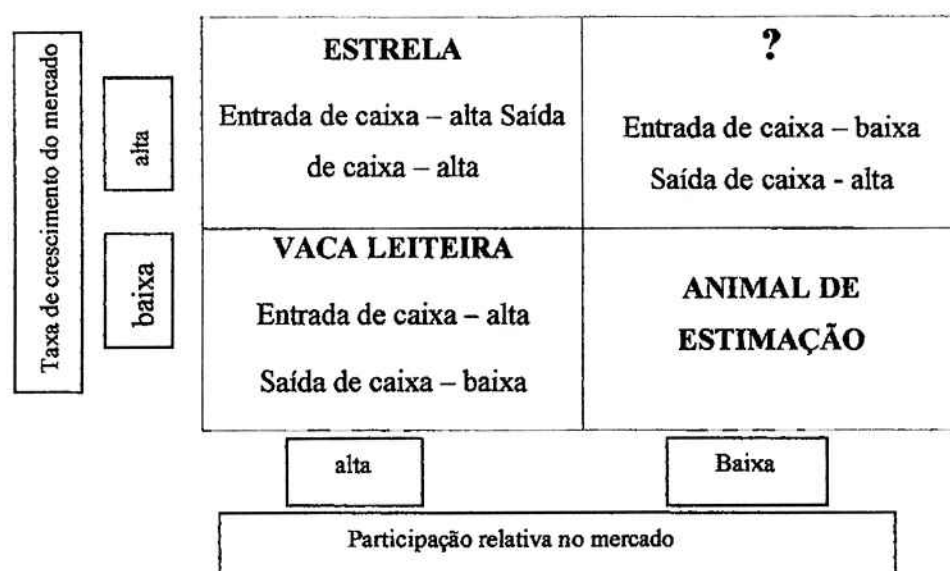
5.1.4. Matriz BCG

Segundo (KOTLER, 2000), o Boston Consulting Group (BCG), líder em consultoria de gestão, desenvolveu e popularizou a matriz de crescimento/participação (matriz BCG), baseada no ciclo de vida do produto.

Trata-se de uma ferramenta analítica para classificar os negócios, de acordo com o potencial de lucros, auxiliando no desenvolvimento de estratégias e na alocação de recursos.

A taxa de crescimento do mercado representada no eixo vertical indica a taxa de crescimento anual do mercado em que o negócio opera. A participação relativa no mercado, representada no eixo horizontal, refere-se à participação do negócio no mercado, em relação a seu maior concorrente no segmento de mercado é definida como a razão entre o valor das vendas do produto da empresa analisada e o valor de vendas do produto concorrente de maior venda no segmento de mercado analisado.

Figura 8: Matriz BCG de crescimento/participação



Fonte: (AZEVEDO e COSTA, 2001).

5.1.5. Matriz Arthur D. Little

Modelo muito semelhante a matriz BCG de crescimento/participação, a matriz ADL usa como eixos, a maturidade do ramo de negócios (com na BCG) e a posição competitiva (em vez de faixa de mercado). A matriz é dividida em 20 setores (5X4) e para cada um deles recomenda uma estratégia (AZEVEDO e COSTA, 2001).

(KOTLER, 2000), sugere quatro estratégias, descritas a seguir:

1. **Construir** - Aumentar a participação de mercado para se tornar estrela, mesmo que tenha de renunciar a lucros de curto prazo. Esta estratégia é indicada para as apostas.
2. **Manter** - Preservar a participação de mercado. Esta estratégia visa manter fluxos de caixa positivos elevados e é adequado para vacas leiteiras fortes.
3. **Colher** - Aumentar o fluxo de caixa positivo de curto prazo, independentemente dos efeitos em longo prazo. Esta estratégia envolve a decisão de se retirar do negócio, pela implementação de um programa de redução contínua de custos. Esta estratégia é adequada

para vacas leiteiras fracas, podendo ser utilizada para pontos de interrogação e animais de estimação.

4. **Abandonar** - Vender ou liquidar o negócio. Essa estratégia é adequada para animais de estimação e pontos de interrogação fracos, pois representam um peso para os lucros da empresa.

Figura 9: Matriz Arthur D. Little

POSICÃO COMPETITIVA	MATURIDADE DO RAMO DE NEGÓCIOS			
	Embrionário	Crescimento	Maduro	Envelhecido
Dominante	construir			manter
Forte		construir		
Favorável				colher
Aceitável			manter	
Fraca	abandonar			abandonar

Fonte: (AZEVEDO e COSTA, 2001).

5.1.6. Matriz de avaliação de fatores externos (EFE)

A matriz EFE (*External Factor Evaluation*) descrita em (AZEVEDO e COSTA, 2001), é uma técnica que auxilia a avaliação de informações econômicas, sociais, culturais, demográficas, ambientais, tecnológicas e competitivas. Trata-se de um “aperfeiçoamento” da análise SWOT uma vez que utiliza as ameaças e oportunidades identificadas nesta análise para, em seguida, selecioná-las e classificá-las por grau de impacto no negócio. A importância deste método está no foco que dá aos fatores que fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa, isto é, que são fatores críticos de sucesso (FCS). O resultado deste quadro permite que se identifique quanto a empresa está preparada para aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças. Para sua aplicação seguem-se cinco etapas:

1. Listar os fatores críticos de sucesso (FCS). O ideal é listar primeiro as oportunidades e depois as ameaças.
2. Determinar, para cada fator, um peso que varie de 0,0 (não importante) a 1,0 (muito importante). O peso indica a importância do fator na obtenção de sucesso pela indústria. A soma dos pesos associados aos fatores deve ser igual a 1,0
3. Pontuar cada FCS externo de 1 a 4, para indicar o quão efetiva a organização está sendo em responder ao fator: (4) significa que a resposta é superior, (3) representa que a resposta é acima da média, (2) quer dizer que a resposta é média e, (1) significa que a resposta é pobre.
4. Multiplicar cada peso pelo ponto recebido pelo fator no passo anterior
5. Somar os resultados obtidos no passo anterior, obtendo o resultado total da organização. Quanto mais alto este resultado, maior será a capacidade da organização para aproveitar as oportunidades e reduzir ameaças. A Figura 10 dá um exemplo da matriz EFE

Figura 10: Matriz de Avaliação de Fatores Externos (EFE)

Fatores Críticos de Sucesso		peso	desempenho	Resultado
Oportunidades	Fator 1	P1	D1	$P1 \times D1$
	Fator 2	P2	D2	$P2 \times D2$

Ameaças

	Fator n-1	Pn-1	Dn-1	$Pn-1 \times Dn-1$
	Fator n	Pn	Dn	$Pn \times Dn$
Somatória				

Fonte: (AZEVEDO e COSTA, 2001).

Pode-se estabelecer uma estrutura semelhante para analisar o desempenho da organização utilizando-se de Fatores Críticos de Sucesso Internos, selecionados a partir dos pontos fortes e fracos da análise SWOT. Esta variação da técnica é denominada de Matriz de Avaliação de Fatores Internos (IFE – *Internal Factor Evalution*) e auxilia no conhecimento dos fatores internos da organização ao levantar informações sobre os recursos organizacionais disponíveis. A Figura 11 dá um exemplo da matriz IFE.

Figura 11: Matriz de Avaliação de Fatores Internos (IFE)

Fatores Críticos de Sucesso		peso	desempenho	Resultado
Pontos fortes	Fator 1	W1	D1	$W1 \times D1$
	Fator 2	W2	D2	$W2 \times D2$

Pontos fracos

	Fator n-1	W_{n-1}	D_{n-1}	$W_{n-1} \times D_{n-1}$
	Fator n	W_n	D_n	$W_n \times D_n$
Somatória				

Fonte: (AZEVEDO e COSTA, 2001).

5.2. Definição de objetivos

Feito o diagnóstico empresarial, a etapa seguinte é estabelecer para onde iremos.

Para isso necessitamos definir a missão, formalização das metas e os fatores críticos de sucesso (SAUAIA e SYLOS, 2000).

5.2.1. Missão

A declaração da missão deve revelar a razão de existência da organização, o que realizará. A missão deve ser guiada por uma visão, um sonho que direcione a empresa para o futuro distante, para os 10 a 20 anos seguintes e deve ser compartilhada com gerentes e funcionários, orientando-os para a realização das metas da organização (KOTLER, 2000).

(SAUAIA e SYLOS, 2000) enunciam a declaração da missão como a “definição de princípios orientadores que guiam a conjunto total de ações adotadas na organização e que definirão a direção para seu movimento como um todo”.

(KOTLER, 2000) afirma que uma boa declaração de missão deve concentrar-se em um número limitado de metas, enfatizar as principais políticas e valores que a empresa pretende honrar e definir os principais escopos competitivos dentro dos quais a empresa operará:

- Escopo setorial;
- A gama de setores em que a empresa operará;
- Escopo de produtos e aplicações: a gama de produtos e aplicações fornecida por uma empresa;
- Escopo de competências: a gama de competências centrais, como as tecnológicas, que uma empresa dominará e nas quais baseará seus negócios;
- Escopo de segmento de mercado: o tipo de mercado ou de clientes que a empresa atenderá;
- Escopo vertical: o número de níveis de canais de que a empresa participará, das matérias-primas até o produto final e a distribuição.

5.2.2. Formalização de metas

Declarada a missão, é preciso estabelecer quais são os objetivos da empresa associados à missão e, depois de definidos, quantificá-los em termos de tamanho e prazo, ou seja, devem se tornar metas mensuráveis que facilitem o planejamento, a implementação e o controle.

Objetivos podem ser definidos como “*aspectos qualitativos que determinam o formato futuro da empresa*” (SAUAIA e SYLOS, 2000). Segundo (MINTZBERG, 1992 *apud* SAUAIA e SYLOS, 2000), os objetivos “referem-se ao que será alcançado e quando os resultados serão obtidos, mas não se coloca como serão alcançados. Os principais objetivos – aqueles que afetam a direção e viabilidade da empresa como um todo – são chamados objetivos estratégicos”.

Segundo (KOTLER, 2000), a maioria das empresas procuram um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento de vendas, aumento de participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. Ao estabelecer esses objetivos, a empresa passa a praticar a administração por objetivos (APO).

Meta é a quantificação dos objetivos, “corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificáveis e com prazos para alcançar os desafios” (OLIVEIRA *apud* SAUAIA, 2000).

Um sistema APO eficiente deve atender a quatro critérios:

- Deve haver uma organização hierárquica dos objetivos, ou seja, do mais para o menos importante.
- Os objetivos devem ser quantificados, ou seja, devem se tornar metas.
- As metas devem ser realistas, ou seja, devem surgir de análises, não de anseios.
- Os objetivos devem ser consistentes. Por exemplo, não é possível maximizar as vendas e os lucros simultaneamente.

É importante, neste momento, que se avalie o grau de aceitação ao risco que o empresário/empreendedor está disposto a correr, pois isso determinará o grau de alavancagem financeira (PAVANI *et al*, 2000).

Além do perfil do empresário, os objetivos estratégicos são definidos também em função do segmento de mercado em que a empresa se encontra, dos recursos humanos disponíveis na empresa e da estrutura da empresa, conforme Figura 12.

Figura 12: Fatores importantes no potencial de crescimento da empresa

Perfil do empresário	Grau de aceitação de risco financeiro	Nível de alavancagem financeira	Setor da economia	Estrutura de pessoal da empresa	Potencial de crescimento da empresa
conservador	baixo	baixo	dinâmico	flexível	médio
				não flexível	baixo
			não dinâmico	flexível	baixo
				não flexível	inexistente
médio	médio	médio	dinâmico	flexível	alto
				não flexível	baixo
			não dinâmico	flexível	baixo
				não flexível	inexistente
agressivo	alto	alto	dinâmico	flexível	muito alto
				não flexível	médio
			não dinâmico	flexível	baixo
				não flexível	inexistente

Fonte: (PAVANI *et al.*, 2000).

5.2.3. Fatores críticos de sucesso

Segundo (SALIM *et al.*, 2001), FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO são alguns poucos fatores que fazem diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa. O que permite identificar estes fatores críticos de sucesso é uma visão clara do negócio da empresa, o conhecimento do mercado e suas aspirações e, as ofertas da concorrência.

(ROCKART, 1979) afirma que na maioria das indústrias existem de três a seis fatores que determinam o sucesso ou fracasso do negócio. Estas atividades-chave devem ser executadas muito bem para que uma empresa seja bem sucedida. Estas atividades são chamadas de fatores críticos de sucesso (FCS). Aqui temos alguns exemplos destes fatores em grandes indústrias:

- **Na indústria automobilística**, o design, uma eficiente rede de concessionárias e um rígido controle dos custos de produção são os parâmetros fundamentais.
- **Na indústria alimentícia**, novos produtos, uma boa distribuição e uma propaganda eficaz são os grandes fatores de sucesso.
- **Na indústria de seguros de vida**, o desenvolvimento dos corretores, um controle eficiente sobre o pessoal de escritório e a inovação na criação de produtos fazem toda a diferença.

Os fatores críticos de sucesso são, portanto, para qualquer negócio, um número limitado de áreas cujos resultados, se satisfatórios, garantirão um bom desempenho competitivo para a organização. São as poucas áreas-chaves onde tudo deve correr bem para que o negócio floresça. Se os resultados nestas áreas não forem adequados, os esforços da organização no período ficarão aquém do desejado.

Como resultado, os fatores críticos de sucesso são áreas de atividade que devem receber uma atenção constante e cuidadosa da administração. A performance atual em cada área deve ser continuamente mensurada, e as informações devem estar disponíveis.

Os fatores críticos de sucesso dão o suporte para se atingir as metas organizacionais. As metas são o alvo final que uma organização deseja atingir. No entanto, os fatores críticos de sucesso são as áreas nas quais é necessário bom desempenho para que se garanta a consecução das metas.

Existem, assim, fatores críticos de sucesso típicos de uma determinada indústria e que são aplicáveis a qualquer empresa dentro dela. No entanto existem outros fatores específicos para uma empresa em particular e até mesmo para cada gestor. A situação de uma empresa pode mudar com o tempo e fatores que eram tidos como banais para alguns gestores podem passar a serem cruciais em um outro momento. É importante para os executivos definir claramente em que momento estes fatores são críticos para o sucesso da sua organização em particular e, por qual período de planejamento.

Assim é de se esperar que empresas na mesma indústria apresentem diferentes FCS como resultado de diferenças na localização geográfica, na estratégia e outros fatores.

(ROCKART, 1979) resume as fontes principais de FCS da seguinte maneira:

- **Estrutura da indústria.** Cada indústria, pela sua natureza, possui uma série de fatores críticos que são determinados pelas características da indústria em si. Cada empresa da indústria deve prestar atenção a estes fatores.
- **Estratégia competitiva, posição da indústria e localização geográfica.** Cada empresa de uma indústria está em uma posição individual determinada pela sua história e atual estratégia competitiva, assim como pela sua localização geográfica.
- **Fatores ambientais.** Assim como o crescimento do PIB, os fatores políticos e a taxa de crescimento da população oscilam, os FCS oscilam de empresa para empresa. Há alguns anos atrás nenhum executivo se preocuparia com a descontinuidade de fornecimento de energia, coisa que hoje deve ser monitorada de perto por um longo período de tempo.
- **Fatores temporários.** Considerações organizacionais internas podem também definir alguns FCS. Estas atividades podem ser assim consideradas se por algum período de tempo estão abaixo de aceitável, embora como regra geral estejam bem e não mereçam atenção especial. Como exemplo, a perda de um grande número de executivos em um acidente como o ocorrido em setembro/2001 nos EUA pode fazer da recomposição deste grupo um FCS.

5.3. Definição de Estratégias

Ao ser definido para onde iremos, temos que estabelecer de que maneira iremos.

O que é estratégia?

(PORTER *apud* BRUNER *et al.*, 1998) define estratégia como a formulação da posição da empresa, o processo de conciliações e a construção do encadeamento entre as atividades.

- “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.
- “Estratégia é o processo de conciliação na concorrência. A essência da estratégia é decidir o que não fazer”.
- “Estratégia é a construção do encadeamento entre as atividades da empresa”.

A estratégia não é um plano detalhado que mostra o que a empresa fará no futuro; ao contrário, ela fornece diretrizes para as opções significativas e proporciona uma orientação vigorosa sobre o que a empresa não fará no futuro (BRUNER *et al.*, 1998).

5.3.1. Desenvolvimento das estratégias

Existem várias abordagens para o desenvolvimento de estratégias. Neste trabalho será apresentada a abordagem proposta por (BRUNER *et al.*, 1998) que tem sete passos descritos a seguir.

Passo 1: Análise do setor – rentabilidade

Há várias razões importantes para analisar o setor:

- É fundamental que a empresa apresente um desempenho superior aos dos concorrentes e obtenha um retorno mais elevado em comparação com as demais empresas;
- É importante entender os vetores da rentabilidade do setor e como são suscetíveis de alterações no futuro;

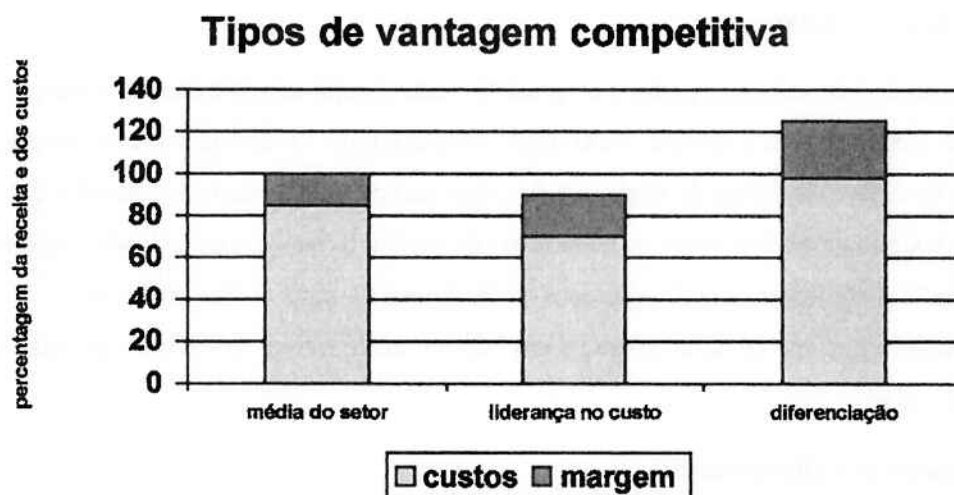
- Diferentes segmentos do setor podem apresentar diferente potencial de rentabilidade. A análise do setor ajuda a identificar o grau de atratividade dos segmentos;
- O atual nível de rentabilidade do setor não é imutável.
- Determinantes da rentabilidade do setor: a rentabilidade do setor pode ser analisada a partir da atuação de cinco forças:
- Poder de negociação dos compradores;
- Poder de negociação dos fornecedores;
- Rivalidade dos concorrentes;
- Risco de substitutos;
- Ameaça de novos entrantes.

Passo 2: - Fontes da vantagem competitiva

A análise do posicionamento trata das causas pelas quais algumas empresas superam a rentabilidade média, enquanto outras não conseguem esse resultado. Para obter um desempenho melhor é necessário que a empresa detenha uma vantagem competitiva sustentável e invista no desenvolvimento de capacidades que permitam a renovação constante dessa vantagem.

A vantagem competitiva resulta da criação de valor superior para os clientes; entendendo valor como a maneira de pensar do cliente na hora da compra, podendo ser um preço mais baixo para o mesmo produto ou qualidades ou aspectos importantes para determinado cliente, ou seja, a vantagem competitiva pode estar no baixo custo ou na diferenciação, conforme indica a **Figura 13**.

Figura 13: Tipos de vantagem competitiva



(PORTER, 1990) descreve três estratégias genéricas resultantes da combinação dos dois tipos de vantagem competitiva com o escopo de atividades da empresa: a liderança por custo, diferenciação e enfoque. A estratégia de enfoque varia entre foco no custo ou foco na diferenciação.

As estratégias de liderança no custo e diferenciação buscam vantagem competitiva nos diversos segmentos de mercado de uma indústria, enquanto que a estratégia de enfoque limita-se a um segmento estreito, conforme **Figura 14**:

Figura 14: Três estratégias genéricas

		Vantagem competitiva	
		Custo mais baixo	diferenciação
Escopo competitivo	Alvo amplo	Liderança no custo	Diferenciação
	Alvo estreito	Enfoque no custo	Enfoque na diferenciação

Fonte: (PORTER, 1990)

- **Liderança no custo.**

Na estratégia de liderança por custo, a empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais – a amplitude da empresa normalmente é muito importante para sua vantagem de custo. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria, podendo incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada e acesso preferencial a matérias-primas. Com preços equivalentes ou mais baixos que seus competidores, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos (PORTER, 1990).

- **Liderança por diferenciação.**

Na estratégia de liderança por diferenciação, a empresa procura ser única em sua indústria ao selecionar um ou mais atributos considerados importantes pelo mercado, posicionando-se para atender a essas necessidades. Por essa diferenciação, a empresa é recompensada com um preço-prêmio. Para que essa estratégia funcione, os custos não relacionados à diferenciação devem se igualar ou serem próximos aos praticados pela concorrência e os custos adicionais decorrentes da diferenciação devem ser menores que o preço-prêmio (PORTER, 1990).

