UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CAMILA SEIKO EGUCHI

CANVAS: UM GUIA PARA O SUCESSO NA CRIAÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO

JUIZ DE FORA
2016

CAMILA SEIKO EGUCHI

CANVAS: UM GUIA PARA O SUCESSO NA CRIAÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D.Sc, Luiz Henrique Dias Alves

Co-Orientador: M.Sc, Mariana Paes da Fonseca Maia

JUIZ DE FORA

2016

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Eguchi, Camila Seiko.
Canvas: Um guia para o sucesso na criação de um empreendimento / Camila Seiko Eguchi. -- 2016.
63 p. : il.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Coorientadora: Mariana Paes da Fonseca Maia
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2016.

1. Planejamento de empresas. 2. Modelo de Negócios Canvas. 3. Plano de Negócios. I. Alves, Luiz Henrique Dias, orient. II. Maia, Mariana Paes da Fonseca, coorient. III. Título.

CAMILA SEIKO EGUCHI

CANVAS: UM GUIA PARA O SUCESSO NA CRIAÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 24 de fevereiro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

_____

D.Sc., Luiz Henrique Dias Alves

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

M.Sc, Mariana Paes da Fonseca Maia

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

D.Sc, Marcos Martins Borges

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me guiado e me dado forças para cumprir com minhas metas e vencer os desafios que me foram propostos ao longo desses anos.

Aos meus pais e minha irmã, a minha eterna gratidão, por sempre estarem ao meu lado, me incentivando e orientando nas minhas decisões, e por possibilitarem que eu concluísse mais essa etapa com sucesso.

Aos meus professores, que foram essenciais para a formação da pessoa que me tornei, e por todo o conhecimento e experiências que compartilharam no decorrer do curso.

Ao meu namorado, Luiz, por todos os conselhos e companheirismo nesses últimos anos de faculdade, sempre me incentivando e apoiando em todos os momentos.

Aos meus amigos de faculdade, que me acompanharam nessa jornada e me proporcionaram bons momentos e aprendizado.

Aos meus amigos de Cuiabá, que mesmo longe, me incentivaram a nunca desistir dos meus sonhos e foram compreensivos quanto a minha ausência.

RESUMO

No mercado competitivo torna-se cada vez mais recomendado as empresas terem um planejamento bem estruturado e alinhado com o mercado em que estão inseridas. Um bom planejamento aumenta as chances de um empreendimento obter o sucesso desejado e reagir frente às mudanças. Neste contexto, o presente trabalho apresenta duas ferramentas de planejamento para empresas: o Modelo de Negócios e o Plano de Negócios. Os principais objetivos propostos foram mostrar a relevância do Modelo de Negócios utilizando a metodologia Canvas ao invés do Plano de negócios na fase inicial do empreendimento e mostrar como essas ferramentas se complementam. E por fim, foi obtido como resultado uma proposta de Modelo de Negócios para um residencial para a terceira idade e suas estratégias. Também foram analisadas as principais contribuições que o Modelo Canvas pode ter na elaboração do Plano de Negócios.

Palavras-chave: Planejamento de empresas, Modelo de Negócios Canvas, Plano de Negócios.

ABSTRACT

On the competitive market becomes increasingly recommended for the companies to have a well-structured planning and aligned with the market which they operate. Good planning increases the chances of an enterprise achieve the desired success and react front the changes. In this context, the present study shows two planning tools for companies: the Business Model and Business Plan. The main objectives proposed were showing the relevance of the Business Model using the Canvas methodology instead of the Business Plan in the beginning of the enterprise as showing how these tools are complementary. Lastly, was obtained, as a result, a proposal of a Business Model for a Third Age Residential and it strategies. It also analyzed the main contributions that the Canvas Model may have in developing the Business Plan.

Keywords: Business Planning, Business Model Canvas, Business Plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção 13
Figura 2 – Model Business Canvas 16
Figura 3 – Integração dos componentes do Modelo de Negócios 25
Figura 4 – Comparação das dimensões 52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases do Canal 20
Quadro 2 – Forças do mercado 27
Quadro 3 – Forças da indústria 28
Quadro 4 – Tendências principais 29
Quadro 5 – Forças macro-econômicas 30
Quadro 6 – O processo empreendedor 32
Quadro 7 – Legenda do quadro Canvas 38
Quadro 8 – Quadro Canvas Para Residencial de Idosos 39
Quadro 9 – Recursos Humanos 42
Quadro 10 – Critérios das Forças de Mercado 49
Quadro 11 – Critérios das Forças da Indústria 50
Quadro 12 - Critérios das Tendências principais 51

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 11
1.2 JUSTIFICATIVA 11
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 12
1.4 OBJETIVOS 12
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 13
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 14

2. FERRAMENTAS PARA PLANEJAMENTO NA CRIAÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO 15

2.1 MODELO DE NEGÓCIOS 15
2.1.1 DEFINIÇÃO 15
2.1.2 APLICAÇÃO 16
2.1.3 CARACTERÍSTICAS 16
2.1.4 ESTRUTURA 17
2.1.5 INTEGRAÇÃO DOS NOVES COMPONENTES 25
2.1.6 ESTRATÉGIA 26
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS 31
2.2.1 DEFINIÇÃO 31
2.2.2 APLICAÇÃO 31
2.2.3 CARACTERÍSTICAS 33
2.2.4 ESTRUTURA 34

3. PROPOSTA PARA MODELO DE NEGOCIOS PARA UM RESIDENCIAL DE IDOSOS 37

3.1 A IDÉIA DO EMPREENDIMENTO 37
3.2 QUADRO CANVAS PARA RESIDENCIAL DE IDOSOS 38
3.3 DEFINIÇÃO DOS NOVE COMPONENTES DO MODELO CANVAS 40
3.4 ESTRATÉGIA DO MODELO 43

3.4.1 ANÁLISE QUALITATIVA 44
3.4.2 ANÁLISE QUALIQUANTITATIVA 49

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS 53

5. CONCLUSÕES 56

6. REFERÊNCIAS 57

ANEXO A - RESOLUÇÃO DA DIRETORIA COLEGIADA - RDC Nº 283 59

ANEXO B – TERMO DE AUTENTICIDADE 63

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Na busca da realização e satisfação profissional, muitas pessoas optam por empreender, abrindo um negocio próprio a partir de uma ideia e/ou oportunidade identificada.

Segundo Dornelas (2014), "empreender é o ato de realizar sonhos, transformar ideias em oportunidades e agir para concretizar objetivos, gerando valor para a sociedade".

Para transformar essa ideia em um empreendimento, não basta apenas fazer acontecer, também é necessário planejar e assumir riscos. Nesse cenário, destaca-se a importância da elaboração do Modelo de Negócios, tanto no planejamento inicial da empresa quanto na sua execução.

Este trabalho procura mostrar a importância do Modelo de Negócios como ferramenta de planejamento na criação de um empreendimento de sucesso, e por fim apresenta uma proposta de Modelo de Negócios desenvolvida para criação de uma empresa no ramo de hotelaria com foco no atendimento de idosos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa - SEBRAE (2011), anualmente no Brasil são criados mais de 1,2 milhões de empreendimentos formais, sendo que mais de 99% são micro e pequenas empresas e empreendedores individuais. A importância das micro e pequenas empresas para a economia do país é também destacada por serem responsáveis por mais de metade dos empregos de carteira assinada.

Diante disso, pode-se perceber que a sobrevivência dessas empresas é indispensável para o desenvolvimento do Brasil. Porém a taxa de mortalidade infantil de empresas ainda é elevada nos dois primeiros anos de atividade, considerados estes os mais difíceis e importantes para a garantia da sobrevivência do empreendimento. Conforme dados do SEBRAE (2011), para empresas fundadas em 2006 a taxa é de 26,9% entre empresas com até 2 anos de atividade.

Misunaga, Miyatake e Filippin (2012) ressaltam algumas práticas que são importantes para o sucesso de um empreendimento e que se não executadas adequadamente, pode comprometer esse sucesso, entre elas destaca-se:

> (...) a obtenção de informações referentes ao mercado e o perfil de futuros clientes, pesquisa sobre informações relacionadas à concorrência, conhecimento sobre possíveis fornecedores, as condições de distribuição e logística além da variedade e valores dos produtos e serviços oferecidos por tais agentes e, informações sobre tecnologia, processos produtivos, informações legais e tributárias.

Para executar as práticas destacadas, é recomendável que o empreendedor faça um planejamento para seu negócio. Para isso, destacam-se duas ferramentas: o Plano de Negócios e o Modelo de Negócios.

Desta forma, o desenvolvimento deste trabalho é justificado pela importância do uso de ferramentas de planejamento para a criação de uma empresa como forma de contribuir para a diminuição da chance de mortalidade infantil da mesma.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Este trabalho está inserido na temática de empreendedorismo e apresenta conceitos e aplicabilidades do Modelo de Negócios, utilizando o método Canvas, e do Plano de Negócios, visando mostrar a maior relevância do Modelo de Negócios na fase inicial do empreendimento comparado com o Plano de Negócios.

É apresentada uma proposta de Modelo de Negócios desenvolvido para um Residencial para idosos e a partir desta são realizadas análises e discussões da ferramenta, com objetivo de apontar como o Modelo Canvas pode contribuir para elaboração de um Plano de Negócios consistente.

1.4 OBJETIVOS

O objetivo principal deste trabalho é apresentar a estrutura do Modelo de Negócios e destacar a sua importância e aplicabilidade na criação de um empreendimento, além de mostrar como o Modelo Canvas poderá contribuir para o desenvolvimento e desdobramento de um Plano de Negócios.

Para sustentar este objetivo principal torna-se necessário atender aos seguintes objetivos específicos:

- Descrever o conceito de Modelo de Negócios e Plano de Negócios;
- Levantar quais são as diferenças entre Modelo de Negócios e Plano de Negócios;

- Avaliar a eficácia da aplicação de um Modelo de Negócios em detrimento do Plano de Negócios na fase inicial do empreendimento, considerando como fase inicial desde a ideação até os primeiros anos de atividade da empresa;
- Analisar uma proposta de Modelo de Negócios e apresentar quais os pontos fundamentais para servir como base de um Plano de Negócios.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Para definir a metodologia empregada no trabalho, aplicou-se a divisão apresentada por Miguel (2010), conforme ilustra a Figura 1. Tal divisão serve como base para a definição da natureza, objetivos e abordagem a serem seguidos no desenvolvimento.

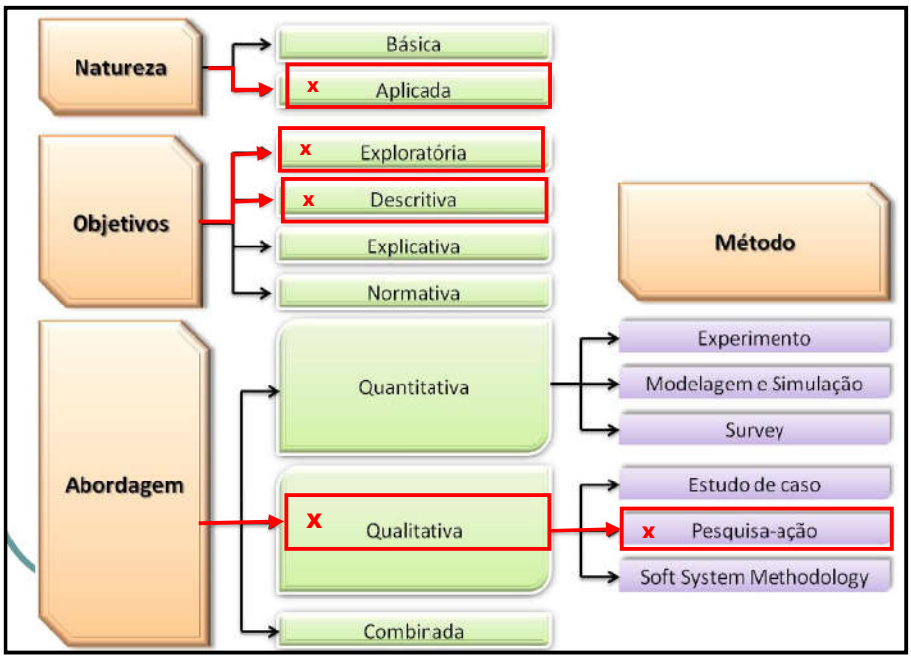


Figura 1 – Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção

Fonte: Miguel, 2010 (Adaptado)

A metodologia utilizada para elaboração deste trabalho é de natureza aplicada, pois o estudo irá propor métodos com aplicação prática para os futuros empreendedores. Os objetivos são classificados como descritivo e exploratório, pois busca descrever ferramentas já existentes para a criação de um novo empreendimento e tem como objetivo principal explorar a aplicabilidade da ferramenta Modelo de Negócios.

Quanto à abordagem, classifica-se como qualitativa, visto que o foco do estudo é a aplicação da ferramenta Modelo de Negócios para um Residencial para idosos. A estrutura

está desenvolvida com base em um estudo aplicado ao ramo de atividade, utilizando o método pesquisa-ação uma vez que o pesquisador irá participar de forma intensiva na aplicação dos conhecimentos levantados e está diretamente envolvido com o problema e a sua solução (GIL, P.55, 2002).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é apresentado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta informações introdutórias, como considerações iniciais, justificativas, objetivos e metodologia.

