

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

DIEGO OLIVEIRA

PLANO DE NEGÓCIOS:

Estudo de caso de uma Instituição de Longa Permanência de Idosos na cidade de Passo
Fundo-RS

PASSO FUNDO

2019

DIEGO OLIVEIRA

PLANO DE NEGÓCIOS:

Estudo de caso de uma Instituição de Longa Permanência de Idosos na cidade de Passo Fundo-RS

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Luis Aelto Vieira da Fonseca

PASSO FUNDO

2019

DIEGO OLIVEIRA

PLANO DE NEGÓCIOS:

Estudo de caso de uma Instituição de Longa Permanência de Idosos na cidade de Passo Fundo-RS

Estágio Supervisionado aprovado em ___ de _____ de _____, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Luis Aelto Vieira da Fonseca
UPF – Orientador

Prof. UPF

Prof. UPF

PASSO FUNDO

2019

A minha família.

.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por não me deixar desanimar nos momentos difíceis.

Aos meus pais Mario e Cleusa, que foram minhas fontes de inspiração e sabedoria, devo tudo a vocês, minha educação, meus valores, minha vida.

A minha esposa Carla e meus filhos Murilo e Pedro, pela atenção e carinho, vocês são muito especiais para mim.

Ao meu orientador Professor Luis Aelto, pela dedicação, paciência e sempre disposto em ajudar e orientar este tempo.

Agradeço à Universidade de Passo Fundo, em especial a Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis pelo amparo para o desenvolvimento desta pesquisa, juntamente com a equipe que trabalha na Secretaria.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização da minha formação.

“Mais importante do que conseguir algo é ter sido capaz de desenvolver os meios para alcançá-lo.”

FERNANDO DOLABELA

RESUMO

OLIVEIRA, Diego. **Plano de negócios:** estudo de caso de uma Instituição de Longa Permanência de Idosos na cidade de Passo Fundo-RS. Passo Fundo. 2019. 62f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2019.

Este estudo visa verificar a viabilidade econômica-financeira para abertura de uma ILPI (Instituição de Longa Permanência de Idosos), analisando o potencial de mercado e concorrentes, levantando os investimentos necessários, projetando todas as receitas, custos e despesas, elaborando a projeção de resultados e fluxo de caixa e verificando a viabilidade através dos indicadores: *Payback*, VPL e TIR. No referencial teórico enfocou-se em empreendedorismo, investimento, demonstrações contábeis e técnicas de análise de investimento. A coleta de dados foi realizada através de observação, sendo uma pesquisa quantitativa, segundo o propósito é classificada como pesquisa-diagnóstico e de acordo com procedimentos técnicos a pesquisa é definida como estudo de caso. Após iniciou-se o uso de ferramentas para análise econômica e financeira através da projeção do fluxo de caixa. Assim, analisou-se a capacidade de retorno do investimento. Ao final, concluiu-se pela viabilidade do empreendimento.

Palavras-chave: Custos. Investimentos. Plano de negócios.

LISTA DE ABREVIATURAS

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

COREN - Conselho Regional de Enfermagem

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

ILPI - Instituição de Longa Permanência de Idosos

IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados

ISS - Simples Nacional

OMS - Organização Mundial da Saúde

PAYBACK - Período de Recuperação de Capital

RDC - Resolução da Diretoria Colegiada

RS - Rio Grande do Sul

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SM - Salário Mínimo

SWOT - “*Strengths*”, “*Weaknesses*”, “*Opportunities*”, “*Threats*”

TIR - Taxa Interna de Retorno

TMA - Taxa Mínima de Atratividade

VPL - Valor Presente Líquido

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pacientes atendidos	47
Quadro 2 - Análise externa.....	48
Quadro 3 - Análise interna.....	49
Quadro 4 - Recursos humanos.....	50
Quadro 5 - Investimentos	53
Quadro 6 - Receita de pacientes atendidos	54
Quadro 7 - Projeção de despesas operacionais.....	54
Quadro 8 - Demonstração dos resultados projetados	55
Quadro 9 - Rentabilidade do projeto	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Oportunidades empreendedoras	19
Tabela 2 - Taxas de oportunidade e necessidade.....	20
Tabela 3 - Distribuição percentual dos empreendedores iniciais estabelecidos segundo as características relacionadas à inovação dos produtos e serviços.....	21
Tabela 4 - Principais fatores favoráveis para a abertura e manutenção de novos negócios	21

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Informações de um Plano de Negócios	28
Figura 2 – Fórmula do cálculo do Valor Presente Líquido (VPL)	38
Figura 3 – Fórmula do cálculo de Taxa Interna de Retorno (TIR).....	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Identificação e justificativa do problema	15
1.2	Objetivos	17
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	17
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	Empreendedorismo	19
2.1.1	<i>Empreendedorismo no Brasil</i>	20
2.2	Investimento	21
2.3	Análise de viabilidade de mercado	22
2.3.1	<i>Clientes</i>	23
2.3.2	<i>Fornecedores</i>	24
2.3.3	<i>Concorrência</i>	24
2.3.4	<i>Descrição dos produtos</i>	25
2.3.5	<i>Preço</i>	25
2.3.6	<i>Estratégias promocionais</i>	26
2.3.7	<i>Estrutura de comercialização</i>	26
2.3.8	<i>Localização do negócio</i>	27
2.4	Plano de negócios	27
2.4.1	<i>Sumário executivo</i>	28
2.4.2	<i>Dados do empreendimento</i>	28
2.4.3	<i>Missão da empresa</i>	29
2.4.4	<i>Visão da empresa</i>	29
2.5	Plano de marketing	30
2.6	Plano operacional	31
2.6.1	<i>Layout</i>	31
2.6.2	<i>Capacidade produtiva e comercial</i>	32
2.6.3	<i>Processos operacionais</i>	32
2.6.4	<i>Necessidade de pessoal</i>	33
2.7	Plano financeiro	33

2.7.1	<i>Investimento total</i>	33
2.7.2	<i>Estimativa de investimentos fixos</i>	34
2.7.3	<i>Capital de giro</i>	34
2.7.4	<i>Estimativa do faturamento mensal</i>	35
2.7.5	<i>Estimativa do custo unitário de matéria-prima</i>	35
2.7.6	<i>Materiais diretos e terceirizações</i>	35
2.7.7	<i>Estimativa dos custos de comercialização</i>	36
2.7.8	<i>Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas</i>	36
2.7.9	<i>Estimativa do custo com mão de obra</i>	37
2.7.10	<i>Estimativa do custo com depreciação</i>	37
2.8	Técnicas de Análise de Investimento	38
2.8.1	<i>Valor Presente Líquido (VPL)</i>	38
2.8.2	<i>Taxa Interna de Retorno (TIR)</i>	39
2.8.3	<i>Período de Recuperação de Capital (PAYBACK)</i>	40
2.9	Demonstrações contábeis	41
2.9.1	<i>Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)</i>	41
2.9.2	<i>Fluxo de Caixa</i>	42
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1	Delineamento da pesquisa	43
3.2	População e amostra	44
3.3	Procedimento e técnica de coleta de dados	44
3.4	Análise e interpretação dos dados	44
3.5	Variáveis de estudo	45
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
4.1	Caracterização da empresa	46
4.2	Planejamento estratégico	47
4.2.1	<i>Análise SWOT</i>	47
4.2.1.1	<i>Análise externa</i>	48
4.2.1.2	<i>Análise interna</i>	48
4.3	Plano de marketing	49
4.4	Plano operacional	50
4.4.1	<i>Estrutura e Recursos humanos</i>	50
4.4.2	<i>Organização documental</i>	52
4.5	Projeto de investimento	52

4.5.1	<i>Descrição do projeto de investimento</i>	52
4.5.2	<i>Projeção do fluxo de caixa</i>	54
4.5.3	<i>DRE</i>	55
4.5.4	<i>Rentabilidade do projeto</i>	55
4.5.5	<i>Taxa Interna de Retorno</i>	56
4.6	Parecer do investimento	56
4.7	Sugestões e recomendações	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

O investimento em uma empresa pode estar relacionado ao espírito empreendedor. Quando não há recursos próprios suficientes para o investimento, deve-se buscar capital de terceiros. Por isso, os gestores precisam de um plano de negócios que apresente dados seguros sobre o retorno do investimento, com o propósito de avaliar os diferentes cenários, projetar resultados e, com isso, fornecer informações para uma tomada de decisão mais segura, para obter sucesso no negócio.

A utilização de uma ferramenta científica de avaliação e planejamento é indispensável para que o empresário construa seu empreendimento sobre bases sólidas, e, principalmente, para a perenidade do negócio. A análise do plano de negócio esboça o real potencial de retorno do investimento, levando em consideração os recursos financeiros e humanos, bens materiais e imateriais).

Avaliar a viabilidade é reunir informações através de técnicas que permitam evidenciar se as entradas de caixa compensam ou não a realização do investimento, com vistas a garantir a saúde financeira de quem empreende (SOUSA, 2007).

Este estudo visa comprovar a viabilidade de abertura de uma instituição de longa permanência para idosos (ILPI'S), focado para público idoso acima de 60 anos com dependência de graus I e II. Conforme ANVISA (2005) definições para dependência do idoso grau I – idosos independentes, mesmo que requeiram uso de equipamentos de auto-ajuda; grau II idoso com dependência em até três atividades de autocuidado para via diária tais como: alimentação, mobilidade e higiene, sem comprometimento cognitivo ou com alterações cognitivas alteradas; grau III – idosos com dependência que requeiram assistência em todas as atividades de autocuidado para vida diária e ou em comprometimento cognitivo. Tal estabelecimento voltado para o serviço de hotelaria ou permanência em longo prazo, oferecendo lhes qualidade de vida, atendimento diferenciado e afetuoso, proporcionando um envelhecer saudável.

A viabilidade econômica para possibilidade de abertura de tal empreendimento privado, que possa atender idosos com qualidade e excelência nos serviços, demanda de funcionários qualificados, assim como uma equipe multiprofissional, compostos por enfermeiros, psicólogos, médicos com especialização em geriatria, enfim, profissionais capazes de viabilizar o bem-estar e a saúde da população-alvo, que no caso da pesquisa são os idosos.

Tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2012 e as informações sobre estas empresas disponíveis na SRF até 2014, a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividade foi de 76,6%.. Já a taxa de mortalidade com até dois anos caiu de 45,8%, nas empresas nascidas em 2008, para 23,4%, nas empresas nascidas em 2012 (BEDÊ, 2016).

É importante frisar que houveram uma série de aspectos positivos, presentes no conjunto do período compreendido entre 2008 e 2014, o que explica o aumento da taxa de sobrevivência das empresas neste período, tais como: evolução do Produto Interno Bruto (PIB), evolução das taxas de juros, evolução do rendimento médio real dos trabalhadores, evolução do Salário Mínimo (SM) e da taxa de desemprego e evolução positiva da legislação voltada para os pequenos negócios.

De forma complementar, as taxas de mortalidade de empresas com até dois anos, para as empresas nascidas em 2012, foram, respectivamente: Sudeste (22%), Centro-Oeste (23%), Nordeste (24%) e Norte e Sul (ambas com 25%) (BEDÊ, 2016).

Contudo, cabe ressaltar que a sobrevivência depende também de outros fatores, tais como: as características dos seus donos (o planejamento prévio à abertura, a gestão do negócio, a atitude empreendedora etc.) e do ambiente no qual está inserida a empresa (existência de Lei Geral Municipal, custo das tarifas públicas, qualidade dos serviços públicos disponíveis etc.).

O estudo está dividido em cinco capítulos. Na introdução apresenta-se o tema e problema de pesquisa, como também os objetivos gerais e específicos. No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica, a qual irá fundamentar o estudo. Na sequência apresenta-se a metodologia a ser utilizada. No quarto capítulo há a apresentação e análise dos resultados e, por fim, no quinto capítulo, as considerações finais.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A questão do envelhecimento no Brasil, bem como, em outros países, vem tomando proporções cada vez maiores, eis que os índices de envelhecimento, de mortalidade em geral, estão diminuindo, em contrapartida, há o aumento da população idosa.