- **Liderança por enfoque.**

Na estratégia de liderança por enfoque, a empresa escolhe um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, selecionando um segmento ou um grupo restrito de segmentos na indústria e adaptando a estratégia para atendê-los. O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos entre os segmentos, enquanto que o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos (PORTER, 1990).

Passo 3: Análise dos concorrentes

É preciso analisar as reações das concorrentes como também suas possíveis iniciativas estratégicas, para isso é importante avaliar os seguintes elementos:

- Estratégia atual (posição no mercado e fonte da vantagem);
- Liderança (mudanças recentes ou que estão sendo previstas);
- Capacidades (posição de custo, valor oferecido aos clientes, relacionamentos exclusivos, habilidades ou processos patenteados, ativos intangíveis etc.);
- Objetivos futuros (o quê, quando e por quê);
- Premissas (visão do mercado e dos concorrentes no futuro);
- Interesses (econômicos, estratégicos e emocionais);
- Sinais enviados a outras empresas (fontes públicas e comentários dos clientes e fornecedores).

Com essas informações nas mãos escolhemos manobras competitivas tendo em mente as boas manobras e as táticas ruins conforme descrito na **Figura 15**:

Figura 15: Boas manobras e táticas ruins.

Boas manobras	Táticas ruins
Díficeis de serem igualadas pelos concorrentes – custaria mais para eles	Aumentar simplesmente a propaganda - fácil de igualar e envolve pouco comprometimento
Compatibilizar-se com as capacidades da empresa	Reduzir preços (pelo concorrente de custos mais altos) - Dá vantagem ao concorrente de custos mais baixos, intensifica a rivalidade e provoca guerra de preços.
Ajudar (ou pelo menos não danificar) a estrutura do setor	Danificar a estrutura setorial
Visar pontos cegos ou posições vazias	Copiar os concorrentes
Antecipar-se à concorrência	Tentar influenciar um concorrente já comprometido
Reagir com a força apropriada (dente por dente)	Provocar os concorrentes
Ser clara (ou bem sinalizada)	Causar reações emocionais
Envolver comprometimento - reversão dispendiosa e intenções acreditáveis	

Fonte: (BRUNER *et al.*, 1998).

Passo 4: Auditoria da posição – avaliação e sustentabilidade da posição relativa

A avaliação da posição competitiva da empresa integra as respostas das análises do setor, do posicionamento da empresa e dos concorrentes, oferecendo perspectivas dos pontos fortes e fracos da empresa em relação à concorrência.

A sustentabilidade da vantagem competitiva da empresa deve ser analisada tanto no presente quanto no futuro, prevendo investimentos e melhorias para garantir a rentabilidade. Os riscos a sustentabilidade são: imitação, substituição, apropriação de valor pelas empresas concorrentes e encolhimento dos lucros, motivados por salários crescentes, despesas discricionárias e divisão da receita.

Passo 5: Geração de opções – exame criativo dos novos clientes e posições

É a identificação de novas oportunidades, novos clientes e novos canais de distribuição, que trazem a promessa de novas tecnologias e novas posições competitivas.

Novas posições competitivas derivam de novas maneiras de criar valor ou de atender um novo conjunto de clientes, sendo um erro comum seguir os concorrentes ou copiar o seu posicionamento, pois a cópia só acirra a competição, sem agregar novos valores.

Passo 6: Avaliação das capacidades – posicionamento para futuras oportunidades

Após gerar opções de posições estratégicas, devemos considerar que as mesmas, em geral, exigem capacidades adicionais que envolvem investimentos com custos expressivos. Portanto, devemos avaliar as diferentes opções levando em conta que exigirão diferentes capacidades com diferentes investimentos.

Embora o investimento na aquisição de novas capacidades seja dispendioso e de retornos incertos, não investir é, no mínimo tão arriscado, pois ficaremos para trás e não sustentaremos os lucros.

Passo 7: Escolha da estratégia – posição, opção e encadeamento.

É importante que a estratégia adotada crie uma espécie de valor que os clientes não obterão em outras fontes, estando a vantagem competitiva nas diferenças: atender diferentes necessidades, diferentes clientes, diferentes localidades, etc.

Ao contrário do senso comum que tenta eliminar a necessidade de opções, tentando igualar-se aos concorrentes, a estratégia deve buscar aguçar as opções, pois a diferenciação melhora a estrutura setorial.

Por fim é necessário comunicar com nitidez a estratégia, para que as decisões em toda a empresa sejam coerentes com o posicionamento estratégico.

5.3.2. Implementação das Estratégias

Boas estratégias são inúteis se não forem implantadas com cuidado, uma empresa bem administrada deve contar com elementos que garantam seu sucesso.

(KOTLER, 2000) sugere, como técnica para implantação das estratégias, a estrutura 7S, desenvolvida pela McKinsey & Company e apresentada na **Figura 16**.

Esta técnica é composta de sete elementos, os primeiros três considerados o ‘hardware’ do sucesso:

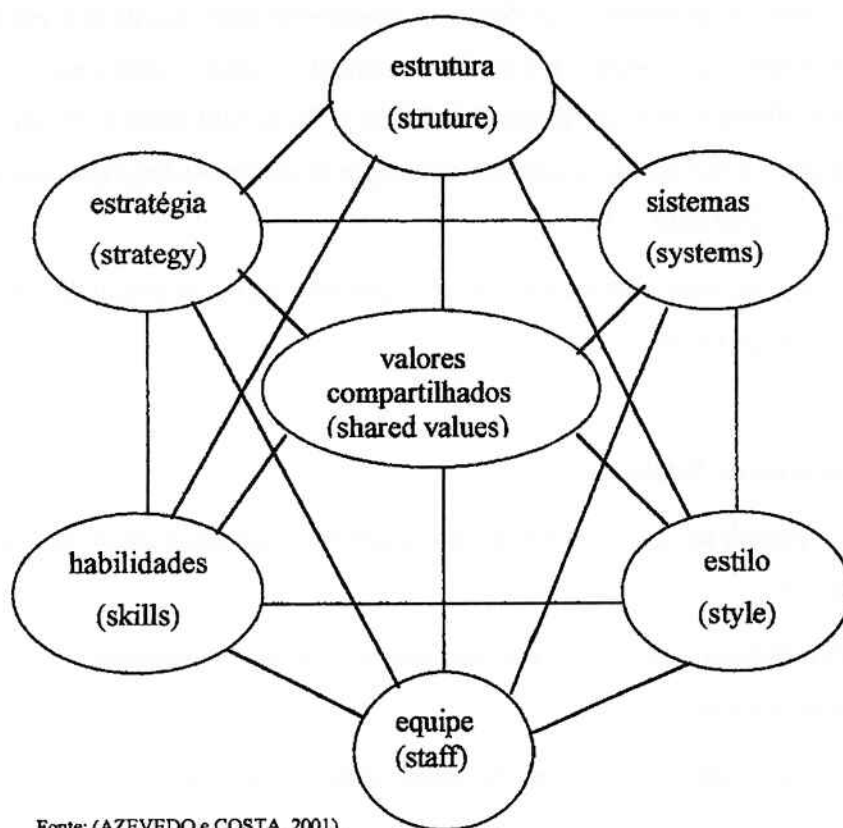
- Estratégia (Strategy);
- Estrutura (Struture);
- Sistemas (Systems).

Os quatro elementos seguintes são considerados o ‘software’ do sucesso:

- Estilo (Style): significa que os funcionários compartilham um modo comum de pensamento e comportamento;

- Habilidades (Skills): significa que os funcionários têm as habilidades necessárias para conduzir as estratégias da empresa;
- Equipe (Staff): significa que a empresa contratou pessoas capazes, treinou-as bem e designou-as para os postos certos;
- Valores compartilhados (Shared values): significa que os funcionários orientam-se pelos mesmos valores.

Figura 16: Estrutura 7S da McKinsey



Fonte: (AZEVEDO e COSTA, 2001).

5.3.3. Controle

Ao implantar sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos no ambiente interno e externo.

Segundo (KOTLER, 2000), é preciso estar atento, pois o mercado muda, alguns ambientes são mais estáveis, outros evoluem lentamente mas de forma previsível, outros, no entanto, mudam de forma muito rápida. Portanto será necessário analisar e revisar constantemente as estratégias adotadas, sua implementações e, às vezes, até os objetivos.

Os sete elementos da empresa, já descritos, mudam mais lentamente que o mercado e, por isso, as adequações estratégicas entre uma empresa e o ambiente ficam defasadas. Assim, uma organização permanece eficiente enquanto perde efetividade. (DRUCKER *apud* KOTLER, 2000) destaca que, para esses casos, é mais importante ser eficaz que eficiente. As empresas mais bem sucedidas fazem as duas coisas muito bem.

É importante salientar que, se uma empresa demorar em responder a uma alteração do ambiente, perderá posições e será difícil reaver.

5.4. Orçamentos de Metas

Depois de definidas as estratégias, políticas e objetivos qualitativos devemos quantificá-las, ou seja, quanto iremos alocar?

Esta resposta se dá através do planejamento financeiro que responderá também sobre a lucratividade e tempo de retorno.

(SALIM *et al.*, 2001) relacionam os elementos que devem compor o planejamento financeiro descritos a seguir:

5.4.1. Premissas

São pressupostos adotados (taxa de desconto, parcela de mercado a conquistar, crescimento da economia, etc) baseados em cenários de planejamento (otimista, provável e pessimista) com as justificativas de adotá-los.

5.4.2. Ponto de equilíbrio – break-even point

Representa o nível de vendas no qual a receita iguala a soma dos custos fixos mais os custos variáveis, ou seja, no qual o lucro é zero.

5.4.3. Custos fixos

São os dispêndios de uma empresa com custos fixos que independem do volume de vendas, tais como aluguel das instalações, salários e encargos do pessoal administrativo e despesas de água, luz, energia elétrica, etc.

5.4.4. Demonstração de resultado do exercício

Esta demonstração representa o resultado financeiro do período considerado (lucro ou prejuízo) e de como foi obtido esse resultado, através da discriminação das despesas e receitas. Indica também como será feita a distribuição do lucro, sujeita à aprovação da assembléia de acionistas.

5.4.5. Fluxo de caixa

Fluxo de caixa representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas.

5.4.6. Balanço patrimonial

É a representação contábil da situação econômico-financeira de uma empresa, sendo sua elaboração obrigatória pela legislação, com uma periodicidade mínima anual.

O balanço reflete a situação patrimonial e as disponibilidades de curto prazo, possibilitando avaliar a solidez da empresa.

5.4.7. Indicadores econômico-financeiros

São relações obtidas a partir de demonstrações financeiras com o objetivo de definir parâmetros que ilustrem o desempenho de uma empresa, as tendências desse desempenho e que também funcionem como comparação com os concorrentes.

Relacionaremos alguns indicadores utilizados:

- **Valor presente líquido (VPL)**

Reflete a riqueza em valores monetários do investimento medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, a uma determinada taxa de desconto.

Quando o VPL é maior ou igual a zero no período analisado, significa que depois de devolver aos investidores o capital investido, atualizado à taxa considerada, restou em caixa o montante VPL, sendo então o valor criado pelas atividades do negócio.

- **Taxa interna de retorno – TIR**

Também chamada *Internal Rate of Return (IRR)*, representa a taxa de desconto que iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa.

Um investimento é atraente quando a TIR é maior ou igual à taxa de juros vigente no mercado para uma aplicação com o mesmo nível de risco.

- **Período de *pay-back***

É o período de recuperação de um investimento, ou seja, o prazo de tempo até que o investimento inicial seja recuperado por meio dos fluxos de caixa líquidos positivos gerados pelo negócio.

- **Retorno do investimento – ROI**

É a taxa apurada a partir de dados contábeis que mede o retorno do negócio sobre o capital investido. É expressa como a razão entre o lucro líquido e o ativo total.

- **Margem bruta**

Mede a rentabilidade bruta das vendas, ou seja, a porcentagem que sobra para a empresa de receita após deduzir os custos dos produtos e serviços.

- **Margem líquida**

Indica a rentabilidade líquida das vendas realizadas no período considerado.

$$\text{Margem líquida} = \text{lucro líquido} / \text{vendas}$$

- **Índice de liquidez corrente**

Indica a solvência em curto prazo da empresa e em que medida os compromissos de curto prazo poderão ser pagos por disponibilidades de curto prazo.

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \text{ativo circulante} / \text{passivo circulante}$$

- **Índice de rotação dos estoques**

Indica num determinado de tempo a velocidade de giro dos estoques, sinalizando eventual excesso dos mesmos.

$$\text{Índice de rotação dos estoques} = \frac{\text{custo das mercadorias vendidas}}{\text{valor médio dos estoques}}$$

- **Endividamento geral**

Mede a proporção dos ativos da empresa financiada por credores.

$$\text{Endividamento geral} = \frac{\text{exigível total}}{\text{ativo total}}$$

DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O planejamento estratégico é crucial para o sucesso das empresas. Através do planejamento é possível conhecer com profundidade o mercado em que se atua ou pretende atuar, os concorrentes atuais e futuros e os clientes existentes e potenciais. Também permite que a empresa defina objetivos e estratégias para a conquista e sustentação desse mercado, além de avaliar os recursos disponíveis e necessários para a implantação e o sucesso do negócio.

O plano de negócios é, sem dúvida uma ótima ferramenta de gestão, pois, como foi definido, aborda todos os aspectos relevantes do planejamento estratégico.

A proposta de desenvolvimento do trabalho é apresentar uma estrutura de plano de negócios flexível e abrangente, que se aplique a qualquer tipo de empreendimento.

Para atingir esse objetivo, foram desenvolvidos capítulos coerentes com a análise bibliográfica e ilustrados por um plano de negócios real, que se encontra em fase de implantação. Este plano será utilizado para demonstrar a aplicação dos conceitos desenvolvidos, detectando eventuais falhas e propondo melhorias, validando assim a definição de que um plano de negócios é um documento dinâmico.

6. Sumário Executivo

O Sumário Executivo é a parte mais importante do Plano de Negócio, pois deve conquistar o leitor e motivá-lo a ler o plano todo. Os investidores recebem dezenas de planos de negócios todos os meses e por isso optam por analisar apenas o sumário executivo para uma primeira triagem. Se for despertado interesse, aí então solicitam o plano de negócios completo para análise.

No sumário executivo reúnem-se, de maneira coerente, objetiva e clara, todas idéias desenvolvidas sem entrar em detalhes, mas permitindo, a quem lê, entender os conceitos básicos e os aspectos importantes do negócio.

Por tudo isso o sumário executivo é a última coisa a ser feita em um plano de negócios.

Há dois tipos de Sumário Executivo: o modelo sintético e o narrativo.

O modelo sintético é o mais objetivo e direto, trazendo apenas fatos relevantes, que não dependem do talento do escritor. Utiliza-se da linguagem direta por ser mais apropriada ao mundo dos negócios.

O modelo narrativo é semelhante à descrição de uma história, trazendo entusiasmo a quem lê o documento. O risco que se corre é o da falta de objetividade.

Em geral, o modelo narrativo é indicado para negócios que explorem possibilidades novas, com ênfase no conceito e particularidades e menor ênfase no aspecto operacional. Apenas um dos dois modelos deve ser selecionado.

6.1. Composição do Sumário Executivo

São descritos a seguir, os aspectos que devem estar contidos em um sumário executivo. Não serão detalhados, pois, por se tratar de um resumo, serão estudados com profundidade nos próximos capítulos.

- **A Empresa.** Neste item devem-se descrever o nome da empresa, o tipo de negócio, a localização, a organização societária, o estágio de desenvolvimento (se a empresa está iniciando, se já existe, e neste caso por quanto tempo e se já obteve receita) e a declaração de missão.
- **O Conceito.** Deve-se explicar como a idéia da empresa foi formada, como o produto foi concebido, como foram reconhecidos a oportunidade de mercado e os produtos e serviços oferecidos.
- **Oportunidade de Mercado.** Descrever o mercado-alvo, as tendências, de onde surge a necessidade que justifica a existência da empresa, os resultados das pesquisas de mercado e a concorrência.

- **Vantagem Competitiva e Diferenciadores.** Mostrar como a empresa será capaz de competir com sucesso e listar os fatores de diferenciação importantes, que são mais dificilmente copiados pela concorrência.
- **Equipe.** Descrever o histórico e competências do time de gestão, especialmente dos fundadores.
- **Metas Relevantes.** Indicar de que forma se medirá o sucesso e quando será atingido. Isto pode incluir níveis de receita e lucratividade, participação de mercado, localizações, número de empregados e indicadores de serviços prestados.
- **Demonstrações Financeiras.** Indicar as projeções de receita e lucratividade para os próximos anos. Indicar o montante de recursos desejados (investimento) e como os financiadores obterão seu retorno.

6.2. Análise do Case

Por ser uma empresa iniciante (start-up), não há descrição da empresa, mas defini-se o tipo de negócio com o nome provisório de “Centro para Idosos”.

A declaração da missão tornou-se um capítulo à parte, mas, deveria ser repetida no sumário executivo. Também, não é definida a localização do negócio.

O case descreve seu mercado, a população idosa, com seu tamanho atual e futuro e suas necessidades. A seguir, descreve os serviços oferecidos para atender a essas necessidades e os fatores críticos de sucesso.

Não há a descrição dos competidores e não inclui a localização como fator crítico de sucesso, embora seja importante em empreendimentos dessa natureza.

Por não descrever os competidores, não lista os fatores de diferenciação importantes e não mostra como competirá com sucesso. Também, não há a descrição da equipe e suas competências.

São demonstrados o investimento necessário e o retorno previsto, mas, falta demonstrar a evolução das receitas e a participação de mercado.

6.3. Case – Sumário Executivo

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A população de terceira idade (mais de 60 anos) é a que mais cresce no Brasil: dentro de 25 anos estima-se que dobrará em quantidade, isto é, dos 14,5 milhões atuais passará para os 30 milhões, resultado de uma diminuição da taxa de natalidade e do aumento da expectativa de vida no país.

Esta população possui necessidades específicas de apoio à saúde tais como:

1. Auxílio para realizarem suas atividades diárias
2. Assistência para aqueles que não estão mais lúcidos
3. Atendimento para doenças crônicas
4. Necessidade de se manterem em atividade.

Para atender a estas necessidades, concebeu-se o Centro para Idosos que tem como missão a manutenção e melhoria da saúde física, mental e espiritual do adulto maduro (com mais de 50 anos). Os serviços prestados no centro não se restringem apenas à assistência física, mas visam também à realização pessoal da pessoa como um todo. Para isso serão oferecidos os serviços de reabilitação, prevenção e atividades, estruturadas nas unidades abaixo:

- Residencial
 - Day care
 - Dependentes físicos e mentais
 - Independentes
 - Acamados / convalescentes
- Reabilitação
 - Fisioterapia
 - Acupuntura
 - RPG – Reeducação Postural Global
 - Convalescentes
- Centro de Convivência
 - Monitoramento da saúde
 - Condicionamento físico
 - Convívio social
 - Atividades culturais
 - Lazer
 - Refeições
- Ambulatório
 - Consultórios de geriatria, cardiologia, reumatologia, neurologia, urologia, ginecologia, psicologia, clínica geral e psiquiatria.

- Centro de Estudos Gerontológicos
 - Cursos para a comunidade
 - Palestras científicas
 - Grupos de apoio para cuidadores
 - Pesquisa em gerontologia
 - Consultoria para adaptação de instalações para idosos

Obs: Gerontologia é a ciência que estuda os problemas do velho, sob todos os seus aspectos: biológico, clínico, histórico, econômico e social.

- Outros
 - Transporte
 - Website
 - Lojas e serviços - conveniência, farmácia, cabeleireiro, correio, etc.

Este plano de negócios é resultado do trabalho de uma equipe multidisciplinar com experiência na implantação e gestão de serviços médico-hospitalares que identificou a população de 3.^a idade como um grande mercado pouco atendido.

Nos EUA, a indústria de serviços de apoio aos idosos movimentou cerca de US\$ 112 bilhões em 1999 para atender uma população de cerca de 50 milhões de idosos que representam 18% da população. No Brasil esta indústria é incipiente em qualidade e volume de oferta, conforme estudos. A proposta é criar uma rede nacional destes centros, pois não existem competidores com a mesma configuração de serviços e qualidade do Centro para Idosos.

Para chegar-se ao modelo do negócio proposto, foram entrevistados especialistas em gerontologia, utilizados estudos demográficos e econômicos, visitadas doze instituições especializadas no atendimento a idosos nos Estados Unidos, Holanda, França e Canadá.

Assim identificaram-se os seguintes fatores críticos para o sucesso do negócio:

- Filosofia de trabalho;
- Instalações especialmente projetadas para os idosos;
- Integração e variedade de serviços;
- Criação de imagem de marca.

O objetivo do Centro para Idosos é reconceituar o negócio dos serviços de apoio à saúde do idoso desenvolvendo tecnologia que leve o idoso a ter a uma vida cada vez mais longa e melhor.

O Centro para Idosos terá um nome fantasia a ser definido.