O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica a cerca do assunto exposto no trabalho, sendo abordados conceitos, ferramentas, aplicações, características e estrutura dos dois conceitos de planejamento: Modelo de Negócios e Plano de Negócios. A abordagem de Modelo de Negócios se restringe ao Método Canvas e é apresentado detalhadamente cada componente. Para complementar o conceito de Modelo de Negócios será apresentada uma revisão bibliográfica sobre estratégia, sendo a abordagem direcionada aos elementos do quadro Canvas. Como bases para isto são utilizadas fontes bibliográficas como livros, revistas, artigos, publicações em sites, entre outras.

O capítulo três apresenta uma proposta de Modelo de Negócios desenvolvido para um residencial para idosos e suas estratégias iniciais, abordados de forma qualitativa e quantitativa.

No capítulo quatro são expostos análises em torno das contribuições que o Modelo de Negócios Canvas pode ter na construção de um Plano de Negócios, utilizando como exemplo prático o modelo proposto no capítulo três.

Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as principais conclusões a respeito do trabalho.

2. FERRAMENTAS PARA PLANEJAMENTO NA CRIAÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO

Para enfrentar os desafios inerentes ao processo de criação de um novo negócio, é recomendado o empreendedor realizar um planejamento a fim de se preparar para os obstáculos e oportunidades que o mercado irá lhe proporcionar (DORNELAS, 2008).

Para esse momento inicial, destacam-se duas ferramentas muito utilizadas para essa finalidade: o Modelo de Negócios e o Plano de Negócios. Existe uma polêmica entre essas ferramentas sobre qual é a melhor nesse contexto.

De fato, as duas têm aplicações tanto na criação de novos empreendimentos como em negócios já existentes. Para essa polêmica, são destacados dois pontos de vistas. De um lado, Salim (2014) sugere que o Plano de Negócios seja aplicado para empresas que já estão estabelecidas e conhecem bem seu mercado e seus produtos, em contrapartida o Modelo de Negócios é uma ferramenta ideal para novos negócios, nas quais existem situações de hipóteses e incertezas. E no outro ponto de vista, Dornelas (2013) sugere a aplicação do Modelo de Negócios para a fase de análise de oportunidade e o Plano de Negócios como uma segunda etapa do processo de criação do negócio, sendo um documento complementar a análise da parte financeira, mercadológica, e na análise de competidores do plano de negócios.

Visando mostrar a relevância de cada uma das ferramentas, nas seções seguintes serão apresentados o conceito, ferramentas, características e estrutura do Modelo de Negócios e Plano de Negócios.

2.1 MODELO DE NEGÓCIOS

2.1.1 DEFINIÇÃO

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), “um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”, além disso, os autores afirmam que um modelo de negócio pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que abrangem as quatro áreas principais de negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade econômica.

Os nove componentes básicos do Modelo de Negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) são: Segmento de Clientes; Proposta de Valor; Canais; Relacionamento com

Clientes; Fonte de Receitas; Recursos Principais; Atividades-Chave; Parcerias Principais e Estrutura de Custos.

Osterwalder e Pigneur (2011) propuseram uma estrutura de Modelo de Negócios como uma das principais ferramentas para a elaboração do Modelo de Negócios, chamado de Canvas. Canvas trata-se de uma representação gráfica que organiza os noves componentes de um modelo de negócios, de forma prática e visual, conforme mostra a figura 2. É uma ferramenta usada para estudar, criar ou melhorar um Modelo de Negócios.

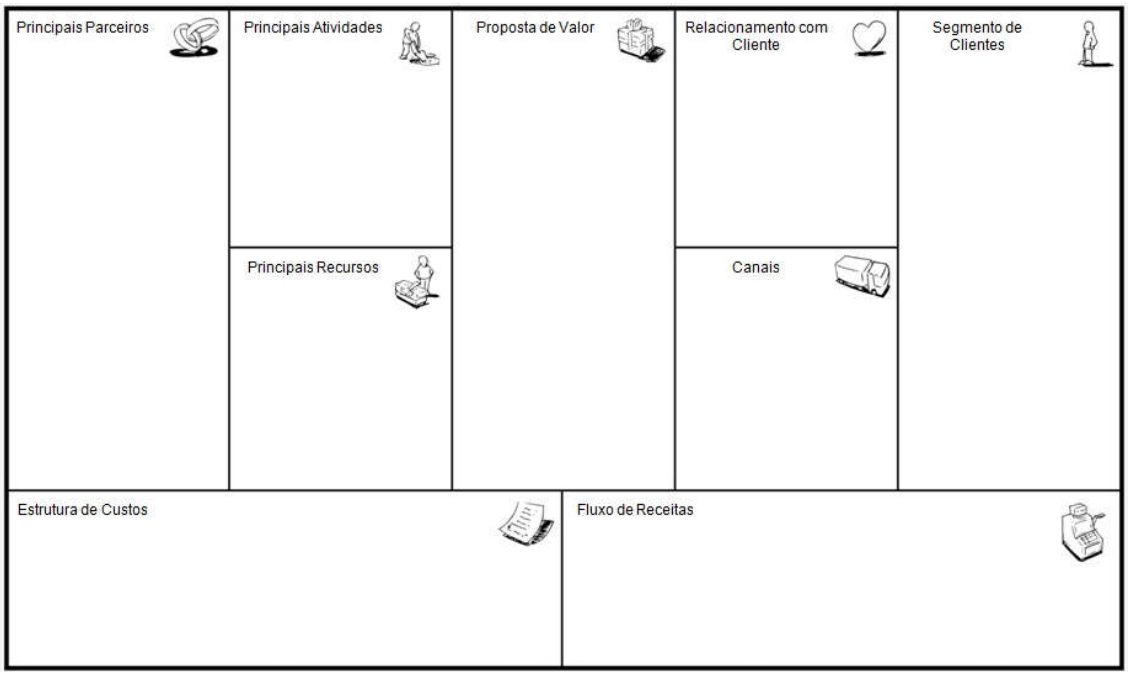


Figura 2 – Model Business Canvas

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010 (Adaptado)

2.1.2 APLICAÇÃO

Para o sucesso de uma empresa, tanto na sua fase de criação quanto na execução, é recomendado um planejamento, e é nesse contexto que se aplica o conceito do Quadro Canvas como uma ferramenta de modelagem de negócios. A aplicação dessa ferramenta não abrange apenas novos negócios, mas também pode ser aplicada em empresas já existentes.

2.1.3 CARACTERÍSTICAS

Considerando que a elaboração da proposta de Modelo de Negócios no presente trabalho aplicará a metodologia Canvas, serão apresentadas características desta metodologia, tais como sua ferramenta principal, o Quadro do Modelo de Negócios.

Na construção do Quadro Canvas, o empreendedor consegue de forma eficiente e simplificada pensar criticamente sobre seu negócio e gerar possíveis modelos de negócios para aquela ideia. Outro ponto relevante é a facilidade com que o empreendedor pode realizar mudanças no Modelo de Negócios por ser uma representação esquemática visual.

Além disso, o Modelo Canvas é caracterizado por ser simples, claro, compreensível e relevante, de forma que todos os envolvidos, clientes, parceiros e sócios entendam o valor que aquele produto ou serviço geram para eles. É um documento menos formal, que pode ser usado no dia-a-dia sem grandes complexidades e dificuldades na interpretação.

Segundo Dornelas (2013), o Modelo de Negócios Canvas é definido como algo prático de fazer, que possibilita o empreendedor desenvolver um modelo de negócios em forma de esquema em uma única folha de papel e a partir disso pode testar conceitos, discutir com outros integrantes da equipe e clientes, e com isso evolui em novas versões do Canvas

Salim (2014) caracteriza o Modelo de Negócios como:

> ...a melhor alternativa para se planejar o futuro empreendimento nos casos em que há poucos subsídios sobre quem de fato é o cliente e qual é seu real problema (o chamado "job to be done"), quando não se faz ideia de qual solução seja mais adequada, nem de como ela deve ser produzida, entregue e quanto deve custar, enfim, quando se está no escuro em relação a qual a melhor oferta para uma demanda não identificada. Modelo de Negócios é claramente uma ferramenta ideal para as situações em que tudo que se tem são hipóteses e a maior parte delas não testadas, isto é, precisamente para o caso de Startups, quando não se tem um passado de onde aprender e calibrar as estimativas. Modelo de Negócios é uma ferramenta melhor quando se parte de incertezas.

Diante das rápidas mudanças de cenário que um negócio pode sofrer e dos diversos fatores que impactam no seu sucesso, torna cada vez mais fundamental a maior flexibilidade e rapidez nas tomadas de decisões em respostas as mudanças, que podem ser proporcionados pela simplicidade e clareza do Modelo de Negócios.

Além disso, para a criação de uma nova empresa, o Modelo Canvas permite maior visualização do negócio e do cenário inserido, que pode ser bem definido através dos noves componentes.

2.1.4 ESTRUTURA

A proposta de Modelo de Negócio criada por Osterwalder e Pigneur (2011), utilizando o Quadro Canvas, é apresentada com as respectivas descrições de cada um dos seus

componentes, de forma objetiva, e são apresentadas aplicações destes conceitos no capítulo três deste trabalho.

- SEGMENTOS DE CLIENTES

"O componente Segmentos de clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar servir." (OSTERWALDER; PIGNEUR 2011).

Segundo Osterwalder (2011, apud Gava 2014),

> "um grupo de clientes ou organização representa um segmento distinto se: possuem necessidades que requerem e justificam diferentes ofertas; são impactados por distintos canais de comunicação; requerem diferentes tipos de relacionamentos; possuem rentabilidades substancialmente diferentes; e possuem predisposição a pagar por diferentes aspectos da oferta."

Para definir os Segmentos de Clientes do Modelo de Negócios devem ser respondidas as perguntas: "Para quem estamos criando valor? Quem são nossos principais consumidores?".

Para ajudar a responder essas perguntas, podem-se classificar os Segmentos de Clientes conforme Osterwalder e Pigneur (2011):

- Mercado de massa: Não faz distinção entre Segmentos de Clientes distintos, de forma que as Propostas de Valor, Canais de Distribuição e Relacionamentos com os Clientes atendam a um grande grupo de clientes com problemas e necessidades muito semelhantes. Exemplo: Setor de Eletroeletrônicos.
- Nicho de Mercado: Atende Segmentos de Clientes específicos e especializados. Todo o modelo é focado em um nicho de mercado, desde a Proposta de Valor até o Relacionamento com o Cliente. Exemplo: vendedores de peças de automóveis dependem das compras de grandes fábricas de carros.
- Segmentado: Faz distinção entre segmentos do mercado com pequena diferença nas necessidades e problemas, ofertando Propostas de Valor sutilmente diferentes. Ex: indústria de relógios.
- Diversificado: Uma empresa com Modelo de Negócios diversificado atende Segmentos de Clientes com necessidades e problemas muito diferentes. Exemplo: Amazon.
- Plataforma Multilateral (ou Mercados Multilaterais): Visa atender dois ou mais Segmentos de Clientes interdependentes, sendo ambos os segmentos necessários para

fazer o Modelo de Negócios funcionar. Exemplo: Empresa de cartão de crédito, que para funcionar precisa de proprietários de cartões e empresas que aceite tal cartão.

- PROPOSTA DE VALOR

O pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes é descrito nesse componente. Cada proposta de valor é um pacote específico que atende as exigências de um segmento de cliente específico.

Pode-se interpretar o valor como "a razão ou o motivo pelo qual pessoas adquirem seus produtos e serviços." (SEBRAE, 2013).

Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidade estamos satisfazendo? Para definir a Proposta de Valor a ser ofertada, pode-se pensar em valores quantitativos (ex.: design, experiência do cliente) ou qualitativos (ex.: preço, velocidade do serviço), podendo ser resultado de uma novidade ou produto/serviço similar aos já existentes no mercado. Algumas características podem contribuir para definição deste componente.

- Novidade: Proposta que satisfaz um conjunto novo de necessidades não percebido anteriormente pelos clientes.
- Desempenho: Proposta de melhorar desempenho de produtos e serviços
- Personalização: Adequar produtos ou serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou Segmentos de Clientes, podendo ser uma customização em massa.
- "Fazer o que tem que ser feito" (resolver o problema): Proposta de valor que ajuda um cliente a executar certos serviços.
- Design: Atribuir como diferencial do produto o design, que vem se tornando importante em alguns setores, como por exemplo, na indústria de eletrônicos e na moda.
- Marca/status: A marca pode ser considerada um valor criado aos clientes só pelo simples fato de poder exibir uma marca específica. Algumas marcas representam status
- Preço: Proporcionar por preço menor uma proposta de valor similar é uma maneira de satisfazer Segmentos de Clientes que consideram o fator preço na decisão de compra.
- Redução de custo: Criar valor ajudando os clientes a reduzir seus custos

- Redução de risco: Oferecer como valor a redução de riscos do cliente, como por exemplo, a garantia em um produto ou serviço reduz o risco do cliente enquanto ela é valida.
- Acessibilidade: Tornar produtos e serviços acessíveis a clientes.
- Conveniência/usabilidade: Apresentar produtos mais fáceis de usar ou convenientes.

➢ CANAIS

Para descrever como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma proposta de valor, tem-se o componente Canais.

Os canais são mecanismos de comunicação, distribuição e canais de venda. Tais mecanismos são fundamentais para proporcionar a possibilidade de experiência do cliente, já que servem para divulgar as novidades e receber *feedback* (CARRASCO et al, 2014).