Pode-se definir que a população idosa consiste na relação existente entre o número de idosos e a população jovem, esses índices são expressos em números de residentes com 65 ou mais anos por 100 residentes com menos de 15 anos, conforme prevê o Estatuto do Idoso, e a

metodologia utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (BRASIL, 2018; IBGE, 2018).

A existência do público-alvo resta confirmada pelos dados expostos, bem como é visível na sociedade, como os idosos vem buscando investir em qualidade de vida, cenário que oportuniza empreender em asilos, casas de repouso e clínicas especializadas. Além de bem-estar e qualidade de vida, os idosos querem se manter independentes e muitas vezes preferem morar nestes espaços, sendo cuidados por profissionais e não por familiares. Destaca-se ainda a necessidade de internação, quando a família não tem condições de cuidar devido as doenças ligadas ao envelhecimento, daí a importância de uma ILPIS que possa amparar os idosos e seus familiares quando necessário.

O interesse pelo tema revela-se importante mediante a constatação de que o aumento da perspectiva de vida é uma realidade, gerando inclusive a busca pela qualidade no processo de envelhecimento. Destaca-se que a estimativa para o ano de 2025, é que o Brasil ocupe o sexto lugar quanto ao contingente de idosos do mundo, alcançando 60 milhões de pessoas com 60 anos ou mais. Ainda, nesta concepção, em 2050 as crianças de 0 a 14 anos representarão 13,15%, ao passo que a população idosa alcançará os 22,71% da população total (IBGE, 2010).

Perante o cenário apresentado, verifica-se que a possibilidade de abertura de uma empresa prestadora de serviços de cuidados a idosos se justifica pelos dados apurados devido ao crescimento da população idosa. O que torna necessário aplicar conceitos e práticas de administração, como a viabilidade econômica, o que demanda obter informações sobre o assunto para garantir a sobrevivência do negócio. Em âmbito social a justificativa consiste na capacidade do empreendimento de satisfazer os idosos, bem como, seus familiares, considerando que os casos de clínicas geriátricas, aqueles que residem nestas, buscam uma relação de confiança e de atendimento prioritário e de qualidade, sendo assim, o serviço ofertado, deve mostrar diferenciais, aos que já propõem o mesmo negócio no mercado atualmente.

Além disso, o estudo se justifica teoricamente, pois novos empreendimentos, em geral, são vulneráveis e sujeitos a muitas restrições e, por isso, a prudência e cautela devem ser redobradas desde o início do processo. Se não houver uma preparação adequada, há grandes chances de insucesso, porque nem um processo bem desenvolvido garante o sucesso, somente aumenta suas chances (BERNARDI, 2008, p. 69-70).

Assim, foi analisado como evoluíram os espaços para cuidado de idosos, a forma de concebê-los, o programa e as conciliações arquitetônicas categóricas da forma do edifício

como retorno à sua organização funcional e a forma dos ambientes interiores como revide às precisões funcionais do usuário. Além deste, a busca pela identificação ao conforto ambiental e as necessidades apresentadas pelos clientes.

Nesta linha, faz-se necessário o reconhecimento e acompanhamento de algumas concepções de cunho administrativo, econômico e social, bem como, de conforto ambiental. Após a referida avaliação, busca-se a necessidade de expressar através dos índices observados, o custo-benefício, em relação proporcionalidade de abrir uma clínica geriátrica, qual seja, o núcleo do deste trabalho.

O oferecimento dos serviços prestados para clientela que no caso idoso, consiste em criar um espaço amplo com interação social, lazer bem como outros para promover o bem-estar do envelhecer saudável, sendo assim a instituição será de forma assistencial, oferecendo serviço de longa permanência, não será oferecido serviços hospitalares apesar de haver acompanhamento médico.

O plano de negócio diminui a probabilidade de morte precoce da empresa, uma vez que previne riscos e situações operacionais adversas, visto que possibilita a aquisição de conhecimentos específicos para o tipo de negócio escolhido, define os objetivos perseguidos, os clientes potenciais, avalia o mercado, os preços, a concorrência, os recursos financeiros disponíveis, o ambiente externo e estabelece ações procedimentais dentro de uma estratégia que proporciona os melhores resultados. Reflete a personalidade e o espírito da empresa. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005; PAVANI; DEUTSCHER; LÓPEZ, 2000).

Diante do exposto, indaga-se a seguinte questão: **Qual a viabilidade econômica financeira para a abertura de uma Instituição de Longa Permanência de Idosos na cidade de Passo Fundo-RS?**

1.2 OBJETIVOS

Busca-se aqui neste item a definição dos objetivos geral e específicos, no intuito de instrumentalizar, de forma clara, a questão a ser respondida.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar a viabilidade econômica-financeira para abertura de uma Instituição de Longa Permanência de Idosos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar o potencial de mercado e concorrentes;
- Levantar investimentos necessários;
- Projetar todas as receitas, custos e despesas;
- Elaborar projeção de resultados e fluxo de caixa;
- Verificar a viabilidade econômica e financeira através dos indicadores: *Payback*, VPL e TIR.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação do estudo, onde é contextualizado o empreendedorismo, seguido da caracterização de investimento, destacando-se a análise e a elaboração de projetos. E por fim, apresentam-se algumas técnicas de investimento, as quais serão o foco deste estudo, tais como: VPL, *Payback* e TIR.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo Hisrich, Peters e Sheperd (2014) o empreendedorismo prioriza o crescimento dos negócios, os quais podem ter um resultado inicialmente modesto, tornando-se oportunidades lucrativas na sequência. Dentre essas oportunidades destacam-se novos bens, serviços, matérias primas e métodos organizacionais.

Por empreendedor considera-se um indivíduo que “busca realizações” e “assume riscos”, o que dificulta criar rótulos visando identifica-los. Sendo assim, a experiência no ramo ou em atividade correlata é uma característica dos empreendedores de sucesso. Além da preparação técnica e profissional a experiência auxilia o empreendedor a conhecer o mercado, suas falhas e demandas conseguindo assim aproveitar as oportunidades (DORNELAS, 2015).

O aproveitamento de oportunidades são características marcantes do empreendedor de sucesso. Apenas cerca de 1% crê que a “sorte” de estarem no lugar e momento certo alavancou o sucesso. (DORNELAS, 2015). Na maioria a oportunidade foi aproveitada e mostram sempre estarem atentos a ela, conforme expressa a Tabela 1.

Tabela 1- Oportunidades empreendedoras

Critério	Absoluto	Relativo (%)
Aproveitou a oportunidade	244	77,71
Está sempre atento a oportunidade	132	42,04
Avaliou a oportunidade	128	40,76
Outros	93	29,62
Amigo/familiar ofereceu oportunidade	27	8,60
Necessidade gerou oportunidade	23	7,32
Estava no lugar e momento certos	5	1,59
Total de Entrevistas	399	100,00
Entrevistas válidas	314	78,70

Fonte: Dornelas (2015).

Apesar da vocação em tirar proveito das oportunidades, sua avaliação nem sempre é possível e, nesses casos, para não deixá-las passar, o empreendedor assume riscos e encara o mercado (DORNELAS, 2015).

2.1.1 Empreendedorismo no Brasil

Segundo o GEM Brasil (2017) são considerados empreendedores por oportunidade aqueles que, iniciam um negócio ao avistar a oportunidade no ambiente inserido. Já o empreendedor por necessidade é aquele que afirma ter iniciado o negócio pela ausência de alternativa para a geração de ocupação e renda.

De acordo com a GEM Brasil (2017) as taxas para oportunidades e necessidades citam que 59,4% dos empreendedores iniciais empreenderam por oportunidade e 39,9% por necessidade. O patamar de empreendedorismo por necessidade ainda está significativamente acima da proporção registrada em 2014 (29%), ano anterior à agudização da crise econômica brasileira, o que pode ser visualizado na Tabela 2.

Tabela 2- Taxas de oportunidade e necessidade

Motivação	Taxas	Percentual da TEA	Estimativas
Oportunidade	12,1	59,4	16.313.253
Necessidade	8,1	39,9	10.965.755
Razão/Oportunidade/Necessidade		1,5	

Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000-2030 (2017).

¹ Percentual da população de 18 a 64 anos.

² Estimativas calculadas a partir de dados da população brasileira de 18 a 64 anos para o Brasil em 2017: 135,4 milhões.

Para entender melhor o perfil empreendedor brasileiro a pesquisa GEM Brasil (2017), indica que 72% dos empreendedores em estágio inicial atuam no setor de serviços, mais especificamente aproximadamente 67% deles no setor de serviços orientados ao consumidor. Já atividades industriais é a área de atuação de 27% dos empreendedores iniciais e 42,1% dos empreendedores estabelecidos.

Empreendedores tanto iniciais quanto estabelecidos, afirmam que o produto ou serviços com os quais realizam suas atividades comerciais são considerados novos para uma parcela de seus clientes (GEM BRASIL, 2017).

A Tabela 3 apresenta a distribuição dos empreendedores iniciais e estabelecidos.

Tabela 3- Distribuição percentual dos empreendedores iniciais e estabelecidos segundo as características relacionadas à inovação dos produtos e serviços

Características do empreendimento	% de empreendedores	
	Iniciais	Estabelecidos
produtos/serviço novo para alguns ou para todos	25,0	26,4
Poucos ou nenhum concorrente	45,7	33,9
Tecnologia com menos 5 anos	1,4	0,3
Consumidores no exterior	0,7	0,5

Fonte: GEM (2017).

¹ Itens mutuamente exclusivos.

No tocante a ambientes favoráveis conforme o GEM Brasil (2017) o Brasil para 50% dos especialistas é reconhecido como sendo um território que impõe poucas barreiras para abertura de novos negócios e conseqüentemente o acesso aos mercados. Também é importante mencionar que os especialistas avaliam os programas e políticas governamentais como um fator que limita o empreendedorismo, 26,7% deles também aponta esse mesmo fator como um aspecto favorável.

Tabela 4- Principais fatores favoráveis para a abertura e manutenção de novos negócios segundo os especialistas entrevistados

Fatores	% dos empreendedores
Capacidade e composição da população	65,0
Abertura de Mercado/Barreira à Entrada	50,0
Políticas governamentais e programas	26,7

Fonte: (GEM, 2017).

2.2 INVESTIMENTO

Investimentos são o comprometimento de dinheiro ou outros recursos, podendo definir-se com aplicação de dinheiro em títulos, ações, imóveis, maquinários, etc, sempre visando ao lucro (BODIE; KANE; MARCUS, 2014; HOJI, 2014).

Na mesma perspectiva Silva (2008) explica que investimentos são ativos de caráter permanente que indispensáveis para resultados positivos futuros. Por exemplo, ao adquirir uma ação prevendo que os futuros resultados monetários justificarão tanto o tempo quanto o risco de investimento que seu dinheiro ficou retido.

Os principais motivos para investir, segundo Gitman (2010), Brito (2011) e Sousa (2007) são: - Expansão (meio de aquisição de imobilizados - máquinas e instalações); - Substituição ou reforma (quando há um valor alto de manutenção, deve-se avaliar a possibilidade de substituição); - Outros (comprometimento de valor em troca de uma expectativa de retorno futuro).

A análise de investimentos busca uma solução eficiente para uma decisão, sendo necessário vários indicadores que possibilitem resultados otimizados (MOTTA; CALÔBA, 2002).

Para Brom e Balian (2007), a melhor alternativa seria a relação entre custo e benefício (com risco aceitável).

2.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE DE MERCADO

Inicia-se enfatizando sobre a relevância de um plano de negócio para abertura de qualquer empreendimento que vise sobreviver no mercado, entende-se que este é uma das principais ferramentas administrativas para quem busca empreender.