A estratégia de lançamento e comunicação

Para chegar-se a um valor para o negócio (operação), considerou-se fluxo de caixa descontado para os primeiros cinco anos e crescimento estável do sexto ano à perpetuidade. A taxa de desconto considerada foi de % a.m.

Valor do Negócio - Operação	R\$ <input type="text"/>	milhões
Investimento (VP)	R\$ <input type="text"/>	milhões
Taxa de desconto	<input type="text"/>	% a.a.
TIR	<input type="text"/>	% a.a.

Para se estruturar a primeira unidade do negócio, o investimento inicial seria de aproximadamente R\$ milhões (Fig. 01) com a seguinte composição:

Figura 01



7. Descrição do negócio

Neste capítulo do plano de negócios deve-se descrever como surgiu a idéia do negócio (a oportunidade vislumbrada), como estruturá-lo com todas as análises pertinentes, qual a equipe responsável pela implantação do projeto, suas qualidades e responsabilidades. Também é preciso determinar a forma jurídica da empresa com sua estrutura societária e papéis decisórios e, por fim, em que local será implantada.

7.1. Descrição da oportunidade

A idéia de um negócio surge de uma oportunidade vislumbrada, ao percebermos as necessidades não atendidas do consumidor, suas motivações para compra, seus desejos e objetivos e quais dificuldades em sua vida poderíamos resolver ou minimizar.

As respostas que obtivermos a todos essas questões podem revelar soluções simples, mas inovadoras que utilizariam, de uma nova maneira, tecnologias ou conceitos já existentes, que criam valor para as pessoas. Podem também exigir soluções complexas que necessitem de novas tecnologias ou idéias geniais.

Segundo Bran Ferren, vice-presidente da Walt Disney, “embora as idéias geniais sejam excitantes, as idéias que resolvem melhor os problemas dos consumidores são as que resultam em histórias empresariais de sucesso” (SALIM et al, 2001).

Em geral novos negócios devem incorporar uma ou mais das características abaixo como proposta de valor para o consumidor:

- **Novidade:** um novo produto ou serviço, uma nova característica ou tecnologia.
- **Melhoria:** melhoria em algum produto ou serviço já existente que incorpore novos atributos, diminuição no preço, maior confiabilidade ou velocidade, ou maior conveniência.

- **Mercado novo ou mal atendido:** mercados onde a demanda supere a oferta pelos atuais competidores, ou um local que ainda não seja atendido ou um nicho de mercado que ainda não tenha sido atendido.
- **Novo sistema de entrega ou canal de distribuição:** novas tecnologias, especialmente a Internet, permitem que as empresas atendam mais eficientemente os clientes. Isto pode proporcionar produtos mais baratos, para áreas geográficas maiores ou oferecendo maior variedade ou escolha.
- **Maior integração:** isto ocorre quando uma empresa produz e vende o produto, ou quando a empresa oferece mais produtos ou serviços em um mesmo local.

7.2. Descrição dos produtos ou serviços

Descrita a oportunidade percebida é preciso estruturá-la para que a mesma se torne um projeto, ou seja, é necessário dar forma ao negócio que poderá ser uma nova empresa ou unidade de negócio dentro de uma empresa existente.

Um aspecto importante a considerar é que uma nova unidade de negócios muitas vezes potencializa o negócio original, pois, com um pequeno aumento de despesas para implantá-lo, já que utiliza a infra-estrutura existente, pode trazer boas receitas aumentando os lucros como, por exemplo, as lojas de conveniência nos postos de gasolina.

Deve-se descrever detalhadamente cada produto ou serviço oferecido no negócio, de maneira clara e objetiva.

O mercado deve ser descrito apontando-se as necessidades detectadas e as soluções propostas pela empresa, comparando-as com os competidores identificados e mostrando que benefícios o novo negócio traz que o torna vantajoso em relação aos concorrentes.

É importante analisar os custos necessários para fornecimento dos produtos ou serviços oferecidos pelo negócio, comparando-os com os preços praticados no mercado. Para determinar o preço de venda, nem sempre é possível fixá-lo a partir dos custos, é preciso descobrir quanto o mercado está disposto a pagar, podendo ser um valor inferior ao seu custo.

Com a diminuição nos intervalos de tempo para o surgimento de novas tecnologias e conseqüente obsolescência da atual, é necessário analisar o grau de volatilidade dos produtos ou serviços propostos para melhor avaliar o tempo de retorno do investimento inicial e quanto será preciso para se manter atualizado. Para isso é importante definir uma visão futura dos produtos e serviços oferecidos: qual a evolução das necessidades do mercado, da demanda, dos concorrentes e da tecnologia utilizada.

Devem-se garantir os direitos de propriedade através do registro de patentes, marcas e produtos; não sendo aplicável para idéias ou serviços.

7.3. Resumo da empresa

O objetivo desta seção é transmitir as informações básicas da empresa. Antes de se discutirem questões mais complexas do plano de negócios como novas tecnologias ou estratégia mercadológica, é necessário descrever detalhes como nome, missão, objetivos, metas, propriedade e aspectos legais.

A missão da empresa deve ser apresentada com uma frase; uma sentença que sintetize seus objetivos de negócios. Os objetivos estratégicos também devem ser relacionados, assim como os fatores críticos de sucesso.

Se a empresa não estiver iniciando uma nova atividade (start-up), deve-se apresentar um histórico da mesma contemplando sua fundação e crescimento até o presente, produtos e serviços oferecidos, evolução do faturamento e balanço.

Da mesma maneira especifica-se a forma jurídica que a empresa tem: sociedade anônima, companhia limitada, etc., bem como sua divisão de cotas ou ações.

É importante apresentar os currículos dos empresários e principais líderes, destacando as maiores competências relacionadas ao negócio, sua posição no organograma proposto e suas responsabilidades funcionais.

As despesas iniciais para legalização do funcionamento assim como de montagem do escritório e operacionalização nos primeiros meses devem ser quantificadas nesta etapa.

Para alguns negócios a localização é de suma importância para o sucesso. Neste caso descreva o local onde será implantado e justifique a escolha.

7.4. Análise do Case

A oportunidade percebida está bem descrita ao explicar as características de saúde específica da terceira idade, detalhando a evolução e necessidades.

A proposta de valor oferecida aos clientes é bastante abrangente envolvendo novidade, melhoria, mercado novo e mal atendido.

Os serviços oferecidos estão formulados de maneira clara e objetiva, formulados em unidades de negócios de acordo com as necessidades identificadas e propondo soluções diferenciadas. São analisados o atendimento oferecido pelo mercado e suas lacunas.

Falta a análise dos custos, a política de preços e a comparação com os preços praticados pela concorrência, assim como a margem bruta de cada serviço. As despesas e receitas dos serviços estão colocadas, ao meu ver um equívoco, em um capítulo chamado modelo de negócios.

Está colocada de forma clara e objetiva a missão, visão e valores do negócio. Os objetivos de cada unidade de negócio estão definidos, mas não identificados e não são informados os fatores críticos de sucesso, que aparecem no capítulo sobre as estratégias do negócio.

Não está definida a forma jurídica da empresa e sua divisão de cotas ou ações, uma informação crucial para o investidor. Também não está apresentada a equipe responsável pela elaboração e implantação do projeto, embora exista um capítulo específico para a equipe no plano de negócios. Seria melhor colocá-la nesta seção.

Falta ainda a demonstração das despesas iniciais de implantação e início de operação do negócio e, para finalizar não há proposta de localização para a implantação do negócio nem as justificativas para a escolha do local.

7.5. *Case – Missão e Negócio*

2. MISSÃO

Ser a primeira rede de centros para:

Manter e melhorar as capacidades físicas, mentais e espirituais do adulto maduro, através dos serviços de prevenção, recuperação, atividade e pesquisa, gerando valor para a fonte mantenedora, inovação para a sociedade e dignificando o ser humano.

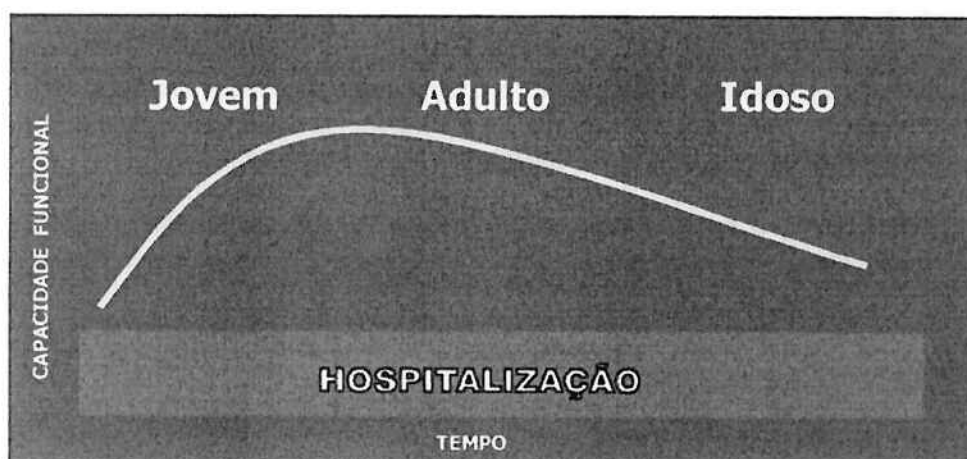
O objetivo é tornar-se referência nacional em serviços de apoio à saúde da população com mais de 50 anos e obter liderança de mercado pela qualidade, variedade de serviços e pela filosofia de trabalho.

3. O NEGÓCIO

Para entendermos o negócio proposto precisamos analisar, brevemente, as características de saúde específicas da terceira idade.

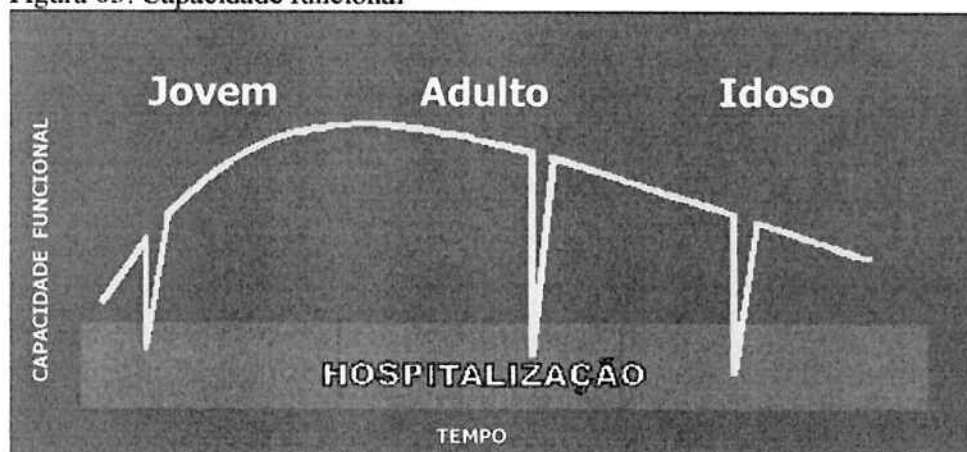
A evolução de nossa capacidade funcional ao longo da vida pode ser representada esquematicamente da maneira abaixo:

Figura 02: Capacidade funcional



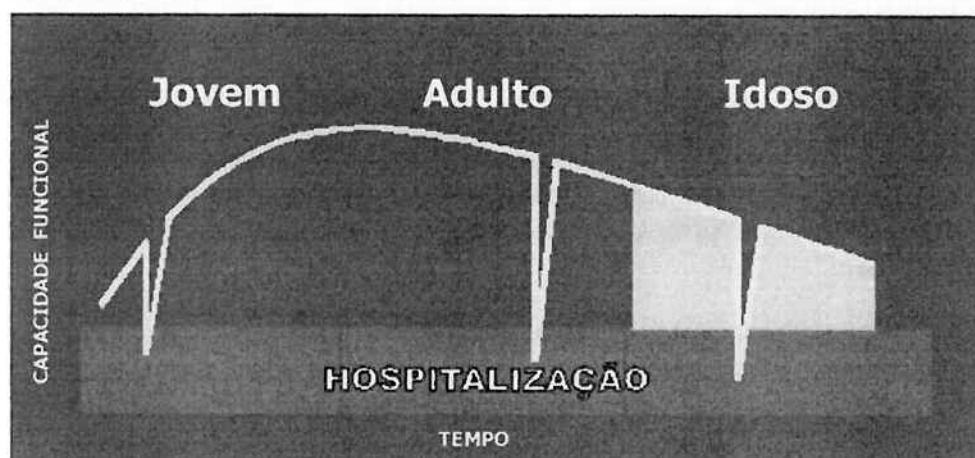
Durante nossa vida podemos ter episódios que afetem nossa saúde e que nos restrinjam temporariamente a uma situação de dependência como, por exemplo, uma fratura, um infarto, um derrame, que são tratados em um hospital, que se ocupa do atendimento destas fases consideradas agudas. Nosso gráfico ficaria assim:

Figura 03: Capacidade funcional



O centro para idosos pretende atender ao segmento de mercado e de situação de saúde assinalado na Fig. 04, nas fases não agudas, da população com mais de 50 anos.

Figura 04: Capacidade funcional



Assim, o centro é uma instituição que atua na **área de saúde, não da doença, na manutenção e apoio à saúde do idoso, visando ao prolongamento da sua idade ativa**. Integra vários serviços oferecidos em um ambiente com excelente padrão de acabamento e de caráter residencial. Estes serviços serão divididos nas seguintes unidades de negócio:

1. Residencial
2. Centro de convivência
3. Reabilitação
4. Ambulatório
5. Centro de Estudos Gerontológicos
6. Outros

A descrição das unidades de negócio está abaixo:

1. **Residencial:** unidades individuais de quartos (quartos com banheiro) ou apartamentos (quartos, sala, kitchenete e banheiro) com características residenciais para abrigar idosos com todos os graus de dependência – desde os totalmente independentes até os dependentes mentais (demenciados) ou físicos (acamados). Receberá, também, idosos por um tempo definido, como um hotel, quando os familiares desejarem se ausentar por um fim-de-semana ou feriado, ou para passar o dia (day care). As famílias poderão deixar um acompanhante (familiar ou não) morar com o idoso.
2. **Centro de convivência:** local para convivência, lazer, cultura e atividade física que poderá ser freqüentado por qualquer indivíduo da comunidade uma vez que o seu acesso se dará por associação. Neste local o idoso permanece apenas durante o dia e participa dos programas de acompanhamento médico, condicionamento físico (fisio-fitness) e atividades culturais como cursos, passeios e visitas a exposições. O termo “fisio-fitness” foi criado para configurar um serviço novo que engloba condicionamento físico e recuperação da capacidade funcional em uma atividade integrada. Os residentes também têm direito utilizar este local, bem como os clientes que estiverem usando a reabilitação ou os consultórios, no dia de seu atendimento. O Centro de Convivência fornecerá

refeições para aqueles que não quiserem mais cozinhar em casa. A relação de todas as atividades desenvolvidas neste local está no Anexo I.

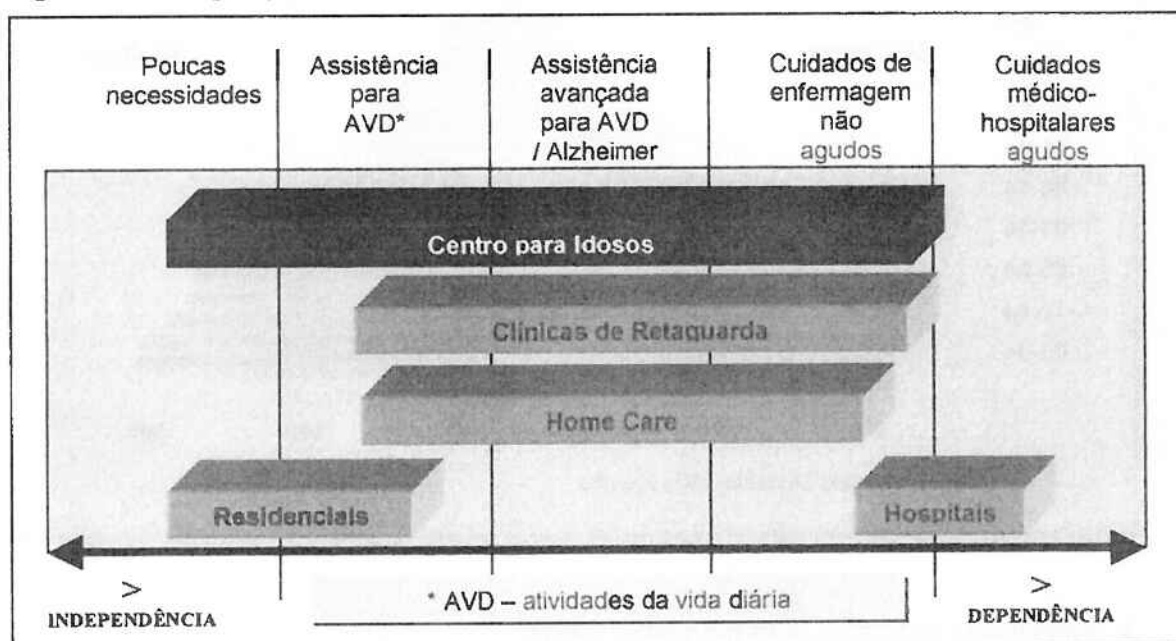
3. **Reabilitação:** unidade que realizará tratamento de fisioterapia e condicionamento físico geral ou localizado, com equipe multidisciplinar (fisioterapeutas, RPG – Reeducação Postural Global, fonoaudiólogas, terapeutas ocupacionais) e que cuidará, por exemplo, de casos como recuperação pós-infarto ou reabilitação pós-derrame, fisioterapia pós-operatória de cirurgias ortopédicas, e do desenvolvimento de condições aeróbicas e de massa muscular.
4. **Ambulatório:** consultórios médicos com especialidades relacionadas a problemas geriátricos tais como clínica geral, geriatria, cardiologia, neurologia, reumatologia, urologia, dermatologia, odontologia, ginecologia, psicologia, nutrição e psiquiatria.
5. **Centro de estudos gerontológicos:** unidade composta por equipe multidisciplinar que promoverá cursos, palestras científicas, pesquisa e desenvolvimento de produtos para idosos; assessoria na adaptação de residências para garantir segurança e autonomia aos idosos que moram sozinhos; treinamento para familiares que cuidam de idosos em casa e grupos de apoio psicológico para os mesmos. Será também um centro de médicos e profissionais associados com interesse no assunto como neurologistas, geriatras, clínicos gerais, psicólogos e fisioterapeutas.
O Centro manterá ligação com as associações científicas relacionadas aos especialistas no trabalho com 3.ª idade.
6. **Outros:**
 - a. **Transporte:** serviço de transporte por pessoal treinado para usuários do centro. Realiza o transporte (ida e volta) para o local e para atividades externas como passeios, excursões, espetáculos, ou para realização de exames. Proporciona independência para o idoso e liberdade para a família.
 - b. **Website:** site institucional para terceira idade e para divulgação de todos os programas oferecidos no centro; assuntos relacionados à terceira idade como opções de lazer, administração das finanças pessoais, dicas sobre saúde, programas culturais, etc; o acompanhamento da situação de saúde dos residentes também estará disponível aqui e poderá ser acessada via internet.
 - c. **Lojas de produtos e serviços:** conveniência, cabeleireiro, farmácia, produtos geriátricos e outros.

A **personalização** dos serviços descritos acima é de importância fundamental assim como o **respaldo médico** que a instituição oferece. As informações sobre a saúde de nossos usuários estarão informatizadas para que se possa desenvolver um programa eficiente de monitoramento.

Estas informações estarão disponíveis para toda a equipe multidisciplinar, para os usuários e familiares.

Abaixo estão descritos os serviços de apoio à saúde dos idosos disponíveis no Brasil e o posicionamento do Centro:

Figura 05: Configuração do atendimento a idosos no Brasil



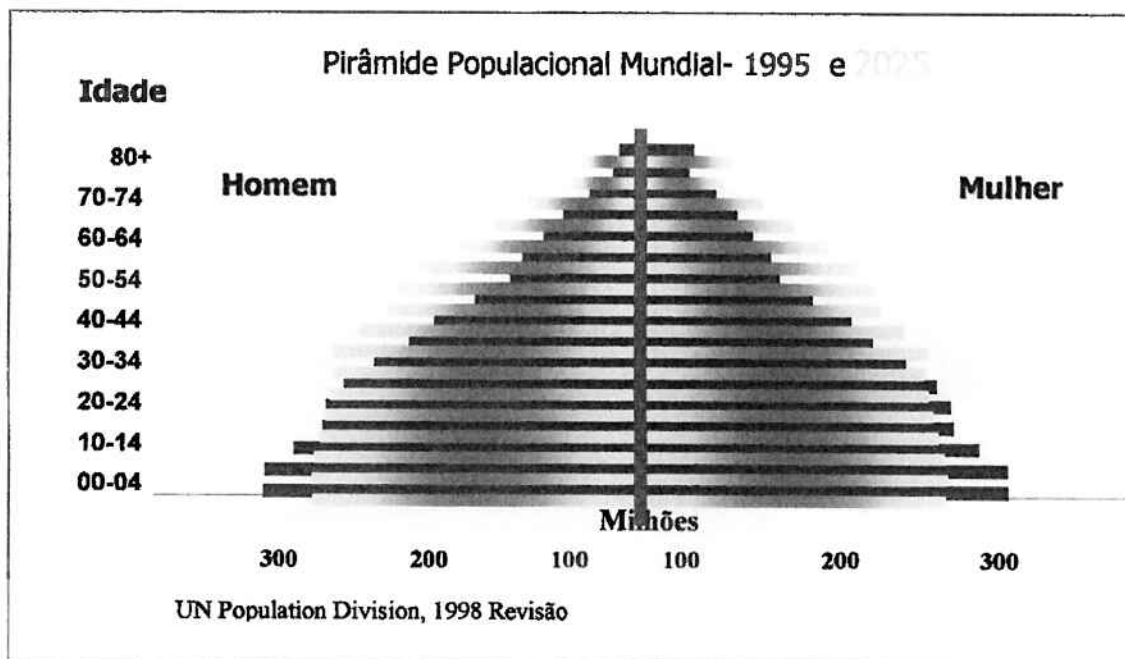
A configuração do Centro para Idosos, descrita acima foi definida para atender a um mercado crescente que possui necessidades e características específicas descritas abaixo:

1. A população no Brasil está **envelhecendo**
2. Necessidade de **auxílio** para realizar atividades diárias
3. Atendimento a **doenças crônicas**
4. Assistência para males relacionados à **demência** (perda das faculdades mentais)
5. Necessidade de se manter **convivência e atividades**.