Para definir esse componente, é essencial, primeiramente, saber quais funções os canais devem exercer. Após delimitar essas funções, é necessário ter conhecimento das possíveis formas de atingir os segmentos de clientes, que podem ser classificados como canais diretos (equipe de vendas, vendas na web, etc.) e canais indiretos (lojas de revenda, lojas parceiras, etc.) ou canais particulares e canais de parceria.

Para melhor entender os Canais, pode apresentá-los em cinco fases distintas, conforme a quadro 1.

Tipos de Canais			**Fases do Canal**				
Proprietários	**Direto**	Equipe de Venda Venda na Web Lojas Próprias	**1. Conhecimento** Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	**2. Avaliação** Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor de nossa organização?	**3. Compras** Como permitimos aos clientes comprar produtos ou serviços específicos?	**4. Entrega** Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes	**5. Pós-venda** Como fornecer o apoio pós-venda ao cliente
Parceiros	**Indireto**	Lojas Parceiras Atacado					

Quadro 1 – Fases do Canal

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011 (Adaptado)

Para obter resultados satisfatórios, em alguns casos, é mais vantajoso utilizar diferentes tipos de canais, buscando o equilíbrio entre eles, a fim de atingir o maior número de clientes e maximizar os lucros.

- RELACIONAMENTOS COM CLIENTES

Esse componente descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos. Para Orofino (2011) é preciso "especificar que tipo de relacionamento que cada um dos segmentos de clientes esperam obter para manter uma fidelização, quais a organização já tem estabelecido e como os mesmos são integrados com o resto do modelo de negócio."

O tipo de relação que a empresa quer estabelecer com cada Segmento de Cliente deve ser claro e deve estar alinhado com o tipo de relacionamento que os Segmentos de Clientes esperam que a empresa estabeleça com ele. Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem que: "o Relacionamento com Clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente; retenção do cliente; e ampliação de vendas" e classificam as categorias de relacionamentos com Cliente:

- Assistência Pessoal: Relacionamento é baseado na interação humana, no qual o cliente pode estabelecer uma comunicação com um representante de verdade em busca de ajuda no processo de compra ou após a compra estar completa. Essa interação pode acontecer no próprio ponto de venda, por call-centers, e-mails, entre outros.
- Assistência pessoal dedicada: Relacionamento que envolve a dedicação de um representante específico para um cliente individual.
- Self-service: Não há relacionamento direto entre cliente e empresa, mas é fornecido todos os meios necessários para que os clientes se sirvam.
- Serviços automatizados: Esse relacionamento mescla as mais sofisticadas formas de atendimentos automatizados com processo. Tem o intuito de simular uma relação pessoal, oferecendo serviços automatizados específicos para o consumidor através do perfil do mesmo.
- Comunidades: Relacionamento que utiliza como ferramenta as comunidades, com o objetivo de se envolver com seus clientes e prospects, e facilitar as conexões entre os membros da comunidade. Comunidades online permitem troca de conhecimentos entre seus membros e que ajudem uns aos outros a resolverem problemas, além de ser uma forma de a empresa compreender melhor seus clientes.
- Cocriação: Muitas empresas vão além do relacionamento tradicional cliente-vendedor, dando oportunidade para que os clientes contribuam com a criação de valores, estabelecendo uma relação de cocriação de valor.

- FONTES DE RECEITA

Para preencher esse componente é importante saber responder a pergunta: Que valor cada segmento de cliente está realmente disposto a pagar?

O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Cliente. Orofino (2011) afirma que um modelo de negócios pode envolver dois tipos diferentes de Fontes de Receita:

1. A receita de transações resultantes dos pagamentos dos clientes em um único momento;
2. As receitas recorrentes, resultantes de pagamentos em curso, que entrega uma proposta de valor para os clientes ou oferece um suporte pós venda.

Além disso, cada Fonte de Receita pode ter diferentes mecanismos de precificação, essa decisão pode ser influenciada pelo tipo de mercado que o Modelo de Negócios busca atingir ou até mesmo por sua Proposta de Valor. Entre os mecanismos de precificação destacam os dois principais tipos: preço fixo e dinâmico.

Na precificação fixa, os preços são baseados em variáveis estatísticas. Já a precificação dinâmica, há mudanças de preços conforme as condições de mercado.

Outro ponto a ser definido no componente Fontes de Receitas são quais as maneiras a empresa pode ser geradas receita. Algumas opções são:

- Venda de recursos: Venda do direito de posse de um produto físico.
- Taxa de uso: Cliente só paga pelo serviço utilizado.
- Taxa de assinatura: Cliente paga por acesso contínuo de um serviço.
- Empréstimos/Aluguéis/Leasing: Cliente tem direito temporário exclusivo a um recurso particular, por um período pré-determinado, mediante pagamento de uma taxa.
- Licenciamento: Cliente paga uma taxa de licenciamento para obter permissão para utilizar uma propriedade intelectual.
- Taxa de corretagem: Receita gerada por prestação de serviços de intermediação, em que duas ou mais partes ganham.
- Anúncios: Receita gerada mediante de pagamento de taxas para anunciar determinado produto, serviço ou marca.

Em resumo, para definir o componente Fontes de Receita é necessário definir qual a forma que o cliente pagará pela proposta de valor, quais maneiras a empresa gerará renda e o mecanismo que define os preços.

- RECURSOS PRINCIPAIS

Nesse componente são descritos os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar.

Segundo Cunha et al. (2014), os Recursos Principais permitem que uma empresa crie e ofereça uma Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com Segmentos de Cliente e obtenha receita.

Os Recursos Principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Além disso, os recursos podem ser possuídos ou alugados pela empresa, ou adquirido de parceiros. As definições para cada tipo de recurso são descritos abaixo.

- Físico: São os bens tangíveis, como por exemplo, edifícios, máquinas, fábricas, veículos, sistemas, redes de distribuição.
- Intelectual: São marcas, conhecimento patenteado, patentes, direitos, parcerias e bancos de dados.
- Humanos: São as pessoas que compõe as organizações independentes do nível de hierárquico. Algumas empresas, os recursos humanos ganham destaque devido a importância na atuação das atividades desenvolvidas pela empresa, sendo considerados como recursos principais do Modelo de Negócios.
- Financeiro: Compreendem os recursos na forma de capital, investimentos, aplicações, empréstimos, linhas de crédito etc.

- ATIVIDADES-CHAVE

Atividades-chave são as ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar seu Modelo de Negócios e operar com sucesso. (CARRASCO et al, 2014).

Para preencher esse componente é necessário pensar quais as principais atividades a Proposta de Valor requer.

As Atividades-Chave podem ser classificadas em:

- Produção: Atividades relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em grandes quantidades e/ou qualidade superior. São as atividades que predominam em empresas de manufatura.
- Resolução de problemas: São as atividades focadas em obter novas soluções para problemas de clientes específicos, envolvendo atividades de gerenciamento de conhecimentos e treinamentos contínuos. Exemplos desse tipo de modelo são os hospitais, empresas de consultoria e empresas prestadoras de serviços em geral.

- Plataformas/redes: São os modelos de negócios em que as principais atividades são de gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e promoção de plataformas. Considerando plataforma as redes, plataforma de combinação, software e até mesmo marcas, como por exemplo, a Visa com a plataforma do seu cartão crédito para comerciantes, clientes e bancos.

➢ PARCERIAS PRINCIPAIS

Para Carrasco et al. (2014) as parcerias principais "Trata-se da rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio da empresa funcionar. As parcerias existem para beneficiar todas as partes. As parcerias são cada vez mais importantes para a otimização do modelo de negócios, assim como na redução de riscos e aquisição de recursos"

Para esse componente é necessário ser bem definido quem são os principais parceiros da empresa e fornecedores principais e também a razão pela qual existe a parceria. Essa razão está essencialmente ligada a recursos principais e/ou atividades-chave.

Motivados por interesses comum ou complementares, as empresas criam alianças para otimizar seus modelos, diminuir seus riscos ou comprar seus recursos, de forma que ambos os lados se beneficiem com a parceria.

Osterwalder e Pigneur (2011) classificam essas parcerias em quatro tipos diferentes:

1. Alianças estratégicas entre não competidores;
2. Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes;
3. Joint ventures para desenvolver novos negócios;
4. Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis

➢ ESTRUTURA DE CUSTO

Os custos mais importantes envolvidos na operação de um Modelo de Negócios estão inseridos no componente Estrutura de Custos.

Para criar e entregar valor, manter um Relacionamento com o Cliente e gerar receitas envolvem custos. A partir da definição dos recursos, atividades e parcerias principais, fica fácil construir a Estrutura de Custos do Modelo de Negócios.

Todas as empresas buscam minimizar custos em seu Modelo de Negócios, vale ressaltar que algumas empresas fazem a minimização da Estrutura de Custos ganharem destaque, como por exemplo, as linhas aéreas "econômicas", em que seu modelo de negócios é inteiramente focado em estrutura de baixo custo.

Para definir este componente, pode-se classificá-lo conforme Osterwalder e Pigneur (2011):

- Direcionadas pelo Custo: Visa criar e manter a estrutura de menor custo possível. Seu foco é sempre minimizar os custos, ofertando Propostas de Valor de baixo preço.
- Direcionadas pelo Valor: Nesse tipo de modelo, o foco é criação de valor, ofertando Propostas de Valor de alto nível de personalização.
- Custos fixos: São os custos que não sofrem influencia do volume de produção ou serviços prestados, como por exemplo, alugueis e salários.
- Custos variáveis: São os custos que sofrem variação proporcional ao volume de produção ou serviços prestados.
- Economias de escala: Neste modelo a empresa possui alta demanda e se beneficia ao comprar por atacado, isto é, pagar menos em produtos que compram em grande número. Pode-se dizer que quanto maior a demanda, menor o custo médio por unidade.
- Economias de escopo: Para uma empresa com maior escopo de operações, pode-se ter vantagens quando os mesmos esforços, por exemplo, de marketing ou de canais de distribuição são utilizados para diversos produtos.

2.1.5 INTEGRAÇÃO DOS NOVES COMPONENTES

Na construção de um Modelo de Negócios é fundamental estruturar os noves componentes alinhados e integrados, de forma que eles se encaixem como um quebra-cabeça, conforme ilustra a figura 3.

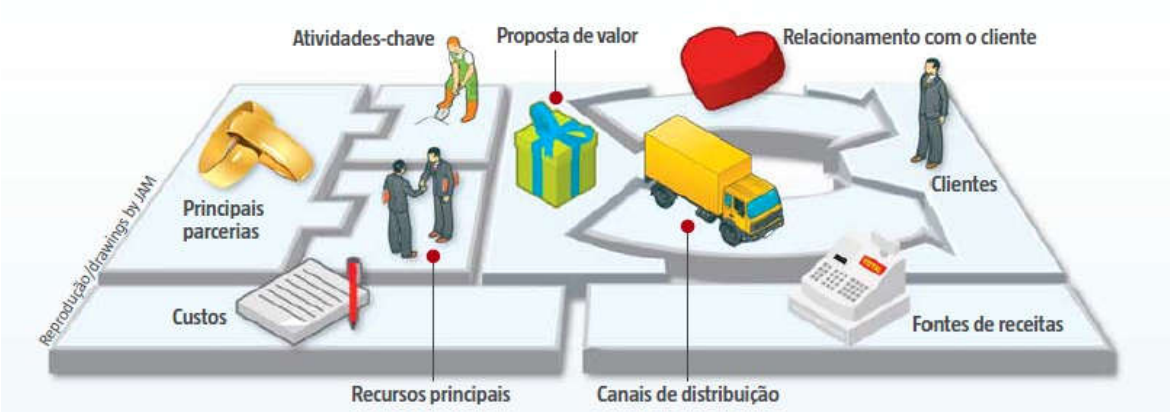


Figura 3 – Integração dos componentes do Modelo de Negócios

Fonte: Revista passo a passo, 2012

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), uma organização serve um ou mais Segmentos de Clientes, de maneira a buscar soluções para seus problemas e satisfazer suas necessidades através de Propostas de Valor.

Canais de comunicação, distribuição e vendas são os meios pelos quais a Proposta de Valor é levada ao cliente. Outra ligação entre Proposta de Valor e Segmento de clientes é feita pelo Relacionamento com Clientes, que é essencial para a conquista e retenção dos mesmos.

Propostas de Valor oferecidas com sucesso aos clientes resultam em Fontes de Receitas. E para entregar o valor proposto aos clientes é executada uma série de Atividades-Chave que demandam recursos. Algumas atividades e recursos levam a empresa a estabelecer parcerias, a fim de otimizar seus processos, reduzir riscos ou adquirir recursos.

E por fim, para sustentar o Modelo de Negócio, é descrito a estrutura de Custos, que possui contribuição de todos os demais componentes.

2.1.6 ESTRATÉGIA

Para construir e manter no mercado Modelos de Negócios competitivos é preciso ir muito além do planejamento inicial, sendo cada vez mais fundamental traçar estratégias.

Segundo Porter (2004),

> a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto as forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias que ela compete.

Para uma empresa enfrentar as constantes mudanças no ambiente e responder as forças externas, Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que compreender essas mudanças e forças que influenciam o ambiente da empresa ajuda o gestor a adaptar o modelo com mais eficiência e sugerem que a formulação da estratégia seja dividida em quatro dimensões: força de mercado, força da indústria, tendências principais e forças macroeconômicas. Essas dimensões serão apresentadas a seguir.

