

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
ETEC Guaracy Silveira

Ensino Médio com Habilitação Técnica em Administração - Período Integral

ATIVOS PARA SEMPRE: Prestação de serviços de incentivo à atividade física para idosos

Lucas Silva Laurindo¹

Maria Eduarda Vieira de Andrade²

Miguel Vieira de Melo Ribeiro³

Plano de negócios apresentado ao curso de Administração da Etec Guaracy Silveira, como requisito parcial para o Título de Técnico em Administração Período Integral.

Orientadora: Prof^a Mestra Albina Gonçalves Filipe

São Paulo

2025

¹ Aluno do Curso Técnico em Administração, na Etec Guaracy Silveira – lucas.silvalaurindo5@gmail.com

² Aluna do Curso Técnico em Administração, na Etec Guaracy Silveira – vmariaeduarda.andrade@gmail.com

³ Aluno do Curso Técnico em Administração, na Etec Guaracy Silveira – miguel.demelo.ri@gmail.com

Lucas Silva Laurindo

Maria Eduarda Vieira de Andrade

Miguel Vieira de Melo Ribeiro

ATIVOS PARA SEMPRE: Prestação de serviços de incentivo à atividade física para idosos

Trabalho de Conclusão de Curso de Plano de Negócios
apresentado ao curso de Administração da Etec Guaracy
Silveira, como requisito parcial para o Título de Técnico
em Administração.

Orientadora: Prof^a Mestra Albina Gonçalves Filipe

São Paulo

2025

DEDICATÓRIA

À professora Albina Gonçalves Filipe, pela orientação, apoio e dedicação ao longo deste trabalho.

À professora Fabiana Mendes Dantas Henriques Fernandes, pela inspiração e contribuição essencial para o início da nossa ideia de empresa.

AGRADECIMENTOS

Com grande satisfação e reconhecimento, dedicamos este espaço para expressar nossa profunda gratidão àqueles que foram pilares essenciais na concretização deste Trabalho de Conclusão de Curso.

- À nossa orientadora, Albina Gonçalves Filipe: O nosso mais sincero agradecimento por sua dedicação incansável, responsabilidade exemplar e orientação constante. Sua disponibilidade e compromisso inestimáveis foram a bússola que nos guiou e a força motriz que permitiu a materialização deste projeto.
- À professora Fabiana Mendes Dantas Henriques Fernandes: Expressamos nossa gratidão por sua valiosa contribuição no ano anterior, sendo a direção e a inspiração que semearam a ideia inicial da nossa empresa e forneceram o apoio fundamental nas etapas embrionárias do projeto.
- Aos nossos colegas: Estendemos nosso reconhecimento a todos que, com espírito colaborativo, sempre nos apoiaram, compartilhando ideias e oferecendo a motivação e as palavras encorajadoras necessárias para superar os momentos mais desafiadores da jornada.
- Às nossas famílias: De maneira muito especial, agradecemos àqueles que nos auxiliaram durante meses de intensa dedicação e estresse. Por sua paciência, compreensão, incentivo e apoio emocional incondicional. Cada gesto, conselho e demonstração de confiança foi crucial para que pudéssemos seguir firmes até a conclusão vitoriosa deste trabalho.
- A todos que colaboraram: Por fim, a nossa gratidão se estende a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram não apenas para a realização deste projeto, mas também para o nosso crescimento acadêmico e pessoal.

"A velhice não é um passo para a morte,
mas mais uma etapa da existência
humana que deve ser encarada de forma
constante."

(Maria Cândida de Almeida, 2008)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Plano de Modelo de Negócio.....	12
Figura 2 - Organograma Empresarial.....	15
Figura 3 – Logo.....	36
Figura 5 - Área de Atuação.....	39
Figura 6 - Panfleto de Divulgação.....	41
Figura 7 - Planta Baixa.....	44
Figura 8 – Recepção.....	45
Figura 9 – Recepção.....	45
Figura 10 – Lavabo.....	46
Figura 11 - Depósito.....	46
Figura 12 - Escritório Coletivo.....	47
Figura 13 - Escritório Coletivo.....	47
Figura 14 - Copa.....	48
Figura 15 - Sala de Descanso.....	48
Figura 16 - Fluxograma.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Investimentos Iniciais.	53
Tabela 2 - Investimentos Pré-operacionais.	53
Tabela 3 - Capital de Giro.....	53
Tabela 4 - Salários Funcionários.....	55

SUMÁRIO

1 SUMARIO EXECUTIVO	11
2 A EMPRESA.....	12
2.1 Justificativa.....	13
2.2 Dados dos Empreendedores, Experiência Profissional e Atribuições	13
2.3 Equipe Dirigente	14
2.3.1 Organograma	15
2.4 Forma Jurídica	16
2.5 Enquadramento Tributário	17
2.6 Capital Social	17
2.7 Fonte de Recursos.....	18
3. PESQUISA DE MERCADO	18
3.1 Segmento de Mercado.....	19
3.2 Estudo dos Clientes e Consumidores.....	19
3.3 Estudo dos Concorrentes	20
3.5 O Negócio e As Tendências de Mercado	21
3.6 Percurso Metodológico da Pesquisa.....	22
3.6.2 Problema e Objetivo do Projeto	23
3.6.2.1 Objetivo Geral	24
3.6.2.2 Objetivos Específicos	24
3.6.3 Tipo De Pesquisa	25
4. GESTÃO ESTRATÉGICA	25
4.1 Missão da Empresa	26
4.2 Visão da Empresa	26
4.3 Valores da Empresa	27
4.4 Negócio da Empresa	28
4.5 Setor de Atividade.....	28
4.6 Análise Estratégica	29
4.6.1 Modelo das Cinco Forças de Porter	29
4.6.2 Estudo PEST.....	31
4.6.3 Análise da Matriz SWOT	31
4.6.4 Balanced Scorecard.....	32

5. PLANO DE MARKETING	33
5.1 O Composto de Marketing.....	34
5.1.1 Produto Serviço.....	34
5.1.1.1 A Marca	35
5.1.1.3 Garantia	36
5.1.2 Preço	37
5.1.3 Praça.....	37
5.1.3.1 Localização do Negócio.....	38
5.1.3.2 Forma de Comercialização.....	39
5.1.4 Promoção	40
5.1.4.2 Promoção de Vendas	41
5.1.4.4 Marketing de Relacionamento	42
5.1.5 Posicionamento de Mercado.....	42
5.2 Vantagem Competitiva	43
6. PLANO ORGANIZACIONAL.....	44
6.1 Layout ou Arranjo Físico	44
6.2 Capacidade Produtiva Comercial Serviços.....	49
6.3 Processos Operacionais	49
6.3.1 Fluxograma.....	49
6.4.1 Terceirização	51
6.4.2 Parcerias.....	51
6.5 Modelos de Gestão	51
7. PLANO FINANCEIRO	52
7.1 Demonstrativo de Investimentos	52
7.2 Estrutura do Capital – Capital Próprio e Capital de Terceiros	54
7.3 Dimensionamento da mão de obra	54
7.3.1 Diretoria, Administração e Mão de Obra Indireta.....	56
7.3.2 Produção e Mão de Obra direta	57
7.3.3 Terceirização ou Profissionais Autônomos.....	58
7.4 Receitas.....	59
7.5 Custos e Despesas.....	60
7.7 Impostos e Taxas.....	61

7.8 Demonstrativos de Resultados	62
7.9 Análise de Investimento	62
7.9.1 Análise do Ponto de Equilíbrio.....	63
7.9.2 Pay-Back.....	63
7.9.3 Rentabilidade	64
7.9.4 Lucratividade.....	64
7.10 Caixa operacional Mínimo	65
7.11 Capital de Giro	65
7.12 Margem de Contribuição	66
7.13 Reserva legal	66
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO PLANO DE NEGÓCIO	67
9. AÇÕES A CURTO PRAZO	67
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICES	73

1 SUMARIO EXECUTIVO

O sumario executivo, de acordo com Dornelas (2016) e Chiavenato (2014), corresponde a uma síntese objetiva de um plano ou relatório, reunindo de forma clara os pontos mais importantes. Seu objetivo é permitir que o leitor compreenda, de maneira rápida e geral, as principais informações antes de se aprofundar no conteúdo completo.

A empresa Ativos Para Sempre se caracteriza como uma organização de médio porte cujo objetivo central consiste em preservar a saúde e o bem-estar da população idosa, por meio da oferta de serviços voltados ao incentivo da prática regular de atividades físicas a este público. Sua área de atuação concentra-se nos bairros das zonas oeste e sul da cidade de São Paulo.

Os programas de exercícios disponibilizados são elaborados de forma personalizada, a fim de atender às necessidades específicas de cada cliente, considerando suas condições particulares de saúde. As sessões são conduzidas sob supervisão de instrutores devidamente qualificados em diferentes áreas, o que assegura maior segurança e acompanhamento individualizado aos participantes.

A missão da empresa vai além do cuidado físico, contemplando também aspectos relacionados ao bem-estar emocional. Parte-se do pressuposto de que a atividade física, quando aliada à atenção à saúde mental, desempenha papel fundamental na promoção de qualidade de vida. Nesse sentido, a proposta é proporcionar não apenas melhorias na condição física dos clientes, mas também favorecer motivação, autoestima e satisfação em suas rotinas diárias.

Com um investimento inicial de R\$ 90.000,00, a empresa gera receita por meio de contratos diretos com os condomínios clientes. Atualmente, oferece dois planos: o Plano Essencial e o Plano Completo, sendo este último mais reforçado e, consequentemente, com valor mais elevado (R\$18.000,00). Futuramente, pretende-se desenvolver novos planos que possam atender a diferentes tipos de estabelecimentos, como asilos e casas de repouso.

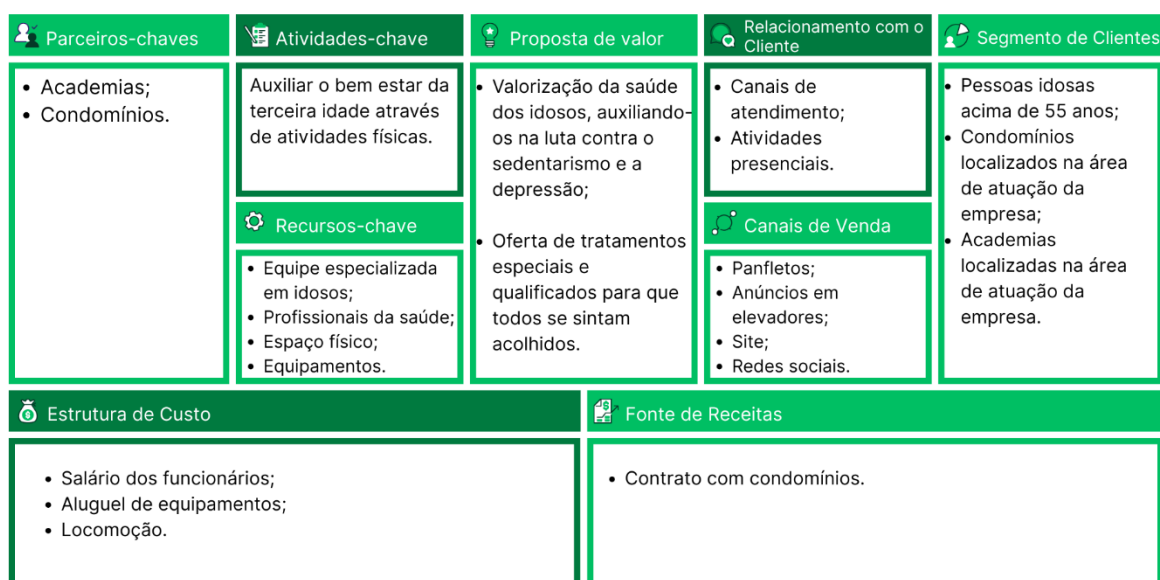
Palavras-chave: atividade física; modelo de negócio; prestação de serviço; terceira idade; saúde.

2 A EMPRESA

“Empresa é uma organização econômica que integra recursos humanos, materiais e financeiros com o propósito de produzir bens ou serviços destinados ao mercado, buscando atender às necessidades dos consumidores e gerar lucro” Chiavenato (2014, p. 22). Complementando essa concepção, o Código Civil Brasileiro (2002) define a empresa como uma atividade econômica organizada para produzir ou circular bens e serviços, caracterizando-a como uma unidade estruturada voltada à realização de fins econômicos.