1. Envelhecimento da população

O envelhecimento da população é um fenômeno mundial: atualmente a população que tem mais de 60 anos é de cerca de 550 milhões, e para 2025 as projeções apontam para 1,2 bilhões de pessoas. No Brasil de acordo com o IBGE a população com mais de 60 anos é de **14,5 milhões**, representando **9,1%** da população do país. As projeções nacionais indicam, para 2025, **30 milhões** de idosos que representarão **13,8%** da população. Na cidade de São Paulo esta população já é de **850 mil** pessoas.

Figura 06: Pirâmide população mundial, atual e projeção.



2. Necessidade de auxílio para atividades diárias

A necessidade de auxílio para realização de atividades da vida diária aumenta sensivelmente com a idade. As questões de capacidade funcional e autonomia do idoso são importantes porque se relacionam diretamente à sua qualidade de vida e segurança. Inquérito feito em São Paulo (Nota: *O idoso na grande São Paulo*, RAMOS & SAAD, 1990) mostrou que à medida que o indivíduo envelhece sua autonomia é diretamente afetada:

Tabela 07

FAIXA ETÁRIA	PROPORÇÃO QUE NECESSITA DE AUXÍLIO PARA AVD'S
60 a 69 anos	46%
80 anos ou mais	85%

Atualmente 1/3 da população dos Estados Unidos cuida de um parente idoso.

Segundo estudo realizado por The National Alliance for Caregiving Project (EUA - 1997), **estas pessoas gastam mais tempo (em anos) cuidando de um idoso do que gastaram cuidando de seus próprios filhos**. Estes “cuidadores” apresentam mais doenças relacionadas ao stress, utilizam mais os serviços de saúde e relatam ter mais dores de cabeça, problemas com peso, dificuldade para dormir, depressão e ansiedade se comparados pessoas que não cuidam de um idoso. Portanto um apoio efetivo a estes cuidadores é necessário e útil como o que será oferecido no Centro.

Os idosos que vivem sozinhos, no Brasil, segundo o IBGE são mais de 1.656.000, e na cidade de São Paulo são cerca de 163.000.

Tabela 08

Pessoas de 60 anos ou mais de idade, total e sua respectiva proporção em relação ao tipo de família					
Regiões Metropolitanas	Pessoas de sessenta anos ou mais de idade (1)	Proporção de 60 anos ou mais de idade em relação ao tipo de família (%)			
		Casal sem filhos	Casal com filhos e outros parentes	Morando com filhos e/ou outros parentes	Morando sozinho
São Paulo	1.496.658	22,3	42,3	24,0	10,9
Rio de Janeiro	1.288.297	22,9	38,1	25,6	12,9
Belo Horizonte	312.048	11,8	46,6	29,7	11,4
Curitiba	164.453	21,6	41,9	23,5	12,9
Porto Alegre	305.224	27,3	34,1	20,5	17,9
Salvador	185.894	12,3	44,9	31,6	11,1

3. Doenças crônicas

De um modo geral, os indivíduos idosos são portadores de múltiplos problemas médicos coexistentes; estudo mostrou que, em média, o número de condições crônicas aumenta de 4,6 para 5,8 entre os 65 e 75 anos de idade (*Nota: Presentation of Disease in old age*, HORAN, M.A.). Estudo feito no município de São Paulo com pessoas com mais de 60 anos revelou que apenas 14% dos entrevistados se consideravam livres de doenças crônicas. Nesta faixa etária mais de 65% dos óbitos de idosos são causados por doenças crônicas. (*Nota: A saúde dos idosos brasileiros às vésperas do séc. XXI: problemas, projeções e alternativas*, CHAIMOVICZ, F.).

O Centro atuará na prevenção e controle das doenças crônicas através de monitoramento da saúde do idoso e da prática de atividades físicas e educacionais. Além disso, também realizará o atendimento médico e de enfermagem para episódios de doenças crônicas de caráter não agudo, evitando uma hospitalização desnecessária.

4. Demências e Alzheimer

A Doença de Alzheimer é a mais comum patologia que provoca demência. Popularmente conhecida como esclerose ou caduquice, a demência apresenta como características principais: problemas de memória, perda de habilidades motoras (vestir-se, cozinhar, dirigir carro, lidar com dinheiro...), problemas de comportamento e confusão mental. As pessoas acometidas deste mal se tornam confusas, e, por vezes, ficam agressivas, passam a apresentar distúrbios de comportamento e terminam por não reconhecer os próprios familiares.

As demências são um sério problema de saúde pública em todo o mundo. Temos, no mundo, 18 milhões de idosos com demência, sendo 61% deles em países do terceiro mundo. Daqui a 25 anos serão 34 milhões de idosos nesta situação e a grande maioria (71%), nos países mais pobres. No Brasil, temos atualmente **1,2 milhões de idosos, aproximadamente, com algum grau de demência**, segundo a Associação Brasileira de Alzheimer.

À medida que a doença evolui, o indivíduo portador de demência torna-se cada vez mais dependente dos familiares e cuidadores, quando precisa de ajuda para se locomover, tem dificuldades para se comunicar e passa a necessitar de supervisão integral para suas **atividades comuns de vida diária (AVD)**, até mesmo as mais elementares como alimentação, higiene, vestir-se, etc.

O Centro oferecerá atividades que estimulam a socialização e as faculdades intelectuais dos indivíduos com qualquer grau de dependência mental, acolhendo-os com a segurança que necessitam e cuidando do seu lado emocional.

5. Convivência e atividades

O envelhecimento não começa subitamente aos 60 anos, mas consiste no acúmulo e interação de processos sociais, médicos e de comportamento durante toda a vida. As metas para se alcançar uma velhice saudável e diminuir as doenças são promover a saúde e o bem-estar durante toda a vida do indivíduo (**Nota: El envejecimiento de la población: un desafío que va más allá del año 2000**, LITVAK J.).

Dentre as intervenções para a prevenção das doenças destaca-se o papel do exercício físico, que atribui à prática regular de atividade física – mesmo se iniciada após os 65 anos – maior longevidade, redução de mortalidade e melhora da capacidade fisiológica (**Nota: Benefits of exercise for older adults: a review of existing evidence and current recommendations for the general population**, ELWARD, K & LARSON, E.B.).

Além do exercício físico, atividades de medicina preventiva e de reabilitação no âmbito da fisioterapia são imprescindíveis para manter ou resgatar a autonomia dos idosos. (**Nota: Perfil do idoso em área metropolitana na região sudeste do Brasil: resultados de inquérito domiciliar**, RAMOS et al).

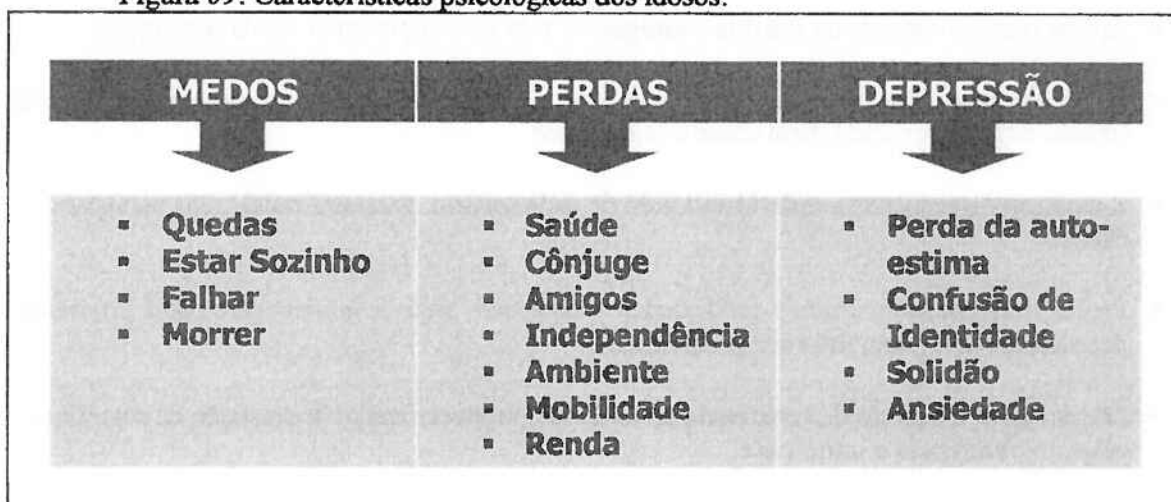
Segundo estudo do Centro de Pesquisa em Gerontologia de Estocolmo as pessoas mais velhas que têm poucos amigos e são solteiras têm 60% mais chances de desenvolver demência. O estudo também mostra que uma rede de relacionamentos rica e vasta pode fornecer um estímulo emocional e intelectual que previne a doença.

O Centro para Idosos oferecerá atividades físicas de reabilitação e de convívio social para todos os seus usuários com o objetivo de atuar na manutenção, melhora e prevenção dos problemas de saúde comuns aos idosos.

Filosofia de atendimento e valores

Os idosos possuem características psicológicas comuns tais como apresentar medos, viver perdas e desenvolver depressão. Os medos mais comuns são de quedas, de estar sozinho, de falhar, e de morrer. As perdas comuns são a da saúde, do cônjuge, dos amigos, da independência, do ambiente, da mobilidade, e da renda. A consequência mais comum é o desenvolvimento de depressão pela perda da auto-estima, confusão de identidade, solidão e ansiedade. (Fig. 09)

Figura 09: Características psicológicas dos idosos.



Cuidar e conviver com idoso significa colocar-se no seu lugar e ter empatia com este tipo de sentimento. Aqui se vê como a qualificação dos funcionários é importante. O centro é moldado especialmente para acolher o idoso como uma pessoa, não apenas como um paciente. Em outras palavras, buscamos a satisfação pessoal e auto-realização do nosso usuário e não apenas seu cuidado e proteção.

Estamos lidando com **relacionamento e confiança**, e assim, não apenas as instalações físicas, mas a postura da equipe atuante deverá refletir fielmente esta filosofia, expressa nos princípios institucionais descritos abaixo:

MISSÃO

Manter e melhorar a capacidade física, mental e espiritual do adulto maduro através de serviços de prevenção, recuperação, atividade e pesquisa, gerando valor para a fonte mantenedora, inovação tecnológica para a sociedade e dignificando o ser humano.

VISÃO

Ser um local onde o relacionamento humano, juntamente com a tecnologia de saúde e organizacional, dentro de um ambiente especialmente planejado, possibilite a realização pessoal dos nossos usuários e dos que trabalham na instituição, para que as pessoas idosas possam viver cada vez mais e melhor.

VALORES

- Estimular a **autonomia**, definida como a capacidade máxima de decidir, escolher e de ser independente.
- Apoiar o envolvimento da **família e amigos** na vida de seu parente e na da instituição.
- Integrar o centro com a **comunidade** local, abrindo-a para usuários e atividades comunitárias (festas, exposições, etc.), bem como a voluntários.
- Reconhecer e respeitar a **individualidade** de cada usuário, personalizando seus serviços e espaço.
- Preservar **dignidade**, criando condições de vida social, afetiva, intelectual e física próximas dos familiares e garantindo sua privacidade.
- Desenvolver o sentido de **residência** ou extensão, proporcionando a sensação de segurança, respeito, referência e intimidade.
- Possibilitar uma **participação ativa** dos usuários e dos colaboradores na realização de seu projeto de vida e no funcionamento do local.
- Buscar o desenvolvimento contínuo de **tecnologia** de saúde e organizacional, bem como capacitação técnica de toda a equipe de colaboradores.
- Desenvolver os conhecimentos na área de gerontologia através de **pesquisa e educação**.
- Atuar com **excelência operacional**, buscando o melhor aproveitamento dos recursos econômicos.

8. Análise do Mercado

Para o empreendedor não basta ter uma boa idéia, é preciso analisar o mercado, os concorrentes e os parceiros para definir estratégias de atuação.

Neste capítulo descreveremos os principais assuntos que devem compor uma análise de mercado.

8.1. Tamanho do mercado

Dimensionar o tamanho do mercado nos possibilitará refletir sobre a viabilidade do negócio e as estratégias adequadas para conquistá-lo.

Os dados sobre o mercado podem ser obtidos através de instituições especializadas (IBGE, IPEA, ONU, etc), pesquisas setoriais e publicações.

Usando essas fontes, devemos identificar o tamanho do mercado de forma razoável, permitindo obter características comuns dos consumidores, relacionadas a decisões de compra. Seu tamanho deve ser grande o suficiente para sustentar o negócio, apresentando meios efetivos de ser atingido.

O mercado deve ser segmentado por critérios bem definidos, como: nível econômico, localização geográfica, idade, sexo, grau de instrução, etc. A segmentação do mercado permite que diferenciemos a demanda de cada segmento e quais estratégias específicas para alocação de recursos.

8.2. Análise da Indústria

Após definirmos o tamanho do mercado, o passo seguinte é a análise da indústria. É preciso identificar em qual setor econômico ela se insere: construção, saúde, educação, etc. A análise deve considerar o crescimento desta indústria nos últimos anos e quanto está previsto que cresça no futuro e que transformações significativas são previstas.

É necessário descrevermos a que indústria específica o nosso negócio pertence, por exemplo, na indústria da construção temos: edifícios residenciais de alto padrão, obras a preço de custo, pré-moldados, obras públicas, etc.

Também é importante demonstrarmos o tamanho da Indústria em termos de receita gerada (eventualmente por região), volume de serviços prestados, empregos gerados, taxas de crescimento e comparações com o PIB. Assim como a identificação do grau de maturidade da indústria classificada em: nova, em expansão, madura ou em declínio. A matriz abaixo (Figura 17) auxilia na classificação da maturidade:

Figura 17: Classificação da maturidade da indústria.

	Nova	Em Expansão	Madura	Em Declínio
Taxa Crescimento	Alta	Alta	Média	Baixa
Competição	Crescente	Selvagem	Entrincheirada	Decrescente
Padrões	Nenhum	Emergentes	Fixos	Dissolvendo
Objetivos	Credibilidade	Diferenciação	Liderança	Sobrevivência
% Mercado	Iniciando	Crescente	Mantendo	Canibalização
Produtos	Limitados	Expandindo	Grande variedade	Reduzindo
Lealdade do Consumidor	Nenhuma	Melhorando	Grande	Enfraquecendo

É preciso analisar a sensibilidade do mercado a aspectos externos (inflação, taxa de dólar, desemprego, governo, crescimento ou declínio econômico, etc) e internos (preços, prazo de entrega, concorrência, atendimento, produtos ou serviços alternativos, complementares ou substitutos).

Identificados quais aspectos internos são mais importantes para o mercado, busca-se agregá-los ao produto ou serviço oferecido para se obter aprovação. Tais sensibilidades internas relacionam-se ao comportamento do consumidor e podem ser determinadas através de pesquisa de mercado.

Outros fatores importantes que uma análise de mercado deve conter são:

- **Sazonalidade:** Impacto no negócio sofrido por: feriados, estações do ano, férias, etc.
- **Estágio Tecnológico:** Dependência de fatores tecnológicos e evolução esperada destes fatores, e como isso pode afetar o negócio.
- **Regulamentação / Certificação:** Regulamentações que restringem ou estimulam o negócio.
- **Canais de Distribuição e de Suprimentos:** Parcerias, Fornecedores, Distribuidores, Franqueados e outros intermediários importantes, e como afetam o negócio.
- **Características econômicas:** Aspectos financeiros como porcentagem de comissões, preços praticados no mercado, margens e custos significativos.
- **Oportunidades / Riscos:** Análise de Oportunidades / Riscos da indústria quanto ao crescimento, competição, padrões, participação de mercado, abrangência de produtos e lealdade do consumidor.
- **Tendências:** Tendências do mercado e seus indicadores principais (valor, número de consumidores) por região ou outra tipologia.

8.3. Análise da Concorrência

É sempre mais fácil quando se identifica um inimigo. O sucesso de qualquer negócio pressupõe o conhecimento do ambiente interno e externo da empresa através da análise da concorrência.

A primeira coisa a se fazer é a identificação da concorrência. A primeira empresa a ocupar o mercado pode ter uma vantagem significativa, por estabelecer padrões na mente dos clientes e associar sua marca ao serviço ou produto.

Identificar a participação em receita e em unidades vendidas de cada competidor (ou outro indicador), as tendências de participação de cada um e se a competição com cada um está aumentando, determinando seu percentual de mercado, marcas e outros fatores que a posicionam no mercado.

É preciso analisar a base instalada, se uma grande parte do mercado usa um produto similar e se há vantagem na utilização do produto ou serviço oferecido. Deve-se considerar a base da própria empresa também.

É importante analisar os benefícios dos produtos ou serviços oferecidos em relação à concorrência, para isso é preciso criar uma matriz comparativa entre a empresa e seus competidores, avaliando e quantificando fatores como:

- Características de produto ou serviço,
- Preço,
- Custos indiretos,
- Qualidade,
- Durabilidade e manutenção,
- Imagem e aspectos de design ou arquitetura,
- Valor percebido,
- Marca,
- Relacionamento com cliente,
- Localização,

- Tempos para entrega,
- Conveniência de uso,
- Políticas de crédito,
- Serviço ao cliente,
- Consciência social,
- Outros fatores que se considerar importantes para o negócio.

A operação do negócio também deve ser analisada, pois interfere diretamente no desempenho do negócio. Para essa análise pode-se criar uma matriz comparativa entre a empresa e seus competidores, avaliando fatores operacionais internos, tais como:

- Recursos financeiros,
- Orçamento de marketing e geral,
- Competência técnica,
- Acesso à distribuição e a fornecedores,
- Economias de escala,
- Eficiência operacional,
- Estrutura e competência de vendas,
- Linha de produto,
- Parcerias estratégicas,
- Clima interno,
- Certificações e regulamentações,
- Patentes,
- Habilidade para inovar,
- Outros fatores que se considerar importantes para o negócio.

Por fim deve-se identificar a competição esperada para o futuro, tanto de produtos e serviços que podem alterar o panorama da indústria, como competidores de outros mercados que podem ser atraídos para o mercado em questão.

As fontes de informação para análise da concorrência são diversas, podendo ser: os usuários, a internet, a aquisição do produto concorrente ou, no caso de serviços, a visita aos concorrentes.

8.4. Análise do consumidor

É necessária a identificação dos aspectos psicológicos e sociais que caracterizam os consumidores potenciais e que têm grande influência no negócio. Os principais são:

- **Psicologia**

Aspectos sutis, mas relevantes, relativos aos potenciais consumidores: como eles vêem a si mesmo, como querem ser reconhecidos, quais as satisfações e culpas que envolvem a compra do produto ou serviço.

- **Padrão de Compra**

Motivo para a primeira compra, compra repetitiva, intervalo entre compras, quantidade de serviço / produtos comprada, motivação para o uso continuado, tempo necessário para se tomar a decisão de compra, como o consumidor é informado da existência do serviço / produto, como o produto/serviço é utilizado, métodos de pagamento, necessidades específicas, outros.

- **Sensibilidades**

Que fatores estimulam ou desestimulam a compra dos produtos e serviços. Como isso é afetado por preço, qualidade, marca, características dos produtos, vendedor, ofertas especiais, propaganda, embalagem, conveniência de uso, conveniência de compra, localização, decoração e ambiente, SAC, política de devoluções, disponibilidade de crédito, programas de compra continuada e garantias.

- **Inércia**

Consumidores sabem o que querem e tem a opção de não comprar de ninguém. Como vencer a inércia dos consumidores e fazê-los acreditar que devem comprar seu produto ou serviço?

As informações sobre o comportamento do consumidor podem ser obtidas através de pesquisa de mercado feita por empresas especializadas.

8.5. Análise do Case

O tamanho do mercado está bem definido, segmentado geograficamente e por rendimento por pesquisa consistente, baseada em fontes nacionais e estrangeiras (IBGE, ONU, etc).