Como comenta Dornellas (2008), o plano de negócios é a principal ferramenta para o sucesso empreendedor, oportuniza informações importantes sobre o empreendimento, e elaboração de estratégias a serem implantadas a curto, médio e longo prazo. Como por exemplo, conhecer o mercado-alvo e a necessidade deste, elaborar projeções financeiras, trabalhando com riscos calculados.

O plano de negócios propicia ao empreendedor informações sobre como agir em seu empreendimento, identifica-se desta maneira que se trata de uma ferramenta indispensável para o empreendedor no mercado atual.

De acordo com Salles (2001, p. 11) o plano de negócio é tido como uma ferramenta importante para demonstrar a viabilidade do negócio a ser criado e ainda pode ser utilizado para

[...] vender parte do negócio a sócios potenciais, estabelecer alianças com futuros parceiros, conseguir financiamentos e crédito junto a bancos, captar investimentos com capitalistas de risco e orientar os empregados e colaboradores a trabalharem alinhados com a missão da empresa. É válido ressaltar que o plano de negócio é uma ferramenta eficiente somente quando oriunda de um planejamento adequado.

É recomendado que antes da elaboração do plano de negócios seja levado em consideração, as ameaças e oportunidades do ambiente, principalmente no que estas se traduzem em termos de mercado potencial e condições financeiras, e as forças e fraquezas do empreendimento (SALLES, 2001, p. 11).

Sabater (2016, p. 24) sobre oportunidades explica que “são situações que se aproveitadas adequadamente podem gerar crescimento, lucro e fortalecimento da organização”. As ameaças referem-se a situações que podem comprometer o sucesso do empreendimento, ou seja, pode atingir diretamente a sobrevivência da organização no mercado. As forças e fraquezas dizem respeito ao ambiente interno, envolvem a avaliação e o monitoramento, sendo que as forças “são os recursos ou aptidões que fazem com que a empresa suplante os concorrentes [...], as fraquezas mensura-se através de: instalações obsoletas, falta de profundidade na administração, baixa identidade da marca [...]”.

O plano de negócio proporciona ao empreendedor as projeções viáveis, as oportunidades, sobre o futuro negócio, demonstrando aonde ir, como ir e o que fazer no decorrer do caminho. Nesse sentido, a análise de viabilidade mercadológica, econômico-financeira e os indicadores de viabilidade econômico-financeira fornecem uma base sólida sobre o futuro empreendimento, minimizando o risco de fracassos.

Kotler (2008, p. 31) menciona que “um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para realizar uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”.

Dornelas (2008) explica que a análise de mercado fornece o entendimento sobre o mercado no qual a empresa pretende atuar, seu público-alvo, concorrentes, bem como viabiliza entender o ambiente no qual o serviço se será prestado. O mercado está composto pelo ambiente onde a empresa pretende se inserir, a definição do mercado precisa considerar a descrição do segmento de mercado, a análise das ameaças, fraquezas e pontos fortes do produto ou serviço e a análise da concorrência.

2.3.1 Clientes

Segundo Zenone (2012, p. 64), para cativar o cliente, é “necessário muito mais que simplesmente ter um produto com qualidade, um preço e um ponto de venda adequado, ou uma exposição em diversas mídias”. É necessário, sobretudo, apresentar os valores que a empresa têm, entender muito bem o que o consumidor deseja e ter bons relacionamentos com todos os públicos que se relaciona, principalmente respeito e confiança.

Conforme Pizzinatto (2005, p. 11), o foco no cliente se materializa quer seja na análise do mercado e nas ações de marketing ou nos benefícios adicionados aos produtos e serviços, diferenciando-os pela agregação de valor que, sob a ótica do cliente, os torna superiores às vantagens da concorrência.

Segundo Crocco (2006, p. 49) “a manutenção e a retenção de clientes ocorrem em função do relacionamento constante e diferenciado”.

2.3.2 Fornecedores

Para Marcousé (2013, p. 63-64), o relacionamento com os fornecedores tende a causar impacto na empresa de maneira importante. O sucesso operacional necessita de produtos de alta qualidade entregues no devido tempo e na quantidade certa.

Os fatores essenciais para a escolha dos fornecedores são: custo, qualidade, confiança, frequência, flexibilidade e condições de pagamento.

Na hora da seleção dos fornecedores segundo Amato Neto (2014, p. 114), se a “empresa não possui nenhuma experiência anterior com um determinado fornecedor, a seleção pode ser realizada a partir das referências dadas a seguir:

- reputação e imagem do fornecedor;
- informação disponível de outros compradores que tenham experiência com esse fornecedor para produtos ou serviços similares;
- informações de bancos de dados governamentais ou de entidades de classe;
- testes de qualificação do fornecedor;
- pré-avaliação das instalações do fornecedor.

Deve-se considerar: distância física, referências, custo de frete, qualidade, capacidade de fornecimento, preço, prazo, assistência técnica, garantias, formas de pagamento e de entrega (BORGES, 2014, p. 149).

2.3.3 Concorrência

Deve-se registrar todas as informações sobre as pessoas e empresas que negociam mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes aos que pretende colocar no mercado. (BORGES, 2014, p. 93).

O concorrente direto é aquele que comercializa o mesmo produto ou serviço que a outra empresa e para o mesmo mercado. Por exemplo, o concorrente da Coca-Cola é a Pepsi

no segmento de refrigerantes. Os concorrentes indiretos são aqueles que, apesar de atenderem o mesmo público, oferecem produtos ou serviços diferentes daquele comercializado, porém, atendem a mesma necessidade. (ZENONE, 2012, p. 16).

Segundo Bernardi (2017, p. 48), avaliar o que a concorrência está praticando auxilia a fixação de preços. Uma vez que os elementos referenciais do concorrente, quanto ao composto de marketing, custos, qualidade, porte, entre outros sejam consistentes e comparáveis, pode-se utilizá-lo como referência.

“Concorrentes caracterizam-se por empresas que participam do jogo para conquistar fatias de mercado e, neste particular, no sentido competitivo, por ações e reações há a caracterização de mútua dependência” (BERNARDI, 2014, p. 62).

2.3.4 Descrição dos produtos

É preciso descrever detalhadamente as características e os benefícios do produto ou serviço a ser vendido. Deve ficar claro quais são as diferenças entre esses dois atributos: características estão relacionadas geralmente a aspectos físicos e funcionalidades, enquanto os benefícios estão relacionados à satisfação do cliente, ao que o produto lhe proporciona. (BORGES, 2014, p. 69).

Segundo Bizzotto (2008, p. 93), o primeiro ponto de vista sob o qual deve-se detalhar o produto é quanto às suas características principais e funcionamento. É importante ressaltar que esta descrição deve ser feita a partir da perspectiva do cliente, ou seja, como o produto ou serviço a ser desenvolvido irá realizar o trabalho desejado pelo futuro comprador.

Para Biagio (2012, p. 132), define produto como aquilo que “a empresa tem para vender, todavia, deve se conhecer bem o produto, pois, por melhor que seja a abordagem do vendedor, não conseguirá jamais convencer o comprador a efetuar a compra”.

2.3.5 Preço

Segundo Bernardi (2017, p. 43), preço é “um valor definido para um produto, portanto um piso, enquanto valor é o preço que o mercado está disposto a pagar pelo benefício percebido, ou seja, o limite”. Encontrar, pois, um ponto de equilíbrio entre preço e valor, é o principal objetivo da política de preços de uma empresa.

Conforme Biagio (2012, p. 10-11), deve-se lembrar sempre que “quem oferece o menor preço nem sempre consegue as maiores vendas, e quem oferece o maior preço nem

sempre possui o produto de melhor qualidade”. O preço é o resultado de um conjunto de vantagens oferecidas ao cliente. Quem conseguir oferecer o melhor conjunto, certamente venderá mais e poderá praticar maiores preços.

Para Kanaane (2016, p. 13), o preço, não se refere somente ao valor a ser pago pelo produto ou serviço, mas também às facilidades de pagamento. Várias estratégias podem ser utilizadas, tudo vai depender do posicionamento da empresa no mercado, do ciclo de vida do produto e do número de concorrentes existentes. É importante ressaltar que as estratégias de preço são definidas de forma que a empresa consiga o retorno financeiro esperado. Afinal, nenhuma empresa consegue trabalhar por muito tempo com prejuízos.

2.3.6 Estratégias promocionais

Segundo Bernardi (2017, p. 52), para estimular a demanda, é comum “a prática de preços promocionais, os quais são praticados em várias modalidades, pode ser com preço chamariz (visa atrair e estimular a compra antecipada ou imediata), preços sazonais (visam estimular a compra em determinadas ocasiões) ou cupons e bônus (visam estimular a compra em períodos determinados).

Para Kanaane (2016, p. 13), promoção vem da tradução do inglês *promotion*, cujo significado é “a comunicação no sentido de propagar o conceito do produto e suas características (atributos)”. Assim, as decisões sobre a promoção do produto são aquelas relativas aos investimentos que as empresas fazem em estratégias de comunicação (propagandas, marketing direto, eventos, relações públicas, seminários, sorteios, brindes, entre outras).

2.3.7 Estrutura de comercialização

Segundo Bernardi (2012, p. 169), existem basicamente duas formas da empresa estruturar a comercialização de equipe própria de vendas e a terceirização da cobertura de mercado por representantes. “Uma equipe própria de vendas usualmente representa um pesado encargo fixo, razão pela qual utiliza com frequência o representante comercial”.

Comercializar não é simplesmente vender, mas apropriar-se do conhecimento sobre uma série de variáveis que ajudem os trabalhadores a entender e produzir o que vender, e planejar-se para que o resultado do processo de comercialização seja favorável (BETANHO; FERNANDES, 2016, p. 29-30).

2.3.8 Localização do negócio

A localização pode ser um fator que separa o sucesso do fracasso do negócio. O desafio é ter a mente aberta para escolher o melhor local, o que significa que os parâmetros tradicionais de estar sempre o mais perto possível do cliente não necessariamente se aplicam a todos os casos. O critério principal é instalar o negócio perto dos recursos mais escassos e necessários para o negócio (BORGES, 2014, p. 116).

Segundo Sousa (2007, p. 20), outro ponto de grande sensibilidade a ser considerado na tipificação de toda sorte de investimentos de capital em face dos seguintes indicadores:

- mercado de trabalho;
- mercado de insumos;
- perfil do consumidor/cliente;
- condições de escoamento da produção e de mobilização de pessoas;
- existência de infraestrutura de apoio: saneamento básico, escolas, segurança pública, hospitais, energia e comunicações, para citar os principais.

Conforme Biagio (2012, p. 24), a localização do empreendimento assume especial importância, dependendo do ramo de atividade, das fontes de fornecimento de materiais, da disponibilidade de mão de obra e da proximidade com clientes ou institutos de pesquisas científicas.

2.4 PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Bizzotto (2008, p. 24), é “um documento vivo que descreve os principais aspectos da empresa em questão, devendo ser entendido como um processo e não como um produto, ou seja, mais como um caminho do que como ponto de chegada”. Isso ocorre porque o plano de negócios deve ser constantemente atualizado para refletir as mudanças do ambiente no qual a empresa está inserida.

Assim, de forma resumida, o plano de negócios é um documento que fornece as informações básicas mostradas na figura 1.

Figura 1 - Informações de um Plano de Negócios



Fonte: Bizzotto (2008, p. 24).

Conforme Tajra (2014, p. 122), todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente são “favorecidas, sejam investidores, parceiros, fornecedores, clientes e, em se tratando de ampliação de um empreendimento já realizado, os próprios colaboradores da organização”.

Afinal, o investidor necessitará saber qual será o valor a ser investido e a expectativa de retorno sobre o dinheiro aplicado.