- FORÇAS DE MERCADO

Definir as forças de mercado é analisar o mercado que gira em torno no negócio. Segundo a Endeavor (2015), a análise de mercado deve ser feita com base no que os clientes querem ou esperam, e sempre deve usar a análise de mercado para entender como a empresa está em relação aos concorrentes. Osterwalder e Pigneur (2011) recomendam que a análise seja realizada respondendo as questões abaixo.

Forças do mercado		Principais Questões
FATORES DE MERCADO	Identifica questões-chave direcionando e transformando seu mercado desde os Clientes até perspectivas de Oferta	✓ Quais são as questões principais afetando o panorama do cliente? ✓ Que mudanças estão se aproximando? ✓ Para onde o mercado esta indo?
SEGMENTO DE MERCADO	Identifica os principais segmentos do mercado, descreve seus atrativos, e busca localizar novos segmentos	✓ Quais são os Segmentos de Clientes mais importantes? ✓ Onde está o maior potencial de crescimento? ✓ Quais segmentos estão declinando? ✓ Que segmentos periféricos merecem atenção?
NECESSIDADES E DEMANDAS	Descreve as necessidades do mercado e analisa o quanto elas estão bem atendidas	✓ Do que os clientes precisam? ✓ Onde estão as maiores necessidades não satisfeitas dos clientes? ✓ O que os clientes realmente querem que seja feito? ✓ Onde a demanda esta aumentando? Declinando?
CUSTO DE MUDANÇA	Descreve os elementos relacionados aos clientes alterando negócios aos concorrentes	✓ O que vincula os clientes a uma companhia e sua oferta? ✓ Quais custos impedem os clientes de trocarem para a concorrência? ✓ É fácil para os clientes encontrar ofertas similares? ✓ Qual é a importância da marca?
ATRATIVIDADE DE RECEITA	Identifica elementos relacionados à atratividade de renda ao poder do preço	✓ Pelo que os clientes estão realmente dispostos a pagar? ✓ Onde as maiores margens podem ser obtidas? ✓ Podem os clientes encontrar e comprar produtos e serviços mais baratos com facilidade?

Quadro 2 – Forças do mercado

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011 (Adaptado)

- FORÇAS DA INDÚSTRIA

As forças da indústria sugeridas por Osterwalder e Pigneur (2011) são baseadas no conceito das cinco forças de Porter. Essas são apresentas no quadro 3.

Sobre essas forças, Porter (2004) afirma que “uma vez diagnosticado as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e pontos fortes em relação à indústria”.

Forças da indústria		Principais Questões
CONCORRENTES	Identifica concorrentes e suas forças relativas	✓ Quem são nossos competidores? ✓ Quem são os concorrentes dominantes no nosso setor específico? ✓ Quais são suas vantagens e desvantagens competitivas? ✓ Descreva suas ofertas principais. ✓ Em quais segmentos de Clientes eles estão se concentrando? ✓ Qual é a Estrutura de Custos deles? ✓ Quanta influência exercem em nossos Segmentos de Clientes, nossa Fonte de Receita e nas margens de lucro?
NOVOS ENTRANTES	Identifica novos entrantes e determina se eles competem com um Modelo de Negócios diferente do seu	✓ Quem são os novos entrantes no mercado? ✓ Como eles se diferem? ✓ Que vantagens ou desvantagens competitivas possuem? ✓ Que barreiras devem superar? ✓ Quais são suas Propostas de Valor? ✓ Em que segmentos estão focados? ✓ Qual é a sua estrutura de custos? ✓ Com que abrangência eles influenciam seus nichos, sua fonte de receita e suas margens de lucro?
PRODUTOS E SERVIÇOS SUBSTITUTOS	Descreve potencias substitutos para suas ofertas - incluindo aqueles de outros mercados e outras indústrias	✓ Que produtos ou serviços podem substituir os nossos? ✓ Quanto eles custam em comparação com os nossos? ✓ É fácil para os clientes trocarem os substitutos? ✓ De que modelos tradicionais de negócio estes produtos substitutos se originam?
FORNECEDORES E OUTROS PARTICIPANTES	Descreve os participantes principais da cadeia de valor em seu mercado e detecta competidores novos e emergentes	✓ Quem são os participantes principais da cadeia de valor da sua indústria? ✓ Até que ponto seu Modelo de Negócios depende de outros participantes? ✓ Os participantes periféricos estão em emergência? ✓ Qual é o mais lucrativo?
PÚBLICOS DE INTERESSES	Especifica quais personagens podem influenciar sua organização e seu Modelo de Negócios	✓ Que públicos de interesse podem influenciar seu Modelo de Negócios? ✓ Qual a real influência dos acionistas? ✓ Trabalhadores? O governo? Lobistas?

Quadro 3 – Forças da indústria

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011 (Adaptado)

- TENDÊNCIAS PRINCIPAIS

A competitividade do mercado atual é crescente e os clientes estão cada vez mais exigentes na busca de preço e qualidade. Diante desse cenário, Sebrae (2012) afirma que "Não basta pensar somente no mercado regional. É importante a empresa ter qualidade no âmbito nacional". Para acompanhar o mercado de forma competitiva, Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem que o empreendedor trace estratégias em torno das tendências a cerca do seu negócio.

Tendências Principais		**Principais Questões**
TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS	Identifica tendências tecnológicas que podem ameaçar seu Modelo de Negócios - ou permitir que ele evolua e desenvolva	✓ Quais são as maiores tendências tecnológicas, tanto dentro quanto fora do seu mercado? ✓ Quais tecnologias representam oportunidades importantes ou ameaças perturbadoras? ✓ Que tecnologias emergentes os clientes periféricos estão adotando?
TENDÊNCIAS REGULATÓRIAS	Descreve regulamentos e tendências regulatórias que influenciam seu Modelo de Negócios	✓ Que tendências regulatórias influenciam seu mercado? ✓ Que regras podem afetar seu Modelo de Negócios? ✓ Quais regulamentos e impostos afetam a demanda do consumidor?
TENDÊNCIAS SOCIAIS E CULTURAIS	Identifica as principais tendências sociais que podem influenciar seu Modelo de Negócios	✓ Descreva as principais tendências sociais. ✓ Que mudanças nos valores culturais ou sociais afetam seu Modelo de Negócios? ✓ Quais tendências podem influenciar o comportamento do comprador?
TENDÊNCIAS SOCIOECONÔMICAS	Descreve as principais tendências socioeconômicas relevantes ao seu Modelo de Negócios	✓ Quais são as principais tendências demográficas? ✓ Como você caracteriza a distribuição de receita e renda em seu mercado? ✓ Quão altas são as rendas disponíveis? ✓ Descreva o padrão de gastos em seu mercado (ex. habitação, saúde, lazer etc.) ✓ Que porção da população vive em áreas urbanas em oposição à rural?

Quadro 4 – Tendências principais

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011 (Adaptado)

- FORÇAS MACRO-ECONÔMICAS

As forças Macro-econômicas refletem na dinâmica econômica que o empreendedor não possui controle, mas que são fundamentais ter conhecimento, acompanhar e tomar medidas para mitigar seu impacto na empresa.

Forças Macroeconômicas		Principais Questões
SITUAÇÃO DO MERCADO GLOBAL	Descreve as condições gerais atuais sob uma perspectiva macroeconômica	✓ A economia está em uma época de boom ou em recessão? ✓ Descreva o sentimento geral do mercado. ✓ Qual a taxa de crescimento do PIB? ✓ Como está a taxa de desemprego?
MERCADO DE CAPITAIS	Descreve as condições atuais do mercado de capitas e as necessidades da empresa de capitais	✓ Qual estado dos mercados capitais? ✓ É fácil obter fundos em seu mercado? ✓ Capital inicial, capital de investimento, subsídio público, mercado de trabalho ou crédito estão prontamente disponíveis? ✓ É caro levantar fundos?
COMMODITIES E OUTROS RECURSOS	Destaca os preços atuais e as tendências de preços dos recursos exigidos ao seu Modelo de Negócios	✓ Descreva o estado atual do mercado para commodities e outros recursos essenciais para seu negócio (ex. preço do petróleo e custos trabalhistas). ✓ Quanto é fácil obter os recursos necessários para executar seu Modelo de Negócios (ex. atrair talento exclusivo)? ✓ É caro? Os preços tendem a subir?
INFRAESTRUTURA ECONÔMICA	Descreve a infraestrutura econômica do mercado no qual seu negócio opera	✓ O quanto é boa a infraestrutura pública que suporta seu mercado? ✓ Como você caracteriza a qualidade do transporte, comércio e escolar, e o acesso aos fornecedores e clientes? ✓ Os impostos individuais e corporativos são altos? ✓ Os serviços públicos para as organizações funcionam bem? ✓ Como você classifica a qualidade de vida?

Quadro 5 – Forças macro-econômicas

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011 (Adaptado)

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

2.2.1 DEFINIÇÃO

Conforme Dornelas (2008), "o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e serve de bússola para orientar os negócios da empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio".

SEBRAE (2013) define Plano de Negócios como:

> Um projeto por escrito pelo qual o empreendedor realiza os estudos sobre suas ideias e os passos que deve seguir para transformá-las em um empreendimento de sucesso, sendo capaz de analisar a viabilidade esperada do negócio, além de prevenir possíveis riscos e incertezas.

2.2.2 APLICAÇÃO

No mesmo contexto do Modelo de Negócio, o da necessidade de um planejamento na criação de um novo empreendimento, aplica-se o Plano de Negócios como uma ferramenta de gestão, que deve ser divulgada internamente na empresa de forma a guiá-la.

No processo de planejar, Dornelas (2014) destaca três fatores críticos:

1. Toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua ideia a investidores, bancos, clientes etc.;
2. Toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio;
3. Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria destes são micro e pequenos empresários e não têm conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento etc. Quando entendem o conceito, geralmente não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios.

Dornelas (2008) propõe o desenvolvimento do plano de negócios como uma das fases do processo empreendedor, conforme mostra o quadro 6, e afirma que: "O processo do plano de negócios pode não só evitar que o empreendedor persiga uma má oportunidade, mas também ajudá-lo a transformar visões em melhores oportunidades".

Identificar e avaliar a oportunidade	Desenvolver o plano de negócios	Determinar e captar os recursos necessários	Gerenciar a empresa criada
criação e abrangência da oportunidade valores percebidos e reais da oportunidade riscos e retornos da oportunidade oportunidade *versus* habilidades e metas pessoais situação dos competidores	1. Sumário executivo 2. O conceito do negócio 3. Equipe de gestão 4. Mercado e competidores 5. Marketing e vendas 6. Estrutura e operação 7. Análise estratégica 8. Plano financeiro 9. Anexos	recursos pessoais recursos de amigos e parentes *angels* capitalistas de risco bancos governo incubadoras	estilo de gestão fatores críticos de sucesso identificar problemas atuais e potenciais implementar um sistema de controle profissionalizar a gestão entrar em novos mercados

Quadro 6 – O processo empreendedor

Fonte: Dornelas (2008), Adaptado.

O quadro 6 ilustra o processo empreendedor, composto por quatro fases. Para atingir o objetivo deste trabalho, destaca-se apenas a primeira e a segunda fase: 1- identificar e avaliar oportunidade; e 2 - desenvolver o plano de negócios.

Segundo Dornelas (2008), a primeira fase é a mais difícil, pois consiste em identificar e analisar a oportunidade nos aspectos de potencialidade, que se destacam a necessidades de mercado, o potencial da concorrência e de mercado e o ciclo de vida do produto. Essa primeira etapa é essencial para o desenvolvimento do plano de negócios, servindo como base inicial para esse processo.

Na segunda fase, temos o desenvolvimento do plano de negócios, que é a parte mais importante do processo empreendedor, pois é "um documento que sintetiza toda a essência da empresa, sua estratégia de negócio, seu mercado e competidores, como vai gerar receitas e crescer, etc" (DORNELAS 2008).

A melhor aplicação da ferramenta pode ser nas situações em que é se tem um bom conhecimento das principais varáveis do negócio, como por exemplo: o segmento de clientes, o dilema problema/solução, formação de preço, entre outros. Apesar de conhecimento do passado desse mercado não garantir uma previsão de futuro, se a empresa tem um histórico e conhece bem o comportamento do seu mercado em que o produto compete, há certa previsibilidade e o Plano de Negócios facilita o planejamento. Isso geralmente ocorre em empresas que já estão estabelecidas no mercado e conhece bem seu mercado e produtos. O Plano de Negócios é ideal para tratar de situações com mais certezas (SALIM, 2014).

2.2.3 CARACTERÍSTICAS

O Plano de Negócios é um documento formal e extenso quando comparado com o Modelo de Negócios.

Dornelas (2014) caracteriza o Plano de Negócios como uma ferramenta dinâmica, que deve ser monitorada periodicamente, e para tal monitoramento sugere a criação de um Painel de Metas da empresa de forma a orientar o processo de melhoria organizacional e descreve o painel como um sistema de medida de desempenho visual, que deve ter como objetivo apresentar de uma forma simplificada, preferencialmente em gráficos, a evolução da empresa ao longo do tempo com abordagem de valores de avaliação. O Painel de Metas é composto por um conjunto de gráficos que devem ser "espelho" do plano de negócios e devem ser expostos em locais de fácil acesso e visibilidade pelos gerentes e funcionários relevantes. Para que essa ferramenta seja dinâmica e retrate uma visão do momento da empresa, do seu passado e das metas previstas, é necessária a criação de procedimentos de atualização periódica de dados.