Com o objetivo de estruturar e organizar as ideias iniciais da Ativos Para Sempre, utilizou-se o Plano de Modelo de Negócio como ferramenta para aprimorar o delineamento do projeto. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), um plano de modelo de negócio corresponde a uma estrutura que descreve como uma organização cria, entrega e captura valor, permitindo visualizar de maneira integrada os principais elementos que sustentam seu funcionamento. Assim, o uso dessa ferramenta contribuiu para uma compreensão mais clara dos componentes essenciais do empreendimento e para o planejamento estratégico de suas ações.

Figura 1 - Plano de Modelo de Negócio.



Fonte: Os Autores, 2025.

2.1 Justificativa

O tema deste trabalho consiste no desenvolvimento de um plano de negócios para uma organização voltada ao incentivo à prática de atividades físicas para a terceira idade. Diante dessa temática, o presente projeto busca responder ao seguinte problema de pesquisa, há viabilidade econômica e financeira para a criação de uma empresa no segmento de programas de saúde e bem-estar especializados em idosos no município de São Paulo?

A Ativos Para Sempre surgiu a partir da observação das dificuldades enfrentadas pela terceira idade ao frequentar academias, onde, em sua maioria, a atenção é voltada apenas à estética, e não à saúde integral dos indivíduos. Além disso, pesquisas, como a da UNICEPLAC, indicam que a prática de exercícios físicos, associada à socialização com pessoas de faixa etária semelhante, traz benefícios significativos à saúde física e mental dos idosos, sobretudo considerando a solidão e o isolamento que podem acompanhar essa fase da vida.

2.2 Dados dos Empreendedores, Experiência Profissional e Atribuições

1. Lucas Silva Laurindo

Função: Administração e Gestão Estratégica
Formado em Administração de Empresas com especialização em Gestão Estratégica, Lucas possui experiência em cargos de liderança administrativa. É responsável pelo planejamento geral, definição de metas, políticas corporativas e coordenação das áreas administrativas, atuando na tomada de decisões estratégicas para o crescimento sustentável da empresa. Seu perfil analítico e liderança colaborativa garantem a execução eficiente das estratégias organizacionais.

2. Maria Eduarda Vieira de Andrade

Função: Relações Institucionais e Atendimento ao Cliente
Formada em Comunicação Social e Administração, com especialização em Relações Públicas, Maria Eduarda possui experiência em comunicação corporativa, atendimento ao cliente e construção de relacionamentos institucionais. É responsável pela representação da empresa junto a clientes e parceiros, garantindo qualidade no atendimento, fidelização de públicos estratégicos e consolidação da imagem da marca. Sua empatia, negociação e foco no cliente são diferenciais para o sucesso da área.

3. Miguel Vieira de Melo Ribeiro

Função: Operações Financeiras e Planejamento de Expansão

Formado em Economia com especialização em Finanças Corporativas, Miguel tem experiência em controle financeiro, análise de viabilidade e gestão de projetos. Supervisiona as operações diárias, assegura eficiência nos processos e lidera o planejamento de expansão, identificando oportunidades de crescimento e estratégias para novos segmentos ou regiões. Sua atuação combina precisão analítica, visão estratégica e capacidade de execução.

2.3 Equipe Dirigente

A equipe dirigente de uma organização é composta pelos principais líderes responsáveis por definir diretrizes estratégicas, coordenar operações e assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Essa equipe desempenha um papel crucial na implementação da visão e missão da empresa, alinhando as ações diárias às metas de longo prazo. A equipe dirigente da Ativos Para Sempre é composta por 3 sócios majoritários, sendo eles:

1. Lucas Silva Laurindo, atua na Administração e Gestão Estratégica, sendo responsável pelo planejamento geral da empresa, definição de metas e políticas organizacionais, bem como pela coordenação das áreas administrativas e decisões estratégicas de crescimento;

2. Maria Eduarda Vieira de Andrade, atua nas Relações Institucionais e Atendimento ao Cliente, responsável pela comunicação com instituições parceiras e clientes, garantindo a qualidade do atendimento, a manutenção de relacionamentos comerciais e a promoção da imagem da empresa;

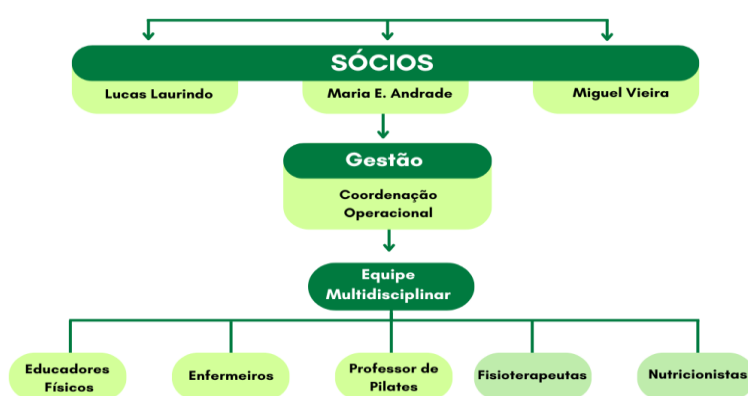
3. Miguel Vieira de Melo Ribeiro, responsável pelas Operações Financeiras e Planejamento de Expansão, supervisionando as operações diárias e assegurando que os processos e serviços sejam realizados de forma eficiente, além de planejar e coordenar projetos de expansão e novas oportunidades de mercado.

A relação entre os sócios da Ativos Para Sempre é marcada pela cooperação, diálogo constante e tomada de decisões conjunta, garantindo alinhamento entre os diferentes setores da empresa. Lucas Silva Laurindo coordena o planejamento geral e mantém contato com os demais sócios para assegurar que as estratégias sejam executadas de forma integrada. Maria Eduarda Vieira de Andrade compartilha informações sobre clientes e parcerias, contribuindo para decisões mais assertivas, enquanto Miguel Vieira de Melo Ribeiro colabora para viabilizar economicamente as estratégias e alinhar o crescimento às necessidades do público. Essa sinergia fortalece a gestão colaborativa, motiva os colaboradores e resulta em um atendimento mais eficiente e humanizado, refletindo positivamente na imagem da empresa e na satisfação dos clientes.

2.3.1 Organograma

Sendo a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização, de acordo Cury (2007, p. 219), o organograma consiste em um esquema visual que demonstra a estrutura hierárquica de uma organização, evidenciando cargos, responsabilidades e relações de autoridade. Essa ferramenta facilita a compreensão da distribuição de funções, otimiza a comunicação interna e contribui para uma gestão mais eficiente.

Figura 2 - Organograma Empresarial.



Fonte: Os Autores, 2025.

O organograma da Ativos Para Sempre evidencia que a relação entre os sócios não é hierarquizada, ou seja, todos ocupam o mesmo nível e possuem igual poder de decisão dentro da empresa. Em conjunto, os sócios são responsáveis pela gestão e coordenação operacional, atuando diretamente na supervisão dos funcionários para garantir um planejamento eficiente e o bom funcionamento das atividades

Observa-se, na figura, duas áreas da equipe multidisciplinar destacadas em um tom diferente de verde. Essa diferenciação indica que esses profissionais atuam exclusivamente no plano essencial, a modalidade mais completa e de maior valor da empresa.

2.4 Forma Jurídica

A empresa foi constituída no mês de janeiro de 2025, adotando a forma jurídica de Sociedade Limitada (LTDA). Esse regime é regulamentado pelo Código Civil de 2002 (Lei nº 10.406/2002), nos artigos 1.052 a 1.087. Esse modelo foi introduzido no Brasil pelo Decreto nº 3.708/1919, sancionado em 10 de janeiro de 1919 pelo vice-presidente Delfim Moreira, em exercício da Presidência, inspirado em legislações estrangeiras. Além disso, empresas nesse formato podem optar pelo regime tributário do Simples Nacional, instituído pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que unifica e simplifica a arrecadação de tributos para micro e pequenas empresas. Esta natureza jurídica é amplamente utilizada no Brasil, especialmente por micro e pequenas empresas, por oferecer maior segurança patrimonial aos sócios.

A sociedade é composta por três sócios, que possuem participação proporcional no capital social da empresa. Na Sociedade Limitada, o capital social é dividido em quotas, e a responsabilidade dos sócios é limitada ao valor de suas respectivas participações. Dessa forma, os sócios não respondem com seus bens pessoais por dívidas da empresa, exceto em casos de má fé, fraudes ou atos ilícitos.

A escolha pela forma jurídica de LTDA se justifica pela necessidade de uma estrutura societária clara e bem definida, que estabelece os direitos, deveres e responsabilidades de cada sócio. Além disso, essa configuração proporciona maior segurança jurídica nas relações comerciais e contratuais, bem como na gestão administrativa e financeira da empresa.

2.5 Enquadramento Tributário

A empresa, fundada em janeiro de 2024, atua no segmento de prestação de serviços voltados à promoção da atividade física para idosos, realizando atendimentos diretamente nos condomínios residenciais. Seu modelo de negócio tem como objetivo proporcionar qualidade de vida e bem-estar para o público da terceira idade, por meio de atividades físicas orientadas.

Em relação à sua estrutura tributária, de acordo com a Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006 assinada durante o governo de Luiz Inácio Lula da Silva, lei que unifica o recolhimento de impostos como IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a CPP. A empresa optou pelo regime do Simples Nacional, regime simplificado e unificado de arrecadação de tributos, destinado a micro e pequenas empresas. A escolha desse regime se deu por ser mais vantajoso, tanto em termos de carga tributária quanto de burocracia, além de ser compatível com o porte da empresa e seu volume de faturamento atual.

Considerando a atividade econômica exercida, que é classificada como prestação de serviços, a empresa está enquadrada no Anexo III do Simples Nacional. Esse anexo é aplicado às atividades que possuem uma maior utilização de mão de obra, o que se confirma no caso da empresa, visto que uma parte significativa de sua receita bruta é destinada ao pagamento de salários, pró-labore e encargos trabalhistas. Isso atende ao critério mínimo de 28% da receita bruta comprometida com folha de pagamento, exigido para esse enquadramento.

2.6 Capital Social

O capital social em uma sociedade limitada (LTDA) representa o valor que os sócios se comprometem a investir para a formação da empresa. De acordo com o Código Civil de 2002 (Lei nº 10.406/2002), no artigo 1.052, cada sócio responde apenas pelo valor de suas quotas, mas todos são solidariamente responsáveis pela integralização total do capital. Essa exigência já estava presente no Decreto nº 3.708/1919, sancionado em 10 de janeiro de 1919 pelo então vice-presidente Delfim Moreira, que exercia a Presidência da República e introduziu esse modelo no Brasil. Para micro e pequenas empresas, o capital social também pode ser compatibilizado com o regime do Simples Nacional, criado pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que facilita a tributação e incentiva a formalização dos negócios. A empresa possui um capital social integralizado de 90.000,00 (noventa mil) reais. Valor constituído pelos 3 sócios de maneira igualitária.

2.7 Fonte de Recursos

A fonte de recursos utilizada pela empresa para viabilizar sua abertura e o início de suas atividades foi o capital social, integralizado pelos três sócios no valor total de 90 mil reais. Esse recurso próprio foi suficiente para cobrir os investimentos iniciais, aquisição de materiais, custeio das despesas operacionais e estruturação dos serviços prestados. Até o momento, a empresa não recorreu a financiamentos, empréstimos ou outras fontes de terceiros, operando exclusivamente com recursos provenientes do capital dos sócios.

3. PESQUISA DE MERCADO

Segundo Kotler e Keller (2021, p. 106), a pesquisa de mercado pode-se definir como o planejamento, a coleta, a análise e a apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing com a qual a empresa se defronta.

A análise do mercado de atividades físicas voltadas à terceira idade revela um cenário de crescimento sustentado e promissor. Constatou-se que esse segmento, no qual a empresa está inserida, apresenta expansão contínua e expressiva, impulsionada pelo aumento da expectativa de vida e pela valorização de um estilo de vida mais ativo e saudável entre os idosos. Além disso, o envelhecimento da população mundial e a inversão da pirâmide etária, o chamado “Tsunami Prateado”, tem ampliado a demanda por serviços e produtos que promovam o bem-estar físico, mental e social nessa faixa etária.