2.4.1 Sumário executivo

O sumário executivo deve ser dirigido ao público-alvo. Assim, deve demonstrar a demanda pelos produtos/serviços de empresa no nicho de mercado em questão e como a empresa se diferencia dos seus concorrentes (BORGES, 2014, p. 223-224).

Segundo Dornelas (2015, p. 128-129), sumário executivo é “a principal seção do plano de negócios e expressa uma síntese do que será apresentado na sequência”. Embora o sumário executivo apareça no início do plano de negócios, deve ser a última parte a ser escrita durante a elaboração do plano. Deve conter todas as informações-chave do plano de negócios.

2.4.2 Dados do empreendimento

Segundo Bernardi (2014, p. 14), a ideia de um empreendimento ou novo projeto surge de várias formas: “da observação, da percepção e análise de atividades, necessidades,

tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo, ou até como desenvolvimento natural de um negócio existente”.

Oportunidades detectadas ou visualizadas, racional ou intuitivamente, das necessidades e das demandas prováveis, atuais e futuras, e necessidades não atendidas definem a ideia do empreendimento ou do projeto.

2.4.3 Missão da empresa

Missão é “a razão de ser da organização, representa o negócio em que ela se encontra, visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio” (PEREIRA, 2010, p. 81).

Para Müller (2014, p. 25), a missão organizacional esclarece “o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente, estabelece o que a empresa faz dentro de seu negócio”.

2.4.4 Visão da empresa

Segundo Müller (2014, p. 29), a visão “envolve a construção de cenários e objetivos a serem buscados pela empresa em um futuro de médio prazo, considerando as atuais tendências e influências, visando a sua competitividade”.

Criar uma visão de futuro é construir uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com o cliente, a equipe e o acionista, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual.

Conforme Pereira (2010, p. 87), a visão da empresa “funciona como uma bússola, mostrando a direção em que a organização está caminhando”.

A partir do conceito de negócio estabelecido e definida a forma jurídica, deve-se desenvolver a declaração de missão da empresa em termos das metas que deverão ser atingidas, relacionadas a natureza e qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, preços, relacionamento com os clientes, com os funcionários e com outras empresas do setor, características do ambiente de trabalho e estilo de administração, incorporação de novas técnicas e tecnologias, perspectivas de crescimento e lucros, relacionamento com a comunidade e com o meio ambiente (CASTIGLIONI, 2014, p. 21).

2.5 PLANO DE MARKETING

Então definimos o processo de administração de marketing como sendo a atividade de análise do mercado, planejamento de estratégias mercadológicas, implementação e controle de programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas como o mercado, com o propósito de atingir os objetivos da organização (ZENARO; PEREIRA, 2013, p. 2).

Segundo Bernardi (2003, p. 163), o sucesso de uma empresa, por meio do marketing, está relacionado a percepção do mercado quanto a imagem dela, diz respeito a capacidade e habilidade, confiabilidade e qualidade. Essa imagem que reflete as vontades dos clientes. Mas para conseguir construir uma imagem e uma reputação é um trabalho duro, que leva em consideração fatores ligados a tradição, marca, opiniões, entre muitas outras coisas.

Segundo Las Casas (2011, p. 10), o plano de marketing é importante para as empresas, uma vez que é resultado de um processo de planejamento. O processo de planejamento toma forma no momento em que o administrador escreve o plano. Por isso mesmo, diz-se que um bom plano não valida uma ideia de marketing, mas uma boa ideia de marketing é validada com um bom plano. Ele é usado para concretizar a criatividade, a imaginação e a inovação.

A pesquisa de marketing surgiu simultaneamente ao marketing, na forma de pesquisa de mercado. Foi o resultado de um longo processo histórico no qual mercadores e produtores já procuravam obter informações para resolverem seus problemas. Na atualidade, a procura e o tratamento das informações deixaram de ser algo simples e direto e tornaram-se objetivo das mais sofisticadas tecnologias de pesquisa (NIQUE, 2017, p. 5).

De acordo com Bernardi (2008, p. 142), o marketing primordialmente direcionado às relações com o mercado e o cliente, as funções devem basicamente captar, manter e fidelizar clientes. Os meios básicos utilizados são:

- entender as expectativas, as necessidades e as tendências dos clientes;
- atendimento de mercado e serviços ao cliente;
- suprimento de mercado e distribuição;
- propaganda e publicidade;
- política de comercialização;
- serviços de pós venda;
- pesquisa de desenvolvimento de mercado e de produtos;
- monitoramento de desempenho global e funcional;

Segundo Nique (2017, p. 5), a pesquisa de marketing pode ser entendida como o processo que visa à obtenção, à coleta, ao processamento e à análise das informações para a tomada de decisão no marketing. Além disso, a pesquisa ainda procura disseminar essas informações de forma programada, auxiliando na resolução dos problemas gerenciais das organizações.

2.6 PLANO OPERACIONAL

Fazer uma descrição detalhada da elaboração do produto a partir do recebimento da matéria-prima, até o produto acabado. A representação processual nesse caso é muito interessante, pois permite uma visualização gráfica de cada etapa do processo de produção. Existem vários programas de computador que permitem a construção desses diagramas de processo de forma bem simples. Podem-se inserir nesses diagramas dados como quantidade de matéria-prima, funcionários em cada etapa do processo, duração da atividade, entradas e saídas, etc (BORGES, 2014, p. 135).

Segundo Bernardi (2014, p. 128 -129), depois de desenvolvidas as análises do ramo e a visão de mercado e com elementos para dimensionamento da produção, o processo de análise segue da seguinte forma:

2.6.1 Layout

A primeira necessidade sentida quanto ao layout ocorre quando da implantação de um depósito. Está presente desde a fase inicial do projeto até a etapa da operacionalização, influenciando na seleção do local, projeto de construção, localização de equipamentos e estações de trabalho, seleção do equipamento de transporte e movimentação, estocagem, expedição e dezenas de detalhes que vão desde a topografia do terreno até a presença ou não de janelas. O regime de atendimento e os tipos de produtos a serem estocados são os parâmetros em torno dos quais os especialistas em layout fazem seus estudos, que têm sempre como finalidade cercar o projeto de todas as condições que possibilitem uma operação dentro de um ótimo de economia e rendimento. Este seria o caso ideal; em grande número de casos, porém, diversos fatores podem impedir a adoção, na íntegra, das normas para o estabelecimento de um layout perfeito, partindo-se então para estudos de um layout de adaptação (DIAS, 2015, p. 147).

Segundo Lobo (2010, p. 167), na prática existe uma combinação dos três tipos de layout. Os tipos de arranjo físico estão ligados à natureza do movimento existente na indústria, do produto, das máquinas ou do operário. Os tipos de layout são: linear (layout por produto), funcional (layout por processo) e fixo (layout posicional).

2.6.2 Capacidade produtiva e comercial

Segundo Campos (2016, p. 259), os recursos são poucos, logo a empresa deve definir o quanto pode produzir com a utilização dos recursos disponíveis. Quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente, visando assim diminuir a ociosidade e o desperdício ou até mesmo verificar a necessidade de aumento de estrutura.

Entre as inúmeras definições de capacidade de produção de uma empresa de serviços, uma adequada seria aquela que define como a capacidade de uma operação é o máximo nível de atividade que adiciona valor, em determinado período de tempo, que o processo pode realizar, sob condições normais de operação.

Essa habilidade depende, em grande parte, do volume dos recursos produtivos disponíveis para a prestação do serviço, como instalações, equipamentos, materiais, mão-de-obra, entre outras coisas. Parte dos quais é resultante de decisões, tradicionalmente chamadas estratégicas, tomadas na época da definição do conceito do serviço, de elevada inércia de implantação e alteração; portanto, fora do controle do gestor, a curto prazo (CORRÊA, 2012, p. 270).

2.6.3 Processos operacionais

Todos os processos operacionais, independentemente do tipo de negócio, são similares, pois transformam as entradas, na forma de dinheiro, mão de obra, matéria-prima, equipamentos, utensílios, energia, insumos etc., em saídas que são os produtos e serviços que serão comercializados pela empresa (BORGES, 2014, p. 135).

Conforme Campos (2016, p. 259), ao definir os processos da empresa, deve-se pensar em como serão feitas as várias atividades, descrevendo, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas. A utilização do fluxograma serve para desenhar esses processos de forma gráfica, proporcionando maior visão do processo.

2.6.4 Necessidade de pessoal

Para Campos (2016, p. 259), o quadro de colaboradores da empresa deve ser definido, de forma a ter um bom funcionamento do negócio com o mínimo de ociosidade possível, considerando ainda os sócios e as demais pessoas a serem contratadas. É importante contratar mão-de-obra qualificada na própria região, evitando assim faltas, atrasos e altos custos com vale-transporte dos empregados.

É importante planejar, com cuidado, exatamente como e quando começar a contratar pessoal. Empresas em seus estágios iniciais frequentemente não têm uma segunda chance para corrigir seus erros de contratação, por isso é muito importante conseguir pessoal competente logo de saída. Em alguns casos, pode haver certeza suficiente para se projetar a evolução da organização nos primeiros anos (BORGES, 2014, p.177).

2.7 PLANO FINANCEIRO

A necessidade de capital para girar o negócio. É uma parte do investimento que deve subsidiar as despesas operacionais do negócio até que ele atinja o ponto de equilíbrio. Como nenhum negócio pode funcionar com fluxo de caixa negativo, o capital de giro garante essa reserva para que o negócio não deixe de operar por falta de dinheiro (BORGES, 2014, p. 217).

Segundo Barrow (2001), o orçamento é o instrumento que ajuda a empresa a seguir em direção a seu plano estratégico, determinado como este será implementado a cada ano, descrevendo as principais receitas e despesas para determinado período.

2.7.1 Investimento total

Conforme Bizzotto (2008, p. 128), a primeira tarefa é, levantar os investimentos que serão necessários para criar a empresa, ou seja, para que se tenha condições de produzir os produtos para serem vendidos. Este investimento inclui compra de equipamentos e softwares, custo para abertura da empresa, reformas e construções, etc. É importante ter um detalhamento dos investimentos necessários.

Segundo Bernardi (2017, p. 73), são gastos necessários às atividades da produção e serviços, da administração e das vendas, que irão beneficiar períodos futuros, portanto ativos

de caráter permanente e de longo prazo, que por meio de depreciação ou amortização irão tornar-se custos ou despesas, dependendo de sua origem e natureza.

2.7.2 Estimativa de investimentos fixos

Para Casarotto Filho (2016, p. 159), a partir do estudo do sistema produtivo, dos quadros de balanço de massa, ou do dimensionamento de seções ou células, além dos balanços de utilidades e funções auxiliares, o primeiro passo é o dimensionamento do investimento fixo. Terrenos, construções civis, equipamentos de produção, instalações industriais, infraestrutura administrativa, engenharia, gerenciamento da implantação do projeto e capacitação tecnológica, constituem um nível de agregação já adequado à análise proposta.

Segundo Casarotto Filho (2016, p. 145), a decisão de localização da fábrica talvez seja a mais importante do estudo da logística. Grande parcela dos recursos para investimentos fixos é aplicada em instalações industriais, tornando-se um fato praticamente irreversível. Alterar uma decisão errada é altamente custoso.

2.7.3 Capital de giro

Segundo Crepaldi (2017, p. 549) o capital de giro é um valor monetário que a empresa deve manter em seu caixa para poder girar no mercado que atua durante determinado período, que normalmente é de um mês. Esse valor financeiro, a empresa deve manter disponível para financiar seu ciclo operacional, que é a aquisição de matéria-prima, garantindo assim seu fluxo produtivo, que, junto aos outros elementos, mantêm a empresa competitiva no mercado.

Segundo Santi Filho (1997, p. 120), o capital de giro expressa o montante de recursos próprios disponíveis para financiar o giro dos negócios, é o resultado, principalmente, da geração de recursos da empresa, das decisões de investimento e venda de bens do Ativo Permanente, dos recursos alocados pelos proprietários e das decisões de distribuição de resultados.