O Plano de Negócios é um documento completo, que quando bem elaborado, contribui para o sucesso da empresa. Trata-se de um documento de maior complexidade na elaboração quando comparado ao Modelo de Negócios, além de ser mais extenso e formal, que pode demorar dias ou até meses para sua elaboração. Essa demora a mais pode levar a obsolescência do documento devido às mudanças de cenário e também dificulta a rápida mudança na estrutura do Plano de Negócios quando necessário, o que pode não ser ideal para um negócio em fase de criação, na qual possui muitas incertezas.

Considerando a criação de um novo empreendimento, destaca-se o ponto de vista de Dornelas (2013), no qual ele afirma que "o desenvolvimento de um plano de negócios estruturado ajuda a delinear e a entender em detalhes o modelo de negócio de uma empresa.", ou seja, conforme já exposto no início desse capítulo, o Modelo de Negócios é elaborado na fase inicial (fase de análise de oportunidade) para posteriormente servir de base para a estrutura do Plano de Negócios (segunda etapa do processo de criação do negócio).

2.2.4 ESTRUTURA

A estrutura de Plano de Negócio proposta e suas respectivas descrições por Dornelas (2014) são expostas a seguir.

- CAPA

Apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte que é visualizada por quem lê o plano de negócios, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes (DORNELAS, 2014).

- SUMÁRIO

Para facilitar ao leitor do plano de negócios localizar rapidamente o que lhe interessa, essa seção conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção.

- SUMÁRIO EXECUTIVO

É a principal seção do plano de negócios, na qual define o interesse ou não de o leitor continuar a ler o Plano de Negócios. Nessa seção, deve conter a síntese das principais informações e deve ter foco no público alvo do plano de negócios. O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita (DORNELAS, 2014).

- DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Nesta seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados (DORNELAS, 2014).

- ANÁLISE DE MERCADO

Na seção de análise de mercado, deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio (DORNELAS, 2014).

- PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Plano de recursos humanos deve apresentar os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Estas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do Plano Operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal (DORNELAS, 2014).

- PRODUTOS E SERVIÇOS

Nesta seção são definidos os produtos e serviços da empresa, como são produzidos, recursos utilizados, o ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc. (DORNELAS, 2014)

- PLANO OPERACIONAL

Esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: lead time do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo, rotatividade do inventário, índice de refugo, lead time de desenvolvimento de produto ou serviço etc. (DORNELAS, 2014)

- PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing apresenta como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas (DORNELAS, 2014).

- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

É a seção que define os rumos da empresa, sendo apresentadas a visão e missão da empresa, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, suas metas e objetivos de negócio (DORNELAS, 2014).

- PLANO DE FINANCEIRO

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, 3 anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; usos e fontes do capital; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como por exemplo: faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (payback), taxa interna de retorno (TIR) (DORNELAS, 2014).

- ANEXOS

Esta seção deve conter todas as informações que se julgar relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. A única informação que não se pode esquecer de incluir é a relação dos *curriculum vitae* dos sócios e dirigentes da empresa. Pode-se anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas (DORNELAS, 2014).

3. PROPOSTA PARA MODELO DE NEGOCIOS PARA UM RESIDENCIAL DE IDOSOS

Para mostrar a aplicação prática do conceito do Modelo de Negócios utilizando a metodologia Canvas, foi desenvolvida uma proposta de Modelo de Negócios para criação de um residencial para idosos.

3.1 A IDÉIA DO EMPREENDIMENTO

A ideia de iniciar um negócio próprio surgiu de uma pesquisa de mercado em Cuiabá, que objetivava levantar possíveis oportunidades de negócio. Foi realizado um *brainstorm* e verificou-se que no setor de hotelaria para terceira idade havia uma demanda reprimida, estando aí uma grande oportunidade, ou seja, empreender em um residencial para idosos. Em seguida, foi realizado um levantamento de dados para justificar a consistência da escolha como uma boa oportunidade no mercado.

Segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2013), a esperança de vida ao nascer no estado de Mato Grosso é de 73,2 anos. Considerando o sexo, as mulheres apresentam maior esperança de vida que os homens, sendo 79,6 anos e 70,1 anos respectivamente. Uma projeção realizada pelo IBGE (2013), para 2023 mostra que a expectativa de vida, considerando ambos os sexos, será de 76,99 anos e destacando a projeção realizada para o mesmo ano para as mulheres é de 80,56 anos, o que apresenta um salto relevante num intervalo de 10 anos e em conseqüência desta perspectiva de avanço, pode-se esperar uma crescente demanda no mercado da região para atender as necessidades específicas da terceira idade.

Visando atender a esta demanda, o investimento na abertura de um residencial para idosos em Cuiabá com a oferta de hospedagem temporária e permanente, é uma alternativa para as famílias da região de Mato Grosso deixarem um ente querido com idade mais avançada em um lugar onde suas necessidades serão atendidas.

O empreendimento é uma modalidade de Instituição de Longa Permanência para Idosos (ILPI), que é definida pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) na Resolução da Diretoria Colegiada - RDC Nº 283 como “instituições governamentais ou não governamentais, de caráter residencial, destinada a domicilio coletivo de pessoas com idade

igual ou superior a 60 anos, com ou sem suporte familiar, em condição de liberdade, dignidade e cidadania".

Antes de iniciar a construção do modelo de negócios, foi pesquisado sobre o que já existe de melhor no mercado brasileiro no que diz respeito a ILPI. Como resultado foi observado que são variadas as propostas que atendem a classe média e alta, verificando-se que as melhores propostas estão ao alcance apenas da classe alta. Para mostrar o que há de melhor nessa modalidade de negócios, a Folha de São Paulo (2010) listou as propostas oferecidas em um luxuoso hotel para terceira idade localizado em São Paulo, que vão muito além das necessidades e serviços básicos (quatro refeições diárias, serviço de quarto, roupas de cama e banho, dormitórios adaptados com barra de segurança e botão de emergência, serviço de enfermagem para primeiro atendimento e administração de medicamentos), sendo disponibilizado aos moradores: academia, sauna, sala de jogos, biblioteca, cinema, piscina aquecida, espaço para cultos religiosos e salão de beleza.

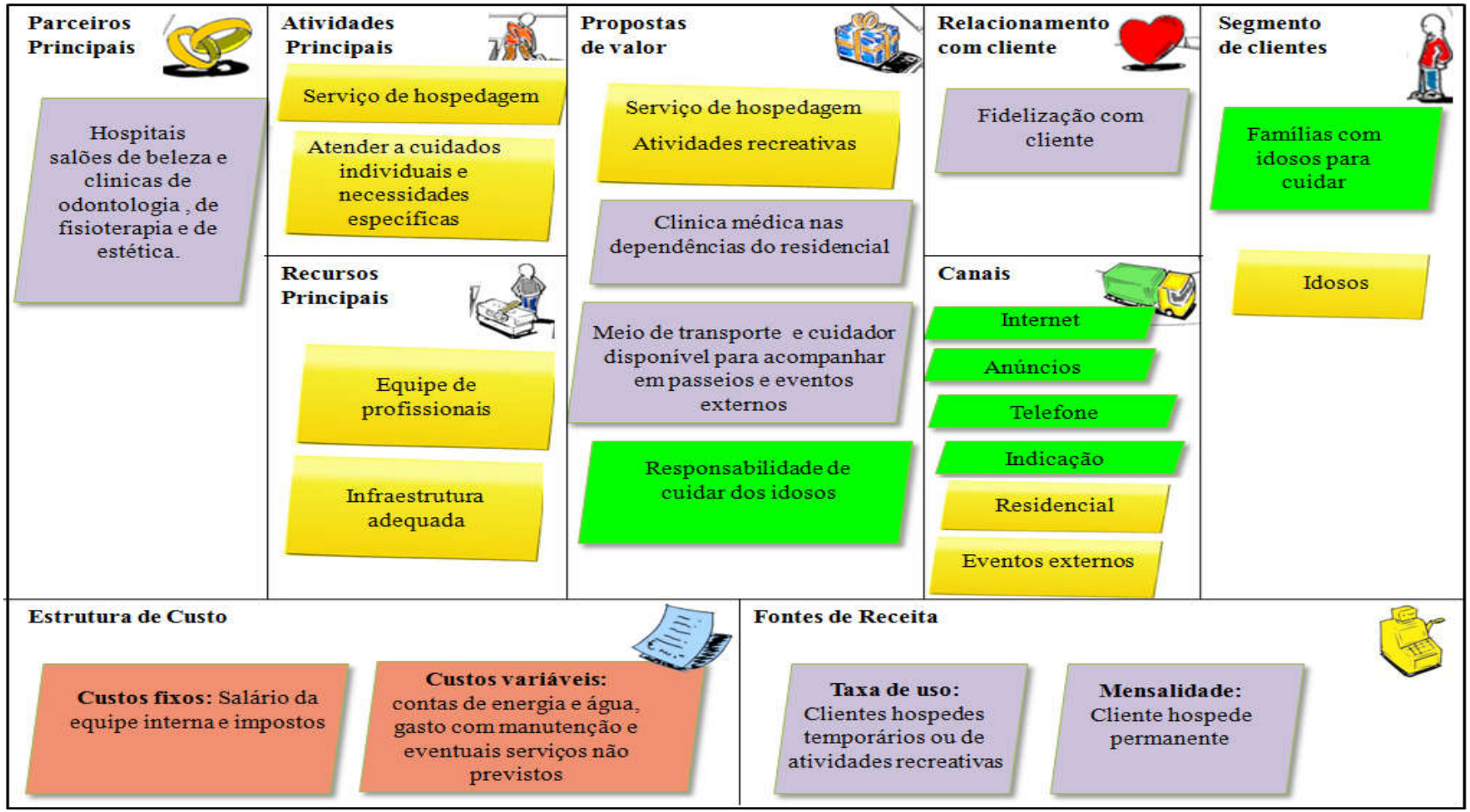
Diante das inúmeras possibilidades de propostas de valor, definiu-se que o Modelo de Negócios para o residencial de idosos será construído direcionado para atingir a classe média de Mato Grosso.

3.2 QUADRO CANVAS PARA RESIDENCIAL DE IDOSOS

Para facilitar a interpretação do quadro Canvas, os componentes foram preenchidos com *post-it* de diversas cores, conforme o segmento de cliente que atendem (ou que é responsável). As cores e seus objetivos estão representados no quadro 7.

Quadro 7 – Legenda do quadro Canvas

Fonte: Autora, 2016



Quadro 8 – Quadro Canvas Para Residencial de Idosos

Fonte: Autora, 2016

3.3 DEFINIÇÃO DOS NOVE COMPONENTES DO MODELO CANVAS

A partir da ideia apresentada na seção 3.1 foi desenvolvida a proposta de Modelo de Negócios, que será apresentada nesse capítulo através da definição dos nove componentes do Quadro Canvas, conforme a metodologia apresentada no capítulo 2.1.4.

Para iniciar, foi importante a distinção entre quem é o principal segmento de cliente e qual o foco do negócio. O segmento de cliente pode ser interpretado como os clientes que irão procurar o serviço do residencial, que na maioria dos casos são as famílias ou parentes que possuem um idoso para cuidar, porém não tem disponibilidade. Já o foco do negócio, é a terceira idade, ou seja, a terceira idade é quem irá receber atendimento diferenciado, e em raros casos, os próprios idosos que procuram pelo serviço. Na proposta do modelo os idosos foram definidos como outro segmento de cliente.

Definidos os segmentos de clientes, o próximo passo foi listar as possibilidades de propostas de valor para selecionar quais delas e quais atividades chaves são essenciais e possíveis de implementar dentro do modelo sem colocá-lo em risco.

Primeiramente, foram levantados os requisitos mínimos exigidos pela ANVISA, órgão que regulamenta as ILPIs. Para as propostas de valores obrigatórias, além das necessidades básicas (refeições e higiene pessoal), a ANVISA na Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº283 , artigo 4º, parágrafo 4.3.9, estabelece que a ILPI deve: “Promover condições de lazer para os idosos tais como: atividades físicas, recreativas e culturais”.

Além dessas propostas obrigatórias, existem inúmeras possibilidades de valores a ofertar, torna-se necessário estabelecer critérios de escolha. Por tratar-se de uma empresa na fase inicial, o capital de investimento deve ser bem empregado de forma a minimizar riscos. Dado esse cenário, os critérios de escolha adotados foram o baixo custo tanto de aquisição quanto de manutenção e a relação de custo-benefício para o cliente. Ou seja, está diretamente relacionado com os componentes fontes de custos (quanto custa manter) e fontes de receitas, (quanto o cliente está disposto a pagar).

Foi observada a concorrência das ILPIs privadas de Cuiabá para obter uma base para construir um modelo que possa competir no mercado. A partir disso foi esboçado um modelo padrão, no qual todos têm nas propostas de valores a hospedagem permanente e temporária de idosos, atendimento com equipe e acomodações que atendam as necessidades específicas dos

idosos em um ambiente adequado (instalações físicas e higiene da casa), atendimento das necessidades básicas (refeições e higiene pessoal) e opções de atividades físicas, recreativas e culturais que incentivem os moradores a convivência em grupo e manter uma vida saudável. A última proposta apresentada estará disponível para idosos que não residem na casa e desejam participar, mediante pagamento de taxa de uso (mensalidade ou diária) das atividades, sendo essa possibilidade uma forma de divulgar a empresa também.

Para os familiares dos idosos, os valores oferecidos são a responsabilidade de cuidar do idoso, de forma a garantir a eles qualidade de vida, segurança e convivência social.