De acordo com pesquisa da AARP (*American Association of Retired Persons*), a previsão é que o mercado passe de US\$ 22,3 bilhões em 2022 para US\$ 34,2 bilhões em 2027, representando um aumento de aproximadamente 53% em cinco anos. Esses dados evidenciam o elevado potencial econômico e as amplas oportunidades de expansão para empresas que atuam nesse segmento.

Dessa forma, a Ativos para Sempre se alinha às principais tendências do setor e consolida-se como uma marca comprometida com o envelhecimento ativo e saudável.

3.1 Segmento de Mercado

A segmentação do mercado, de acordo com Kotler e Armstrong (2014, p. 183), é o processo de dividir um mercado em grupos distintos de compradores, que têm diferentes necessidades, características ou comportamentos e que podem exigir produtos e programas de marketing distintos.

Com base nisso, a empresa atua no segmento de atividades físicas e programas de saúde voltados para a terceira idade, oferecendo serviços especializados que combinam exercício físico, bem-estar e socialização. O público-alvo da empresa é composto por idosos residentes em condomínios localizados nas zonas oeste e sul da cidade de São Paulo.

A Ativos Para Sempre se diferencia de academias convencionais ao oferecer programas personalizados, com acompanhamento individualizado e foco tanto na saúde física quanto no bem-estar emocional, ocupando um nicho especializado dentro do setor de saúde e fitness para idosos.

3.2 Estudo dos Clientes e Consumidores

1. Análise demográfica, trata-se da segmentação do público-alvo da empresa de acordo com características específicas, como a faixa etária e a atividade econômica:

- Faixa etária: por ser uma empresa focada em pessoas da terceira idade, busca-se trabalhar com idosos acima de 50 anos;
- Renda: inicialmente, a empresa tem como foco clientes de classe média que moram ou frequentam condomínios da área de atuação inicialmente definida. Com o crescimento da empresa, pretende-se abrir mais opções de planos que abranjam todas as classes e regiões.

2. Análise psicográfica, criação do perfil ideal de cliente:

- Interesses: a Ativos para Sempre é voltada aos idosos que queiram ou precisam fazer atividade física em prol de sua saúde física e mental;
- Preferências de estilo de vida: aposentados, pensionados ou trabalhadores que possuam horário flexível e tempo para a realização de atividades físicas.

3. Análise geográfica, eliminação de pontos cegos e maior facilidade para a gestão da empresa:

- Estado e cidade: os serviços se limitam a capital do estado de São Paulo;

- Região: a região escolhida para a prestação dos serviços foi a zona sul e oeste de São Paulo, mais especificamente o bairro Portal do Morumbi, Vila Andrade e seus arredores;
- Bairro: após a realização da pesquisa da localidade do público-alvo para que a empresa seja estabelecida, o bairro Portal do Morumbi foi o escolhido por diversos motivos, entre eles a classe social e renda dos moradores, a grande concentração de condomínios e comércios e o fácil acesso ao local.

3.3 Estudo dos Concorrentes

O estudo dos concorrentes é uma ferramenta essencial de análise de mercado que tem como objetivo identificar, compreender e avaliar empresas que oferecem produtos ou serviços semelhantes, ou que atendem ao mesmo público-alvo. Essa análise permite observar as estratégias utilizadas, os pontos fortes, as fraquezas, as oportunidades de diferenciação e as possíveis ameaças para o negócio.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 308), “concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades do cliente”. Ou seja, compreender quem são os competidores diretos e indiretos possibilita à empresa entender como eles atuam e quais estratégias utilizam para conquistar o mercado.

Por meio desse levantamento, é possível entender o cenário competitivo, identificar as necessidades não atendidas pelo mercado, aprimorar os serviços oferecidos e, conseqüentemente, desenvolver estratégias mais eficientes e assertivas. Dessa forma, o estudo dos concorrentes se torna uma etapa fundamental para garantir a sustentabilidade, o crescimento e a vantagem competitiva da empresa.

A empresa Ativos Para Sempre atua no segmento de saúde e bem-estar voltado à terceira idade, oferecendo atividades físicas personalizadas diretamente em condomínios da região sul de São Paulo. Com o objetivo de compreender melhor o cenário competitivo, realizou-se um levantamento dos principais concorrentes que atuam no mesmo segmento ou em áreas correlatas, analisando suas características, pontos fortes, pontos fracos e diferenciais.

1. Idosos em Ação:

O programa Idosos em Ação está vinculado ao Sistema Único de Saúde (SUS) e tem como foco a reorganização da atenção básica para atender às necessidades da população

idosos. Atua no acompanhamento da saúde dos idosos, desde sua entrada na Estratégia Saúde da Família até os serviços de referência, promovendo atividades de bem-estar e monitoramento contínuo.

- Pontos fortes: Oferece atendimento gratuito, possui fácil acesso aos cadastrados no SUS e tem foco na saúde coletiva da população idosa.
- Pontos fracos: Não oferece atividades físicas especializadas, há limitações estruturais por se tratar de um serviço público, com alta demanda, burocracia e falta de atendimento individualizado.

2. Instituto Velho Amigo:

O Instituto Velho Amigo é uma organização sem fins lucrativos que atua há mais de 21 anos em prol da longevidade saudável. Seu trabalho visa assegurar direitos essenciais dos idosos, como autonomia, inclusão, convívio social, saúde e bem-estar, por meio de ações sociais, culturais e de assistência.

- Pontos fortes: Possui ampla credibilidade, é reconhecido na área social, promove inclusão e contribui para o fortalecimento dos vínculos comunitários.
- Pontos fracos: Não oferece programas contínuos de atividade física personalizada e seu foco está voltado, principalmente, ao atendimento de idosos em situação de vulnerabilidade social.

3.5 O Negócio e As Tendências de Mercado

O aumento da demanda por atividades físicas entre pessoas idosas tem impulsionado significativamente o crescimento do mercado fitness voltado à terceira idade em todo o mundo. De acordo com uma pesquisa da AARP (American Association of Retired Persons), o setor global de fitness para idosos deve expandir de US\$ 22,3 bilhões em 2022 para US\$ 34,2 bilhões até 2027, representando um crescimento expressivo impulsionado pela busca por qualidade de vida, longevidade ativa e bem-estar.

No Brasil, esse cenário é igualmente promissor. O país vive um acelerado processo de envelhecimento populacional: segundo o IBGE, até 2030 o número de pessoas com 60 anos ou mais deve ultrapassar o de crianças e adolescentes. Paralelamente, cresce a conscientização sobre a importância da prática regular de exercícios físicos para a manutenção da saúde física e mental, prevenção de doenças crônicas e melhoria da mobilidade e autonomia dos idosos.

Além disso, a popularização do estilo de vida fitness, o avanço tecnológico em equipamentos adaptados e a oferta de programas personalizados (como academias especializadas, aulas de baixo impacto, fisioterapia preventiva e atividades ao ar livre) fortalecem ainda mais esse nicho.

Diante desse contexto, acreditamos que o mercado fitness voltado à terceira idade representa uma oportunidade estratégica e de alto potencial de crescimento tanto para nossa empresa quanto para parceiros interessados em inovar e atender a essa demanda crescente de forma inclusiva, segura e eficiente.

3.6 Percurso Metodológico da Pesquisa

O percurso metodológico deste Trabalho de Conclusão de Curso foi estruturado de forma a possibilitar a compreensão e análise do crescimento do mercado fitness voltado à terceira idade, tanto no cenário internacional quanto no contexto brasileiro.

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e descritivo, por permitir uma análise aprofundada das informações disponíveis, buscando compreender fenômenos, tendências e percepções relacionados ao tema.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre os temas envelhecimento populacional, qualidade de vida, práticas de atividade física na terceira idade e marketing voltado ao público idoso. Essa etapa teve como finalidade estabelecer o embasamento teórico que sustentou as análises e discussões do estudo.

Em seguida, foi conduzida uma pesquisa documental, utilizando dados secundários provenientes de relatórios e publicações de instituições reconhecidas, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a AARP (American Association of Retired Persons), e consultorias e sites especializados no setor fitness. Essa etapa possibilitou a análise de dados quantitativos e projeções sobre o crescimento do mercado, perfil dos consumidores e tendências do segmento.

As informações obtidas foram organizadas e analisadas por meio de técnicas de análise de conteúdo, permitindo identificar padrões, oportunidades e desafios relacionados à expansão do mercado fitness para idosos. Complementarmente, realizou-se uma análise de dados secundários, a partir de estatísticas disponíveis em bancos de dados públicos e privados, possibilitando o entendimento das projeções de crescimento do mercado da população idosa no Brasil.

Por fim, os resultados foram interpretados de forma crítica e comparativa, à luz da literatura revisada, possibilitando a elaboração de considerações finais e recomendações relevantes para o desenvolvimento de estratégias voltadas a esse público. Todo o processo foi conduzido com base em princípios éticos e rigor metodológico, garantindo a confiabilidade e validade científica do trabalho.

3.6.2 Problema e Objetivo do Projeto

O incremento da expectativa de vida e o crescimento da população idosa no Brasil, particularmente nas grandes metrópoles como São Paulo, evidenciam uma demanda crescente por serviços que atendam de maneira específica e qualificada esse segmento. Contudo, constata-se que muitos idosos enfrentam dificuldades para acessar ambientes destinados à prática de atividades físicas, seja em razão da limitação da mobilidade, pela falta de serviços apropriados às suas restrições ou pela predominância de estabelecimentos que priorizam a estética em detrimento da promoção da saúde e do bem-estar.

Ademais, fatores como o sedentarismo, o isolamento social e a solidão contribuem significativamente para o agravamento de problemas físicos e emocionais, comprometendo a qualidade de vida desse grupo. Como destacam Nahas, Barros e Francalacci (2000, p. 17), “a atividade física regular é um dos componentes mais importantes para a promoção da saúde e da qualidade de vida, sendo fundamental em todas as fases do ciclo vital, inclusive na velhice”.

Diante desse cenário, a empresa Ativos Para Sempre emerge como uma proposta de solução para essas necessidades, proporcionando atividades físicas personalizadas, diretamente nos condomínios residenciais, com ênfase no fortalecimento físico, na promoção da saúde mental e na inclusão social dos idosos. A empresa, desse modo, visa eliminar os obstáculos que dificultam o acesso desse público a serviços especializados, assegurando maior conforto, segurança e bem-estar.

3.6.2.1 Objetivo Geral

O plano de negócios é um instrumento formal que descreve os objetivos de uma organização e define as estratégias para alcançá-los. Dentro dessa perspectiva, o objetivo geral corresponde à meta principal que orienta todas as ações da empresa, funcionando como eixo central de sua atuação. Dornelas (2007, p. 89) destaca que “[...] os objetivos gerais expressam a finalidade maior da empresa, sendo desdobrados em objetivos específicos que norteiam a execução das atividades”.

No caso da Ativos Para Sempre, o objetivo geral consiste em promover saúde, bem-estar e qualidade de vida à população idosa, por meio da oferta de atividades físicas personalizadas em condomínios da região sul de São Paulo, assegurando inclusão, socialização e autonomia para esse público.

3.6.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos em um plano de negócios correspondem a metas detalhadas que, em conjunto, conduzem ao alcance do objetivo geral da empresa. De acordo com Dornelas (2007), esses objetivos “[...] funcionam como um roteiro estratégico que traduz a visão organizacional em ações práticas, concretas e mensuráveis”.

No caso da Ativos Para Sempre, os objetivos específicos foram definidos de acordo com áreas funcionais, conforme segue:

- Expandir a atuação da empresa para novos condomínios localizados na região sul de São Paulo até o final do segundo ano.
- Aumentar a base de clientes em 35% no período de doze meses.
- Fortalecer a presença digital da empresa por meio de campanhas direcionadas em redes sociais, com foco no público-alvo de síndicos e administradoras de condomínios.
- Alcançar o ponto de equilíbrio financeiro (break-even) até o décimo segundo mês de atividades.
- Ampliar a receita por meio da diversificação dos serviços, incluindo atividades complementares como psicólogos.
- Aumentar o número de grupos de profissionais multidisciplinares (educadores físicos, fisioterapeutas, enfermeiros e professores de pilates) de forma progressiva, acompanhando a expansão da demanda.