A identificação da indústria e sua especificidade estão feitas de forma indireta, através dos termos “serviço de apoio ao idoso” e “internações hospitalares de baixa complexidade e longa permanência”, não indicando o setor econômico em que o negócio se insere, embora se subentenda que seja o setor da saúde.

Não foi identificado o tamanho da indústria no país, com a justificativa da falta de dados disponíveis, *“por ser uma indústria incipiente que ainda está se organizando”* e apresenta dados da indústria nos Estados Unidos, propondo usá-los como parâmetros para avaliar o potencial desta indústria no Brasil. No entanto, não diz como adequá-los à nossa realidade de maneira confiável e tampouco se faz a avaliação. Falta também classificar o grau de maturidade da indústria.

A sensibilidade do mercado a aspectos externos e internos não foi analisada, bem como outros fatores que podem ser considerados importantes para o negócio, tais como: sazonalidade, estágio tecnológico, regulamentação e certificação, características econômicas, tendências e suprimentos.

Foram identificados os principais concorrentes e suas características, mas não há a análise e a comparação dos serviços oferecidos pela concorrência. Na realidade encontramos a análise da concorrência no capítulo dedicado às estratégias do negócio, a meu ver erroneamente intitulado *de avaliação de risco e oportunidade*. Seria mais indicado inserir essas análises no capítulo de análise do mercado e deixar para o capítulo sobre as estratégias do negócio, as análises SWOT.

Por se tratar de uma empresa nova não foi analisada a operação do negócio. Poderia ser feita uma análise da operação da concorrência para ajudar na estruturação operacional da empresa.

Não há informações neste capítulo sobre o comportamento do consumidor, ou seja, a análise do consumidor. Apenas cita a inércia do idoso em sair de casa. Aspectos psicológicos sobre o idoso

são descritos no capítulo do negócio. Falta no case informações diretas sobre a percepção do consumidor em relação aos serviços oferecidos. A falta dessas informações justifica-se pelo alto custo de uma pesquisa de mercado, mas existem alternativas de obtenção dessas informações através de literatura especializada e depoimentos publicados.

8.6. Case - Mercado

4. MERCADO

Para analisar as oportunidades de negócio nos serviços de apoio à terceira idade é necessário entender algumas características demográficas deste grupo porque definem o tamanho, crescimento e tendências do mercado. Depois analisaremos as indústrias concorrentes e o ambiente competitivo.

4.1 Tamanho do mercado

A população com idade acima de 60 anos está crescendo mais rapidamente do que a de outras faixas etárias. O Brasil, assim como o resto do mundo, sofre um fenômeno de “envelhecimento” de sua população (Fig. 10)

Figura 10

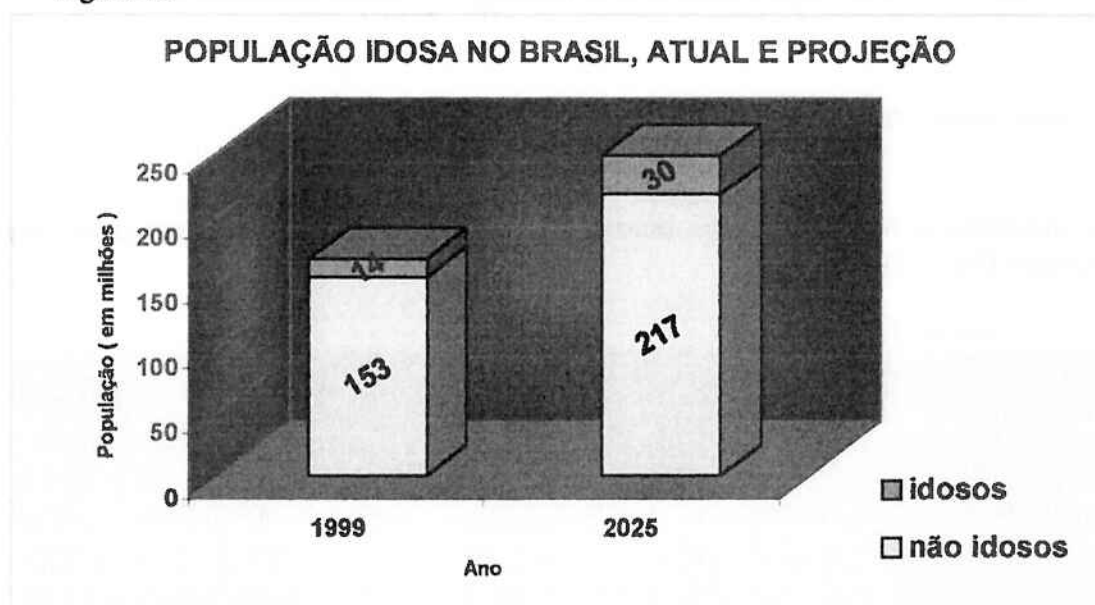
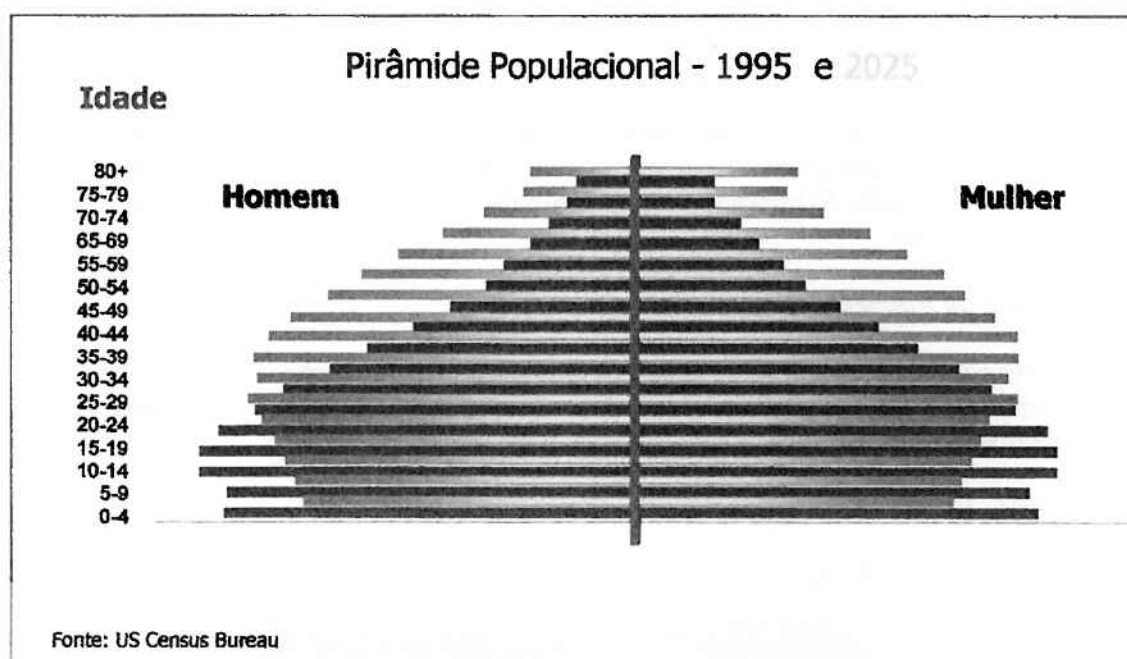


Figura 11: Pirâmide populacional do Brasil, atual e projeção



A expectativa de vida do brasileiro aumentou e as projeções indicam uma continuidade deste aumento (Tab. 12)

Tabela 12

Expectativa de vida aos 60 anos Brasil e outros Países				
PAÍSES	2000-2005	2025-2030	2000-2005	2025-2030
	MULHERES		HOMENS	
França	30	31,9	20	22,1
Japão	27	31,1	21,4	23,9
Argentina	22	24,4	17,6	20,8
México	22	23,9	19,6	20,8
Brasil	16	17	17	20

Fonte: World Health Organization - ONU

A taxa de natalidade no Brasil sofreu nos últimos anos uma queda significativa:

Tabela 13:

Taxa de fecundidade total, taxa bruta de natalidade, taxa bruta de mortalidade e esperança de vida ao nascer						
Ano	Taxa de fecundidade (total)	Taxa bruta de natalidade (‰)	Taxa bruta de mortalidade (‰)	Esperança de vida ao nascer		
				Total	Homens	Mulheres
1992	2,7	23,0	7,5	66,3	62,8	70,1
1999	2,3	21,2	6,9	68,4	64,6	72,3

Observa-se, portanto que o mercado da terceira idade cresce principalmente porque as ações que têm impacto na expectativa de vida têm dado resultados positivos. A cada ano, 650.000 indivíduos completam 60 anos no Brasil, segundo o IBGE. Ao lado disso, a população total cresce em um ritmo menor devido à queda na taxa de natalidade brasileira, assim temos uma participação maior da população da terceira idade no total da população nacional.

A composição do mercado por faixa de renda está descrita a seguir:

Tabela 14:

Pessoas com 50 anos ou mais de idade				
Classes de rendimento mensal familiar per capita em salários mínimos				
Regiões Metropolitanas	1996			Totais
	Mais de 15 a 20	Mais de 20 a 30	Mais de 30	
São Paulo	138.988	139.211	234.135	513.334
Rio de Janeiro	80.678	91.046	158.451	155.885
Belo Horizonte	28.781	28.460	39.375	96.616
Porto Alegre	21.259	21.895	52.394	95.548
Curitiba	19.712	15.902	30.828	66.442
Salvador	11.311	8.783	22.611	42.705

A empresa de Consultoria InterScience, em pesquisa realizada em 1996, revelou que, na época, o grupo de pessoas com mais de 60 anos acumulava uma receita de US\$ 40 milhões entre aposentadorias, aluguéis e outras fontes de renda.

Devemos considerar não apenas a renda pessoal do idoso, mas também a renda dos filhos, uma vez que quando existe a opção em se encaminhar o idoso para uma instituição, a decisão é tomada em geral pelos mesmos, que colaboram também com as despesas.

4.2. Indústria

Nos Estados Unidos, a indústria de atendimento domiciliar - *home care* - movimenta anualmente US\$ 37,5 bilhões (Fonte: National Association of Home Care). No Brasil não há dados disponíveis porque esta é uma indústria incipiente que ainda está se organizando. A opção pelo atendimento domiciliar é uma alternativa para as internações hospitalares de baixa complexidade e longa permanência porque o custo é cerca de 30% inferior ao de uma internação hospitalar comum. O Centro pretende ser uma alternativa ao *home care*, ou seja, após a alta hospitalar, o paciente poderá optar por ficar em casa com assistência domiciliar ou utilizar o Centro.

Nos EUA a indústria dos serviços de apoio ao idoso – *nursing homes, assisted living e independent living* – movimenta anualmente, em média, US\$ 112,5 bilhões (Fonte: National Investment Center for the Seniors Housing and Care Industries, American Senior Housing Association). No Brasil não há dados disponíveis sobre isso, mas os números no exterior se comparados com a proporção de idosos no país servem como parâmetro para se avaliar o potencial desta indústria.

A indústria de serviços de apoio ao idoso é vista pelo público em geral de uma maneira negativa. Será necessário uma atenção especial de marketing para trabalhar com este aspecto.

4.3. Concorrência

Segundo pesquisa da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) que avaliou 29 asilos (particulares e públicos) da zona sul e leste da capital, as instituições que cuidam dos idosos estão aquém do que a norma do Ministério da Saúde preconiza, são deficientes em quantidade de pessoal capacitado e não oferecem privacidade a seus usuários. A Política Nacional do Idoso salienta que os asilos são opção somente para idosos sem família ou sem condições para manter as necessidades diárias de alimentação, moradia, saúde e convivência social. As opções são os centros-dia, centros de convivência e casas-lar, segundo a pesquisadora responsável.

Como citado anteriormente, o Centro para Idosos é composto por cinco grandes linhas de serviço ou produtos:

1. Residencial
2. Centro de convivência
3. Reabilitação
4. Ambulatório
5. Centro de Estudos Gerontológicos
6. Outros

A concorrência deve, portanto, ser considerada não apenas como as instituições com a mesma configuração, mas como as instituições que prestem serviços em cada uma destas áreas em conjunto ou isoladamente, e que tenham um padrão de qualidade equivalente ao que se pretende implantar no centro.

Existem em São Paulo cerca de 130 instituições de atendimento à terceira idade (casas de repouso ou clínicas geriátricas) com qualidade inferior e que não serão consideradas como concorrência ao centro. A concorrência atual é, portanto, a seguinte na cidade de São Paulo:

Tabela 15:

Residencial
<ul style="list-style-type: none"> • voltado ao mesmo público-alvo que o Centro é um flat (quarto, sala e kitchenette) que recebe apenas adultos independentes e começará receber dependentes em breve. Localizado em região nobre, possui 125 apartamentos e está com 50% de ocupação atualmente. Possui serviços de apoio como enfermagem 24h, acompanhamento geriátrico, piscina para hidroginástica, sala de recreação e restaurante. É de propriedade de irmandade religiosa de fins filantrópicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Voltado ao mesmo público-alvo é um residencial tipo hotel (quartos com banheiro) que aceita adultos independentes e os que necessitam de pouca ajuda, não atende acamados, e está localizado em um subúrbio de renda alta. Possui serviços de apoio como enfermagem 24h, acompanhamento geriátrico, piscina para hidroginástica, sala de recreação e restaurante. Possui 54 quartos e atualmente tem 90% de ocupação. Sua deficiência é o pouco respaldo médico que oferece.
<ul style="list-style-type: none"> • Clínica de retaguarda inaugurada há cerca de um ano e meio. Atende a pacientes convalescentes ou crônicos de todas as idades. Localizado no bairro do Campo Belo, tem instalações simples, capacidade para 42 leitos, mas apenas 20 montados e cerca de quinze ocupados, em média.
<ul style="list-style-type: none"> • Clínica de retaguarda que é um antigo hospital reformado para atender pacientes convalescentes ou crônicos de todas as idades. Pode atender pacientes que necessitam de cuidados médicos mais complexos. Possui cerca de 80 leitos e 50% de ocupação. Praticamente o único com estrutura para casos mais complexos e localização nobre e urbana é a única opção de bom padrão para clínicas de retaguarda.
<p>Assistência domiciliar (Home Care)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existem hoje, no Brasil, 150 empresas de assistência domiciliar. Segundo pronunciamento do Ministro da Saúde José Serra, as empresas de home care não estão preocupadas com a qualidade, mas apenas com os custos. Mesmo assim nem todos os convênios médicos dão cobertura a este tipo de serviço.

Centro de convivência

Sesc's

- Centros culturais e de atividades esportivas mantidos pelo SESC-Serviço Social do Comércio que recebe subsídios do governo. Possuem atividades voltadas para a terceira idade como natação, hidroginástica, dança, educação corporal. Oferecem programas variados de atividades culturais para público em geral e viagens para grupos de terceira idade. Estão instalados em vários bairros da capital (Pompéia, V. Mariana, Consolação, Santo Amaro, Pinheiros, Paulista, por exemplo) em prédios próprios de excelente padrão de construção. O custo é simbólico, e o problema é o excesso de demanda que gera listas de espera. As unidades são de dimensões bastante grandes. Não possuem serviços de saúde.

Agremiações esportivas

- Clubes pequenos em geral em torno de alguma atividade como Federação Paulista de Malha e Bocha.

Clubes privados

- Esporte Clube Pinheiros, Club Atlético Paulistano, Sociedade Harmonia de Tênis, Clube Alto de Pinheiros, Clube Paineiras do Morumbi, Clube de Regatas Tietê, Clube Espéria. São clubes em que é necessária a posse de um título através do qual se dá a associação. Os clubes possuem uma ampla variedade de atividades para a terceira idade, mas a necessidade da aquisição do título, pelo seu alto preço e trâmites burocráticos, dificulta o ingresso aos mesmos. O acompanhamento médico para os esportes não é percebido pelo usuário como algo próximo – existem apenas as salas de atendimento para emergências em geral.

Reabilitação

Clínicas de reabilitação

- Existem em São Paulo 58 Clínicas de Fisioterapia, nenhuma especializada exclusivamente em idosos e não oferecem programas preventivos de saúde, apenas serviços de reabilitação e recuperação.

Ambulatório

Consultórios médicos em geral

Além da concorrência já existente, existem os concorrentes em potencial, ou seja, aqueles que poderiam, no futuro, entrar neste ramo de negócio por possuírem alguma sinergia e que são:

- Hospitais – que se interessem em atuar na fase pós-alta hospitalar, na recuperação dos pacientes.
- Hotéis – lançar hotéis para terceira idade
- Instituições internacionais – empresas privadas estrangeiras de “assisted living” já existentes no exterior e que queiram entrar no mercado brasileiro como a Sunrise (EUA) que serve a 11.700 residentes nos EUA, Inglaterra e Canadá, a Orpea (França) com cerca de 6.000 residentes na França e a Diversicare no Canadá com 5000 residentes

9. Estratégia do negócio

Segundo (BRUNER *et al.*, 1998), “na essência, a estratégia é a definição de como a empresa compete, não sendo um plano detalhado que mostra o que fará no futuro; ao contrário, ela oferece diretrizes para as opções significativas e proporciona uma orientação vigorosa sobre o que a empresa *não* fará no futuro”.

Este capítulo tratará do desenvolvimento da estratégia do negócio. Serão considerados os principais aspectos que compõem a estrutura de um planejamento estratégico em uma empresa.

9.1. Análise ambiental

Feita a análise do mercado, sabemos seu tamanho, conhecemos a concorrência e os nossos potenciais consumidores. A tarefa seguinte é identificar e avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios e estudar os pontos fortes e fracos da empresa, utilizando para essa análise as ferramentas de análise ambiental discutidas na revisão bibliográfica e apresentadas a seguir:

- **Gráfico SWOT**
- **Estrutura de estratégia de Andrews**
- **O ciclo de vida do produto**
- **Matriz BCG**
- **Matriz de portfólio da McKinsey**
- **Matriz de Arthur D. Little**
- **Matriz de avaliação de fatores externos (EFE)**

9.2. Posição Estratégica

A partir da análise ambiental deve-se traçar estratégias a serem seguidas pela empresa, que permitam atingir os objetivos e metas do negócio.

Para a definição da estratégia, pode-se utilizar os setes passos propostos por (BRUNER *et al*, 1998), descritos na análise bibliográfica, a lembrar:

- **Passo 1:** análise do setor – rentabilidade do setor hoje e amanhã.
- **Passo2:** fontes de vantagem competitiva.
- **Passo 3:** análise dos concorrentes – passado e previsões.
- **Passo 4:** auditoria da posição – avaliação e sustentabilidade da posição relativa.
- **Passo 5:** geração de opções – exame criativo dos novos clientes e posições.
- **Passo 6:** avaliação das capacidades – posicionamento para futuras oportunidades.
- **Passo 7:** escolha da estratégia - posição, conciliações e encadeamento.

No desenvolvimento da estratégia é preciso levar em conta como o consumidor percebe os produtos e serviços da empresa em relação à concorrência, tais como preço, qualidade, características, serviços de pós-venda, impacto social e ambiental e conveniência.

É necessário estabelecer quais os segmentos de mercado serão foco do negócio, justificando a escolha e definindo a estratégia básica de atuação em cada segmento específico, definido por região geográfica, idade, renda, tamanho da família, número de filhos, etc.

A estratégia, através da participação de mercado, pode envolver a aquisição de uma posição relevante no mercado que proteja a posição competitiva da empresa.

Outros fatores relevantes no desenvolvimento da estratégia são:

- **Canais de Vendas:** Canais de distribuição que oferecem proteção à posição competitiva da empresa.
- **Vantagem do Primeiro a Chegar ao Mercado:** explicação de como serão definidos os padrões adotados no negócio, de maneira a impedir a cópia fácil pela concorrência.

- **Marca:** Criação ou posse de uma marca única no mercado.
- **Barreiras de Entrada:** Identificação das barreiras de entrada que serão utilizadas para proteção do mercado da empresa, tais como parcerias, patentes e acordos, tecnologia, regulamentação, falta de suprimentos, controle de cadeia de distribuição, conhecimento, etc.

9.3. Riscos

Todo negócio corre o risco de falha. É preciso descrever os riscos percebidos e, para cada risco, identificar as ações para evitar a ocorrência dos mesmos. Alguns riscos que precisam ser analisados são relacionados a seguir:

- **Mercado:** Risco do mercado não responder bem ao produto ou serviço oferecido.
- **Competição:** Como a concorrência irá reagir à introdução do produto ou serviço o mercado?.
- **Tecnologia:** Risco do impacto que mudanças tecnológicas possam causar ao produto ou serviço oferecidos.
- **Produto:** Risco do produto ou serviço não se materializar como o esperado.
- **Controle:** Risco de perda de controle da gestão da empresa quando da época do crescimento devido à falta de experiência / competência da gestão.
- **Capitalização:** Risco de subestimar os custos ou superestimar receitas e o negócio necessitar de capital adicional.

9.4. Plano de Marketing

Tão importante quanto ter uma boa idéia e detectar uma oportunidade, é a estratégia utilizada para convencer o cliente das vantagens de seu produto ou serviço.