Conforme Casarotto Filho (2016, p. 162), a estrutura do capital de giro deve ser confrontada com uma nova situação após o projeto para apurar o adicional necessário, ou, em certos casos, um enxugamento gerador de caixa. Em alguns casos, a adequação do capital de giro pode representar um verdadeiro saneamento financeiro, trocando o financiamento de curto prazo por linhas de longo prazo.

2.7.4 Estimativa do faturamento mensal

Conforme Campos (2016, p. 109), o faturamento é o resultado das vendas de produtos e serviços prestados por uma pessoa jurídica aos seus clientes. É materializado através de documentos chamados faturas, as quais são utilizadas para a comprovação da venda de produtos ou a contratação de qualquer tipo de serviço, seja ele público ou privado. Pode ser à vista ou a prazo, mediante acordo ou contrato firmado entre as partes.

O faturamento é calculado ao multiplicarem-se as vendas totais esperadas no mês pelo preço médio praticado. A demonstração das projeções deverá ser elaborada de acordo com a finalidade que se deseja: se você precisa de um controle operacional diário, as projeções deverão se iniciar em períodos diários, passando a semanais, mensais e assim por diante (BORGES, 2014, p. 129).

2.7.5 Estimativa do custo unitário de matéria-prima

Matéria-prima é um Custo Direto, portanto, fácil de se identificar por produto. O primeiro passo é excluir os impostos, sobre vendas, inclusos no preço da matéria-prima. Os impostos sobre vendas, para a matéria-prima não são custos, mas deduções, sendo que o seu ônus recai sobre o consumidor e não a empresa. IPI, ICMS, ISS, não compõem o custo. O segundo passo é a avaliação da matéria-prima. Se for comprada a mesma matéria-prima em duas ocasiões com preços diferentes (IUDÍCIBUS; MARION, 2011, p. 183).

Conforme Marion (2014, p. 77), a matéria-prima na indústria, significa todo o material empregado na fabricação de um produto. Na empresa agrícola, significa produtos que compõem a cultura, tais como sementes, adubos, inseticidas, entre outras coisas.

2.7.6 Materiais diretos e terceirizações

Para Santos (2015, p. 119), materiais diretos são os custos apropriados diretamente aos produtos, identificados através de uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão de obra utilizadas e até quantidade de força consumida). Podem ser fixos e variáveis.

Segundo Amato Neto (2014, p. 49), a terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo da empresa, permitindo a esta concentrar-se no seu

negócio principal. Para a empresa subcontratada, o próprio serviço prestado na forma de terceirização integra sua atividade-fim.

Segundo Bernardi (2012, p. 115), terceirização é um termo incorporado à administração de empresas na atualidade, decorrente de decisões estratégicas em que há transferência de determinadas atividades internas, de apoio ou de produção a outras empresas. Estrategicamente, pode ser utilizada com os objetivos de redução de custos, flexibilidade, busca de parcerias, associações ou até como alternativa de fornecimento.

2.7.7 Estimativa dos custos de comercialização

Segundo Santos (2012, p. 154), algumas empresas formam os preços dos produtos individualmente, não levando em conta o volume de comercialização e participação no mix total de vendas, determinado em função do tamanho da empresa e de seu mercado. Individualmente, o resultado de venda de um produto poderá ser positivo, mas, se não for vendido o volume necessário dentro do mix planejado, a empresa poderá fechar o período com o lucro não esperado ou até mesmo com prejuízo.

Segundo Dutra (2017, p. 22), os custos de comercialização são os necessários a movimentação, controle e distribuição dos produtos, desde a compra e pagamento aos fornecedores até a distribuição e recebimento dos clientes, tem se por exemplo, embalagem de expedição, fretes, aluguéis de depósitos e lojas, propaganda, comissões, etc.

2.7.8 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Conforme Bruni e Famá (2012, p. 26), uma empresa que aplica um sistema de inventário permanente, a apuração dos custos pode ser feita pela contagem e tabulação das requisições ao estoque ou almoxarifado. No entanto, uma empresa que controla seus estoques por meio de inventários periódicos precisará aplicar a seguinte equação:

$$\text{Consumo de material direto} = \text{Estoque inicial} + \text{Compras} - \text{Estoque final}$$

Segundo Dana (2015, p. 155), o custo de aquisição das mercadorias, ou custo da mercadoria vendida, é determinado pelo valor da fatura, deduzidos os descontos, os abatimentos e as bonificações, acrescido de todos os custos com a mercadoria até sua entrada no armazém ou depósito.

Conforme Santos (2012, p. 9), quando se tratar de uma mercadoria vendida, os seus custos marginais de vendas são constituídos de: custo de compra da mercadoria vendida, comissão variável sobre vendas e parte dos custos indiretos marginais de vendas.

2.7.9 Estimativa do custo com mão de obra

Quando pensamos em mão de obra, entende-se que não se trata apenas do valor contratual ou do valor nominal do salário, mas da Inclusão dos Encargos Sociais, ou seja, os custos decorrentes da Folha de Pagamento: férias, 13º Salário, INSS, descanso remunerado, feriados, FGTS, etc. Vamos calcular o Custo Total da Mão de obra por operário considerando o ano todo para, a seguir, dividir pelas horas trabalhadas (IUDÍCIBUS; MARION, 2011, p. 187).

Segundo Bruni (2012, p. 55), a mão de obra direta ou, simplesmente, MOD corresponde aos esforços produtivos das equipes relacionadas à produção dos bens comercializados ou dos serviços prestados. Refere-se apenas ao pessoal que trabalha diretamente sobre o produto em elaboração, desde que seja possível a mensuração do tempo despendido e a identificação de quem executou o trabalho, sem necessidade de qualquer apropriação indireta ou rateio.

2.7.10 Estimativa do custo com depreciação

Para Ribeiro (2010, p. 170), a depreciação é a diminuição parcelada de valor que sofrem os bens de uso da empresa, em decorrência do desgaste pelo uso, da ação da natureza e da obsolescência. Contabilmente, depreciar significa considerar como despesa, ou custo de um período, parte do valor gasto na compra dos bens de uso da empresa.

Conforme Marion (2014, p. 227), o cálculo da taxa anual de depreciação é necessário estimar a vida útil do bem, isto é, quanto ele vai durar, levando em consideração as causas físicas e as causas funcionais.

2.8 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Segundo Castilho (2010, p. 1) “o estudo de viabilidade econômica abrange etapas referentes às análises sobre o mercado, com a posterior projeção de faturamento para o cálculo de indicadores que mensurarão a viabilidade sob diversos aspectos”.

Dentre as técnicas de análise de investimento, aplicáveis neste estudo citam-se: Valor Presente Líquido (VPL), *Payback* e Taxa Interna de Retorno (TIR).

2.8.1 Valor Presente Líquido (VPL)

O método Valor Presente Líquido é conceituado como uma técnica sofisticada de orçamento de capital calculada subtraindo-se o investimento inicial do valor presente das entradas de caixa do projeto, a qual tem por finalidade calcular o impacto da empresa ao longo da vida útil (GITMAN, 2010; SAMANEZ, 2010).

Sendo o valor presente de um fluxo de caixa for maior que seu custo inicial, o projeto é um investimento válido. Se o valor for menor que o custo inicial o investidor perderá dinheiro. É encontrado diminuindo-se o investimento inicial de um projeto (FC_0) do valor presente das entradas de caixa (FC_t), descontadas à taxa de custo de capital da empresa (r) (GROPELLI; NIKBAKTH, 2010; GITMAN, 2010).

O método do Valor Presente Líquido (VPL) é a técnica de análise de investimento mais conhecida e mais usada. Para isso utiliza como taxa de desconto a Taxa Mínima de Atratividade - TMA da empresa (SOUZA; CLEMENTE, 2009).

Sua fórmula matemática pode ser definida como destaca-se na Figura 2, a fórmula do VPL.

Figura 2- Fórmula do cálculo do Valor Presente Líquido (VPL)

$$V_{PL} = \sum_{n=1}^{n=N} \frac{FC_t}{(1+i)^n}$$

Fonte: Gitman (2010, p. 369).

Para ser calculado o VPL, toma-se por base em uma taxa de desconto, esta se chama TIR.

2.8.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Para Gitman (2010), a taxa interna de retorno é uma taxa anual composta, sendo uma taxa implícita num fluxo de caixa, que, aplicada sobre os pagamentos (saídas de caixa) e recebimentos (entradas de caixa). Ao aplicar a TIR sobre cada valor nominal do fluxo de caixa, a soma dos pagamentos fica igual à soma dos recebimentos, anulando-se, em qualquer data focal (GITMAN, 2010; HOJI, 2017).

A TIR é definida como a taxa de juros que torna o VPL um investimento igual a zero, ou seja, a rentabilidade projetada do investimento, conforme o orçamento de caixa definido (CAMLOFFSKI, 2014).

Rebelatto (2004) apresenta o critério para aceitação ou não de um projeto utilizando a taxa interna de retorno (TIR):

- a) $TIR > TMA$ (aceita-se o projeto)
- b) $TIR < TMA$ (rejeita-se o projeto)

Desta maneira o método consiste em considerar inviável um projeto que não tenha um TIR superior ao custo de oportunidade da empresa.

A equação matemática de TIR está expressa na Figura 3:

Figura 3- Fórmula do cálculo de Taxa Interna de Retorno (TIR)

$$S_0 = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} - FC_0$$

Fonte: Gitman (2010, p. 371).

No entendimento de Souza (2003), a TIR é a taxa de desconto que anula o valor atual líquido do projeto de investimento. O critério de decisão irá ser o projeto de investimento que apresentar a maior taxa. Como por exemplo, nas análises de projetos de investimentos de capital, usando como base a TIR, a tomada de decisão será feita mediante comparação dessa taxa com a taxa de atratividade (a taxa de retorno considerada satisfatória pelos tomadores de decisão). Nesse caso, quanto maior o valor da TIR, mais fácil de o projeto ser aceito.

A taxa interna de retorno é a taxa que faz com que o valor presente líquido (VPL) de um fluxo de caixa igual à zero. Ela pode ser usada tanto para analisar a dimensão de retorno, como para analisar a dimensão do risco. Quando $TIR > TMA$ - significa que há mais ganho investindo-se no projeto do que na TMA, quando elas estiverem próximas indica que o risco do projeto aumenta na medida em que se aproximam (SOUZA; CLEMENTE, 2009).

2.8.3 Período de Recuperação de Capital (PAYBACK)

Gitman (2010), descreve o *payback* como o tempo necessário para recuperação inicial do investimento de um projeto, calculado a partir da entrada de caixa. Embora seja considerada uma técnica pouco sofisticada de análise de orçamento de capital, por não considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo.

Para encontrar o *payback*, é necessário somar os valores dos fluxos de caixa positivos até que estes alcancem o valor dos fluxos negativos, resultando numa diferença nula. Para fins da análise de um projeto com base no método de *payback*, Camargo (2007) apresenta as seguintes diretrizes.

Para aceitar ou rejeitar o projeto:

- a) “*Payback*” < tempo máximo aceitável (projeto continua sendo analisado)
- b) “*Payback*” > tempo máximo aceitável (projeto rejeitado)

O *payback* é um indicador que mostra o prazo de retorno do investimento total de recursos financeiros (SOUZA, 2003). Bruni (2008), explica que *payback* em inglês significa pagamento de volta, ou seja, é o tempo necessário para recuperar o investimento realizado. Acrescenta em relação ao cálculo de estimativas que pode ser feito de duas formas – o *payback* simples, o qual não considera o custo de capital da empresa e o *payback* descontado – este considera a taxa mínima de atratividade da operação.

Observa-se que os autores consideram um método simples de ser avaliado e aplicado, gerando resultados acessíveis para serem interpretados.