- Desenvolver programas de capacitação contínua para os profissionais envolvidos, assegurando qualidade técnica e atendimento humanizado.
- Implementar avaliações semestrais de desempenho, priorizando indicadores de qualidade no atendimento e satisfação dos clientes.

3.6.3 Tipo De Pesquisa

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa secundária, que, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 46), é feita a partir do levantamento de referências teóricas já publicadas, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu sobre determinado assunto. Ao utilizar informações previamente publicadas em relatórios de mercado, artigos científicos, pesquisas de institutos especializados, dados estatísticos de órgãos governamentais e fontes confiáveis sobre o setor de saúde e fitness para idosos, essa abordagem permite fundamentar teoricamente o estudo, identificar oportunidades de mercado, analisar a concorrência e embasar as projeções financeiras e estratégicas do empreendimento.

4. GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é um processo contínuo que envolve a formulação, implementação e avaliação de estratégias capazes de assegurar a adaptação da organização ao ambiente em que está inserida. Esse tipo de gestão busca alinhar os recursos e competências da empresa às oportunidades e ameaças externas, garantindo, assim, a sustentabilidade e a competitividade do negócio.

De acordo com Porter (1986, p. 21), “a essência da formulação estratégica consiste em relacionar a empresa ao seu ambiente”. Isso significa que a gestão estratégica deve compreender as forças externas, como concorrência, clientes, fornecedores e tendências de mercado e, ao mesmo tempo, analisar as capacidades internas para definir a melhor forma de atuação.

Dessa maneira, a gestão estratégica não se limita à definição de objetivos de longo prazo, mas também envolve o monitoramento constante do ambiente organizacional e a capacidade de ajustar planos conforme surgem novas demandas, garantindo coerência entre a visão da empresa e sua prática cotidiana.

4.1 Missão da Empresa

A missão empresarial consiste na declaração oficial que expressa a razão de existir da organização, representando seu objetivo primordial diante do mercado e da sociedade. Trata-se de um enunciado que descreve de maneira clara e objetiva a atividade desempenhada pela empresa, o público-alvo que ela serve e os valores que orientam sua atuação.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 44), “a missão de uma organização deve definir seu propósito fundamental, enfatizar os valores que a orientam e indicar os clientes que pretende atender”. Assim, a missão tem como função principal comunicar qual é a natureza do negócio, quais necessidades busca atender, para quem seus produtos ou serviços são destinados e quais princípios norteiam sua conduta organizacional.

A missão, portanto, consolida a identidade organizacional e serve como norteadora para o desenvolvimento das estratégias, das operações e das decisões empresariais, assegurando coerência entre os objetivos institucionais e a prática cotidiana.

No caso da empresa Ativos Para Sempre, sua missão é promover a saúde física e mental de idosos por meio de atividades físicas semanais realizadas em condomínios, inicialmente nas regiões do Morumbi e Vila Andrade, em São Paulo. O objetivo central da organização é proporcionar qualidade de vida, bem-estar e inclusão social, oferecendo serviços que unem profissionais de diferentes áreas da saúde e da atividade física. Dessa forma, a empresa consolida sua identidade ao alinhar suas práticas aos valores de cuidado, promoção da autonomia e incentivo ao envelhecimento saudável, servindo como norteadora para suas estratégias e operações.

4.2 Visão da Empresa

A visão organizacional corresponde à declaração que expressa o estado futuro desejado pela empresa, funcionando como uma orientação de longo prazo para seus esforços e decisões. Trata-se de um enunciado inspirador, que projeta onde a organização pretende chegar, mobilizando colaboradores e direcionando estratégias para alcançar esse ideal.

Segundo Oliveira (2006, p. 93), “a visão é a definição do que a organização pretende ser no futuro, servindo como guia para o estabelecimento de objetivos e metas de longo prazo”. Dessa forma, a visão estabelece o rumo a ser seguido, orientando o desenvolvimento de planos estratégicos coerentes com os valores institucionais e com as demandas do ambiente competitivo.

Assim, a visão não apenas sinaliza o caminho para o crescimento sustentável da organização, mas também contribui para a motivação dos membros internos, fortalecendo o comprometimento com o alcance dos resultados projetados.

No caso da empresa Ativos Para Sempre, sua visão é tornar-se referência na promoção da saúde e do bem-estar da população idosa em condomínios residenciais, expandindo sua atuação para outras regiões de São Paulo e, futuramente, para diferentes cidades do Brasil. A organização busca ser reconhecida como uma iniciativa inovadora e de impacto social positivo, capaz de transformar a qualidade de vida dos idosos, incentivando um envelhecimento ativo, saudável e inclusivo. Dessa maneira, a visão orienta seus planos estratégicos e reforça o compromisso com o crescimento sustentável e a consolidação no mercado de serviços de saúde e atividade física para a terceira idade.

4.3 Valores da Empresa

Os valores organizacionais representam os princípios éticos e as crenças que orientam o comportamento da empresa, servindo como base para sua cultura e para as decisões estratégicas. Eles expressam aquilo que a organização considera essencial em suas práticas e relacionamentos, tanto internos quanto externos, influenciando a forma como colaboradores, clientes e parceiros percebem a instituição.

Segundo Chiavenato (2014, p. 142), “os valores organizacionais são as convicções dominantes, crenças e princípios básicos que orientam a conduta da organização e o comportamento das pessoas que dela fazem parte”. Assim, os valores atuam como referências que sustentam a missão e a visão, garantindo coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana.

Dessa maneira, os valores organizacionais não apenas fortalecem a identidade da empresa, mas também contribuem para a construção de um ambiente de trabalho saudável, pautado pela ética, confiança e comprometimento com os objetivos estratégicos.

Os valores da empresa Ativos Para Sempre refletem os princípios que orientam suas práticas e decisões, sustentando sua identidade e reforçando o compromisso com a promoção da saúde e do bem-estar da população idosa. Entre os valores centrais, destacam-se: respeito à pessoa idosa, ética profissional, inclusão social, qualidade no atendimento, compromisso com a saúde integral e valorização do convívio humano.

4.4 Negócio da Empresa

Segundo Oliveira (2006, p. 95), “o negócio da organização deve ser entendido como o campo de atuação em que a empresa pretende competir, definido a partir das necessidades que busca atender e não apenas dos produtos que oferece”. Assim, o negócio da Ativos Para Sempre vai além da prestação de serviços de atividade física: trata-se de atuar na área de saúde preventiva e qualidade de vida, oferecendo soluções inovadoras para um segmento em constante crescimento.

O negócio da empresa Ativos Para Sempre está voltado à promoção da saúde e do bem-estar da população idosa, por meio da oferta de atividades físicas personalizadas em condomínios residenciais localizados na zona sul de São Paulo. A proposta busca eliminar barreiras de acesso aos serviços de saúde preventiva, levando profissionais especializados diretamente até os clientes, de forma prática, segura e adaptada às necessidades da terceira idade.

Mais do que oferecer exercícios físicos, o negócio da Ativos Para Sempre se fundamenta no propósito de contribuir para o envelhecimento ativo, o fortalecimento da autonomia, a melhoria da saúde mental e a promoção da socialização entre os idosos. A empresa diferencia-se ao unir conveniência, atendimento humanizado e programas de atividades voltados exclusivamente a esse público, garantindo maior qualidade de vida e inclusão social.

4.5 Setor de Atividade

A empresa Ativos Para Sempre atua no setor de serviços, mais especificamente no segmento de saúde, bem-estar e qualidade de vida para a terceira idade. Esse setor tem apresentado crescimento significativo nas últimas décadas, impulsionado pelo aumento da expectativa de vida da população brasileira e pela valorização de práticas preventivas voltadas à manutenção da saúde física e mental.

Dentro desse segmento, a Ativos Para Sempre se posiciona como provedora de atividades físicas personalizadas, realizadas diretamente em condomínios residenciais. Essa forma de atuação diferencia-se dos modelos tradicionais de academias e estúdios, ao oferecer conveniência, acessibilidade e programas adaptados às limitações e necessidades do público idoso.

Segundo Las Casas (2008, p. 23), “o setor de serviços caracteriza-se pela intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, exigindo da empresa estratégias específicas para conquistar e manter seus clientes”. Nesse sentido, a Ativos Para Sempre, ao oferecer serviços com alto grau de personalização e atenção ao cliente, atende às características essenciais do setor, fortalecendo sua proposta de valor no mercado.

4.6 Análise Estratégica

A análise estratégica consiste em um processo de avaliação do ambiente interno e externo da organização, com o objetivo de identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos que possam influenciar sua atuação no mercado. Essa etapa é essencial para compreender a posição competitiva da empresa e para direcionar suas ações de forma coerente com os desafios e tendências do setor.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 25), “a análise estratégica é a base para a formulação das estratégias, pois permite identificar como os recursos internos da empresa podem ser utilizados para explorar as oportunidades externas e minimizar as ameaças do ambiente”. Dessa forma, a análise não se limita à observação da concorrência, mas envolve também aspectos econômicos, sociais, culturais e tecnológicos que afetam diretamente a organização.

No caso da Ativos Para Sempre, a análise estratégica revela um cenário favorável, impulsionado pelo crescimento da população idosa no Brasil e pela demanda crescente por serviços que promovam saúde, bem-estar e qualidade de vida. Internamente, a empresa apresenta como pontos fortes o atendimento personalizado, a conveniência do serviço oferecido em condomínios e a qualificação de sua equipe multidisciplinar. Por outro lado, desafios como a necessidade de ampliar a visibilidade da marca e consolidar parcerias estratégicas são identificados como aspectos a serem trabalhados.

4.6.1 Modelo das Cinco Forças de Porter

O Modelo das Cinco Forças, proposto por Michael Porter, é utilizado para avaliar a atratividade de um setor e a intensidade da concorrência que nele ocorre. Segundo Porter (1986, p. 21), “a essência da formulação estratégica consiste em relacionar a empresa ao seu ambiente”, o que inclui compreender os fatores que influenciam diretamente sua posição competitiva.

As cinco forças competitivas são:

1. Ameaça de novos entrantes

O setor de serviços voltados à saúde e bem-estar da terceira idade apresenta barreiras de entrada relativamente baixas, uma vez que pequenos negócios podem oferecer serviços semelhantes. No entanto, a especialização exigida para lidar com idosos e a necessidade de credibilidade no mercado reduzem o risco imediato de novos concorrentes fortes.

2. Poder de barganha dos fornecedores

A Ativos Para Sempre depende de profissionais qualificados, como fisioterapeutas, educadores físicos, enfermeiros e professores de pilates. Como se trata de mão de obra especializada, o poder de barganha desses profissionais pode ser elevado, exigindo estratégias de retenção e valorização para evitar a perda de talentos.

3. Poder de barganha dos clientes:

Os clientes, representados por condomínios e idosos, possuem poder de escolha entre diferentes serviços de saúde e atividade física. Isso torna essencial a diferenciação no atendimento, a personalização dos programas e a criação de valor agregado, para reduzir a sensibilidade ao preço e aumentar a fidelização.

4. Ameaça de produtos substitutos

Existem alternativas que podem substituir parcialmente os serviços da Ativos Para Sempre, como academias tradicionais, clubes de lazer, aulas online e aplicativos de exercícios. Contudo, a personalização, a conveniência e o atendimento especializado em condomínios oferecem diferenciais competitivos importantes.

5. Rivalidade entre os concorrentes existentes

A concorrência no setor de saúde e bem-estar é significativa, mas ainda pouco explorada no

nicho específico de idosos em condomínios. Isso permite que a Ativos Para Sempre construa um posicionamento diferenciado, focando em qualidade, confiança e serviços exclusivos.

4.6.2 Estudo PEST

O estudo PEST é uma ferramenta de análise do ambiente externo que permite identificar fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que podem impactar a organização. De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007), essa análise “é fundamental para compreender como as forças externas influenciam o desempenho e as estratégias empresariais, fornecendo uma visão estruturada das oportunidades e ameaças do macroambiente”.