Para elaborar o plano de marketing podemos considerar os tradicionais pontos de marketing: Produto, Preço, Promoção e Distribuição. Pode, no entanto, ser mais útil pensar em termos do que os consumidores realmente querem, ou seja:

- **Funcionalidades:** Como o produto atende as necessidades concretas.
- **Finanças:** Como a compra influenciará a situação financeira, considerando não apenas o preço em si, mas as economias e gastos adicionais obtidos pela utilização do produto ou serviço.
- **Liberdade:** Quão fácil é de se obter o produto ou serviço, e como isto permite ao consumidor mais tempo livre e menos preocupações.
- **Sentimento:** Como o produto ou serviço fará os consumidores se sentirem em relação a si mesmo e a comunidade, e se eles gostam e respeitam a empresa.
- **Futuro:** Como os consumidores irão lidar com o produto ou serviço no futuro, se haverá suporte contínuo por parte da empresa, como suas vidas serão afetadas e se eles se sentirão seguros no futuro.

Considerar ainda a força de mensagens indiretas e benefícios percebidos pelos consumidores.

A escolha dos veículos de marketing que serão utilizados para se comunicar e convencer o público deve considerar os meios, a adequação de cada meio a cada público, a repetição necessária das mensagens e os custos. Os principais veículos de marketing são:

- Brochuras
- Web Page
- Mídia Impressa
- Rádio e TV
- Propaganda on-line

- Brindes
- Mala Direta
- e-mail
- Relações Públicas
- Amostras
- Marketing Informal / Relacionamento
- Feiras

É importante definir táticas de marketing específicas da empresa, utilizando as principais ferramentas à disposição:

- Propaganda.
- Relacionamento entre consumidores (propaganda boca a boca).
- Parcerias Estratégicas (Propaganda cooperativa, licenciamento, acordos de distribuição e serviços / produtos conjuntos).
- Ofertas Especiais e Promoções (Incluir critérios de premiação e prêmios).

Outro aspecto importante a considerar na elaboração da estratégia de marketing é, como atrair e motivar o pessoal de vendas.

- Atividades de Vendas (Vendedores Internos, Vendedores Externos).
- Remuneração e Treinamento da Força de Vendas.
- Processo de Vendas.

9.5. Análise do Case

Foram criadas matrizes comparativas que quantificam e avaliam os principais fatores que influenciam o sucesso do negócio. Também foram comparados os benefícios dos serviços oferecidos pela empresa e os concorrentes. Como já foi colocado, no capítulo anterior, essas matrizes comparativas referem-se à análise da concorrência e deveriam compor o capítulo de análise do mercado.

Foram analisados os riscos inerentes ao negócio, mas não estão propostas ações que minimizem esses riscos.

Foi realizada análise através da matriz SWOT e identificados os pontos fortes e fracos da empresa e as ameaças e oportunidades dos competidores. Faltou, na análise das ameaças, identificar quais seriam diretas dos concorrentes, pois se restringiram às oriundas do mercado.

Tanto na análise dos pontos fracos como das ameaças, a solução proposta está no esforço de marketing, mas não é detalhado, no plano de marketing, como será essa solução.

Os fatores críticos de sucesso estão descritos na mesma seção do posicionamento estratégico e, embora inclua a arquitetura, omite a localização. O posicionamento estratégico está apresentado em uma tabela, mas pela sua importância, deveria estar em uma seção exclusiva, com seus itens melhores detalhados, como foi feito com a estratégia de expansão.

O público-alvo e a participação de mercado desejada estão definidos em um capítulo à parte e que foi denominado modelo de negócios, cuja existência me parece desnecessária.

O plano de marketing está bem elaborado, identificando os objetivos, definido o conteúdo a ser transmitido, com seu público-alvo e as táticas adotadas. Foram selecionados os veículos de marketing de acordo com as táticas utilizadas. Também foi executado orçamento para o lançamento do projeto, prevendo ainda destinação de verba mensal para a operação.

9.6. Case – Avaliação de Risco e Oportunidade, Plano de Marketing e Modelo de Negócios.

5. AVALIAÇÃO DE RISCO E OPORTUNIDADE

Para avaliarmos as oportunidades e riscos relacionados ao negócio vamos analisar a concorrência, os riscos e não-riscos envolvidos. Será feita também uma análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades (análise SWOT). No final apresentaremos os fatores críticos de sucesso para o negócio e a posição estratégica adotada.

5.1 Análise da concorrência

Como comentado no tópico 4.1 Tamanho do Mercado, o ambiente competitivo para os serviços de apoio à terceira idade é composto por instituições filantrópicas que prestam serviços assistenciais e instituições privadas de pequeno porte. Não existem empresas privadas de porte médio ou grande no setor. O Centro para Idosos, por oferecer uma integração única até o momento no mercado não possui um competidor equivalente, mas competidores específicos para cada unidade de negócios. Assim a análise da concorrência deve ser feita por unidade de negócio. (tab. 16)

Tabela 16

Aspecto	RESIDENCIAL	
Preço	Alto	Médio
Localização	Nobre	Nobre
Instalações	Excelentes	Ótimas
Relacionamento c/ cliente	Baixa	Média
Variedade de serviços	Baixa	Baixa
Grau de dependência do cliente	Independentes/dependentes leves	Independentes / dependentes leves
Suporte médico	Médio	Baixo
Transporte	Oferece	Oferece

Tabela 17

Aspecto	CENTRO DE CONVIVÊNCIA		
	Sesc's	Academias de ginástica	Clubes privados
Preço	Baixo	Médio	Alto
Localização	Médio	Médio	Nobre
Instalações	Excelentes	Méd./Excelentes	Excelentes
Relacionamento c/ cliente	Fraco	Fraco	Fraco
Variedade de serviços	Média	Baixa	Média
Transporte	Não oferece	Não oferece	Não oferece
Especialização no idoso	Não possui	Não possui	Não possui
Suporte médico individual	Não há	Não há	Não há
Grau de dependência do cliente	Independente	Independente	Independente

Tabela 18

Aspecto	REABILITAÇÃO
	Clínicas de fisioterapia
Preço	Alto
Relacionamento c/ cliente	Fraco
Variedade de serviços	Baixa
Especialização no idoso	Não há
Integração/equipe multidisciplinar	Baixo
Transporte	Não oferecem

Tabela 19

Aspecto	Ambulatório
	Consultórios
Preço	Médio
Relacionamento c/ cliente	Alto
Variedade de serviços	Baixo
Especialização no idoso	Não há
Transporte	Não oferecem

Dentre todos os aspectos listados acima, alguns têm relevância estratégica maior para o posicionamento do produto e obtenção de participação de mercado. Estes fatores que apresentam maior valor para o usuário estão listados abaixo na tabela 20, bem como o posicionamento do centro frente à concorrência.

Tabela 20: Análise da concorrência

Concorrentes	Atende a todos os graus de dependência	Têm suporte médico	Especializado em 3ª idade	Oferece transporte	Oferece variedade de serviços	Têm filosofia perceptível	Relacionamento com o cliente	Integração de serviços
Centro para Idosos Residenciais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Reabilitação								
Clínicas de fisioterapia		<input type="checkbox"/>						
Centro de Convivência								
Sesc					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Academias								
Clubes privados					<input type="checkbox"/>			
Ambulatório								
Consultórios Médicos		<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	

5.2 Riscos

Os principais riscos que o negócio deve enfrentar são:

- Demora em se obter o volume de atendimento necessário para atingir o ponto de equilíbrio; demora em se obter credenciamento junto a convênios para a fisioterapia.
- Interferência do governo na política de aposentadoria que pressione os rendimentos dos aposentados
- Visão negativa que a população tem a respeito de instituições para idosos. No Brasil existe um problema cultural de falta de hábito da nossa sociedade em utilizar serviços para idosos.

O negócio não apresenta riscos ambientais e de legislação em geral.

5.3 Análise SWOT

A Tabela 21 mostra um resumo dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades do negócio, separados por unidades de negócio

Tabela 21

RESIDENCIAL			
Pontos fortes		Pontos fracos	
<ul style="list-style-type: none"> • Localização / acesso • filosofia de atendimento • instalações • pessoal • variedade/integração dos serviços • acessibilidade • personalização • suporte médico • transporte • grau de dependência do usuário 		<ul style="list-style-type: none"> • falta de tradição da marca 	
Ameaças		Oportunidades	
<ul style="list-style-type: none"> • preconceito contra instituições para idosos • visão negativa do envelhecimento 		<ul style="list-style-type: none"> • falta de residenciais de bom padrão • falta de instituições com serviço global • mão-de-obra disponível • cadeia de fornecimento • mercado em expansão 	

CENTRO DE CONVIVÊNCIA			
Pontos fortes		Pontos fracos	
<ul style="list-style-type: none"> • localização / acesso • filosofia de atendimento • instalações • pessoal • variedade/integração dos serviços • preço • acessibilidade • personalização • suporte médico • transporte • grau dependência do usuário • especialização no idoso 		<ul style="list-style-type: none"> • falta de tradição da marca 	
Ameaças		Oportunidades	

<ul style="list-style-type: none"> • falta de hábito do idoso de sair de casa 	<ul style="list-style-type: none"> • mão-de-obra disponível • cadeia de fornecimento • mercado em expansão • falta de serviços especializados em idosos
REABILITAÇÃO	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • localização / acesso • filosofia de atendimento • instalações • pessoal • preço • acessibilidade • equipe médica • personalização • transporte • variedade/integração dos serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • falta de tradição da marca
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • resistência dos planos de saúde ao credenciamento 	<ul style="list-style-type: none"> • pouca oferta de serviços de bom padrão • mão-de-obra disponível • mercado em expansão • falta de serviços especializados em idosos (exclusivo)

AMBULATÓRIO	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • localização / acesso • filosofia de atendimento • instalações • pessoal • acessibilidade • equipe médica • transporte • variedade/integração dos serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • falta de tradição da marca
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • resistência dos planos de saúde ao credenciamento 	<ul style="list-style-type: none"> • falta de serviços especializados em idosos

Os pontos fortes do negócio proposto são:

Localização / acesso:

- Filosofia de atendimento: um dos diferenciais do centro é a filosofia porque confere uma conotação positiva para a fase de maturidade e de solução para os problemas vividos nessa fase pelo indivíduo e familiares. Nenhum concorrente possui uma filosofia de trabalho como a do Centro. A adesão dos colaboradores à filosofia é imprescindível.
- Instalações: as instalações do centro têm um excelente impacto visual, materializando a filosofia de trabalho para o espaço físico. Os concorrentes têm instalações de padrão bem inferior com exceção do
- Pessoal: a equipe de profissionais é selecionada e treinada continuamente para que personifiquem a filosofia de trabalho nas relações humanas. A especialização no cuidado do idoso e a competência técnica específica são as características marcantes.

Variedade e Integração:

- Especialização no idoso: O Centro é totalmente planejado para atender às necessidades específicas do idoso.
- Acessibilidade: todas as instalações serão projetadas para serem acessíveis por indivíduos portadores de quaisquer tipos de deficiência.
- Equipe médica: as equipes médicas e de fisioterapia serão equipes já renomadas no mercado e que já possuem clientela própria, ou seja, teremos os melhores profissionais médicos destas áreas
- Preço: o preço é ponto forte se comparado por outras instituições na relação custo-benefício.

Personalização:

- Suporte médico: o Centro terá suporte médico 24 horas e infra-estrutura para oferecer cuidados para patologias não graves evitando que o residente seja transferido desnecessariamente a um hospital.

Transporte

Os principais pontos fracos do negócio são a falta de tradição da marca nesse ramo de negócio. Pelo fato de a marca do Centro ser nova, os consumidores precisarão conhecer os serviços prestados e a própria instituição para criação de imagem. Recursos de marketing serão alocados para isso.

As principais oportunidades do negócio proposto são:

- Falta de instituições especializadas: não existem instituições especializadas no atendimento ao idoso com serviços completos. Existem concorrentes nas áreas do residencial, mas
- Mão-de-obra disponível: a mão-de-obra necessária para o negócio deve ser treinada dentro da filosofia de atendimento, e esta mão-de-obra está disponível no mercado.
- Cadeia de fornecimento: a cadeia de fornecimento já existe em sua totalidade no mercado de serviços, portanto, não existe qualquer obstáculo à estruturação do negócio.
- Mercado em expansão: o mercado está em expansão, de acordo com as projeções do IBGE e hoje a sua demanda por serviços já é maior do que a oferta.

As principais ameaças ao negócio proposto são:

- Preconceito contra instituições para idosos: hoje as instituições que cuidam de idosos possuem uma imagem negativa, portanto será necessário um esforço de marketing específico para trabalhar com a nova imagem que queremos conferir ao Centro.
- Visão negativa do envelhecimento: a velhice hoje é vista como algo negativo, como uma doença, portanto existe resistência para se pensar no assunto.
- Falta de hábito do idoso em sair de casa: os idosos hoje não possuem alternativas e acabam por limitar suas saídas de casa por não se sentirem seguros ou aceitos. Assim precisaremos trabalhar esta “inércia” em que hoje a população desta faixa etária vive. Novamente será necessário um esforço de marketing neste sentido.
- Resistência dos planos de saúde ao credenciamento: hoje os planos de saúde restringem credenciamentos novos a prestadores de serviço como uma medida de restrição à utilização dos benefícios. Para fazer frente a isso utilizaremos os credenciamentos atuais

das equipes médicas, fazendo apenas a mudança de endereço dos consultórios particulares já credenciados. Além disso, será necessário um trabalho intenso junto aos convênios para convencimento de que o idoso que for atendido no centro, por ter cuidados preventivos, usará menos serviços de saúde num futuro próximo, reduzindo seu custo de utilização.

5.4 Fatores críticos de sucesso e posicionamento estratégico

Existem alguns fatores que são críticos para o sucesso do negócio:

A criação de uma filosofia de atendimento

Ambiente físico

O lançamento

- Desenvolvimento e consolidação de uma **imagem de marca** que transmita credibilidade e valor.

Depois de analisarmos o mercado, chegamos à definição da estratégia de posicionamento estratégico do produto:

Tabela 22

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO PRODUTO	
Aceitar idosos com	dependência física e mental
Forte retaguarda médica	
Integrar residencial aos serviços	
Especialização no adulto maduro ou idoso	
Público-alvo:	50 anos ou mais na cidade de S.Paulo
Instalações com alto padrão de acabamento	
Localização	
Caráter	
comunidade	
Capacitação do pessoal	

Este posicionamento estratégico já incorpora o que há de mais atual nas tendências mundiais nos serviços de apoio ao idoso, observadas nas visitas ao exterior e nas diretrizes preconizadas pela International Association of Homes and Services for the Ageing (IAHSA).

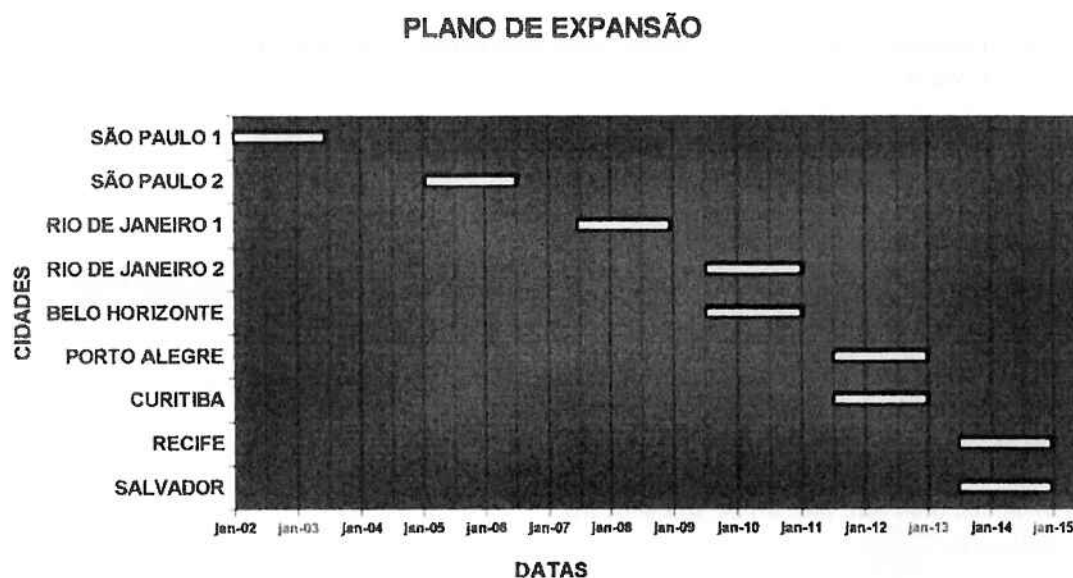
5.5 Estratégia de expansão

O objetivo final do negócio é a composição de uma rede de unidades que ocupem os principais centros urbanos do território nacional. Assim, depois do início de funcionamento da primeira unidade, serão implantadas novas unidades nas capitais com maior população alvo - pessoas acima de 50 anos com renda acima de 15 salários mínimos (vide item 4.1 – Tamanho do mercado)

As novas unidades compartilharão os departamentos centralizados de nutrição, no que se refere à elaboração de cardápios, marketing institucional, recursos humanos (treinamento) e departamento financeiro, crescendo apenas nos departamentos que precisam estar fisicamente no mesmo local, como, enfermagem, equipe médica, governança. A gestão principal continuará centralizada.

A implantação da 2.^a unidade de São Paulo será iniciada depois do funcionamento da 1.^a unidade para se fazerem os ajustes necessários. Finalizada a 2.^a unidade iniciam-se as obras da 3.^a unidade no Rio de Janeiro. Após 4 anos da abertura da 1.^a, serão construídas 2 unidades por vez. Neste período o modelo ótimo de operação estará definido (protótipo), possibilitando implantações simultâneas.

Figura 23: Cronograma de expansão para novas unidades



6 . PLANO DE MARKETING

6.1 Objetivos de Marketing

O plano de marketing do Centro para Idosos tem como objetivo:

Torná-lo referencial para terceira idade, ou seja,

2. Construir uma imagem de marca positiva da instituição. Esta marca terá um nome fantasia a ser definido.
3. Obter uma ocupação de 20% na inauguração e 90% após 14 meses.




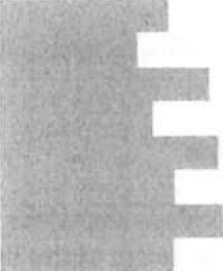
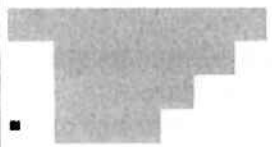
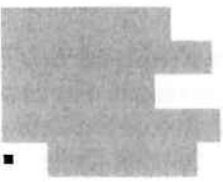
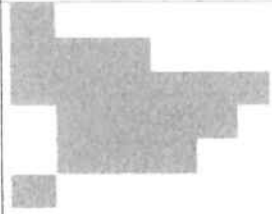

6.2 Conteúdo a ser transmitido

Segundo pesquisa feita pela entidade americana *National Alliance for Caregiving* (1997) as pessoas responsáveis pela opção de um centro de serviços para idosos são mulheres com idade entre 45 e 60 anos. Tais dados coincidem com pesquisa realizada em 1996, pela Multimax Comunicação, feita na cidade de São Paulo com uma amostragem de 150 idosos.

Geriatras e neurologistas entrevistados em São Paulo afirmaram que os filhos de seus pacientes pedem recomendações sobre locais que dêem apoio ao idoso. Aqui se observa que o público alvo de marketing não se restringe exclusivamente ao usuário. Incluiremos então as mulheres de meia idade e os médicos especialistas.

As unidades do Centro possuem processo específico de decisão e influenciadores, como esquematizados a seguir:

Tabela 24

UNIDADE	DECISOR	INFLUENCIADOR	BENEFÍCIO BUSCADO
Residencial	▪ 	▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profissionalismo e qualidade ▪ Solução para todos os problemas, incluindo contato com hospitais ▪ Tranquilidade para a família ▪ Apoio médico
Centro de convivência	▪ 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividade ▪ Sentir-se parte de um grupo ▪ Manter alegria pela vida
Reabilitação	▪ 	▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manter-se saudável com apoio médico ▪ Recuperação de capacidade funcional ▪ Apoio médico
Ambulatório		▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competência técnica ▪ Atenção individual ▪ Facilidade de acesso

Com base nos benefícios buscados por público e visando aos objetivos de marketing, definimos o conteúdo a ser transmitido:

Tabela 25: Briefing do conteúdo a ser transmitido

BRIEFING	
➤	Existe um centro de apoio especializado na manutenção e melhora da saúde física, mental e espiritual do idoso.
➤	O centro proporciona a independência e dignidade que o idoso deseja com o suporte que necessita
➤	Os serviços oferecidos são os de residência [REDACTED] os graus de dependência física ou mental, recuperação, atividade física e mental para o adulto maduro em um mesmo local.
➤	O centro reúne competência técnica e afetividade em instalações especializadas e de alto padrão para o idoso
➤	No centro o idoso terá cuidado, segurança e autonomia maiores do que teria se ficasse em casa
➤	O centro oferece liberdade com paz de espírito para a família e para o usuário
➤	Ninguém precisa se sentir um “fardo” para a sua família
➤	O Centro é um local que oferece o tipo e quantidade de apoio que a pessoa precisar ou desejar

6.3 Público-alvo e táticas de Marketing

Como comentado acima o público-alvo de Marketing não se restringe ao usuário porque existem influenciadores no processo de compra. Assim os esforços de Marketing serão dirigidos para:

- **Usuários** - pessoas maiores de 50 anos, [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

O quadro seguinte apresenta as táticas de marketing que serão utilizadas e o alcance para cada público-alvo de comunicação.