Além das propostas apresentadas acima, para competir nesse mercado, o modelo tem como diferenciais: ter a disposição dos residentes uma clínica médica instalada nas dependências do residencial e meio de transporte para os residentes participarem de eventos externos ou irem a outros lugares com opção de levar um cuidador para acompanhar. Apesar de apenas os idosos usufruírem diretamente dos serviços prestados, essas propostas de valor são direcionados para os dois segmentos de cliente, pois os familiares usufruem indiretamente uma vez que as propostas agregam valor a eles a partir do momento que eles terão algumas preocupações a menos no caso em que o idoso necessite de cuidados médicos que possa ser atendido por algum médico disponível na clínica, e quando o idoso desejar ir para algum lugar fora do residencial e nenhum familiar consiga acompanhá-lo quando necessário.

Para que essas propostas de valores cheguem até o segmento de cliente, o modelo utilizará como canais de comunicação. Para atender aos familiares, os canais propostos são a internet (site institucional, redes sociais e e-mail), anúncios, telefone e indicações. E os canais direcionados para os idosos são os eventos externos com foco na terceira idade, como por exemplo, oficinas de arte realizadas em shopping centers, e o próprio residencial, que é o local em que o cliente usufrui do serviço, conforme ilustrado no quadro 1, é a fase 4: entrega.

Uma vez que a proposta chegou até o cliente, o modelo visa ter relacionamento com cliente do tipo fidelização, pois se trata de um serviço de hospedagem de longa permanência no qual se espera estabelecer uma relação de confiança entre empresa e clientes.

Outro componente do modelo que está diretamente ligado ao cliente é a fonte de receita. Para manter o empreendimento no mercado foram propostos dois tipos de fontes de receitas: taxa de uso, para os casos de hóspedes temporários e/ou que participam de atividades recreativas ou de eventos e não são residentes da casa, e mensalidade, para os que residem na casa.

Para cumprir com a proposta de valor, destacam se os recursos chave, que são: a equipe de profissionais treinados e qualificados, e a infra-estrutura adequada que seguem as normas previstas pela ANVISA. Sobre a infra-estrutura física, está especificada no anexo A.

ANVISA (2005) também prevê que a equipe atenda a proporção de funcionários conforme apresentado no quadro 9.

O quadro 9 apresenta uma coluna "Grau de dependência", que é a classificação atribuída pela ANVISA (2005), conforme descrição abaixo:

- ✓ Grau de Dependência I - idosos independentes, mesmo que requeiram uso de equipamentos de auto-ajuda;
- ✓ Grau de Dependência II - idosos com dependência em até três atividades de autocuidado para a vida diária tais como: alimentação, mobilidade, higiene; sem comprometimento cognitivo ou com alteração cognitiva controlada;
- ✓ Grau de Dependência III - idosos com dependência que requeiram assistência em todas as atividades de autocuidado para a vida diária e ou com comprometimento cognitivo.

Área	Grau de dependência	Quantidade
Cuidados aos residentes	I	Um cuidador para cada 20 idosos, ou fração, por turno
	II	Um cuidador para cada 10 idosos, ou fração, por turno
	III	Um cuidador para cada 6 idosos, ou fração, por turno
Atividades de Lazer	-	Um profissional com formação de nível superior para cada 40 idosos
Serviços de limpeza	-	Um profissional para cada 100m² de área interna, ou fração, por turno
Serviço de alimentação	-	Um profissional para cada 20 idosos, garantindo a cobertura de dois turnos de 8 horas
Serviço de lavanderia	-	Um profissional para cada 30 idosos, ou fração
Profissional de saúde (Opcional)	-	Um médico por turno

Quadro 9 – Recursos Humanos

Fonte: ANVISA (2005)

Além dos recursos principais, para cumprir com os valores propostos no modelo têm-se as principais atividades que devem ser realizadas:

- Atender necessidades específicas dos idosos: alimentação adequada, promover atividades físicas, recreativas e culturais direcionadas;
- Serviços de hospedagem: manter todos ambientes da casa limpos, roupas individuais e coletivas sempre higienizadas;
- Atender a cuidados individuais: manter uma rotina saudável e equilibrada conforme as necessidades de cada idoso.

Para complementar os serviços oferecidos pelo residencial, foi identificado como boas oportunidades de parceria: os hospitais, salões de beleza e clinicas de odontologia, de fisioterapia e de estética. Essas empresas oferecerão as propostas de valores que não são ofertados pelo residencial por não serem financeiramente viáveis ou apresentarem custo-benefício pequeno. Diante das limitações financeiras iniciais, é mais vantajoso estabelecer parceria com essas empresas, pois ambas são beneficiadas e não haverá concorrência.

Vale ressaltar que as parcerias estabelecidas beneficiarão tanto a empresa quanto os dois segmentos de clientes. No caso da empresa, o benefício é a facilidade de ter quem prestar o serviço aos residentes e a poder de exigir da empresa parceira a qualidade no serviço para indicar para os idosos. Estes por sua vez usufruem da parceria com a comodidade de ter o serviço desejado com qualidade e sem a preocupação de pesquisar qual a melhor opção. Já a família, se beneficia das empresas parceiras no sentido de não precisar ter a preocupação de auxiliar o idoso na busca da melhor opção de empresas.

E por fim, a estrutura de custos do modelo de negócios foi dividida em custos fixos e custos variáveis. São eles:

- Custos fixos: salário da equipe interna e impostos
- Custos variáveis: contas de água e energia, manutenção, eventuais serviços terceiros não previstos

3.4 ESTRATÉGIA DO MODELO

Nesta seção são apresentadas as principais estratégias que o Modelo de Negócios espera para o ambiente que será inserido. A abordagem das estratégias foi descrita de forma

qualitativa e qualiquantitativa, sendo estas apresentadas nas seções 3.4.1 e 3.4.2, respectivamente.

3.4.1 ANÁLISE QUALITATIVA

A análise qualitativa segue o método proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), conforme apresentado na seção 2.1.5. São expostos os principais pontos que impactam no Modelo de Negócios construído para o residencial de idosos. Esses pontos servirão de base para a análise quantitativa.

- ➢ FORÇAS DO MERCADO

- ✓ FATORES DE MERCADO

Dois fatores associados são ressaltados para este mercado: o aumento da expectativa de vida somado com a crescente participação da mulher no mercado de trabalho. Com o fato de a mulher trabalhar fora de casa é cada vez mais freqüente a realidade de famílias com menos filhos ou nenhum filho, o que resulta num cenário com uma população da terceira idade crescente e com famílias menores, que por terem poucos filhos ou nenhum, acabam não tendo pessoas que possam dar assistência a esses idosos, considerando que culturalmente na maioria dos casos é a mulher quem cuida dos pais, sogros ou outros parentes idosos. Com isso crescem as oportunidades de ofertar serviços especializados para atendê-los e tornando cada vez mais atrativo este mercado.

- ✓ SEGMENTOS DE MERCADO

As famílias de idosos atualmente compõem o segmento de mercado e os potenciais de negócios são nas capitais e regiões com boas referências e estrutura médica para cuidar da saúde do idoso. Uma boa oportunidade de segmento de mercado pode ser conquistada nas próximas gerações, seria os idosos sentirem segurança, conforto e bem estar ao optarem em morar em um residencial de idosos, ou seja, eles se tornarem os principais segmentos de cliente.

- ✓ NECESSIDADES E DEMANDAS

A demanda por empreendimentos dessa modalidade é crescente em todo país. Há necessidade de serviços adaptados para a terceira idade, bem como instalações físicas e profissionais preparados para atender esse público específico.

Atualmente, em alguns residenciais em Cuiabá há fila de espera, o que indica que o mercado está atendendo parcialmente a demanda e com a projeção de uma crescente expectativa de vida da população de Mato Grosso, espera-se que aumente o número de ILPI's.

- ✓ CUSTO DE MUDANÇA

Visto que o relacionamento que se almeja ter com o cliente é de fidelização, espera-se que essa fidelização esteja associada à confiança na empresa e sua equipe. Diante disso, o custo de mudança para o cliente, pode estar ligado ao valor financeiro da prestação de serviço, porém, o impacto da confiança do cliente com a empresa pode ser maior.

- ✓ ATRATIVIDADE DE RECEITA

As margens de lucro são maiores para os serviços de hospedagem e são menores para clientes que pagam apenas mensalidade ou diária para participar das atividades recreativas ou eventos.

Os preços dos serviços sofrem influência principalmente de duas forças: concorrentes e serviços substitutos. O cenário de poucos concorrentes permite que o preço seja formado conforme o que é ofertado pelo residencial e por outro lado, não devem ser muito elevados, pois esses podem incentivar os clientes a procurar por serviços substitutos, apresentados na dimensão seguinte (forças da indústria), com preços mais acessíveis. Diante desse cenário, fica evidente que os clientes têm grande poder de barganha.

- ➢ FORÇAS DA INDÚSTRIA

- ✓ CONCORRENTES

Os concorrentes deste setor são os residenciais para idosos já existentes na região, que têm como vantagem maior tempo de experiência e referência no mercado, e podem ter como desvantagem o risco de outras empresas apresentarem propostas dos mesmos serviços de forma mais sofisticadas, de modo a atrair os clientes que buscam soluções além do tradicional.

Como o perfil atual das famílias e da terceira idade tem como principais características a preferência pelo tradicional e a busca pela qualidade, a concorrência deve ser visto como um fator com relevância moderada, pois uma vez que os clientes (a família e/ou o idoso) escolher o residencial, dificilmente irá mudar para o concorrente. Analisando aspectos particulares do perfil dos familiares, de modo geral, eles têm pouca disponibilidade (um principal dos principais motivos para optarem por deixar o idoso num residencial) e devido a

isso, é pouco provável que eles fiquem na busca constante por melhores propostas uma vez que o idoso se adaptou bem no residencial que mora.

- ✓ NOVOS ENTRANTES

Neste setor, os novos entrantes podem se diferir do modelo de negócios proposto através de oferta de valores que proporcione maior comodidade e segurança para os clientes, como por exemplo, disponibilizar serviços não propostos pelas empresas já existentes e utilizar a tecnologia para segurança e conforto dos residentes.

- ✓ SERVIÇOS SUBSTITUTOS

Atualmente, os serviços substitutos são:

- Cuidadores: pessoas treinadas para cuidar do idoso em sua residência durante um período do tempo, ou em alguns casos moram com o idoso;
- Empresas com Assistência Domiciliar a Idosos: além de um profissional que cuida das necessidades básicas do idoso em sua residência, fica disponível uma equipe multidisciplinar para as necessidades do paciente, que dispõe de profissionais como fisioterapeutas, médicos, psicólogos, nutricionistas e fonoaudiólogos que também atuam no atendimento domiciliar, facilitando ao idoso o acesso aos serviços complementares necessários;
- Creche para idosos: empresa oferece serviço de atendimento multiprofissional ao idoso, que se difere das ILPI's por ser de permanência diurna de idosos.

- ✓ FORNECEDORES E OUTROS PARTICIPANTES DA CADEIA DE VALORES

Para complementar os serviços oferecidos pelo residencial é essencial a participação de empresas parceiras, como as empresas da área de saúde especializada na terceira idade (hospitais, clinicas geriátricas e odontológicas), clinicas de estética e salões de beleza. De modo geral, essas empresas não afetam o modelo, pois essas realizarão atividades complementares e elas possuem número de concorrentes grande.

- ✓ PÚBLICOS DE INTERESSE

A ANVISA com o papel de garantir a população idosa os direitos assegurados na legislação em vigor, está entre um dos importantes públicos de interesse. Além da ANVISA, o Conselho Municipal de Direitos do Idoso é outro público de interesse em destaque.

Segundo o Ministério Público de Mato Grosso, é atribuído a este conselho as funções de:

- Formular, acompanhar, fiscalizar e avaliar a Política Municipal dos Direitos do

Idoso, zelando pela sua execução;

- Fiscalizar as entidades governamentais e não-governamentais de atendimento ao idoso, conforme o disposto no artigo 52 da Lei no. 10.741/03

➢ TENDÊNCIAS PRINCIPAIS

✓ TENDÊNCIAS TECNOLOGICAS

As tecnologias para monitorar e acompanhar os idosos, e equipamentos para garantir a segurança é uma tendência que conquista cada vez mais o mercado. Essas tecnologias têm duas faces: de um lado, podem auxiliar a equipe multidisciplinar de uma ILPI a monitorar os residentes com maior segurança e confiabilidade e por outro lado, podem ser utilizadas pelas famílias para monitorar os idosos em casa enquanto estão no trabalho ou em outros ambientes fora da casa, neste caso, ele pode ser considerado um produto substituto.

✓ TENDÊNCIAS REGULATÓRIAS

O Modelo de Negócios proposto deve estar de acordo com as normas estabelecidas pela ANVISA. Outra influência para o modelo é o Estatuto do Idoso previsto na Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003, que cada vez mais vem ganhando destaque para garantir que sejam regulamentados e cumpridos os direitos dos idosos e prevêem punições a quem os violarem.

✓ TENDÊNCIAS SOCIAIS E CULTURAIS

Atualmente ainda existem resquícios de um fator cultural no país que faz com que as ILPI's não sejam vistas como a melhor opção para a terceira idade, que é o pensamento resistente dos idosos e em alguns dos familiares também de não acreditar na ideia de que o residencial pode ser uma opção segura e confiável, o que leva os mesmos a crerem que manter o idoso em casa com cuidador é a melhor escolha.