No caso da Ativos Para Sempre, observa-se que, no aspecto político, regulamentações relacionadas à saúde, segurança e prestação de serviços em condomínios exercem influência direta sobre as atividades, ao mesmo tempo em que políticas públicas voltadas ao envelhecimento ativo podem abrir espaço para parcerias estratégicas. No campo econômico, o poder aquisitivo dos clientes, aliado ao crescimento do mercado da terceira idade, representa um fator determinante para a expansão do negócio, embora períodos de instabilidade possam reduzir a contratação de serviços. No aspecto social, a elevação da expectativa de vida, a busca pela qualidade de vida e a valorização do convívio social fortalecem a demanda por atividades físicas voltadas aos idosos. Por fim, o avanço tecnológico possibilita a utilização de recursos digitais para ampliar a comunicação, o monitoramento da saúde e a divulgação da marca, favorecendo a inovação e a aproximação com o público.

4.6.3 Análise da Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica que auxilia na identificação dos pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) de uma organização. Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), “a análise SWOT constitui um instrumento essencial para alinhar a realidade interna da empresa com as condições externas do ambiente, favorecendo a formulação de estratégias mais eficazes e competitivas”.

No caso da Ativos Para Sempre, destacam-se como pontos fortes a proposta inovadora de levar atividades físicas personalizadas diretamente aos condomínios, a especialização no atendimento à terceira idade e o corpo técnico composto por profissionais de saúde

qualificados. Em contrapartida, entre os pontos fracos estão a limitação da atuação geográfica restrita à região do Morumbi e Vila Andrade, em São Paulo, além da necessidade constante de investimento em divulgação para fortalecimento da marca.

Quanto às oportunidades, observa-se o crescimento da população idosa no Brasil, a maior valorização social da saúde e do bem-estar, bem como a possibilidade de firmar parcerias com instituições públicas e privadas voltadas à promoção do envelhecimento ativo. Já as ameaças incluem o aumento da concorrência no setor de saúde e bem-estar, a instabilidade econômica que pode reduzir o poder de compra do público-alvo e as possíveis barreiras regulatórias relacionadas à prestação de serviços em condomínios residenciais.

Dessa forma, a análise SWOT evidencia que a Ativos Para Sempre possui um posicionamento sólido e promissor, mas que depende da superação de fragilidades internas e da adaptação contínua às mudanças do ambiente externo para consolidar sua vantagem competitiva.

4.6.4 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de gestão estratégica que busca traduzir a missão e a visão organizacional em objetivos e indicadores distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Kaplan e Norton (1997) destacam que “o BSC fornece um arcabouço abrangente que traduz a estratégia em termos operacionais, equilibrando indicadores de curto e longo prazo, internos e externos, financeiros e não financeiros”.

Aplicando o BSC à Ativos Para Sempre, na perspectiva financeira, a meta é garantir sustentabilidade e crescimento por meio da expansão da carteira de clientes e do estabelecimento de parcerias estratégicas. Na perspectiva de clientes, o foco está em oferecer um serviço diferenciado, capaz de gerar satisfação, fidelização e recomendações, consolidando a empresa como referência no cuidado com a terceira idade.

Na dimensão de processos internos, destaca-se a necessidade de padronizar o atendimento, investir em protocolos de qualidade e utilizar ferramentas de gestão para acompanhar o desempenho das equipes. Já na perspectiva de aprendizado e crescimento, a prioridade recai sobre a capacitação contínua dos profissionais de saúde e educação física, bem como na incorporação de recursos tecnológicos para monitoramento e interação com os clientes.

Assim, o *Balanced Scorecard* se apresenta como um instrumento capaz de alinhar os objetivos estratégicos da Ativos Para Sempre com suas práticas diárias, promovendo uma gestão integrada que assegura maior eficiência e impacto positivo junto ao público idoso.

5. PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é um instrumento essencial para orientar as ações de comunicação, posicionamento e relacionamento de uma empresa com seu mercado-alvo. Kotler e Keller (2012) afirmam que “um plano de marketing bem elaborado serve como guia para transformar a estratégia em ações práticas, alinhando recursos e esforços para atender às necessidades dos consumidores e conquistar vantagem competitiva”.

No caso da Ativos Para Sempre, o plano de marketing concentra-se em compreender as demandas específicas do público idoso e de seus familiares, ressaltando a importância da prática regular de atividades físicas para a manutenção da saúde, da autonomia e da qualidade de vida. O posicionamento da empresa baseia-se na diferenciação, ao oferecer um serviço especializado em saúde e bem-estar, realizado dentro dos próprios condomínios, garantindo conforto, praticidade e segurança.

Entre as principais estratégias, destacam-se:

- Produto/Serviço: atividades físicas personalizadas para idosos, conduzidas por profissionais qualificados, com foco em fortalecimento físico, saúde mental e socialização;
- Preço: definição de valores compatíveis com o mercado, considerando o poder aquisitivo do público-alvo e a proposta de valor agregada ao serviço;
- Praça: atuação regionalizada, inicialmente nas áreas do Morumbi e Vila Andrade, em São Paulo, com expansão planejada conforme a demanda;
- Promoção: uso de ações de divulgação digital, como redes sociais e marketing de conteúdo, além de parcerias com condomínios, academias e profissionais da saúde para ampliar a visibilidade e credibilidade da marca.

Dessa forma, o plano de marketing da Ativos Para Sempre visa não apenas atrair novos clientes, mas também fidelizá-los, fortalecendo o relacionamento com o público-alvo e consolidando a imagem da empresa como referência em saúde e bem-estar para a terceira idade.

5.1 O Composto de Marketing

O composto de marketing, também denominado 4Ps, é formado pelos elementos produto, preço, praça e promoção, que, de maneira integrada, orientam as estratégias de relacionamento com o mercado. Kotler e Armstrong (2015) explicam que o composto de marketing reúne o conjunto de ferramentas táticas controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta desejada no público-alvo, servindo como base para a execução das estratégias.

No caso da Ativos Para Sempre, o produto oferecido consiste em atividades físicas personalizadas voltadas à terceira idade, realizadas diretamente nos condomínios residenciais e conduzidas por profissionais qualificados, como fisioterapeutas, educadores físicos e enfermeiros, garantindo um atendimento especializado e seguro. O preço é estabelecido de forma a refletir a proposta de valor do serviço, buscando equilíbrio entre acessibilidade para o cliente e sustentabilidade financeira da empresa. A praça de atuação concentra-se, inicialmente, nos bairros do Morumbi e Vila Andrade, em São Paulo, o que permite proximidade com o público-alvo e maior eficiência logística, com previsão de expansão progressiva conforme a demanda. Já a promoção é fundamentada em ações digitais, como a utilização de redes sociais e marketing de conteúdo, além de parcerias estratégicas com condomínios, academias e profissionais da saúde, de modo a ampliar a visibilidade da marca e consolidar sua reputação no segmento de saúde e bem-estar voltado à terceira idade.

Assim, o composto de marketing da Ativos Para Sempre integra de maneira coesa os elementos essenciais do marketing, alinhando-os à missão da empresa de promover qualidade de vida, autonomia e bem-estar para o público idoso.

5.1.1 Produto Serviço

O produto ou serviço, dentro do composto de marketing, representa a principal oferta da organização ao mercado e deve ser estruturado de forma a atender às necessidades e desejos do público-alvo. Segundo Diniz e Valdisser (2018), “o produto é tudo aquilo que pode ser oferecido ao mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade, abrangendo bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias”.

No caso da Ativos Para Sempre, o serviço oferecido consiste em atividades físicas personalizadas voltadas exclusivamente à terceira idade, realizadas diretamente em

condomínios residenciais da região do Morumbi e Vila Andrade, em São Paulo. Esse modelo de negócio busca superar barreiras comuns enfrentadas pelos idosos, como a dificuldade de locomoção e a ausência de espaços adequados, levando até eles profissionais especializados, entre fisioterapeutas, educadores físicos e enfermeiros. Além de promover o fortalecimento físico, a empresa prioriza o bem-estar mental e a socialização, criando uma experiência completa de cuidado e saúde.

Assim, o produto/serviço da Ativos Para Sempre se diferencia por sua proposta inovadora de proximidade, acessibilidade e especialização, consolidando-se como uma solução prática e segura para melhorar a qualidade de vida dos idosos.

5.1.1.1 A Marca

A marca é um dos principais elementos de diferenciação de uma organização, representando mais do que um simples nome ou logotipo, mas sim a identidade e a promessa de valor transmitida ao consumidor. De acordo com Keller e Machado (2006, p. 2), “a marca é algo que cria valor para os clientes, na medida em que ajuda a identificar os produtos e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e a diferenciá-los dos concorrentes”.

No caso da Ativos Para Sempre, a marca expressa a missão da empresa de promover saúde, bem-estar e qualidade de vida para o público idoso, transmitindo segurança, confiança e cuidado especializado. O nome escolhido simboliza continuidade, vitalidade e longevidade, características diretamente associadas à proposta de valor da organização. Além disso, a identidade visual e a forma de comunicação buscam reforçar proximidade e credibilidade, de modo que a marca se torne um ativo estratégico para consolidar o relacionamento com os clientes e fortalecer a posição da empresa no mercado de saúde e bem-estar.

Figura 3 – Logo.



Fonte: Os Autores, 2025.

Assim, a marca Ativos Para Sempre não se restringe a um elemento de identificação, mas representa a materialização da promessa de transformar a rotina dos idosos por meio da atividade física e da socialização, tornando-se um diferencial competitivo no setor em que atua.

5.1.1.3 Garantia

A garantia da Ativos Para Sempre está associada à sua capacidade de manter-se sólida e em expansão no mercado de trabalho, mesmo diante das oscilações da demanda e da competitividade do setor de saúde e bem-estar. De acordo com Kotler e Keller (2012), “a sustentabilidade de uma empresa no mercado depende da sua habilidade em adaptar-se às mudanças do ambiente e em construir relacionamentos duradouros com seus clientes e parceiros”.

Nesse sentido, a Ativos Para Sempre garante sua permanência no mercado por meio de uma estrutura estratégica baseada em três pilares: planejamento financeiro sustentável, parcerias sólidas e constante inovação nos serviços. O controle rigoroso de custos e o investimento em capacitação profissional permitem que a empresa mantenha a qualidade dos atendimentos, mesmo em períodos de menor captação de clientes. Além disso, as parcerias com academias e profissionais de diferentes áreas asseguram flexibilidade

operacional e fortalecimento da rede de apoio, reduzindo riscos e aumentando a visibilidade no segmento.

Outro fator que garante o fortalecimento da empresa é o compromisso com a qualidade e com a personalização dos serviços oferecidos aos idosos, o que gera alto índice de satisfação e fidelização. A confiança conquistada junto aos clientes e a boa reputação no mercado tornam-se, assim, elementos centrais da garantia de continuidade e crescimento da Ativos Para Sempre.

5.1.2 Preço

O modelo de precificação da empresa foi pensado para oferecer aos condomínios um serviço de alta qualidade, especializado e totalmente focado no bem-estar e na saúde dos moradores idosos. Os valores foram definidos de acordo com a proposta de entregar um atendimento personalizado, com profissionais qualificados e uma metodologia que visa promover mais qualidade de vida, socialização e autonomia para o público atendido.

O serviço é contratado diretamente pelos condomínios, que garantem aos seus moradores acesso às atividades sem custo individual, promovendo bem-estar coletivo, inclusão e cuidado com a saúde da comunidade.

Atualmente, são disponibilizados dois planos de contratação:

1. Plano Ativamente: oferece três visitas semanais, onde são realizadas atividades físicas presenciais no próprio condomínio, voltadas à melhoria da mobilidade, fortalecimento muscular, equilíbrio e estímulo à socialização dos idosos; e
2. Plano SuperAtivos: oferece um serviço ainda mais completo, com três visitas semanais, além do acompanhamento de um nutricionista e fisioterapeuta, proporcionando um cuidado mais amplo, que une exercício físico e orientação alimentar, favorecendo uma melhora significativa na saúde e na qualidade de vida dos moradores.

5.1.3 Praça

A Praça da Ativos Para Sempre envolve os canais e locais utilizados para disponibilizar seus programas de atividades físicas à terceira idade, garantindo que os clientes tenham fácil acesso aos serviços. Uma estratégia bem planejada assegura que os idosos encontrem conveniência, segurança e qualidade, reforçando a imagem da empresa e incentivando a fidelização.