Tabela 26

TÁTICA / PÚBLICO-ALVO			
Propaganda			
	▪ Anúncio em rádio		
	▪ Folhetos em consultórios médicos		
Venda pessoal			Visitas
	▪ Visitas		
Publicidade			
Promoções	Aulas gratuitas		
	Promoções conjuntas com associações		
	Promoção		
	▪ Eventos de saúde		
Internet	▪ Site institucional		
	▪ Links em sites correlatos		
Assessoria de Imprensa	▪ Matérias nos principais veículos – mídia impressa e eletrônica		

6.4 Orçamento de Marketing

As táticas apresentadas acima terão um custo aproximado resumido no quadro de orçamento de marketing para o lançamento e o primeiro ano de operação. Para os demais anos está prevista uma verba mensal de R\$ _____.

Tabela 27: Orçamento de marketing

	PRÉ-LANÇAMENTO	GASTOS NO 1.º ANO
Agência		—
Folhetos		
Mídia		
Catálogos Telefônicos		
Mala direta		
Venda Pessoal		
Patrocínios		
Pesquisa de Mercado		
Assessoria de Imprensa		
TOTAIS		

Será feito um pré-lançamento seis meses antes da inauguração do Centro. O Processo de compra é semelhante ao de um produto de confiança, e, portanto leva mais tempo para ser fechado. Assim acreditamos iniciar as operações com cerca de _____ % de ocupação.

7. MODELO DE NEGÓCIOS

O mercado de idosos na região metropolitana de São Paulo pode ser dividido por faixa de renda como apresentado a seguir:

Tabela 28:

Pessoas com 50 anos ou mais de idade				
Classes de rendimento mensal familiar per capita em salários mínimos				
Região Metropolitana de São Paulo				
Grupos de Idade do Chefe de Família	1996	1996	1996	Totais Ano
	15 a 20	20 a 30	Mais de 30	
50 a 59 anos	61.629	86.566	93.758	242.583
60 a 69 anos	53.037	23.190	104.666	180.893
Acima de 70 anos	24.682	29.465	35.711	89.858
Totais	139.988	139.211	234.135	513.334

O público-alvo para o residencial é o de acima de 60 anos. Deste público desejamos obter 0,03% de participação de mercado. Para o centro de convivência, reabilitação e ambulatório o mercado é de pessoas com mais de 50 anos. Deste público-alvo desejamos obter: 0,19% de participação de mercado para a reabilitação, 0,39% para o ambulatório e 0,88% para o centro de referência. (v. tab. 29)

Tabela 29

Participação de Mercado			
Serviços	Mercado	Público Necessário	Participação (%)
Residencial	270.751		
Reabilitação	513.334		
Ambulatório	513.334		
Centro de Convivência	513.334		

O público alvo necessário foi calculado com base no volume de ocupação do Centro, detalhado nas Premissas das Demonstrações Financeiras (item 10).

Resumidamente temos abaixo a receita e despesas projetadas com as respectivas margens brutas para cada unidade.

Tabela 30

Margens de contribuição anual por produto em R\$1.000			
Serviços	Receita	Despesas	Margem Bruta
Residencial			
Reabilitação			
Ambulatório			
Transporte			
Outros (lojas e site)			
Centro de Convivência			

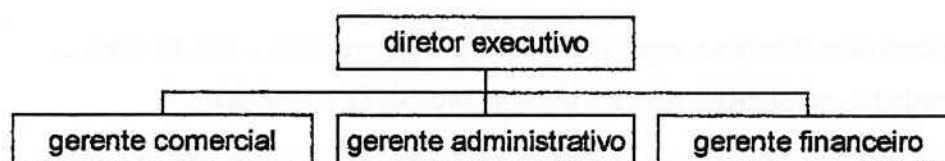
10. Organização e Gerência do Negócio.

Neste ponto já temos os objetivos do negócio definidos e, estabelecidas as estratégias para alcançá-los. Precisamos agora definir a operação do negócio, ou seja, como será a implementação da estratégia da empresa; qual a organização a ser adotada para cumprir os objetivos da empresa e qual a composição da equipe gerencial? Este capítulo orientará como abordar essas questões no plano de negócios.

10.1. Estrutura Organizacional.

É preciso estruturar a organização, com as atribuições bem claras de cada área de atuação, definindo suas atividades e processos. Normalmente utiliza-se um organograma com as áreas e a identificação de sua subordinação, conforme **Figura 18**:

Figura 18: Exemplo de organograma



Para a definição da estrutura organizacional devemos considerar aspectos importantes, relacionados à produção, suprimentos, tecnologia e recursos humanos. A seguir descreveremos cada um.

10.2. Produção

A área de produção cuida de fabricar, construir e entregar ou servir o produto ou serviço contratado pelo cliente, obtendo sua satisfação e garantindo o sucesso do negócio. Ao elaborar o plano de negócios temos que considerar alguns aspectos importantes relativos à produção e a entrega do valor aos consumidores. Tais fatores são:

- Força de Trabalho Fixa e Variável.
- Capacidades.
- Controle de Qualidade.
- Equipamentos.
- Mobiliário.
- Controle de Inventários.

10.3. Suprimentos e Distribuição

Para uma produção eficaz, é preciso garantir que os suprimentos sejam fornecidos com a qualidade desejada, os prazos mínimos necessários e os custos previstos na elaboração do negócio. Esta garantia é possível com a parceria dos fornecedores, através de acordos de cooperação.

O plano de negócios deve descrever como será a aquisição de materiais e mão de obra, os possíveis fornecedores e a estratégia para a criação de acordos de cooperação.

Entregar um produto ou serviço com boa qualidade não basta, é preciso garantir que os prazos de entrega prometidos pela empresa e esperados pelo cliente sejam cumpridos. Para essa garantia precisamos planejar como funcionará a distribuição dos produtos e serviços.

O plano de negócios deve informar como será a distribuição de produtos e serviços, incluindo transportes e logística de materiais e recursos humanos.

10.4. Plano de Tecnologia

Com o avanço vertiginoso que hoje ocorre no desenvolvimento da tecnologia, principalmente na informática, não podemos negligenciar seu papel e importância no sucesso de uma empresa. Um bom plano de negócio precisa conter um plano de tecnologia.

O plano de tecnologia deve identificar os aspectos do negócio onde a tecnologia é relevante, considerando funcionalidade, facilidade de uso, custo, segurança, capacidade de expansão e

atualização e integração entre sistemas. Aspectos dos negócios típicos que utilizam tecnologia são:

- Contabilidade
- Impostos
- Finanças
- Gerenciamento de Pedidos
- Gerenciamento de Estoques
- Gerenciamento de Banco de Dados
- Relacionamento com clientes
- Comunicação Interna
- Apresentação,
- Gestão de RH
- Internet - e-Commerce

A **Figura 19** serve como guia na elaboração de um plano de tecnologia. As linhas identificam as tecnologias possíveis, agrupando-as de acordo com suas afinidades e funções. As colunas identificam as necessidades para o negócio, separando-as em iniciais, necessárias para a implantação do negócio, e operacionais. Além de identificar as tecnologias relevantes ao negócio, devemos especificá-las e incluir a frequência de uso de cada uma, assim como seus custos e atualizações necessárias.

Figura 19: Plano de tecnologia

	Necessidade Inicial	Necessidade Operacional
Software <i>Banco de Dados</i> <i>Aplicativos de Gestão</i> <i>Office Automation</i> <i>Outros</i>		
Hardware <i>Desktops</i> <i>Laptops</i> <i>Armazenagem</i> <i>PDA</i> <i>Servidores</i> <i>Outros</i>		
Telecomunicações <i>Telefonia</i> <i>Comunicação Móvel</i> <i>Acesso a Internet</i> <i>Acesso à rádio e TV</i> <i>Outros</i>	<div>Incluir frequência de uso e custo, especificidades e atualizações necessárias.</div>	
Instalações <i>Elevadores</i> <i>Automação da Planta</i> <i>Ar Condicionado</i>		

<i>Transportadores</i>		
<i>Outros</i>		
Veículos		
<i>Automóveis</i>		
<i>Ônibus</i>		
<i>Caminhões</i>		
<i>Empilhadeiras</i>		
<i>Outros</i>		
Equipamentos Especiais		
Sinalização		
<i>Luminosos</i>		
<i>Fixa</i>		
<i>Móvel</i>		
<i>Outros</i>		

Fonte: (ABRAMS, 2000).

10.5. Pesquisa e Desenvolvimento

A manutenção da vantagem competitiva da empresa se dá através da melhoria contínua dos produtos e serviços oferecidos, sendo necessários constantes investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

O plano de negócios deve informar que tipos de pesquisa e desenvolvimento serão realizados pela empresa para os produtos e serviços existentes e novos.

10.6. Recursos humanos.

Também é necessário definir a composição da equipe gerencial, identificando os níveis funcionais necessários, e as competências requeridas para cada nível. Se a equipe de gerência já existir é importante apresentar os nomes e currículos dos componentes com suas atribuições e responsabilidades.

Deve-se quantificar o número de pessoas necessárias para o empreendimento, de preferência por função, alocando-as em cada unidade da estrutura organizacional.

Uma empresa bem estruturada contempla, não só a preocupação nos resultados do negócio, mas também na garantia de um bom ambiente de trabalho. Afinal, funcionários felizes e motivados colaboram para o sucesso do negócio. Portanto é importante definir um plano de pessoal que detalhe formas de:

- Remuneração
- Avaliação
- Premiação
- Aperfeiçoamento e treinamento
- Evolução da carreira
- Benefícios

Com o aumento da complexidade do mundo atual, a interdependência crescente entre as empresas e a velocidade das mudanças no ambiente corporativo, não podemos contar apenas com o conhecimento interno da empresa, precisamos ter um time de suporte externo formado por especialistas e pessoas de visão que estejam atentas ao mundo e nos orientem. Este time de suporte é formado, basicamente por um conselho de administração e por consultores.

10.7. Análise do Case

O capítulo do *case* que trata da organização e gerência do negócio foi denominado de *infra-estrutura e administração*. A seção que trata da infra-estrutura descreve os aspectos importantes da arquitetura que serão considerados e a localização do empreendimento. Esta seção estaria mais bem colocada no capítulo que descreve o negócio.

A organização do negócio está bem descrita ao apresentar o organograma da empresa e definir as linhas básicas da administração, mas carece de detalhes de cada setor. Também não há nenhuma alusão à estruturação dos serviços oferecidos.

A equipe de desenvolvimento do projeto é apresentada em capítulo específico, mas não há identificação de que participarão da gerência do negócio e que posições ocuparão. Para o investidor é importante saber qual o grau de envolvimento que os criadores terão na operação do negócio.

São identificadas as atividades que utilizarão tecnologia, descrevendo suas necessidades e propondo soluções, mas não apresenta os custos envolvidos, que foram colocados no capítulo sobre planejamento financeiro.

O quadro de cargos e salários encontra-se como anexo do *case* mas seria melhor se estivesse neste capítulo. Não há um plano de pessoal que contemple remuneração, avaliação, benefícios e plano de carreira. Esta omissão é crítica, pois o sucesso de um negócio depende diretamente da capacidade da empresa de contratar e manter bons profissionais.

10.8. Case – Equipe e Infra-estrutura e Administração

8. EQUIPE

Este Plano de Negócios é resultado do trabalho de uma equipe multidisciplinar com experiência na área de assistência médico-hospitalar que identificou a população de terceira idade como um grande mercado pouco atendido, especialmente no que se refere aos serviços de manutenção da saúde e apoio para as fases “não agudas”, ou seja, antes ou depois das internações hospitalares, fora do hospital.

Para desenvolver este Plano de Negócios foram feitas entrevistas com profissionais de saúde especialistas no atendimento à terceira idade, utilizadas pesquisas qualitativas e estudos quantitativos sobre demografia, epidemiologia e gerontologia no Brasil e exterior. Além disso, foram realizadas visitas a doze instituições especializadas no atendimento à terceira idade nos Estados Unidos, Holanda, França e Canadá.

Equipe do projeto

Cristiane D’Andrea Pigossi, administradora de empresas pela FGV, ex-diretora do Hospital da Criança (S.Paulo) de 1996 a 2001, do Grupo Nossa Senhora de Lourdes onde atuou desde 1983. Responsável pela conceituação e implantação do H. da Criança, hoje referência nacional no atendimento médico-hospitalar, obteve lucro operacional no primeiro semestre de funcionamento, superando índices de instituições semelhantes. Durante os 18 anos em que trabalhou no Grupo estruturou as áreas de Informática, Recursos Humanos, Qualidade, Marketing assim como empresas coligadas de Litotripsia, Hemodinâmica / Angio-radiologia e Lavanderia Hospitalar. Implantou pioneiramente no Brasil o Programa “Doutores de Alegria” que leva alegria a crianças hospitalizadas, atualmente atuando em 10 hospitais no país.

Dr. Octávio D’Andrea, sócio-fundador do Hospital Nossa Senhora de Lourdes (S. Paulo) onde atuou desde 1960 como Diretor Clínico até 1988 e como Diretor Médico até 2001. Foi responsável pelo estabelecimento de diretrizes médicas, controle e auditoria das práticas médicas do Grupo Nossa Senhora de Lourdes. Obstetra, professor-adjunto da Escola Paulista de Medicina, aposentado em 1976. A partir de 1988 passou a atuar exclusivamente na direção clínica, que incluiu também a estruturação do programa de residência médica do Hospital de 1973 a 1978. Médico-legista desde 1957 ocupou o cargo de Diretor do Instituto Médico-Legal de São Paulo entre 1987 e 1988 quando se aposentou.

Dra. Maira Tonidandel Barbosa, formada pela Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais com título de especialista em Geriatria e Gerontologia. Coordenou desde 1997 o Instituto de Geriatria Afonso Pena da Santa Casa de Belo Horizonte e a clínica do Hospital Paulo de Tarso, ambas instituições especializadas no atendimento de idosos. Possui vários trabalhos publicados na área e organizou diversos fóruns e congressos científicos. Foi membro da diretoria da Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia de 1996 a 2001 e atualmente é membro da Diretoria da Associação Brasileira de Neuropsiquiatria Geriátrica.

Dra. Ângela Bushatsky, fisioterapeuta, diretora da Clínica de Reeducação Postural Global e Fisioterapia S/C. Ltda, professora de Cinesioterapia na Universidade Bandeirante de São Paulo, diretora científica da Sociedade Brasileira de Estudo da Postura e Movimento, mestranda em Reabilitação Neuro-Motora. Foi introdutora do método e membro da equipe pedagógica do curso de Reeducação Postural Global no Brasil.

Engenheiro Nilton Ferri Roque, engenheiro civil com MBA na Poli - USP, foi responsável pelo gerenciamento e construção do prédio do Hospital da Criança e do Centro Diagnóstico do Grupo Nossa Senhora de Lourdes. Finalizada a construção assumiu a área de Recursos Prediais do Grupo onde atuou até 2001 reestruturando a infra-estrutura e funcionamento dos serviços de conservação e obras do complexo de 20.000 m².

Marcus Vinicius Neves, trabalhou nas áreas de feiras/exposições e captação de novos associados do Sindimaq de 1987 a 1995 quando ingressou no departamento de suprimentos do Grupo Nossa Senhora de Lourdes onde atuou em compras e almoxarifado, áreas administrativamente críticas em hospital. A partir de 1998 ingressou na equipe de Marketing do Grupo Nossa Senhora de Lourdes quando desenvolveu ações para a divulgação do Hospital junto aos médicos encaminhadores de pacientes, organizando eventos científicos e promocionais. Participou da elaboração e implantação do programa de fidelização dos clientes e dos médicos.

BP Arquitetura - José Ignácio Botelho de Mesquita Filho

Constituída em 1988 pelos Arquitetos Ignacio Mesquita, José Augusto Conceição e André Guidotti, todos formados pela FAU-USP, a BP Arquitetura desenvolve projetos para os diversos segmentos da construção civil. Além de diversos projetos residenciais e comerciais, já desenvolveu projetos institucionais e corporativos dentre os quais se destacam a reforma do Pronto Socorro Infantil Sabará, agências do BankBoston, a fábrica da American National Can do Brasil e lojas Wal Mart (os dois últimos em parceria com a Promon Engenharia).

Gerente Financeiro - será indicado pelo investidor

Consultoria:

Neurologia - Dr. Paulo Caramelli

Financeira - Beta Associados

Marketing - Suporte Comunicação - Renata Grabert

Associações:

Membro da IAHSa (International Association of Homes and Services for the Ageing)

9. INFRA-ESTRUTURA E ADMINISTRAÇÃO

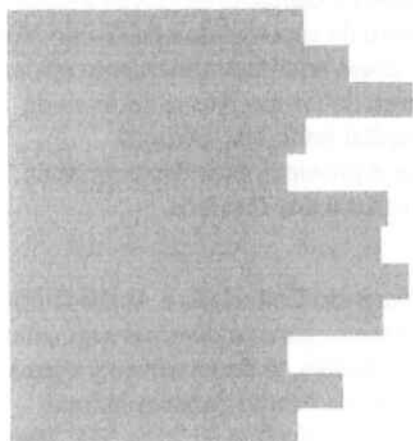
O Centro para Idosos é constituído por um prédio no qual são prestados serviços por uma equipe altamente especializada, de acordo com uma filosofia de trabalho própria. A infra-estrutura necessária, assim, divide-se em prédio / instalações e administração, descritas a seguir.

9.1 Instalações / Prédio

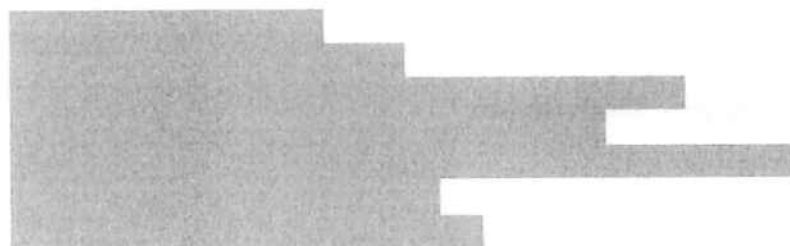
O prédio onde se realiza a atividade do negócio precisa ter um bom desempenho operacional e criar uma imagem positiva do Centro. Para se desenvolver um modelo arquitetônico que atendesse a estes requisitos foram feitas pesquisas sobre arquitetura para idosos e visitas a instituições no Brasil, Estados Unidos, Holanda, França e Canadá. (anexo IV)

A área física interfere fortemente no tipo interações humanas que lá terão lugar, portanto deve-se tirar proveito de todos os benefícios que um prédio pode oferecer para incrementar a qualidade de vida dos usuários.

Foram observados princípios de construção da experiência européia e americana que representam o estado-da-arte para instituições para idosos, sintetizados abaixo:



Estes princípios traduzem-se nas diretrizes arquitetônicas e estão de acordo com os valores do Centro:



[REDACTED]

O modelo arquitetônico desenvolvido incorpora estas diretrizes para atender às normas técnicas de saúde e aos serviços do programa. A área construída é de cerca de 12.000 m².

Como o padrão das instalações é fundamental na formação da imagem do Centro, o acabamento deverá ser de alto padrão, a decoração deverá ser diferenciada esteticamente e também incorporar as diretrizes arquitetônicas acima.

O local de instalação da primeira unidade será [REDACTED]

No Anexo II está uma planta do prédio a ser construído (modelo).

Como a imagem das instituições para a terceira idade é negativa também pelo aspecto de conservação de instalações inadequada, o centro terá uma manutenção extremamente cuidadosa. Sua construção já prevê racionalização no uso de energia, água e manutenção.

9.2 Administração

Nas visitas que foram feitas a instituições americanas e européias, observamos uma tendência bastante clara: estruturas extremamente racionalizadas (" enxutas ") e nada de terceirizações. As explicações para a não adoção de serviços terceirizados é a de que se pretendemos vender relacionamento, é necessário que se possa controlar o padrão do relacionamento, coisa incompatível com a rotatividade de funcionários típica dos serviços terceirizados. Assim definimos as linhas básicas da administração:

9.2.1 Atendimento e serviço ao cliente

Os serviços prestados começam com a visita de familiares para conhecer o residencial, ou na associação do cliente para o centro de convivência, ou na admissão do paciente para a fisioterapia ou para o ambulatório. Sabemos que esta fase é de extrema importância porque é aí que começa a se estabelecer o vínculo de confiança com a instituição

[REDACTED]

Periodicamente serão encaminhados [REDACTED] para acompanharmos o grau de satisfação dos nossos clientes. Além disso, [REDACTED] uma constante troca de sugestões e de avaliação da gestão de serviços.

9.2.2 Pesquisa – centro de estudos

Pesquisa na área de saúde é algo que confere alto grau de prestígio para a instituição que a desenvolve. É possível obterem-se verbas para pesquisa de órgãos públicos, além de podermos desenvolver ensaios médicos. Para ambos os casos não são necessários equipamentos de alto custo.