2.9 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As informações necessárias para calcular indicadores para análise são expressas por meio de demonstrações contábeis, como a DRE e o Fluxo de Caixa, para isso é preciso saber o que compõe cada uma delas.

2.9.1 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A demonstração de resultado do exercício é feita de acordo com o regime de competência e evidencia principalmente as receitas e despesas de determinada entidade em certo período, ela demonstra a parte econômica da empresa.

Para Ribeiro (2010, p. 345-346) a Demonstração do Resultado

mostra se a empresa obteve (Lucro ou Prejuízo) no desenvolvimento de suas atividades durante um determinado período, normalmente igual a um ano, discriminando: I - a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos; II - a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto; III - as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais; IV - o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas; V - o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto; VI - as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias; VII - o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

Assaf Neto (2001) e Iudícibus (2013) destacam que a demonstração do resultado do exercício tem origem pelas receitas, custos e despesas realizados pela empresa no período e apropriados conforme o regime de competência, independente se esses valores foram ou não pagos/recebidos, evidenciadas de forma a destacar o resultado líquido do período.

2.9.2 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa traz a visão financeira da empresa, suas entradas e saídas de dinheiro, gerando informações úteis para fins de análise de capacidade financeira, projeções de recebimentos e pagamentos.

Bruni e Famá (2012) argumentam que o fluxo de caixa é o ponto processo de tomada e compreensão de decisões financeiras. Para elaborar a estimativa de fluxos de caixa devem-se analisar os ingressos e desembolsos de dinheiro.

O fluxo de caixa propicia identificar o processo de movimentação do dinheiro, através da variação de caixa (e equivalentes), que transitou por determinada empresa, sendo o foco para o gestor financeiro, tanto nas finanças rotineiras, quanto no planejamento e tomada de decisões (SILVA, 2012; GITMAN, 2010; HOJI, 2012).

Fluxo de caixa bem elaborado mostra não só a movimentação dos recursos na empresa mas também ajuda a identificar o significado e o valor patrimonial.

A demonstração do fluxo de caixa permite ao empreendedor planejar ações que envolvam recursos financeiros, pois apresenta todos os dados e saídas do caixa no tempo projetado. Caso a empresa faça compras à prazo, terá de administrar seu fluxo de caixa para saber a data de vencimento de sua dívida e direcionar a entrada de receita para pagamento de despesas (MAXIMIANO, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são de grande importância, pois garantem ao trabalho desenvolvido resultados satisfatórios e de confiabilidade.

Este capítulo apresenta a metodologia do projeto, segundo Diehl e Tatim (2004) a metodologia pode ser definida como estudo e avaliação dos diversos métodos, identificando as possibilidades e limitações no processo de pesquisa científica permitindo assim, a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, de cunho quantitativa.

Para Marconi e Lakatos (2003), pesquisa exploratória é o objetivo de formular questões de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Pesquisa descritiva na opinião de Borges (2006, p. 85) é o tipo de pesquisa que “dá uma ideia precisa da natureza do tema, contém procedimentos formais de coleta de dados, possui objetivos definidos e usada quando se deseja descrever as características de um fenômeno”.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), a pesquisa quantitativa oferece a possibilidade de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação. Possibilita uma margem maior quanto às inferências, tendo em vista analisar a viabilidade de investimento.

Em relação ao procedimento técnico adotou-se como documental, levando em conta um método usual, que não é gerador de lucro para avaliar a viabilidade.

Sendo assim, trata-se de um estudo de caso, o que para Gil (2008) é visto como delineamento mais adequado para se estudar um fenômeno contemporâneo inserido dentro do contexto real, onde os fenômenos e limites não são claramente definidos.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Diehl e Tatim (2004), população é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar, onde pode ser formado por pessoas, famílias, empresas ou qualquer tipo de elemento conforme objetivos da pesquisa.

Neste estudo, a amostra estudada são as clínicas já existentes no município de Passo Fundo-RS, como surgiu a necessidade de utilizar este serviço (clientes e responsáveis).

3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma das mais importantes etapas de uma pesquisa, visto que nela descrevem-se exclusivamente os instrumentos que foram utilizados como, entrevistas, questionários, observações, análise de documentos, entre outros.

Segundo Hair Júnior *et al* (2005, p. 152) “o tipo e a quantidade de dados a serem coletados dependem da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa”.

Diante do exposto, a investigação do referencial bibliográfico foi obtida através de livros, artigos e de rede eletrônica, referentes ao tema em estudo. Através da coleta de dados documental, foi calculado as técnicas de análise da viabilidade econômica e financeira, como VPL, *Payback*, TIR e Fluxo de Caixa.

A partir do referido levantamento será apurado a viabilidade a taxa de retorno do empreendimento no prazo de 36 meses.

Sendo assim, a coleta de dados da pesquisa foi realizada no período de 05 de outubro de 2019 a 30 de outubro de 2019.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para Gil (2008, p. 54) a análise dos dados tem como objetivo “organizar e resumir os dados, de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Já a interpretação tem como objetivo “a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”.

Os resultados da pesquisa foram analisados com auxílio de planilhas eletrônicas, sendo que os mesmos foram transformados em informações, as quais foram interpretadas. No que se

refere à maneira utilizada quantitativamente, obteve-se o entendimento, confrontados os dados encontrados, com os apanhados através da pesquisa.

3.5 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Dentre as variáveis destacam-se:

- **Custos:** Silva (2008) conceitua custo como gastos referentes aos bens e serviços consumidos na produção de outros bens e serviços, ou seja, gastos voltados diretamente com o setor de produção e administração da produção.
- **Investimentos:** Para Padoveze (2003, p. 17) investimentos são “gastos em ativos ou despesas e custos que serão imobilizados ou diferidos”.
- **Viabilidade econômica-financeira:** Avaliar a viabilidade econômico-financeira de um investimento é reunir argumentos e informações para estabelecer os fluxos de caixa esperados em cada um dos períodos da vida desse investimento e aplicar técnicas que permitam evidenciar se as futuras entradas de caixa compensam a realização do investimento (SOUZA, 2007).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo aborda a caracterização de um Plano de Negócio, seguido da análise dos resultados dos cálculos efetuados e suas respectivas análises.

O mercado de Instituições de Longa Permanência destinado a cuidados especiais com idosos na cidade de Passo Fundo-RS vem crescendo cada vez mais, impulsionado pelo aumento da longevidade e pela busca de uma qualidade de vida a oferecer as pessoas que estão na terceira idade, fase essa que requer cuidados assistidos de perto e em alguns casos necessitando de atendimento de enfermagem em tempo integral.

Ao encontro a isso veio a necessidade da abertura da clínica de idosos, com o intuito de prestar um atendimento humanizado e diferenciado dos existentes no mercado, onde o paciente se sinta acolhido e protegido, sendo oferecido um excelente trabalho de enfermagem, uma alimentação adequada, atividades de lazer, juntamente com acompanhamentos de atividades lúdicas em ambiente adequado para esse cuidado com carinho e amor no fazemos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Inicialmente o empreendimento será instalado na cidade de Passo Fundo-RS em endereço a se confirmar, da forma de contrato de aluguel. Este imóvel deverá passar por reformas necessárias para estar apto a receber o empreendimento, bem como essas adaptações envolve acessibilidade, entre outras conforme Cartilha do Instituto de Longa Permanência.

Ainda prevê a contratação de profissionais da área administrativa e da saúde para o seu funcionamento, sendo eles:

- Administrador
- Para a coordenação técnica: um responsável técnico com carga horária mínima de 20 horas por semana.
- Para os cuidados aos residentes: é preciso fazer levar em consideração o número de idosos com base no grau de dependência. (a) Grau de Dependência I: um cuidador para cada 20 idosos, ou fração, com carga horária de 8 horas/dia; (b) Grau de Dependência II: um cuidador para cada 10 idosos, ou fração, por turno; (c) Grau de Dependência III: um cuidador para cada 6 idosos, ou fração, por turno. Bem como já citado anteriormente.
- Para as atividades de lazer é preciso um profissional com formação de nível superior para cada 40 idosos, com carga horária de 12 horas por semana.

- Para serviços de limpeza é preciso um profissional para cada 100m² de área interna, ou fração, por turno diariamente.
- Para o serviço de alimentação é preciso um profissional para cada 20 idosos, garantindo a cobertura de dois turnos de 8 horas.
- Para o serviço de lavanderia: um profissional para cada 30 idosos, ou fração, diariamente. As ILPIs que possuírem profissional de saúde vinculado à sua equipe de trabalho devem exigir registro desse profissional no seu respectivo Conselho de Classe.

Quadro 1 - Pacientes atendidos

PACIENTES ATENDIDOS						
GRAU DO PACIENTE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	VALOR
TIPO I	14	20	20	20	20	R\$ 4.500,00
TIPO II	5	10	10	10	10	R\$ 5.500,00
TOTAL MÊS	R\$ 90.500,00	R\$ 145.000,00	R\$ 145.000,00	R\$ 145.000,00	R\$ 145.000,00	
TOTAL ANO	R\$ 1.086.000,00	R\$ 1.740.000,00	R\$ 1.740.000,00	R\$ 1.740.000,00	R\$ 1.740.000,00	

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No planejamento estratégico, serão expressas as definições de visão e missão, traçando assim, os sonhos da empresa, assim como se fará uma análise do ambiente externo e interno da organização.

A empresa terá como Visão “Ser referência de cuidado e carinho com um ótimo atendimento a idosos da cidade de Passo Fundo e região”. Já a Missão é “Oferecer serviços de cuidado e enfermagem para idosos grau I e II”.

4.2.1 Análise SWOT

Com a intenção de fazer uma análise ambiental do mercado de com a análise do ambiente é possível identificar na análise externa as principais ameaças e oportunidades e através da análise interna os pontos fortes e fracos existentes no empreendimento.

4.2.1.1 Análise externa

“A análise externa envolve um exame dos elementos externos relevantes para uma organização; ela deve ter um objetivo, concentrando-se na identificação de oportunidades, ameaças, tendências, incertezas estratégicas e escolhas estratégicas” (AAKER, 2007, p. 34).

Para desenvolver uma estratégia, é importante entender os seguintes pontos do concorrente:

- Desempenho. O que as vendas, o crescimento de vendas e a lucratividade desse concorrente indicam sobre sua saúde?
 - Imagem e personalidade. Como o concorrente está posicionado e é percebido?
 - Objetivos. O concorrente está comprometido com os negócios? Esse concorrente visa a um alto crescimento?
 - Estratégica atual e passada. Quais são as implicações para mudanças estratégicas futuras?
 - Cultura. O que é mais importante para a organização – controle de custo, espírito empreendedor ou o cliente?
 - Estrutura de custo. O concorrente tem uma vantagem de custo?

Quadro 2 - Análise externa

ANÁLISE EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Aumento da longevidade	Concorrência na região
Busca por qualidade de vida	Preço da concorrência
Empresas que não oferecem serviço de qualidade	Política
Necessidade de m trabalho humanizado com o idoso	
Bom relacionamento com os hospitais da cidade e região	

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

4.2.1.2 Análise interna

Para Aaker (2007, p. 122) a análise interna “tem foco maior na avaliação de desempenho, sendo baseada em informações atuais e específicas sobre vendas, lucros, custos, estrutura organizacional, estilo gerencial e outros fatores”.

Conforme Biagio e Batocchio (2005), a empresa necessita analisar o seu ambiente interno, ou seja, “tudo aquilo que está sob controle da empresa, os aspectos organizacionais,

os aspectos de marketing, os aspectos financeiros, os aspectos pessoais e os aspectos de produção”.

Quadro 3 - Análise interna

ANÁLISE INTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Qualidade no atendimento	Empresa entrando agora no mercado
Preço competitivo	Empresas com valores e qualidade de serviços inferiores.
Colaboradores preparados	
Experiência na área	

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

4.3 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é uma ferramenta que deve se regularmente atualizada e utilizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando tendências. Por meio dela a empresa pode definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir competitividade.