Canais de Distribuição:

- Direto: A empresa oferece os programas diretamente aos clientes em sua sede ou através do site.

Vantagens: Controle total da experiência do cliente e feedback direto sobre os serviços.

Desvantagens: Necessidade de investimento em infraestrutura e logística interna.

- Indireto: Parcerias com instituições, condomínios, academias ou centros comunitários, ampliando o alcance dos serviços.

Vantagens: Maior capilaridade e facilidade de acesso para os clientes.

Desvantagens: Menor controle sobre a experiência do usuário e exposição da marca.

Abordagem de Distribuição:

- Seletiva: Os programas são oferecidos em locais estratégicos, próximos a condomínios residenciais, centros de convivência e academias parceiras, permitindo controle sobre a qualidade do serviço e reforçando a imagem da marca como especializada no público sênior.
- Intensiva em eventos e workshops pontuais, como feiras de saúde e bem-estar, garantindo maior visibilidade e captação de novos clientes.

Essa estratégia garante que os serviços da Ativos Para Sempre estejam acessíveis aos clientes de forma prática, segura e alinhada ao posicionamento da empresa como referência em atividade física e socialização para a terceira idade.

5.1.3.1 Localização do Negócio

O local escolhido para ser a sede da empresa é uma sala comercial de 41m² no Condomínio Bonnaire Office, localizado na Rua Dr. Luiz Migliano - Jd. Caboré, no coração do Morumbi, próximo de escolas, supermercados e cercado de condomínios residenciais, com alto potencial de consumo e fácil acesso, além de um ótimo custo-benefício para nós sócios. Além disso, o condomínio oferece garagem e segurança para os clientes e empresários. Considera-se uma localização estratégica por estar situada na mesma área em que a Ativos Para Sempre atua e em que seus parceiros, como a Academia Target Fit Morumbi, estão localizados.

Figura 4 - Área de Atuação.



Fonte: Os Autores, 2025.

5.1.3.2 Forma de Comercialização

A Ativos Para Sempre atua nos modelos B2C e B2B, combinando estratégias que permitem atender diretamente os idosos e, ao mesmo tempo, expandir o alcance por meio de parcerias estratégicas. No modelo B2C, os serviços são oferecidos diretamente aos idosos, que são os consumidores finais, com atendimentos realizados na unidade própria da empresa e serviços domiciliares em condomínios, agendados online ou por telefone. Essa abordagem permite contato direto com o cliente, personalização do atendimento, coleta de feedback e controle da experiência. Além disso, garante cobertura em locais estratégicos próximos ao público-alvo, incluindo participação em eventos de saúde e bem-estar para aumentar a visibilidade da marca.

Já no modelo B2B, os serviços são disponibilizados por meio de parcerias com condomínios, academias, centros comunitários e instituições, que repassam os programas aos seus associados ou moradores. Essa estratégia amplia o alcance sem a necessidade de expandir unidades próprias, assegura contratos estáveis, aumenta o volume de clientes e fortalece parcerias estratégicas, mantendo qualidade e reputação da empresa.

A combinação dos modelos B2C e B2B permite que a Ativos Para Sempre alinhe a disponibilidade dos serviços (Praça) com os outros pilares do Marketing Mix — Produto, Preço

e Promoção — oferecendo uma experiência personalizada, acessível e de qualidade, reforçando seu posicionamento como referência em atividade física e socialização para a terceira idade.

5.1.4 Promoção

A promoção, dentro do composto de marketing, compreende o conjunto de estratégias e ações utilizadas para comunicar, persuadir e fortalecer o relacionamento entre a empresa e o público-alvo. Segundo Las Casas (2011), “a promoção é responsável por tornar o produto conhecido, lembrado e desejado, representando o elo entre a empresa e o mercado”.

No caso da Ativos Para Sempre, a promoção tem como objetivo não apenas divulgar os serviços de atividades físicas direcionados ao público idoso, mas também informar e conscientizar sobre os benefícios da prática regular para a saúde física e mental. Para isso, a empresa utiliza canais digitais, como redes sociais e ações de marketing de conteúdo, que possibilitam maior segmentação do público e custos operacionais reduzidos. Ademais, a estratégia inclui a realização de parcerias com condomínios, academias e profissionais da saúde, contribuindo para o fortalecimento da credibilidade institucional e para a ampliação da visibilidade da marca.

Complementarmente, a empresa adota estratégias de marketing offline, dentre as quais se destaca a veiculação de anúncios em televisores instalados nos elevadores dos condomínios atendidos. Essa prática assegura presença constante da marca em espaços de circulação dos moradores, promovendo maior recordação e aproximação com o público-alvo. Além disso, são distribuídos panfletos informativos que apresentam os serviços oferecidos, os diferenciais do atendimento especializado e os principais benefícios da atividade física regular para a terceira idade. Esses materiais funcionam como suporte à comunicação institucional e contribuem para ampliar o alcance da divulgação nas regiões de atuação da empresa.

Figura 5 - Panfleto de Divulgação.



Fonte: Os Autores, 2025.

A comunicação é planejada para transmitir proximidade, confiança e profissionalismo, utilizando depoimentos de clientes, materiais informativos e campanhas educativas sobre envelhecimento ativo. Dessa forma, a promoção se consolida como uma ferramenta fundamental para fortalecer a imagem da empresa, gerar engajamento e conquistar a fidelização do público idoso e de seus familiares.

5.1.4.2 Promoção de Vendas

A promoção de vendas corresponde a um conjunto de ações planejadas para estimular o interesse imediato pelo serviço e incentivar a fidelização do cliente. Segundo Silva e Rocha (2019), “a promoção de vendas é utilizada como uma ferramenta de comunicação mercadológica capaz de alavancar resultados no curto prazo e criar oportunidades para a construção de relacionamentos de longo prazo com os consumidores”.

No caso da Ativos Para Sempre, a promoção de vendas assume um papel relevante por se tratar de um serviço novo em um segmento em crescimento. Entre as práticas previstas estão a oferta de descontos progressivos para contratos de longa duração, benefícios para

clientes que indicarem novos participantes e a realização de aulas experimentais gratuitas em condomínios parceiros. Essas estratégias permitem que os idosos e seus familiares percebam o valor agregado do serviço, reduzindo barreiras de entrada e aumentando a confiança na proposta da empresa.

Assim, a promoção de vendas contribui tanto para a expansão da base de clientes quanto para a consolidação da marca, criando condições favoráveis para o fortalecimento do relacionamento com o público e a sustentabilidade do negócio.

5.1.4.4 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento é uma abordagem estratégica voltada para a criação e manutenção de vínculos duradouros entre a empresa e seus clientes, priorizando a confiança, a satisfação e a fidelização. Mais do que atrair consumidores, busca construir uma relação contínua e de valor. Segundo Kotler e Keller (2012), “o objetivo do marketing de relacionamento é estabelecer fortes laços econômicos, técnicos e sociais entre as partes, reduzindo a probabilidade de troca de fornecedor”.

Na Ativos Para Sempre, essa estratégia será implementada por meio do acompanhamento constante da experiência dos idosos participantes, da escuta ativa das suas necessidades e da adaptação dos serviços para garantir personalização. A comunicação próxima e humanizada com familiares e síndicos dos condomínios também desempenhará papel central, reforçando a confiança e a credibilidade da empresa.

Além disso, programas de fidelidade, envio de conteúdos educativos sobre saúde e qualidade de vida, bem como o incentivo à participação em eventos comunitários, fortalecerão esse vínculo. Assim, o marketing de relacionamento contribui para aumentar a retenção de clientes e consolidar a Ativos Para Sempre como referência em cuidados e atividades para a terceira idade.

5.1.5 Posicionamento de Mercado

O posicionamento de mercado refere-se à forma como a empresa deseja ser percebida pelo público-alvo em relação aos concorrentes, destacando seus diferenciais e a proposta de valor. Segundo Kotler e Keller (2012), “o posicionamento é o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa de modo que ocupem um lugar distinto e valorizado na mente do consumidor em relação aos concorrentes”.

No caso da Ativos Para Sempre, o posicionamento busca consolidar a empresa como referência em serviços de saúde e bem-estar voltados à terceira idade, oferecendo atividades físicas personalizadas diretamente em condomínios residenciais. A proposta de valor enfatiza conveniência, segurança, atenção individualizada e promoção da qualidade de vida, diferenciando-se de academias tradicionais ou serviços genéricos de atividades físicas.

Essa estratégia permite que a empresa comunique claramente seus atributos exclusivos, como atendimento especializado, programas adaptados às limitações dos idosos e acompanhamento multidisciplinar. Ao reforçar esses elementos, o posicionamento fortalece a percepção de confiança, credibilidade e relevância da marca no segmento de saúde preventiva e promoção do envelhecimento ativo.

5.2 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva consiste na capacidade da empresa de oferecer valor superior aos clientes em relação aos concorrentes, seja por meio de diferenciação, custos menores ou especialização. Porter (1986) destaca que “a vantagem competitiva surge quando uma empresa consegue criar mais valor para seus clientes do que seus concorrentes, sustentando esse valor ao longo do tempo por meio de recursos e competências únicas”.

No contexto da Ativos Para Sempre, a vantagem competitiva está centrada na especialização do serviço de atividades físicas personalizadas para idosos, realizadas diretamente em condomínios residenciais. Esse modelo proporciona conveniência, segurança e atenção individualizada, elementos pouco explorados por academias convencionais e serviços genéricos de bem-estar. Além disso, a equipe multidisciplinar, composta por fisioterapeutas, educadores físicos, enfermeiros e nutricionistas, agrega valor ao serviço, garantindo qualidade técnica e atendimento humanizado.

Outro fator que fortalece a vantagem competitiva da Ativos Para Sempre é o relacionamento próximo com os clientes e familiares, promovido por meio de marketing de relacionamento e acompanhamento contínuo do progresso dos participantes. Esses elementos combinados permitem à empresa se diferenciar no mercado de saúde e bem-estar da terceira idade, consolidando sua reputação e sustentabilidade.

6. PLANO ORGANIZACIONAL

O Plano Operacional é uma ferramenta de gestão que transforma as metas e objetivos definidos no planejamento estratégico em ações práticas e executáveis no dia a dia da empresa. Ele detalha o que deve ser feito, como, quando e por quem, especificando os recursos necessários, os responsáveis, os prazos e os processos envolvidos.

No contexto da Ativos Para Sempre, o plano operacional é essencial para garantir a execução eficiente dos serviços oferecidos. Ele envolve a organização das atividades diárias, como atendimentos nos condomínios e parcerias com academias.

6.1 Layout ou Arranjo Físico

Os principais espaços da sede serão a recepção da empresa, junto com um lugar para atender futuros clientes, um escritório coletivo para os departamentos financeiro, operacional e administrativo, a copa para alimentação de funcionários, o banheiro e um depósito para os materiais usados em aulas, além de um lugar para que os funcionários guardem suas coisas e descansem.

O programa usado para a primeira criação da planta foi FloorPlanner, de início, foi montada uma simples planta baixa apenas para idealizar o espaço antes de montar seu modelo em 3D usando o próprio programa e aprimorá-lo com IA.

Figura 6 - Planta Baixa.



Fonte: Os Autores, 2024.

Figura 7 – Recepção.



Fonte: Os Autores, 2025.

Figura 8 – Recepção.



Fonte: Os Autores, 2025.

Figura 9 – Lavabo.



Fonte: Os Autores, 2025.

Figura 10 - Depósito.



Fonte: Os Autores, 2025.

Figura 11 - Escritório Coletivo.



Fonte: Os Autores, 2025.

Figura 12 - Escritório Coletivo.