Além de pesquisa, o centro de estudos do Centro promoverá cursos para a comunidade sobre temas relacionados à terceira idade e palestras científicas para médicos. Estas atividades servem para desenvolver conhecimento na área, para fazer propaganda institucional junto ao público e para se desenvolver renome médico.

9.2.3 Plano de contingências

Por trabalharmos com o bem-estar de pessoas em geral fragilizadas, teremos um plano de contingências para os imprevistos de ordem física, tecnológica e de recursos humanos.

Serão feitas parcerias com outras instituições que possam, nestes momentos, nos dar suporte.

9.2.4 Tecnologia

Será empregada tecnologia para o controle das atividades abaixo:

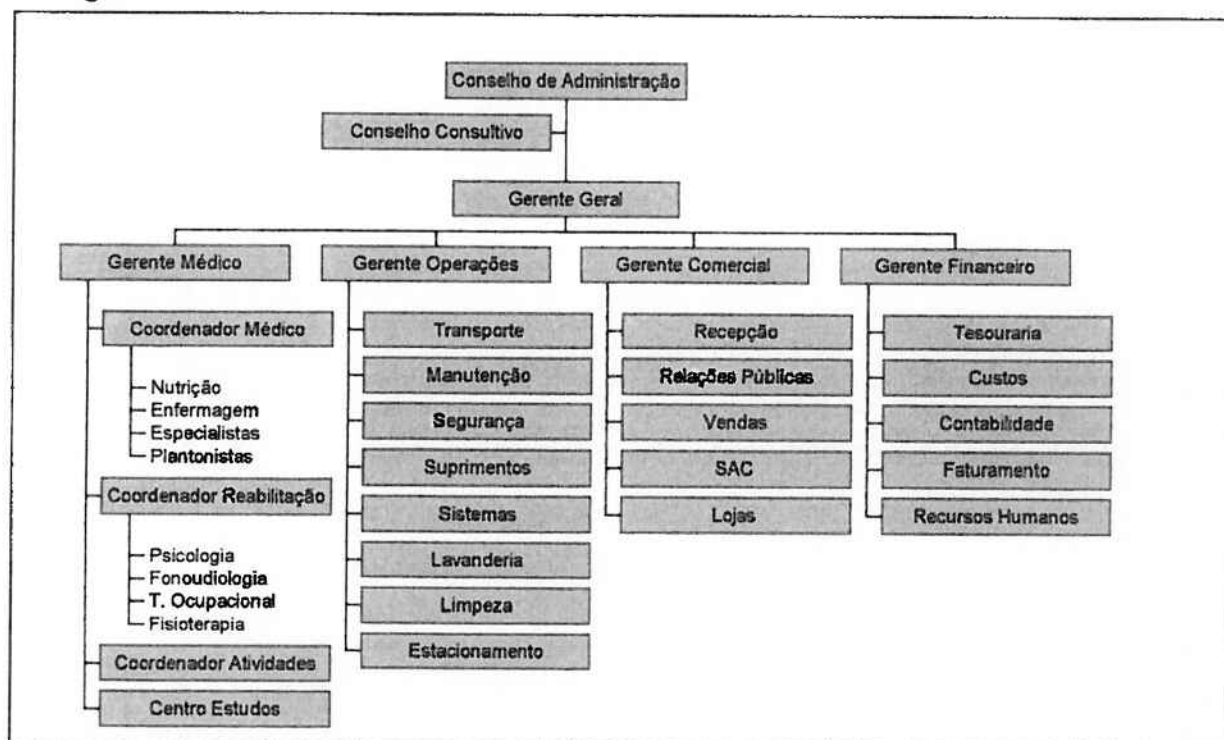
- Faturamento/Contabilidade/Contas a pagar/receber/Tesouraria
- Administração dos planos de cuidados/saúde dos usuários – todo o histórico do indivíduo estará disponível para consulta pelos profissionais envolvidos, facilitando o trabalho da equipe multidisciplinar e dando suporte à tomada de decisões. Além disso o sistema controlará os períodos em que um determinado serviço deverá ser prestado ao usuário, por exemplo, lembrando que deve ser feito um novo teste ergométrico, ou exame laboratorial.
- Admissão – o controle do perfil do residente ou associado será informatizado permitindo o acesso a uma série de dados como datas de aniversário, preferências de lazer, perfil de saúde, médico para contato, cobertura por plano de saúde. Isso possibilitará a elaboração de um plano de cuidados/ desenvolvimento do usuário sob medida para suas necessidades e gostos.
- Data-base para CRM – os sistemas informatizados serão desenhados prevendo forte relacionamento com nosso cliente atual e prospectivo.

- **Gestão de recursos humanos** – o plano de desenvolvimento de cada colaborador também será informatizado para possibilitar uma programação adequada de treinamento e desenvolvimento.
- **Internet / website** – o centro terá um site que divulgará informações sobre a instituição e servirá como difusor de informações sobre a terceira idade em aspectos desde dicas sobre saúde e lazer até culinária, educação e dinheiro. Além disso, os familiares poderão obter, a partir de suas casas, via internet, informações sobre o estado de saúde do residente.
- **Centro de pesquisas** – serão usados os recursos de tecnologia para o acompanhamento das pesquisas pelo centro de estudos, para apresentação de palestras científicas e cursos para a comunidade.
- **Clientes** – os usuários do centro terão acesso à Internet dentro de seus quartos ou em áreas comuns e a todos os recursos de informática que possam ter efeito benéfico no seu desenvolvimento
- **Controle dos recursos prediais** – otimização dos recursos empregados nas instalações prediais (eletricidade, ar condicionado, etc.)

9.2.5 Organograma

O Centro terá os seguintes cargos-chave apresentados neste esquema com as respectivas áreas de atuação (Fig 31)

Figura 31



Conselho Consultivo

Será composto um Conselho Consultivo com membros externos à empresa a serem escolhidos em conjunto com o investidor para formarem um grupo de debate, aconselhamento e questionamento das diretrizes do centro para idosos. O objetivo deste grupo será o de proporcionar visões externas que possam influir positivamente na instituição a médio e longo prazo.

No anexo III encontra-se quadro de funcionários para funcionamento da primeira unidade.

11. Planejamento Financeiro

O último capítulo de um plano de negócios é o planejamento financeiro. Nele descreveremos todas as despesas e receitas previstas, o volume de investimentos necessários para a implantação e operação do negócio e os retornos esperados.

Os elementos que devem compor um plano de negócios, descritos na análise bibliográfica, são:

- **Premissas**
- **Ponto de equilíbrio - break-even point**
- **Custos afundados – burning-rate**
- **Demonstração de resultado do exercício**
- **Fluxo de caixa**
- **Balanço patrimonial**
- **Indicadores econômico-financeiros**
 - Valor presente líquido – VPL
 - Taxa interna de retorno – TIR
 - Período de pay-back
 - Retorno do investimento – ROI
 - Margem bruta
 - Margem líquida
 - Índice de liquidez corrente
 - Índice de rotação de estoques
 - Endividamento geral

Planilhas de cálculo devem ser anexadas ao documento.

11.1. Análise do Case

O capítulo no case que trata do planejamento financeiro foi chamado de demonstrações financeiras.

Todas as premissas foram apresentadas em tabelas sem nenhuma explicação, descrição ou justificativas de adotá-las, o que as tornam extremamente confusas.

Os quadros financeiros foram apresentados em planilhas, mas apresentam as mesmas carências das premissas. A melhor coisa a se fazer neste capítulo é reescrevê-lo.

11.2. Case – Demonstrações Financeiras

10. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

10.1 Premissas

Volumes e preços

Residencial		
Serviço/produto	Mensalidade (R\$)	unidades
Dependente – apartamento		
Dependente – quarto		
Independente – apartamento		
Independente – quarto		

Centro de Convivência		
Serviço/produto	Mensalidade (R\$)	Número de inscritos
Plano total		
Plano parcial		

Reabilitação		
Serviço/produto	Valor da sessão (R\$)	Número de sessões mensais
Sessão fisioterápica		

Ambulatório		
Serviço/produto	Valor da consulta (R\$)	Número de consultas mensais
Consultas médicas		

Transporte		
Serviço/produto	Valor do traslado (R\$)	Número de traslados mensais
Traslado ao centro do idoso – ida e volta		

Dados econômicos**Taxa de desconto de capital**

% ao ano

Produto/serviço	Crescimento							
	mês							
	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Set-03	Out-03	Nov-03	Dez-03	Jan-04
Residencial	20%	27%	34%	41%	48%	55%	62%	69%
Centro de convivência	30%	38%	46%	54%	62%	70%	78%	86%
Reabilitação	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	90%
Ambulatório	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	90%
Transporte	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	90%

Investimento

Investimentos (R\$ x milhares)			
Infra-estrutura			
Infra-Estrutura			
Implantação			
Marketing			
Administração			
Capital de giro			
Equipamentos			

Despesas

Leasing	
Mensais de R\$	já projetadas até março de 2005

Depreciação	
Imóvel	5,0 % ao ano durante 20 anos
Equipamentos	10 % ao ano durante 10 anos

Honorários médicos	
Reabilitação	Ambulatório
% do faturamento	% do faturamento

Impostos				
ISS	CPMF	PIS	COFINS	IR
5 %	0,38%	0,65 %	3,0 %	1,2 %/receita*

* Opção pelo lucro presumido

10.2. Quadros financeiros

PROJEÇÕES ECONÔMICAS

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
SALDO INICIAL	-	29	402	3.102	6.391	10.157	
RECEITA	-	3.842	11.628	11.842	11.842	11.842	
Residência - independentes-aptº	-						
Residência - independentes-quarto							
Residência - dependentes-aptº	-						
Residência - dependentes-quarto							
Centro de convivência							
Reabilitação	-						
Ambulatório	-						
Transporte	-						
Estacionamento	-						
Lojas	-						
Web site							
Farmácia							
Centro de estudos geriátricos							
DESPESAS OPERACIONAIS	-	4.531	8.977	8.958	8.904	8.904	
Serviços terceirizados	-						
Marketing	-						
Despesas Administrativas	-						
Folha de pagamento							
Impostos	-						
Manutenção Imóvel	-						
Leasing	-						
Depreciação							
Aluguel							
RESULTADO OPERACIONAL	-	(689)	2.651	2.884	2.938	2.938	
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS			-	-	-	-	
Implementação do Projeto			-	-	-	-	
ENTRADAS NÃO OPERACIONAIS	927	2.507	186	548	970	1.447	
Aplicações financeiras							
Capital							
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	29	1.099	186	548	970	1.447	
Resultado antes do IR	29	410	2.837	3.431	3.908	4.386	
IR	-	36	137	142	142	142	
Resultado final	29	374	2.700	3.289	3.766	4.243	21.217
Resultado final acumulado	29	402	3.102	6.391	10.157	14.401	

FLUXO DE CAIXA

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
SALDO INICIAL	-	29	439	3.207	6.574	10.427	
ENTRADAS OPERACIONAIS	-	3.842	11.628	11.842	11.842	11.842	
Residência - independentes-aptº	-						
Residência - independentes-quarto	-						
Residência - dependentes-aptº	-						
Residência - dependentes-quarto	-						
Centro de convivência	-						
Reabilitação	-						
Ambulatório	-						
Transporte	-						
Estacionamento	-						
Lojas	-						
Web site	-						
Farmácia	-						
Centro de estudos geriátricos	-						
SAIDAS OPERACIONAIS	-	4.495	8.916	8.898	8.843	8.843	
Serviços terceirizados	-						
Marketing	-						
Despesas Administrativas	-						
Folha de pagamento	-						
Impostos	-						
Manutenção Imóvel	-						
Leasing	-						
Aluguel	-						
SALDO OPERACIONAL	-	(653)	2.712	2.945	2.999	2.999	
SAIDAS NÃO OPERACIONAIS			-	-	-	-	
Implementação do Projeto			-	-	-	-	
ENTRADAS NÃO OPERACIONAIS	927	2.508	194	564	996	1.485	
Aplicações financeiras							
Capital							
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	29	1.100	194	564	996	1.485	
Saldo antes do IR	29	447	2.906	3.509	3.995	4.484	
IR	-	36	137	142	142	142	
Saldo final	29	410	2.768	3.367	3.853	4.342	21.709
Saldo final acumulado	29	439	3.207	6.574	10.427	14.769	

- (1) Aporte de R\$ [] em janeiro/2002 e R\$ [] em julho/2002
 (2) Aporte de R\$ [] em janeiro/2003 e R\$ [] em junho/2003

INDICADORES FINANCEIROS			
Indicadores	VNT ⁽¹⁾	VP ⁽²⁾	UNID.
Investimento (VP)			R\$x1000
Retorno (VP)			R\$x1000
Taxa de desconto			ao ano
Valor presente líquido			R\$x1000
<i>Payback descontado</i>			anos
TIR			ao ano

(1) Valor no tempo

(2) Valor presente

ESTIMATIVA DE CUSTO DA OBRA		
serviços	%	R\$x1000
projetos	7,00%	
instalações provisórias	2,00%	
máquinas e equipamentos	3,50%	
administração/ operação do canteiro	6,60%	
contas e consumos correntes	2,00%	
trabalhos em solo	1,40%	
fundações	4,00%	
estrutura	15,00%	
alvenaria, paredes e painéis	4,50%	
esquadrias de madeira	2,00%	
esquadrias metálicas	3,50%	
vidros	1,50%	
impermeabilização	1,50%	
revestimentos internos	4,50%	
revestimentos de fachadas	4,50%	
pintura	2,50%	
pisos, peitoris e rodapés	3,00%	
louças, metais e compl sanitários	1,50%	
instalações elétricas	4,00%	
aparelhos de iluminação	1,00%	
instalações hidráulicas	3,50%	
equipamentos mecânicos	1,00%	
paisagismo e decorações	2,50%	
serviços complementares	1,00%	
elevadores	4,00%	
mármore e granitos	2,00%	
equipamentos eletrônicos	4,00%	
limpeza	0,50%	
ar condicionado	6,00%	
TOTAL - OBRA	100,00%	
TERRENO - ESTIMADO		
TOTAL GERAL		

área construída (m ²)	
custo de construção por m ² (R\$/m ²)	
custo de construção (R\$x1000)	

Projeção econômica - Prédio									
	2002	2003	1 2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Investimento									
Retorno									

Aluguel	% a.m sobre o investimento imobiliário
R\$	mil a.m*

* Contrato de locação por 15 anos com reajustes de acordo com variação do IGP-M

CONCLUSÕES

Duas questões sempre me intrigaram. A primeira questão é por que tantas empresas fracassam? As diversas respostas conhecidas: incompetência, azar, impostos altos, falta de incentivos governamentais e concorrência desleal, não respondem de maneira satisfatória a essa questão, pois afinal, existem empresas que alcançam o sucesso e o mantêm, enfrentando as mesmas adversidades. Não se pode argumentar que essas empresas tiveram sorte ou foram favorecidas por algum fator externo, ainda que essas justificativas possam se aplicar em alguns casos.

A segunda questão que me intrigava era: fala-se muito em planejamento estratégico, sua definição, importância e escopo, mas como deve ser feito? Que ferramentas existem que auxiliem na sua elaboração.

As respostas a essas questões começaram a surgir, quando fui convidado a participar da criação e implantação de um projeto destinado ao atendimento aos idosos, com a responsabilidade de viabilizar a parte física do empreendimento. Foi meu primeiro contato com um plano de negócios que, a princípio, achei se tratar apenas de um documento burocrático exigido por investidores.

Ao tomar conhecimento sobre o que é um plano de negócios, suas definições, finalidades e abrangência, assim como a maneira de elaborá-lo, percebi que contribuiria com a finalidade do curso de MBA – TGP se apresentasse, como tema da monografia de conclusão do curso, metodologia para elaboração de planos de negócios, pois acredito que aborde os temas relevantes tratados nas disciplinas tais como: planejamentos estratégico, tático e operacional, vantagens competitivas, planejamento financeiro e desenvolvimento e implantação de empreendimentos. Creio que também auxiliará aos alunos que são ou queiram se tornar empreendedores, desejo manifestado por muitos colegas ao longo do curso.

A resposta à primeira questão, por que as empresas fracassam, surgiu nas definições e finalidades do plano de negócios. Muitas empresas fracassam porque o empreendedor não conhece seu negócio e porque não utiliza planejamento estratégico. É vital para o empreendedor conhecer melhor seu negócio, o mercado em que atua ou pretende atuar, os clientes atuais e futuros, os recursos disponíveis e necessários e sua lucratividade. Esse conhecimento só é possível se houver um bom planejamento estratégico.

Ao verificar a abrangência do plano de negócios e o método de elaborá-lo, com todos os aspectos relevantes que devem compô-lo, surgiu a resposta à segunda questão sobre as ferramentas que existem para sua elaboração. O plano de negócios também é conhecido como plano empresarial e caracteriza-se como uma ferramenta de planejamento estratégico.

Ao tratar de análises ambientais, o plano de negócios nos ensina a determinar as forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças que o mercado e a concorrência oferecem, ou seja, nos auxilia a identificar onde estamos, nossa posição competitiva. Também nos ensina a definir objetivos e a importância da identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e, a partir daí como se definirão estratégias. Por fim trata dos aspectos relevantes do planejamento financeiro.

A elaboração de um plano de negócios para um novo empreendimento ou unidade de negócios de uma empresa mostra-se eficaz aos desafios presentes e futuros. Por tratar de praticamente todos assuntos da administração, obriga o empreendedor a pensar em todos fatores relevantes para o sucesso da empresa, dando-lhe uma visão clara e abrangente do todo.

É importante ressaltar que o plano de negócios é um documento dinâmico, carecendo de revisões e atualizações constantes decorrentes das mudanças nas condições do ambiente.

Entender e saber como lidar com o ambiente externo assim como definir estratégias é fundamental para o sucesso da empresa, por isso seria importante, em trabalhos futuros, aprofundar os estudos sobre diagnóstico empresarial e definições de políticas e estratégias. A análise financeira também merece um estudo mais profundo, pois, em última análise, é ela que dirá se um empreendimento será um sucesso ou um fracasso.

Caberia ainda discutir alguns temas importantes relacionados ao trabalho como: o papel da liderança, a gestão do conhecimento, a gestão da tecnologia e inovação e os indicadores de desempenho. São temas complexos, objetos de discussões atuais que exigiriam extensa e profunda análise, extrapolando os objetivos deste trabalho.

Desenvolver esse trabalho foi profundamente enriquecedor para a minha vida profissional. Estudar temas tão complexos me propiciou uma visão estratégica, que me permitiu atuar em outros campos envolvidos no negócio além daquele em que, de início, fui convidado. Hoje estou envolvido em todos aspectos relevantes para o desenvolvimento do projeto analisado no *case*.

Para finalizar, como várias vezes foi citada a abrangência e complexidade do assunto, acredito na importância de se ressaltar, que o sucesso de um plano de negócios está diretamente relacionado a uma equipe, competente e motivada, pois não é trabalho de um só indivíduo.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABRAMS, Rhonda. *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. Califórnia: Running 'R' Media, 2000.

AZEVEDO, Marilena Coelho & COSTA, Helder Gomes. *Métodos para Avaliação da Postura Estratégica*. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, V.8, nº 2, abril/junho 2001.

BRUNER, Robert F. *et al. MBA: Curso Prático*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAL'BÓ, Anderson Figueiredo da Silva. *Estratégia Competitiva: Estruturação para Aplicação no Setor Construção Civil*. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, V.00, nº 0, 2º SEM/1994.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio*, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

FILHO, Cid Gonçalves & GONÇALVES, Carlos Alberto. *Gerência do Conhecimento: Desafios e Oportunidades para as Organizações*. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, V.08, nº 1, janeiro/março 2001.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PAVANI, Cláudia, DEUTSCHER, Arnaldo & LÓPEZ, Santiago Maya. *Plano de Negócios: Planejando o sucesso de seu empreendimento*. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ROCKART, John F. *Chief Executives Define Their Own Data Needs*. Harvard Business Review, Março – Abril 1979.

SALIM, César Simões, HOCHMAN, Nelson, RAMAL, Andréa Cecília & RAMAL, Silvina Ana. *Construindo Plano de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar & SYLOS, Andréa de Lima. *Plano Empresarial em quatro etapas*. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, V.1, nº 11, 1º TRIM/2000.

SOLINO, Antonio da Silva & EL-AOUAR, Walid Abbas. *O Processo de Tomada de Decisões Estratégicas: Entre a Intuição e a Racionalidade*. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, V.8, nº 3, julho/setembro 2001.

TACHIZAWA, Takeshy, JÚNIOR, João Benjamim da Cruz & ROCHA, José Antônio de Oliveira. *Gestão de Negócios: Visões e dimensões Empresariais da Organização*. São Paulo: Atlas, 2001.

WANDERLEY, Ana Valéria Medeiros. *Um Instrumento de Macropolítica de Informação: Concepção de um Sistema de Inteligência de Negócios para Gestão de Investimentos de Engenharia*. **Ci. Inf. Brasília**, v. 29, nº 2, p. 190-199, maio/agosto 1999.