Segundo Biagio e Batocchio (2005), o plano de marketing define a forma como a empresa atuará para levar os produtos até o seu consumidor de forma a satisfazê-lo. Se a empresa não conseguir atingir seus clientes não conseguirá permanecer muito tempo no negócio. Muitas empresas já fracassaram pela deficiência em sua estratégia de marketing.

O plano de marketing está diretamente apoiado nos 4Ps (produto, preço, promoção e praça). Para definir o produto basta dizer que é tudo aquilo que a empresa tem para vender; o preço é considerado o valor monetário que se atribui para algo disponibilizado para a venda; a promoção pode ser como um conjunto de ações de curto ou longo prazo utilizadas para incentivar os clientes a comprar o produto mais rapidamente ou até em uma quantidade maior e distribuição ou praça é o produto estar disponível quando o consumidor desejar adquiri-lo.

4.4 PLANO OPERACIONAL

4.4.1 Estrutura e recursos humanos

As Instituições de Longa Permanência para Idosos- ILPIS devem possuir alvará atualizado pela Vigilância Sanitária, de acordo com o estabelecido na Lei. (RESOLUÇÃO SES Nº 213 DE 04 DE JANEIRO DE 2012).

Segundo a RDC 283/2005, as instituições de longa permanência para idosos devem promover aos seus residentes:

- O exercício dos direitos humanos (civis, políticos, econômicos, sociais, culturais e individuais);
- Garantir a identidade e a privacidade da pessoa idosa, assegurando um ambiente de respeito e dignidade;
- Promover a integração das pessoas idosas que residem na instituição, nas atividades desenvolvidas pela comunidade local;
- Garantir e incentivar as relações Inter geracionais;
- Promover a participação da família na atenção com a pessoa idosa residente;
- Desenvolver ações que estimulem a pessoa idosa à manutenção de sua autonomia;
- Promover condições de cultura e lazer as pessoas idosas;
- Desenvolver palestras e eventos que possam combater a violência contra a pessoa idosa bem como a violação de seus direitos civis e contra a discriminação.

No quadro 4 visualiza-se os recursos humanos necessários, conforme requisitos estabelecidos, para abertura do empreendimento e seu pleno funcionamento, com a perspectiva de atender a 30 clientes com grau de dependência I e II, sendo que 20 idosos com dependência grau I e 10 grau II.

Quadro 4 - Recursos humanos

Cargo	Vagas
Administrador	1
Responsável Técnico	1
Técnico de Enfermagem	8
Técnico de Nutrição	1
Médico Geriatra	1
Fisioterapeuta	1
Higienização	6
Cozinheira	2
Assistente Social	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

A instituição de longa permanência para idosos deve constituir uma equipe de recursos humanos, com vínculo formal de trabalho que desempenhem tarefas fundamentais ao bom andamento e do bom funcionamento da ILPI.

Para tanto faz-se necessário São eles: Um responsável técnico com carga horária de 30 horas semanais. Para os cuidados aos idosos residentes: e necessário respeitar as orientações prescritas na RDC 283/2005.

- Grau de dependência I: Um cuidador para cada 20 idosos, ou fração, com carga horária de 8 horas /dia.
 - Grau de dependência II: Um cuidador para cada 10 idosos, ou fração por turno.
 - Grau de dependência III: Um cuidador para cada 6 idosos, ou fração, por turno.
- Deve-se observar o cumprimento da norma no que tange aos profissionais de limpeza e lavanderia. Os profissionais de saúde vinculados a equipe de trabalho, devem possuir seu registro profissional no respectivo conselho de classe, graus de dependências estes já citados anteriormente.

A instituição aqui proposta terá um caráter de longa permanência, com saídas programadas, onde seus familiares, juntamente com a equipe técnica responsável agendaram. Prevê ainda contratos estabelecidos entre as partes com o tempo de utilização de serviço, sendo renovado conforme a necessidade.

Conforme destaca o IBGE, a população de idosos vem crescendo mais rapidamente em relação à população de crianças. Destaca-se que nos próximos 20 anos, poderá no Brasil a população idosa ultrapassar um índice de 30 milhões de pessoas, devendo representar quase 13% da população ao final deste período. (OMS, 2015).

Dados comparados ao ano de 2000 em consonância com o censo configuram que a população de idosos era de 14.536.029 pessoas, em contra a 10.722.705 no ano de 1991, tal proporção desprendia o patamar de 11%. O conceito de idoso, trazido pela Organização Mundial de Saúde (OMS), no ano de 2002, parte de sua idade cronológica, pessoa com 60 anos ou mais, em países em desenvolvimento e nos casos de países desenvolvidos com idade igual ou superior a 65 anos. (OMS, 2015).

Sendo assim, pode-se perceber a importância destas instituições bem estruturadas para oferecer qualidade ao envelhecimento. Não se pode deixar de ressaltar que os serviços oferecidos pela instituição não terão caráter hospitalar, esta terá a como finalidade apenas o apoio a saúde, apesar de contar com equipe multiprofissional.

4.4.2 Organização documental

As instituições de longa permanência para idosos devem ser legalmente constituída, através dos seguintes documentos:

- Estatuto Registrado
- Registro de entidade Social
- Regimento Interno.

4.5 PROJETO DE INVESTIMENTO

Neste tópico é descrito de forma mais detalhada, o projeto de investimento apurado para este Plano de Negócio, de abertura de uma Instituição de Longa Permanência na cidade de Passo Fundo-RS.

4.5.1 Descrição do projeto de investimento

O projeto contara com investimentos total de R\$ 222.500,00 (duzentos e vinte e dois mil reais), divididos em infraestrutura para adequação do imóvel que será alugado. A reforma irá ter o valor de R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais) para adequações físicas do espaço para atender com excelência e estar dentro das normas técnicas necessárias para a abertura da clínica.

Será investido em mobília no valor de R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais), incluindo camas e colchões. Em utensílios para cozinha será investido R\$ 25.000,00 (vinte cinco mil reais) distribuídos em fogão industrial, geladeira industrial e pequenos utensílios.

Para a área de Enfermagem será feito um investimento de R\$10.000,00 (dez mil reais) em equipamentos, para o posto de enfermagem atender as normativas do COREN-RS onde prevê a disposição de luvas de procedimento, esfignomanômetro, cilindro de O2, oxímetro, desfibrilador, dentre outros. Na parte de Fisioterapia será disposto o valor de R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) em equipamentos para auxiliar na mobilidade e diminuição da algias decorrente de patologias.

Em hotelaria, será investido em toalhas de banho de uso individual, capas impermeáveis de colchão, lençóis, porta travesseiro e cobertores o valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais)

Será adquirido 02 (dois) aparelhos de televisão para as áreas de lazer da clínica no valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), para os equipamentos de informática do escritório e posto de enfermagem será investido o valor de R\$10.000,00 (dez mil reais).

Os gestores também irão investir em um veículo usado, a fim de facilitar o deslocamento para compras e atividades financeiras, além de deslocamento do cliente para eventuais consultas e exames fora da instituição que não necessitam de veículos adaptados e suporte avançado.

Quadro 5 - Investimentos

INVESTIMENTOS							
INVESTIMENTO FIXO:	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	
INSTALAÇÕES:							
Reformas	80.000						
Mobilia	40.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	
Equipamentos de cozinha	25.000	5.000	5.000		5.000		
Equipamento de Fisioterapia	2.500			2.500			
Equipamentos de Enfermagem	10.000	10.000	10.000	5.000	5.000	5.000	
Hotelaria	5.000	3.500	5.000	3.500	5.000	3.500	
<i>Total</i>	162.500	22.500	24.000	15.000	19.000	12.500	-
EQUIPAMENTOS:							
Aparelhos de TV	5.000						
Impressora e Scanner	800						
Computadores e equipamentos	6.200						
<i>Total</i>	12.000	-	-	-	-	-	-
VEICULOS:							
	25.000						
<i>Total</i>	25.000	-	-	-	-	-	-
OUTROS DESEMBOLSOS							
Desenvolvimento de sistemas							
Compra de Software	3.000						
...							
<i>Total</i>	3.000	-	-	-	-	-	-
TOTAL INVEST. FIXO	202.500						
CAPITAL DE GIRO							
Despesas iniciais e Caixa	20.000						
<i>TOTAL</i>	20.000	-	-	-	-	-	-
INVESTIMENTO TOTAL	222.500	22.500	24.000	15.000	19.000	12.500	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

4.5.2 Projeção do fluxo de caixa

Uma função importante do fluxo de caixa é permitir o controle das atividades do ciclo operacional da empresa, que são todas as atividades de compra e venda de mercadorias e serviços da empresa em curto prazo e os seus respectivos pagamentos e recebimentos. (SEBRAE, 2019)

Para analisar se o projeto de investimento é viável, será utilizado o fluxo de caixa como ferramenta para tomada da decisão financeira. Elaborando o fluxo de caixa se terá uma visão mais segura do presente e do futuro, pois como em qualquer investimento um desembolso é efetuado com objetivo de ter um maior retorno futuro.

Neste fluxo de caixa pode-se observar que apesar de um valor de investimento de R\$ 222.500,00 (duzentos e vinte e dois mil e quinhentos reais) nas condições atuais de mercado representa um valor expressivo. Observa-se que o retorno do investimento é rápido pois como o negócio gira com um número certo de pacientes, as projeções de gastos e receitas ficam previsíveis.

Quadro 6- Receita de pacientes atendidos

PACIENTES ATENDIDOS						
GRAU DO PACIENTE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	VALOR
TIPO I	14	20	20	20	20	R\$ 4.500,00
TIPO II	5	10	10	10	10	R\$ 5.500,00
TOTAL MÊS	R\$ 90.500,00	R\$ 145.000,00	R\$ 145.000,00	R\$ 145.000,00	R\$ 145.000,00	
TOTAL ANO	R\$ 1.086.000,00	R\$ 1.740.000,00	R\$ 1.740.000,00	R\$ 1.740.000,00	R\$ 1.740.000,00	

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quadro 7- Projeção de despesas operacionais

PROJEÇÕES						
DESPESAS OPERACIONAIS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	
Telecomunicações	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00				
Água e luz	R\$ 13.000,00	R\$ 13.000,00				
Salários e Encargos	R\$ 692.820,00	R\$ 692.820,00				
Pró-labore	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00				
Alimentação	R\$ 171.000,00	R\$ 171.000,00				
Aluguel	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00				
Manutenção escritório	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00				
Contador	R\$ 3.960,00	R\$ 3.960,00				
Jornais e revistas	R\$ 600,00	R\$ 600,00				
Material de Escritório	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00				
Materiais de limpeza	R\$ 4.800,00	R\$ 5.200,00	R\$ 5.200,00	R\$ 5.350,00	R\$ 5.500,00	R\$ 5.500,00
Medicamento Compras especiais	R\$ 6.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Despesas Financeiras	R\$ 1.800,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00
Depreciação	R\$ 11.450,00	R\$ 10.305,00	R\$ 9.274,50	R\$ 8.347,00	R\$ 7.512,00	
SUB-TOTAL	R\$ 1.034.190,00	R\$ 1.035.645,00	R\$ 1.034.614,50	R\$ 1.034.937,00	R\$ 1.035.352,00	
TOTAL	R\$ 1.034.190,00	R\$ 1.035.645,00	R\$ 1.034.614,50	R\$ 1.034.937,00	R\$ 1.035.352,00	

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

4.5.3 DRE

A Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) como outras demonstrações contábeis é considerado um procedimento de suma importância para avaliar a saúde financeira da empresa.

Por ser tratar de um relatório detalhado, a DRE expõe importantes elementos que são fundamentais para tomada de decisão. Sem estas informações fornecidas o gestor não será capaz de avaliar a verdadeira saúde financeira da empresa.