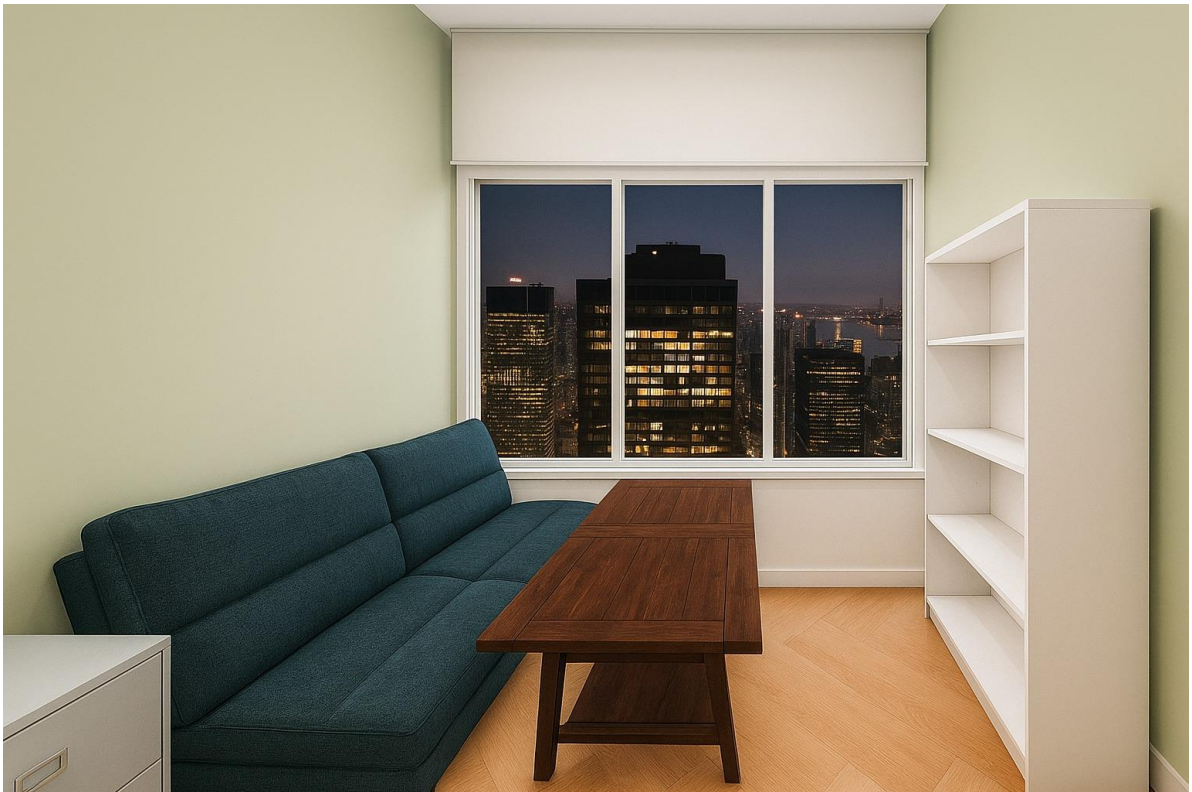
Fonte: Os Autores, 2025.

Figura 13 - Copa.



Fonte: Os Autores, 2025.

Figura 14 - Sala de Descanso.



Fonte: Os Autores, 2025.

6.2 Capacidade Produtiva Comercial Serviços

A capacidade produtiva da Ativos Para Sempre se refere ao volume máximo de serviços que a empresa consegue entregar em um determinado período, sendo essencial para definir metas realistas e organizar os recursos de forma eficiente. No caso dos programas de atividades físicas e socialização para idosos, a capacidade máxima é calculada com base no número de atendimentos diários em cada unidade, horários disponíveis para sessões domiciliares e limites de turmas em parcerias com condomínios e academias.

Os recursos chave incluem o tempo de deslocamento da equipe de instrutores, a disponibilidade de espaços físicos adequados para a prática das atividades, equipamentos específicos para idosos e a gestão de agendamentos, que funcionam como fatores limitantes na entrega dos serviços.

O plano de expansão prevê o aumento da capacidade à medida que a demanda cresce. Por exemplo, para atender a um maior número de clientes, a empresa poderá contratar mais instrutores, ampliar horários de atendimento ou firmar novas parcerias com condomínios. Essa estratégia garante que o crescimento projetado seja sustentado sem comprometer a qualidade dos serviços oferecidos.

6.3 Processos Operacionais

Os processos operacionais da Ativos para Sempre englobam todas as etapas necessárias para a execução eficiente dos programas de atividades físicas e socialização para idosos, detalhando o passo a passo de cada fase essencial para a execução eficiente dos serviços da empresa. O mapeamento de processos envolve desde o planejamento e agendamento das sessões até a execução das atividades, o atendimento ao cliente durante as aulas, o acompanhamento do progresso dos participantes e o pós-atendimento, garantindo feedback e ajustes conforme necessário. Cada etapa é padronizada com tempos e critérios de qualidade, garantindo consistência, segurança e eficiência, reforçando o posicionamento da Ativos Para Sempre como referência em bem-estar físico e socialização para a terceira idade.

6.3.1 Fluxograma

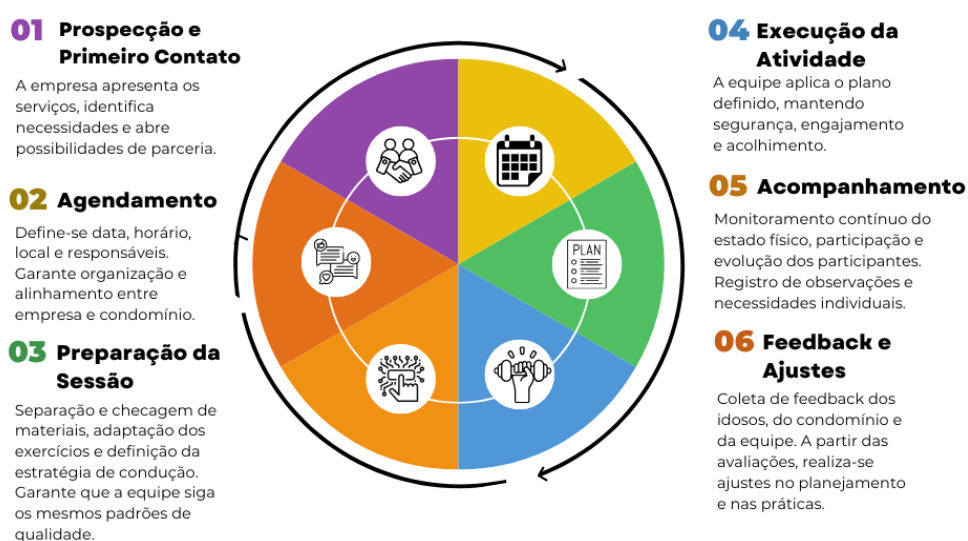
O fluxograma é utilizado para representar graficamente os processos mais críticos, como o agendamento, execução e monitoramento das atividades, permitindo identificar gargalos, otimizar o tempo e padronizar procedimentos. Cada etapa segue padrões de

qualidade e tempo definidos para assegurar que os serviços sejam entregues de forma consistente, segura e eficiente, reforçando o posicionamento da empresa no mercado como referência em bem-estar físico e socialização para a terceira idade.

O uso de fluxogramas dentro da Ativos Para Sempre é fundamental para garantir a organização, a clareza e a padronização de todas as etapas que compõem o serviço prestado aos condomínios das regiões do Morumbi e Vila Andrade. Além disso, ele permite representar graficamente os processos mais críticos, como o agendamento, a preparação da sessão, a execução das atividades e o monitoramento contínuo da saúde e participação dos idosos. Essa visualização facilita a identificação de gargalos, otimiza o tempo das equipes e assegura que todos os profissionais sigam os mesmos padrões de qualidade definidos pela empresa.

Na Ativos Para Sempre, o fluxograma organiza o fluxo das atividades desde o primeiro contato com o condomínio até a entrega dos relatórios mensais. Ele orienta a equipe na sequência lógica do trabalho: prospecção e agendamento, preparação dos materiais, realização das sessões de 2 horas, acompanhamento individual dos idosos e, por fim, coleta de feedback e ajustes. Dessa forma, o fluxograma não apenas descreve as etapas, mas também fortalece a padronização e a eficiência dos serviços, garantindo uma entrega segura, consistente e alinhada com o posicionamento da empresa como referência em bem-estar físico e socialização para a terceira idade.

Figura 15 - Fluxograma.



Fonte: Os Autores, 2025.

6.4.1 Terceirização

Segundo Lemos (2010), “a terceirização permite que a empresa concentre seus esforços nas atividades essenciais, enquanto tarefas secundárias são executadas por terceiros especializados” (Terceirização e competitividade empresarial).

A terceirização é, portanto, uma estratégia utilizada para contratar empresas especializadas na execução de determinados serviços, permitindo que o negócio concentre seus esforços em sua atividade principal. Essa prática proporciona maior praticidade, eficiência e otimização dos custos operacionais.

A empresa Ativos para Sempre conta com uma prestadora terceirizada de transporte, responsável pelo deslocamento dos profissionais até os condomínios atendidos. O valor desse serviço é de R\$ 2.000,00 mensais, garantindo o transporte diário de até cinco funcionários em uma van, proporcionando mais segurança, comodidade e agilidade para a realização das atividades.

6.4.2 Parcerias

A empresa busca fortalecer sua presença no mercado por meio de parcerias estratégicas com academias, com o objetivo de ampliar sua divulgação e alcance. Essas parcerias permitem que os serviços sejam apresentados aos clientes das academias, despertando o interesse de síndicos, administradores e moradores de condomínios. Dessa forma, a Ativos para Sempre consegue divulgar sua proposta, levando sua ideia a um número maior de pessoas e expandindo sua atuação no segmento de serviços para a terceira idade. Atualmente, a empresa mantém uma parceria com a academia Target Fit Morumbi, no valor de R\$ 2.800,00 mensais, destinada à divulgação dos serviços no local.

6.5 Modelos de Gestão

Segundo Chiavenato (2014), “modelo de gestão é a forma estruturada como uma organização organiza seus processos, recursos e pessoas para atingir seus objetivos estratégicos, garantindo eficiência, eficácia e qualidade na tomada de decisões”.

O modelo de gestão representa a maneira como a empresa organiza seus processos, administra seus recursos e conduz suas atividades para alcançar seus objetivos. A empresa adota uma abordagem que alterna entre o modelo de gestão tradicional e o modelo de gestão da qualidade, buscando, por um lado, manter a organização, o controle e a hierarquia, característicos da gestão tradicional, e, por outro, priorizar a excelência nos serviços, o

aperfeiçoamento contínuo e a satisfação dos clientes, conforme os princípios da gestão da qualidade

Chiavenato (2010) complementa: “O modelo de gestão define como a organização atua em termos de estrutura, processos e políticas, sendo fundamental para alinhar o comportamento das pessoas aos objetivos organizacionais”.

7. PLANO FINANCEIRO

O Plano Financeiro é um documento estratégico que descreve as metas financeiras de uma empresa, detalhando como os recursos serão alocados para atingir esses objetivos. Ele serve como um guia para a gestão financeira, ajudando a empresa a tomar decisões informadas e a manter o controle sobre suas finanças. Gitman (1997) define o planejamento financeiro como um dos aspectos importantes para o funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos.

No contexto da Ativos para Sempre, quem organiza o Plano Financeiro da empresa é um dos sócios, Miguel Vieira, que fica responsável por todo sistema financeiro e contábil da organização.

7.1 Demonstrativo de Investimentos

O Demonstrativo de Investimentos é um relatório financeiro que apresenta detalhadamente os recursos aplicados em um projeto ou negócio, indicando onde o capital foi utilizado e quais retornos são esperados. Ele permite acompanhar a evolução dos investimentos, avaliar sua viabilidade e auxiliar na tomada de decisões estratégicas. Segundo Gitman (1997), o demonstrativo de investimentos é parte essencial do planejamento financeiro, pois “fornece informações precisas sobre a aplicação de recursos e sua relação com os objetivos estratégicos da empresa”.

Nesse sentido, o investimento inicial corresponde à soma de três componentes fundamentais: Investimento Fixo, Investimento Pré-Operacional e Capital de Giro. Cada um deles tem papel essencial para tirar o projeto do papel, garantindo estrutura física, serviços preparatórios e capacidade financeira para manter a empresa funcionando até que receba seus primeiros pagamentos. A seguir os demonstrativos de Investimentos dos três primeiros meses da empresa.

Componentes do investimento inicial:

Tabela 1 – Investimentos Iniciais.

Item	Quantidade	Valor Unitário (R\$)	Total (R\$)
Equipamentos de treino	1	149,80	149,80
Kits primeiro socorros	1	345,80	345,80
Móveis de escritório	1	6504,81	6504,81
Móveis de copa	1	2049,07	2049,07
Uniformes	1	800	800
Total do investimento fixo			9.849,48

Fonte: Os Autores, 2025.