Essa visão tende a mudar e aos poucos o fator cultural citado tende a diminuir de forma que se tornará natural os idosos e os familiares abrirem a cabeça para as diversas propostas além do cuidador, e em paralelo a isso, os residenciais para idosos ganharão maior credibilidade.

A evidência para essas tendências é que com o envelhecimento da população, torna-se mais frequente a abordagem desse assunto no cotidiano, o que faz com que aos poucos haja a melhor aceitação dos próprios idosos sobre o processo de envelhecimento, sendo esse aspecto um fator positivo para que as pessoas procurem alternativas para melhor qualidade de vida e tranquilidade. Isso é um ponto favorável para o modelo de negócios, pois além do que

foi exposto acima, isso impacta diretamente com o que foi traçado no âmbito do segmento de mercado, em que se espera a maior procura do residencial pelos idosos, de forma que eles sejam os principais clientes.

- ✓ TENDÊNCIAS SOCIOECONÔMICAS

Considerando que as tendências socioeconômicas num período de 10 anos não sofram modificações e mudança de direção relevante, pode se dizer que no Brasil, de modo geral, para esse segmento de mercado as tendências são positivas se considerado dois aspectos: porcentagem da população idosa e sua situação financeira.

No que diz respeito à porcentagem da população idosa, segundo a IBGE (2008, apud UOL 2008), a terceira idade representa 10,5% da população do país, o que equivaleria na população de 2008 em torno de 18 milhões de pessoas. Foram verificadas informações mais específicas sobre essa porcentagem no estado de Mato grosso e foram encontrados dados mais atuais apresentados no IBGE (2015, apud G1 2015) mostram que em 2015 pessoas com mais de 65 anos representaram 5,69% da população mato-grossense e a projeção para 2030 é de subir para 11,01%.

Sobre a situação financeira, Libânio (2008, apud UOL 2008) em sua palestra no III Fórum da Longevidade da Bradesco Vida e Previdência, afirmou que "apenas 5% dos idosos e 2% das idosas relatam viver com dificuldades financeiras. É um mito achar que eles vivem mal" e complementou afirmando que 85% dos idosos têm autonomia financeira, dos quais 71% afirmaram ter controle total das despesas, enquanto 14% disseram que o controle é parcial.

Para complementar e dar consistência aos dados expostos acima, vale ressaltar que em paralelo a esses fatos, há uma tendência da classe média em ter um planejamento financeiro maior para garantir uma estabilidade financeira para quando atingirem a terceira idade e parar de trabalhar, e com isso a independência financeira da terceira idade em relação aos filhos ou familiares, tende a ser uma realidade.

- ➢ FORÇAS MACROECONÔMICAS

É visível o crescimento do mercado que atende a terceira idade e o que se observa é que, de maneira geral, as forças macroeconômicas não afetam de forma considerável esse crescimento, pois mesmo em períodos de crise econômica ou mudanças que afetam a macroeconomia, as necessidades dos idosos não deixarão de existir. No caso mais específico dos residenciais, os clientes que já usufrui dessa modalidade de serviço não deixará de pagar por ele, pode-se pensar em negociação de valores financeiros.

3.4.2 ANÁLISE QUALIQUANTITATIVA

Com o objetivo de verificar a relevância de cada uma das estratégias apresentadas acima em relação ao modelo, foram criados critérios para avaliar através de pesos, de forma que fosse possível mensurar cada um deles. Ou seja, os pesos atribuídos são as traduções das análises na seção 3.4.1 para valores numéricos.

Os critérios foram definidos baseados nas saídas das análises qualitativas, que são avaliadas numa escala de 0 á 10, considerando que o peso 0 equivale a dizer que o critério tem impacto pouco relevante no modelo e caso seja atribuído 10 o critério é de impacto máximo.

- FORÇAS DO MERCADO

Critérios	**Peso**
Aumento da expectativa de vida	10
Conquista de novos segmentos de cliente	8
Aumento da demanda	10
Confiabilidade da empresa	10
Preço dos serviços ofertados	8
Poder de barganha dos clientes	8
Soma	**54**

Quadro 10 – Critérios das Forças de Mercado

Fonte: Autora, 2016

Pode-se verificar que três dos seis critérios apresentados foram pontuados como impacto máximo no modelo. Vale ressaltar que os aumentos na expectativa de vida e na demanda, que estão diretamente relacionados entre eles, e ambos os critérios são também as principais as justificativas apresentadas para a abertura da empresa.

Outro ponto a destacar é o alto impacto da confiabilidade da empresa, que está relacionado ao custo de mudança do cliente. Esse relacionamento já citado anteriormente na seção 3.3, se deve ao custo de mudança do cliente sofrer grande influência da confiança que o mesmo tem na empresa.

- FORÇAS DA INDÚSTRIA

Critérios	**Peso**
Número de concorrentes	7
Diferenciação na proposta de valor	5
Novos entrantes	5
Variedade de serviços substitutos	10
Empresas parceiras	2
Atuação dos orgãos regulamentadores	9
Soma	**38**

Quadro 11 – Critérios das Forças da Indústria

Fonte: Autora, 2016

Do quadro 11, pode-se conferir que na dimensão das forças da indústria, o que mais pode impactar no modelo são as variedades dos produtos substitutos, pois a busca por preços podem levar ao cliente optar por propostas similares. O peso atribuído a esse critério foi maior que para o número de concorrentes, considerando os fatos de o valor financeiro dos serviços não tenham grandes diferenças de uma empresa para outra e que o perfil dos idosos tendem a escolher conforme as suas preferências. Ou seja, se o preço de uma empresa para outra não varia de forma relevante, o idoso optará pela empresa conforme seus gostos e bem estar. Essa mesma justificativa é aplicada a diferenciação na proposta de valor.

Outro critério em destaque é a atuação dos órgãos regulamentadores, tem grande poder de intervir no modelo através das leis, podendo até impedir o funcionamento da instituição caso não respeitem os direitos dos idosos.

A pouca relevância das empresas parceiras, mostrada pelo baixo peso atribuído, é justificado devido ao fato de que a maioria delas possui concorrentes que atendem no mesmo nível de qualidade, sendo baixo o custo de mudança. Por exemplo, caso um hospital parceiro não possa atender um residente, haverá outras opções de hospitais no mesmo padrão para atendê-lo.

- TENDÊNCIAS PRINCIPAIS

Critérios	**Peso**
Tecnologias para a segurança e conforto	5
Rigorosidade das leis e regulamentos	8
Surgimento de novas leis e regulamentos	8
Destaque do envelhecimento nas pesquisas e abordagens cotidianas	9
Aumento da população idosa	8
Aumento do poder aquisitivo da terceira idade	10
Soma	**48**

Quadro 12 - Critérios das Tendências principais

Fonte: Autora, 2016

Para o empreendimento, é fundamental que o a população idosa aumente. Porém, devido ao modelo ser destinado para a classe média, torna-se mais relevante que o poder aquisitivo da terceira idade também aumente. Isso justifica o alto peso atribuído ao critério "aumento do poder aquisitivo da terceira idade".

Outro ponto a destacar é a grande influencia da tendência de cada vez mais abordar o envelhecimento. Essa tendência influencia diretamente na mudança do pensamento das pessoas e aceitação do envelhecimento e esse fato impacta fortemente na estratégia apresentada nas forças de mercado, que visa conquistar a terceira idade como segmento de mercado principal.

Para o peso de impacto médio do critério tecnologias para a segurança e conforto é justificado pelo fato de a terceira idade ter o perfil de ser apegado ao que é tradicional, conforme já mencionado anteriormente. Ou seja, pode ser que apresentar propostas com tecnologia avançada não agrade a terceira idade, que na maioria busca pelo simples e funcional.

- FORÇAS MACROECONÔMICAS

Conforme análise qualitativa, as forças macroeconômicas não apresentam grandes impactos para o modelo. Sendo assim, para essa dimensão não foi criada nenhum critério.

3.4.2.1 RESULTADO DA ANÁLISE QUALIQUANTITATIVA

Para validar a metodologia criada para avaliar o impacto de cada dimensão no Modelo de Negócios, foi realizada uma comparação dos valores das somas dos pesos de cada uma, pois o número de critérios analisados é igual em todas as dimensões.

Como resultado, os critérios das forças de mercado apresentaram maior soma (54 pontos), sendo essa dimensão considerada a que mais influencia no modelo. Logo na sequência estão as tendências principais e as forças da indústria, que somaram 48 e 38 pontos, respectivamente. E as forças macroeconômicas, apesar de não apresentar nenhum critério, foi mantida para a finalidade de comparação, sendo considerada pontuação zero.

Os resultados obtidos podem ser mais bem visualizados na figura 4.

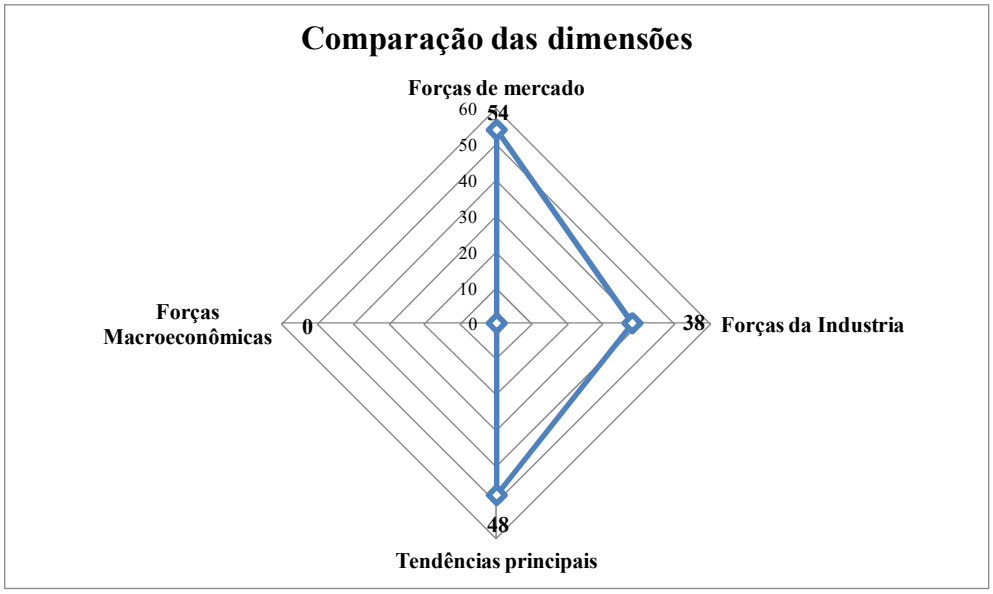


Figura 4 – Comparação das dimensões

Fonte: Autora, 2016

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentadas as análises, que fazem parte do objetivo principal proposto na seção 1.4, que é analisar a proposta de Modelo de Negócios e mostrar na prática quais os pontos fundamentais para servir como base para um Plano de Negócios. Esses pontos ficarão como sugestão para uma próxima etapa do planejamento do empreendimento.

A elaboração do Plano de Negócios, seguindo a estrutura proposta na seção 2.2.4, a partir do Modelo de Negócios pode ser realizada com desdobramento dos nove componentes e suas estratégias.

Iniciando pelo planejamento estratégico do negócio, tem-se que as estratégias do Modelo de Negócios apresentam as análises de ambiente que possibilita a definição das oportunidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas da empresa.

Aplicando isso no caso do residencial para idosos, pode-se obter como análise de ambiente as seguintes definições iniciais:

- Oportunidade: Mercado com demanda crescente e baixo número de concorrentes;
- Ameaças externas: Produtos substitutos podem apresentar valor financeiro menor e conquistar potencial cliente do residencial;

As forças e fraquezas da empresa só poderão ser analisadas quando a empresa estiver em funcionamento. O modelo Canvas apresentado, por ser uma proposta para um empreendimento que ainda não iniciou atividades, não há informações que possam embasar essas definições.

Para a formulação da visão e missão e definição de objetivos e metas o alinhamento das estratégias com as propostas de valor, o segmento de cliente e as forças de mercado e indústria são um bom ponto de partida. Outra contribuição que esses elementos do Modelo Canvas podem ter é na análise de mercado proposto pelo Plano de Negócios, seção na qual o empreendedor deve colocar no papel seus conhecimentos em torno do mercado consumidor, perfil do público alvo e dinâmica desse segmento de mercado. Colocando na prática essa idéia no residencial, pode-se verificar que o segmento de cliente é formado principalmente pelas famílias dos idosos que fazem parte da classe média, porém deve-se considerar o perfil do idoso também, que provavelmente irá influenciar na escolha de qual residencial deseja morar. Ou seja, o publico alvo a ser traçado o perfil é constituído pela família e pelo idoso. De modo geral, o perfil é de pessoas exigentes (prezam pela qualidade e excelência no atendimento) e

que tem preferência pelo tradicional (sem muitas modernidades e detalhes). Uma característica que pode ser atribuída somente aos familiares é a pouca disponibilidade de tempo, o que os levam a quererem praticidade, objetividade e transparência na escolha por um residencial para seu ente idoso. Já para entender o mercado consumidor e sua dinâmica, pode-se partir das principais características do cenário atual: pouca concorrência e produtos substitutos são as ameaças externas que mais preocupam. E as definições da visão e missão e dos objetivos e metas devem ser elaborados alinhados com as análises completas e mais minuciosas sobre esse mercado e público alvo.