No quadro 8 visualiza-se a demonstração dos resultados projetados.

Quadro 8- Demonstração dos resultados projetados

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PROJETADOS						
		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITAS						
Operacionais						
Receita Pacientes Grau I e II		R\$ 1.086.000,00	R\$ 1.740.000,00	R\$ 1.740.000,00	R\$ 1.740.000,00	R\$ 1.740.000,00
	Sub-Total	R\$ 1.086.000,00	R\$ 1.740.000,00	R\$ 1.740.000,00	R\$ 1.740.000,00	R\$ 1.740.000,00
Total:						
Imposto s/ Receita	16,0%	R\$ 173.760,00	R\$ 278.400,00	R\$ 278.400,00	R\$ 278.400,00	R\$ 278.400,00
RECETA LÍQUIDA		R\$ 912.240,00	R\$ 1.461.600,00	R\$ 1.461.600,00	R\$ 1.461.600,00	R\$ 1.461.600,00
DESPESAS						
Depreciação		R\$ 11.450,00	R\$ 10.305,00	R\$ 9.274,50	R\$ 8.347,00	R\$ 7.512,00
Operacionais		R\$ 1.034.190,00	R\$ 1.035.645,00	R\$ 1.034.614,50	R\$ 1.034.937,00	R\$ 1.035.352,00
Total:		R\$ 1.045.640,00	R\$ 1.045.950,00	R\$ 1.043.889,00	R\$ 1.043.284,00	R\$ 1.042.864,00
LUCRO/ PREJUÍZO		-R\$ 133.400,00	R\$ 415.650,00	R\$ 417.711,00	R\$ 418.316,00	R\$ 418.736,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Como pode-se observar no quadro 8, no primeiro ano a empresa tem um prejuízo de R\$ 113.106,00 (cento e treze mil e cento e seis reais) que logo no ano seguinte será coberto e já apresenta resultados positivos para o negócio, tornando viável o investimento.

4.5.4 Rentabilidade do projeto

Payback trata-se de uma estratégia, um indicador usado nas empresas para calcular o período de retorno de investimento em um projeto, possibilitando ao gestor a estimativa de quanto tempo vai levar para que seja recuperado a aplicação inicial.

Quadro 9- Rentabilidade do projeto

RENTABILIDADE DO PROJETO	
TAXA DE DESCONTO	18,0%
INVESTIMENTO INICIAL	(222.500)
Valor Presente do fluxo de caixa	1.620.395
VPL - Valor Presente Líquido	1.397.895
TIR - Taxa Interna de Retorno	137,7%
ROI - (Return On Investment)	6,3

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Conforme observa-se o VPL apresentado é positivo, tornando viável o empreendimento. O retorno do investimento se dará após 1,3 anos do seu início.

4.5.5 Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é um indicador que compara o investimento inicial e as despesas futuras de um projeto com o retorno potencial que ele pode trazer. Expressa em um valor percentual, ela se baseia nos fluxos de caixa do empreendimento – ou seja, as entradas e saídas de capital, para mostrar se o investimento é vantajoso ou não.

Com uma Taxa Interna de Retorno de 137,7% pode-se confirmar a viabilidade do negócio.

4.6 PARECER DO INVESTIMENTO

Para uma melhor viabilidade do empreendimento, destaca-se: o tempo de resposta do investimento que com um valor investido de R\$ 222.500,00 (duzentos e vinte e dois mil e quinhentos reais) em um curto período de tempo, cerca de 01 ano e 03 meses já estará dando retorno desejado.

Este plano de negócio evidencia que com um planejamento feito de forma adequada pode-se investir em uma instituição de longa permanência de idosos sem medo do que o futuro econômico reserva. Como se trata de um público alvo que está em crescimento contínuo, o negócio tende a ter cada vez mais clientes.

Como observado nos resultados, a criação de novas casas vai ser um caminho oportuno de novos investimentos tornando assim a consolidar a instalação de novas clínicas na cidade e região. Vale salientar que toda prática e conhecimento já adquirido pelos

colaborados serve de biblioteca para o funcionamento, pois se poderá contar com pessoas que já possuem grande conhecimento nesta área.

Sendo assim, será minimizado algumas dificuldades e aprendendo com erros já passados e, assim criando uma equipe mais coesa, forte, com grande diferencial no atendimento humanizado.

4.7 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante da economia e suas instabilidades, para a realização da abertura do ILPI, deve-se estar atento para algumas dificuldades que possam surgir, tendo cautela na implantação do negocio. Neste caso o valor do investimento se dará através de economias do proprietário e sendo assim não se terá que captar valores em banco o que reduz o custo do investimento viabilizando a implantação do negócio logo no inicio do segundo ano.

Não se pode deixar de mencionar as questões relacionadas a concorrência que se apresenta. Todavia deve-se estar atento aos seus movimentos, realizando pesquisas de mercado periódicas a fim de minimizar surpresas comerciais.

Dentre as sugestões apresentam-se as seguintes:

- Criar valor para marca ligando o negócio como um serviço de qualidade e transparência na credibilidade, expondo que o paciente irá ter conforto e carinho no seu atendimento;
- Oferecer serviços com preços competitivos no mercado.
- Buscar convênios com Prefeituras, tanto de Passo Fundo como da região, para aumentar o leque de possibilidades de expansão, tornando o negócio mais rentável e lucrativo;
- Diversificar as fontes pagadoras e clientes principais do negócio.

Com os resultados obtidos neste plano pode-se semear a ideia de abrir mais de uma Instituição de Longa Permanência de Idosos ao longo do tempo, tendo em vista o retorno do investimento que neste caso fica em 25% a projeção do dinheiro no tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho busca desenvolver a análise da viabilidade para a implantação de uma empresa, de cuidados especiais com idosos, uma ILPI na cidade de Passo Fundo-RS.

O cenário econômico e político de incertezas que se apresenta faz com que se tenha cautela e preciosismo, buscando a encontrar ferramentas de apoio que os auxiliem na tomada de decisão, a fim de reduzindo ao máximo os riscos do investimento.

Ao encontro este Plano de Negócio, o estudo da sua viabilidade se mostrou positivo, visto que foi analisado todos os aspectos necessários para uma criteriosa avaliação por parte do empreendedor. Elaborando um planejamento estratégico, de marketing, operacional e financeiro, mapeando assim, as necessidades relativas ao novo empreendimento.

Esse estudo vem mostrar sobre a realidade do mercado e da necessidade de implantar uma ILPI diferenciada, com uma estratégia inteligente para atender as exigências e às expectativas do cliente idoso e sua família, despertadas pelas mudanças frenéticas do mundo globalizado. Revela a importância de um bom planejamento como um instrumento capaz de alavancar negócios e fazendo da humanização seu carro chefe elevando a qualidade do atendimento e estabelecer uma nova concepção de relações entre cliente, saúde e família.

O plano elaborado também demonstra o potencial de crescimento da clínica, visto que a oferta de um serviço integral na região é menor que a demanda. Passo Fundo é um polo em saúde e o RS é um estado com grande número de idosos, por isso será de suma importância toda estrutura e corpo clínico especializado para se tornar líder no mercado através do serviço diferenciado com foco no cuidado humanizado.

Destaca-se que a TIR (Taxa Interna de Retorno) é satisfatória em relação a outros investimentos dispostos no mercado, o VPL (Valor Presente Líquido) é positivo considerando os investimentos propostos e o tempo de PAYBACK é a curto prazo comparado ao valor do investimento.

Sendo assim, pode-se concluir, que a implantação de uma ILPI na cidade de Passo Fundo-RS é totalmente viável do ponto de vista econômico-financeiro.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Gestão estratégica de fornecedores e contratos**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARROW, C. **Como gerenciar as finanças no seu próprio negócio**. São Paulo: Publifolha, 2001.
- BEDÊ, M. A. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016.
- BERNARDI, L. A. **Formação de preços: estratégias, custos e resultados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- _____. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- _____. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BETANHO, C.; FERNANDES, J. E. **Comercialização & mercados**. Uberlândia: UFU, PROEX, CIEPS, 2016.
- BIAGIO, L. A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2012.
- BIAGIO, L.A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios – Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. Barueri, Manole 2005.
- BIZZOTTO, C. E. N. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BORGES, C. **Empreendedorismo sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- BROM, L. G.; BALIAN, J. E. A. **Análise de investimentos e capital de giro: conceitos e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BRUNI, A. L. **Avaliação de investimentos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **As decisões de investimentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CAMARGO, C. **Análise de investimentos e demonstrações financeiras**. 20. ed. Curitiba: Ibpe, 2007.
- CAMLOFFSKI, R. **Análise de investimentos e viabilidade financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2014.
- CAMPOS, A. **Administração: guia prático e didático**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2016.

CASAROTTO FILHO, N. **Elaboração de projetos empresariais:** estratégia, estudo de viabilidade e plano de negócio. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CASTIGLIONI, J. A. M. **Organização empresarial:** conceitos, modelos, planejamento, técnicas de gestão e normas de qualidade. São Paulo: Érica, 2014.

CASTILHO, G. **Portfólio:** estudo de viabilidade econômica. Disponível em:<<http://www.ucj.com.br/noticias/14-diario-do-comercio/61-portfolio-estudo-de-viabilidade-economica.html>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

CORRÊA, H. L. **Gestão de serviços:** lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2012.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial:** teoria e prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CROCCO, L. **Marketing:** perspectivas e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

DANA, S. **Introdução em finanças empresariais.** São Paulo: Érica, 2015.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais:** uma abordagem logística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática.** 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

_____. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GEM. Empreendedorismo no Brasil. **Relatório Executivo,** 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GROPELLI, A.A, NIKBAKTH, E. **Administração financeira.** 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária:** matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTÁTISTICA. **Censo 2006.** 2010. Disponível em:<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro_2006.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

- IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Curso de contabilidade para não gestores**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- KANAANE, R. **Curso de marketing: canários, estratégias e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LOBO, R. N. **Gestão de produção**. São Paulo: Érica, 2010.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCOUSÉ, I. **Gestão de operações**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MARION, J. C. **Contabilidade rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos de criação e da gestão de novos negócios de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MOTTA, R. R.; CALÔBA, G. M. **Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.
- NIQUE, W. **Como fazer pesquisa de marketing: um guia prático para a realidade brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- PADOVEZE, C. L. **Curso básico gerencial de custos**. São Paulo: Thomson, 2003.
- PAVANI, C.; DEUTSCHER, J. A.; LÓPEZ, S. M.. **Plano de negócios. Planejando o Sucesso de Seu Empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion, 2000.
- PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PIZZINATTO, N. H. **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo, 2005.
- REBELATTO, D. **Projeto de investimento**. São Paulo: Manole, 2004.
- RIBEIRO, O. M.. **Contabilidade básica fácil**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SALLES, R. **Plano de negócios para cooperativas e associações**. Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.

SAMANEZ, C. P. **Matemática financeira**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTI FILHO, A. **Avaliação de riscos de crédito**: para gerentes de operações. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, J. L. *et al.* **Manual de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, J. J. **Fundamentos de custos para formação do preço e do lucro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, E. C. **Contabilidade empresarial para gestão de negócios**: guia de orientação fácil e objetivo para apoio e consulta de executivos. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUSA, A. F. **Avaliação dos investimentos**: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva 2007.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Gestão de custos**: aplicações operacionais e estratégicas - exercícios resolvidos e propostos com utilização do Excel. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, C. P. **Finanças corporativas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TAJRA, S. F. **Conceitos e práticas inovadoras**. São Paulo: Èrica, 2014.

ZENARO, M.; PEREIRA, M. F. **Marketing estratégico para organizações e empreendedores**: guia prático e ações passo a passo. São Paulo: Atlas, 2013.

ZENONE, L. C. **Marketing**: conceitos, ideias e tendências. São Paulo, 2012.