Na seção produtos e serviços do Plano de Negócios deve conter a definição dos produtos e serviços a serem ofertados. Essa informação é bem definida no componente Proposta de Valor. Ainda nessa seção, tem-se a informação de como é o processo de fabricação o produto ou etapas do serviço e os recursos necessários, que pode ser estruturada com base nos componentes Atividades e Recursos Chaves, e em alguns casos as principais parcerias fazem parte do processo de formação do serviço ou produto. Essa seção é a que pode ter maior aproveitamento das informações do Modelo Canvas, por exemplo, para o Residencial, essa seção explicará os serviços de hospedagem provisória e de longa permanência, as atividades desenvolvidas e serviços prestados pelo residencial e pelas empresas parceiras.

No âmbito do plano de marketing, o principal alicerce está no componente Canal de vendas e também pode ser útil levar em consideração as peculiaridades do segmento de cliente do modelo. No caso do residencial, conhecer o perfil do segmento de cliente diz muito sobre qual direcionamento os canais de vendas devem tomar. Vale ressaltar como exemplo, a característica de pouca disponibilidade dos familiares, que pode ser traduzida como: o potencial cliente não tem tempo para ler longas propostas, o que já descartaria, por exemplo, a divulgação pelas ruas através de *folders* com muito conteúdo sobre o que é oferecido, o funcionamento, entre outras informações importantes sobre o negócio. Em contrapartida, por ser um serviço que o cliente só contratará se sentir segurança e confiança na equipe e estrutura da empresa é necessário que o Plano de Marketing tenha canais de venda disponibilizando informações sobre a empresa, como por exemplo, site institucional, Facebook e telefone para informações. Esses dois pontos marcantes do perfil desse segmento de clientes sugerem que o Plano de Marketing tenha, no primeiro momento, uma abordagem objetiva e visual, mas sem deixar de apresentar sua relevância. Ou seja, para um primeiro contato mostrar para o

potencial cliente o que mais lhe interessa de forma direta e suficiente para instigar-lo a buscar mais sobre o residencial. E nesse segundo momento, em que o cliente deseja conhecer mais sobre a empresa, os canais de vendas devem mostrar com mais detalhes o que a empresa oferece, suas competências e diferenciais.

Na seção do plano de recursos humanos, podem ser obtidas as informações nos componentes recursos chaves, para o caso das empresas que tem sua equipe interna com alta relevância para o funcionamento do modelo, e nos principais parceiros. O plano de recursos humanos do residencial deve incluir todos os profissionais que foram incluídos no quadro 9. Os principais parceiros também deverão estar nessa seção, pois as parcerias podem ser vistas como um diferencial da empresa.

E por fim, o plano financeiro pode ser desenvolvido com base, principalmente, nos componentes fontes de receitas e estrutura de custo. Para o negócio do residencial os recursos principais também podem fornecer importantes informações para construção do plano financeiro, pois as exigências em relação à estrutura física apresentada no anexo A e a proporção de funcionários por área mostrado no quadro 9 poderá servir de base para calcular projeções futuras e para a construção do fluxo de caixa.

5. CONCLUSÕES

Pelo apresentado por esta pesquisa, pode-se tirar as seguintes conclusões:

A partir da aplicação dos conceitos de Modelo de Negócios, verifica-se que o Quadro Canvas de fato é uma forma ágil e prática de organizar as ideias iniciais de um empreendimento emergente ou que se encontra na fase de ideação, conforme descrito nas características do método.

A agilidade e praticidade estão no fato de ser utilizada uma ferramenta visual, o Quadro Canvas, que facilita na construção com poucas palavras para definir cada um dos componentes e suas relações. Porém, para que o método atinja o objetivo de formar uma base sólida para o planejamento da empresa, tem-se o grande desafio de fazer os nove componentes se comunicarem de forma coerente, caso contrário, o Quadro pode se tornar apenas um esboço da estrutura de uma empresa.

Um Modelo de Negócios bem estruturado e alinhado às estratégias definidas, pode se tornar uma poderosa ferramenta para o sucesso de um empreendimento emergente, pois permite que tanto o empreendedor quanto as demais partes interessadas tenham conhecimento de toda a empresa de uma forma simplificada e pode ser considerado um guia para os gestores direcionarem e realizarem mudanças nos seus planos e atividades. Além disso, posteriormente pode servir como um bom alicerce para a elaboração de um Plano de Negócios, conforme foi sugerido no capítulo 4.

Diante dos pontos expostos, pode-se concluir que o Método Canvas cumpre com a sua proposta como uma ferramenta para o planejamento numa empresa que está na fase inicial. Outra conclusão obtida é que o Modelo de Negócios Canvas e o Plano de Negócios são ferramentas complementares e devem ser utilizadas e exploradas cada uma com sua relevância e impacto sob o empreendimento.

6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA - ANVISA. **Resolução da Diretoria Colegiada - RDC nº 283**. Brasil, 2005.

CARRASCO, L.C. et al. **Uma análise da aplicação do Business Model Canvas - BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio – Uma experiência da incubadora de empresas e projetos do Inatel.** XXVI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Belém – PA, 2014

CUNHA, S.S. et al. **Business Model Canvas e Plano De Negócios: Uma análise comparativa**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Divinópolis, Divinópolis, 2014

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Modelo de Negócios Canvas ou Plano de Negócios?** São Paulo, 2013. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/jose-dornelas/2013/07/08/modelo-de-negocios-canvas-ou-plano-de-negocios.htm>. Acesso em: 11 jun. 2014

DORNELAS, J. C. A. **Planos de Negócios que Dão Certo.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Porque escrever um Plano de Negócios?** Disponível em <http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios/> Acesso em: 27 de maio de 2014.

ENDEAVOR. **Análise de mercado: 5 dicas para entregar o que seu cliente quer.** Disponível em <https://endeavor.org.br/analise-de-mercado/> Acesso em: 30 dez. 2015.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Hotel de Luxo para terceira idade é uma boa opção para idosos independentes.** Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/825707-hotel-de-luxo-para-terceira-idade-e-boa-opcao-para-idosos-independentes.shtml> Acesso em: 20 jan.2016

G1. **População acima de 65 anos deve dobrar em MT até 2030, estima IBGE.** Disponível em <http://g1.globo.com/mato-grosso/noticia/2015/08/populacao-acima-de-65-anos-deve-dobrar-em-mt-ate-2030-preve-ibge.html> Acesso em: 11 jan. 2016.

GAVA, E. M. **Concepção e análise de Modelos de Negócios por meio do Business Model Canvas.** Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão empresarial) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Série Estudos e Pesquisas: Síntese de Indicadores Sociais 2013 - Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira (indicadores selecionados)** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=mt&tema=sis_2013> Acesso em: 30 out. 2014

MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE MATO GROSSO. **Ministério Público do Estado de Mato Grosso Conselho Municipal de Direitos do Idoso e Fundo Municipal de Direitos do Idoso: Cartilha de Orientação.**

MISUNAGA, H. Y.; MIYATAKE, A. K.; FILIPPIN, M. **Mortalidade de micro e pequenas empresas: ensaio teórico sobre os motivos do fechamento prematuro de empresas e lacunas de pesquisa: Revista de Ciências Empresariais:** Maringá, v. 9, n.2, - p. 07-18¸jul./dez.2012.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio.** Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

OSTERWALDER, A. ; PIGNEUR, Y., **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SALIM, Marcelo. **Plano de Negócios x Modelo de Negócios.** Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/artigos/start-up/plano-de-negocio/plano-de-negocios-x-modelo-de-negocios>. Acesso em: 11 jun. 2014

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA - SEBRAE. **A competitividade.** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br>. Acesso em: 03 jan. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE. **Cartilha O Quadro de Modelo de Negócios.** Brasília, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE. **O que é Plano de Negócios?** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br>. Acesso em: 11 jun. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA - SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 18 mai. 2014.

UOL. **Idoso dita tendências de mercado, com um potencial de consumo de R$ 7 bi.** Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultnot/infomoney/2008/09/26/ult4040u14634.jhtm> Acesso em: 11 jan. 2016.

ANEXO A - RESOLUÇÃO DA DIRETORIA COLEGIADA - RDC Nº 283

1 - Infra-Estrutura Física

1.1 - Toda construção, reforma ou adaptação na estrutura física das instituições, deve ser precedida de aprovação de projeto arquitetônico junto à autoridade sanitária local bem como do órgão municipal competente.

1.2 - A Instituição deve atender aos requisitos de infra-estrutura física previstos neste

Regulamento Técnico, além das exigências estabelecidas em códigos, leis ou normas pertinentes, quer na esfera federal, estadual ou municipal e, normas específicas da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas referenciadas neste Regulamento.

1.3 - A Instituição de Longa Permanência para Idosos deve oferecer instalações físicas em condições de habitabilidade, higiene, salubridade, segurança e garantir a acessibilidade a todas as pessoas com dificuldade de locomoção segundo o estabelecido na Lei Federal 10.098/00.

1.4 - Quando o terreno da Instituição de Longa Permanência para idosos apresentar desníveis, deve ser dotado de rampas para facilitar o acesso e a movimentação dos residentes.

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

1.6 - A instituição deve atender às seguintes exigências específicas:

1.6.1 - Acesso externo - devem ser previstas, no mínimo, duas portas de acesso, sendo uma exclusivamente de serviço.

1.6.2 - Pisos externos e internos (inclusive de rampas e escadas) - devem ser de fácil limpeza e conservação, uniformes, com ou sem juntas e com mecanismo antiderrapante.

1.6.3 - Rampas e Escadas - devem ser executadas conforme especificações da NBR9050/ABNT, observadas as exigências de corrimão e sinalização.

a) A escada e a rampa acesso à edificação devem ter, no mínimo, 1,20m de largura.

1.6.4 - Circulações internas - as circulações principais devem ter largura mínima de 1,00m e as secundárias podem ter largura mínima de 0,80 m; contando com luz de vigília permanente.

a) circulações com largura maior ou igual a 1,50 m devem possuir corrimão dos dois lados;

b) circulações com largura menor que 1,50 m podem possuir corrimão em apenas um dos lados.

1.6.5 - Elevadores - devem seguir as especificações da NBR 7192/ABNT e NBR 13.994.

1.6.6 - Portas - devem ter um vão livre com largura mínima de 1,10m, com travamento simples sem o uso de trancas ou chaves.

1.6.7 - Janelas e guarda-corpos - devem ter peitoris de no mínimo 1,00m.

1.7 - A Instituição deve possuir os seguintes ambientes :

1.7.1 - Dormitórios separados por sexos, para no máximo 4 pessoas, dotados de banheiro.

a) Os dormitórios de 01 pessoa devem possuir área mínima de 7,50 m2, incluindo área para guarda de roupas e pertences do residente.

b) Os dormitórios de 02 a 04 pessoas devem possuir área mínima de 5,50m2 por cama, incluindo área para guarda de roupas e pertences dos residentes.

c) Devem ser dotados de luz de vigília e campainha de alarme.

d) Deve ser prevista uma distância mínima de 0,80 m entre duas camas e 0,50m entre a lateral da cama e a parede paralela.

e) O banheiro deve possuir área mínima de 3,60 m2, com 1 bacia, 1 lavatório e 1 chuveiro, não sendo permitido qualquer desnível em forma de degrau para conter a água, nem o uso de revestimentos que produzam brilhos e reflexos.

1.7.2 Áreas para o desenvolvimento das atividades voltadas aos residentes com graus de dependência I, II e que atendam ao seguinte padrão:

a) Sala para atividades coletivas para no máximo 15 residentes, com área mínima de 1,0m2 por pessoa

b) Sala de convivência com área mínima de 1,3 m2 por pessoa

1.7.3 Sala para atividades de apoio individual e sócio-familiar com área mínima de 9,0 m2

1.7.4 - Banheiros Coletivos, separados por sexo, com no mínimo, um box para vaso sanitário que permita a transferência frontal e lateral de uma pessoa em cadeira de rodas, conforme especificações da NBR9050/ABNT.

a) As portas dos compartimentos internos dos sanitários coletivos devem ter vãos livres de 0,20m na parte inferior.

1.7.5 - Espaço ecumênico e/ou para meditação

1.7.6 - Sala administrativa/reunião

1.7.7 - Refeitório com área mínima de 1m2 por usuário, acrescido de local para guarda de lanches, de lavatório para higienização das mãos e luz de vigília.

1.7.8 - Cozinha e despensa

1.7.9 - Lavanderia

1.7.10 - Local para guarda de roupas de uso coletivo

1.7.11 - Local para guarda de material de limpeza

1.7.12 - Almoxarifado indiferenciado com área mínima de 10,0 m2.

1.7.13 - Vestiário e banheiro para funcionários, separados por sexo.

a) Banheiro com área mínima de 3,6 m2, contendo 1 bacia, 1 lavatório e 1 chuveiro para cada 10 funcionários ou fração.

b) Área de vestiário com área mínima de 0,5 m2 por funcionário/turno.

1.7.14 -Lixeira ou abrigo externo à edificação para armazenamento de resíduos até o momento da coleta.

1.7.15 - Área externa descoberta para convivência e desenvolvimento de atividades ao ar livre (solarium com bancos, vegetação e outros)

1.7.16 - A exigência de um ambiente, depende da execução da atividade correspondente.

1.8 - Os ambientes podem ser compartilhados de acordo com a afinidade funcional e a utilização em horários ou situações diferenciadas.

ANEXO B – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20____.

_____	_____
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
_____	_____
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.