Investimento Pré-Operacional (Custos Iniciais)

Tabela 2 - Investimentos Pré-operacionais.

Item	Valor (R\$)
Diarista (4x no mês)	608,00
Parceria inicial com academias	2.800,00
Programador (desenvolvimento inicial do sistema/app)	1.200,00
Total do Investimento Pré-operacional	R\$ 4.608,00

Fonte: Os Autores, 2025.

Capital de Giro

Tabela 3 - Capital de Giro.

Mês	Total de Gastos Operacionais (R\$)
Janeiro	12.718,00
Fevereiro	59.918,20
Março	64.079,20

Fonte: Os Autores, 2025.

7.2 Estrutura do Capital – Capital Próprio e Capital de Terceiros

A estrutura de capital é o modo como uma empresa organiza o financiamento de suas atividades, combinando capital próprio e capital de terceiros. De acordo com Assaf Neto (2014, p. 109), o capital próprio é constituído pelos recursos aplicados pelos sócios ou acionistas, englobando o capital social, as reservas e os lucros retidos. Esse tipo de capital não gera obrigações financeiras, como o pagamento de juros, mas pode levar à diluição da participação dos proprietários quando há a entrada de novos investidores. Já o capital de terceiros, segundo Gitman (2010, p. 158), refere-se aos recursos obtidos junto a credores, como bancos, fornecedores e instituições financeiras, por meio de empréstimos, financiamentos ou emissão de debêntures. Apesar de possibilitar maior capacidade de investimento e oferecer vantagens fiscais, como a dedução dos juros, o uso excessivo desse tipo de capital aumenta o endividamento e eleva o risco financeiro da empresa. Assaf Neto (2014) reforça que a decisão sobre qual proporção de capital utilizar é estratégica, pois influencia diretamente no custo médio ponderado de capital e, conseqüentemente, no valor da empresa. Gitman (2010) acrescenta que não existe uma fórmula única, já que a composição ideal depende do mercado, do setor e da capacidade de geração de caixa do negócio. A Ativos para Sempre utiliza do capital próprio em todos seus movimentos financeiros, não utilizando de nenhum capital terceirizado, seja empréstimos ou consignados.

7.3 Dimensionamento da mão de obra

O dimensionamento da mão de obra ou do serviço consiste no processo de identificar e calcular a quantidade de pessoas necessárias para atender às demandas operacionais de uma empresa ou projeto, garantindo eficiência e evitando tanto a ociosidade quanto a sobrecarga de funcionários. De acordo com Chiavenato (2014, p. 77), esse dimensionamento é uma atividade estratégica da administração de recursos humanos, pois influencia diretamente na produtividade, nos custos e na motivação dos colaboradores. Já Marras (2011, p. 102), destaca que o dimensionamento deve considerar fatores como volume de trabalho, complexidade das atividades, tempo médio de execução das tarefas e políticas organizacionais. Para Chiavenato (2014), a correta alocação da mão de obra permite alinhar as necessidades organizacionais aos objetivos estratégicos, evitando desperdícios e melhorando a qualidade do serviço prestado. Marras (2011) acrescenta que o processo não

deve ser encarado apenas como um cálculo numérico, mas também como uma forma de equilibrar eficiência operacional e bem-estar dos trabalhadores.

Na empresa Ativos para Sempre, que oferece serviços de atividades físicas com foco em saúde e qualidade de vida, o dimensionamento da mão de obra é essencial para equilibrar a demanda de clientes com a capacidade da equipe. De acordo com Chiavenato (2014, p. 77), e Marras (2011, p. 102), esse processo deve considerar tanto a quantidade quanto a especialização dos profissionais. A empresa conta com duas equipes, uma para o plano mais caro contendo dois educadores físicos, um fisioterapeuta, dois enfermeiros, um nutricionista e um instrutor de pilates, já o plano mais barato possui dois educadores físicos, um fisioterapeuta e dois enfermeiros, formando uma equipe multidisciplinar que garante atendimento integral. Esse dimensionamento, além de assegurar eficiência e qualidade nos serviços, deve ser constantemente reavaliado para acompanhar o crescimento da demanda e evitar sobrecarga dos colaboradores.

Tabela 4 - Salários Funcionários.

Área/Função	Mão de Obra	Quantidade	Salário Base	Qualificação
Segurança/saúde	Enfermeira	4	R\$4.750,00	Mestrado
Segurança/saúde	Educador físico	4	R\$2.100,00	Mestrado
Segurança/saúde	Fisioterapeuta	2	R\$3.818,00	Mestrado
Saúde	Nutricionista	1	R\$3.700,00	Mestrado
Segurança/saúde	Professor de pilates	1	R\$3.700,00	Pós-graduação

Fonte: Os autores, 2025.

7.3.1 Diretoria, Administração e Mão de Obra Indireta

A diretoria de uma empresa corresponde ao nível estratégico máximo de comando e gestão, composta pelos diretores que tomam decisões fundamentais quanto ao rumo organizacional, assumindo a responsabilidade de definir metas, aprovar investimentos e representar institucionalmente a entidade. Esse conceito está inserido dentro da estrutura mais ampla da administração, que, segundo Antonio Carlos Gil (2017, p. 23), é uma disciplina que engloba o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da organização, de modo a alcançar os objetivos estabelecidos.

A administração, portanto, não se limita à diretoria, pois também inclui níveis táticos e operacionais, como gerentes, supervisores e demais gestores intermediários, que operacionalizam as decisões estratégicas. Os clássicos da administração, como Fayol (1916, p. 12), já definiram funções centrais da administração, como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, que informam o papel que a diretoria exerce no topo desse processo. Em síntese, enquanto a diretoria formula e define, a administração engloba também a execução, monitoração e ajustes no decorrer das operações.

Assim como mencionado anteriormente no tópico 2.3 do trabalho, a diretoria e administração é formada pelos três sócios majoritários, que atuam de forma complementar na gestão da empresa. Lucas Silva Laurindo é responsável pela administração e gestão estratégica, coordenando o planejamento geral e a definição de metas organizacionais. Maria Eduarda Vieira de Andrade cuida das relações institucionais e do atendimento ao cliente, mantendo a comunicação com parceiros e garantindo a qualidade no relacionamento comercial. Já Miguel Vieira de Melo Ribeiro atua nas operações financeiras e no planejamento de expansão, supervisionando os processos internos e identificando novas oportunidades de crescimento.

No âmbito da contabilidade de custos e controle interno, o conceito de mão de obra indireta assume relevância especial. A mão de obra indireta refere-se àquela parcela de trabalho que não é diretamente atribuível ou mensurável com precisão a um produto ou serviço específico, mas que contribui como suporte ou encargo para o processo produtivo. Diferentemente da mão de obra direta, que se desloca diretamente sobre o produto e cujo custo pode ser imputado diretamente, a mão de obra indireta inclui atividades como manutenção de máquinas, supervisão, limpeza, coordenação de produção, vigilância, entre outras.

Mediante as situações da empresa, o custo com mão de obra indireta está atrelado aos supervisores da empresa, ao departamento financeiro e contábil, e aos gastos com meios de transporte, como manutenção da van, reabastecimento, entre outros.

7.3.2 Produção e Mão de Obra direta

A produção pode ser compreendida como o processo responsável por transformar recursos, como matéria-prima, trabalho humano e tecnologia, em bens ou serviços destinados ao consumo. Segundo Oliveira e Ponte (2008, p. 41), produzir envolve um conjunto de atividades coordenadas com o objetivo de gerar valor, garantindo que o resultado atenda às necessidades do mercado e aos padrões de qualidade estabelecidos. Em termos empresariais, a produção está diretamente relacionada à eficiência operacional, ao controle de custos e à capacidade de atender à demanda com qualidade e pontualidade.

No contexto da contabilidade de custos, a produção é o ponto de partida para a apuração dos custos diretos e indiretos que incidem sobre os bens ou serviços gerados. Para Martins (2008, p. 57), a produção deve ser analisada sob a ótica da gestão, com foco no planejamento, execução e controle dos recursos utilizados no processo produtivo, considerando sempre os aspectos econômicos e operacionais envolvidos.

Dentro desse processo, destaca-se a mão de obra direta, que representa o trabalho realizado por funcionários cuja atividade está diretamente ligada à fabricação do produto ou à execução do serviço final. De acordo com Martins (2008), a mão de obra direta é aquela que pode ser identificada e mensurada com precisão em relação ao produto, ou seja, é possível determinar com exatidão o tempo e o custo envolvidos na sua execução. Esse tipo de mão de obra está diretamente incorporado ao custo do produto ou serviço, sendo considerado um custo direto.

Portanto, na Ativos para Sempre a mão de obra direta nos serviços prestados são os profissionais qualificados, como os enfermeiros, educadores físicos, fisioterapeuta, pilates e nutricionistas. Esses funcionários estão ligados ao serviço final e contato direto ao cliente.

7.3.3 Terceirização ou Profissionais Autônomos

A escolha entre terceirizar serviços ou contratar profissionais autônomos representa uma decisão estratégica relevante para empresas do setor de serviços, especialmente aquelas voltadas ao público idoso. Essa definição impacta diretamente fatores como custos operacionais, flexibilidade, qualidade e riscos trabalhistas.

A terceirização consiste na transferência de determinadas atividades da empresa para outra organização especializada, que assume a responsabilidade pela execução do serviço e pela gestão de seus próprios empregados. De acordo com Chiavenato (2014), a terceirização “permite que a empresa concentre seus esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros aquelas que podem ser realizadas com maior eficiência por especialistas”. Assim, a contratante reduz encargos administrativos e trabalhistas diretos, mantendo o foco na sua atividade-fim.

Por outro lado, a contratação de profissionais autônomos caracteriza-se pela prestação de serviços por pessoa física, sem vínculo empregatício e com liberdade na execução das tarefas. Segundo Delgado (2017, p. 89), o trabalhador autônomo “atua por conta própria, assumindo os riscos do empreendimento, sem subordinação jurídica e com liberdade de organização de sua atividade”. No contexto de uma empresa de incentivo à atividade física, os autônomos podem ser, por exemplo, educadores físicos, fisioterapeutas ou instrutores contratados para atender grupos ou indivíduos conforme a demanda, o que proporciona maior flexibilidade operacional.

Contudo, ambos os modelos apresentam vantagens e desafios. A terceirização pode garantir maior padronização e qualidade, especialmente quando realizada por empresas com experiência e estrutura adequada, além de reduzir encargos e responsabilidades diretas da contratante. Entretanto, conforme Druck (2013, p. 64), “a terceirização também é uma forma de flexibilização do trabalho que pode fragilizar os direitos trabalhistas e diminuir a coesão entre os membros da organização”. Assim, ainda que reduza custos e simplifique a gestão, a

terceirização requer atenção quanto à qualidade do serviço prestado e à manutenção da identidade organizacional.

Já o uso de profissionais autônomos oferece maior agilidade e adaptação à variação da demanda, além de permitir que a empresa contrate especialistas para atividades específicas sem necessidade de vínculo permanente. No entanto, é necessário observar os limites legais dessa forma de contratação. A ausência de subordinação e habitualidade é condição essencial para caracterizar o trabalho autônomo; caso contrário, pode haver o reconhecimento de vínculo empregatício. Nesse sentido, Delgado (2017) ressalta que “a precarização surge quando a autonomia formal do trabalhador é usada para mascarar uma relação de emprego disfarçada”, situação conhecida como “pejotização”.

No setor de serviços voltados aos idosos, a decisão entre terceirizar ou contratar autônomos deve considerar não apenas o aspecto financeiro, mas também o impacto na qualidade do atendimento e na confiança do público. A empresa optou por contratar serviços terceirizados de transporte nos meses iniciais quando não possuía a presença de veículos próprios, a terceirização durou até junho e tinha a função de levar os funcionários até os condomínios clientes. A Ativos também possui profissionais autônomos como a diarista responsável por realizar a limpeza da sede.

7.4 Receitas

As receitas representam a base da sustentabilidade financeira de qualquer empreendimento, pois correspondem aos valores obtidos pela venda de produtos ou pela prestação de serviços. Segundo Gitman (2010), “a receita constitui o principal indicador de desempenho operacional, refletindo a capacidade da empresa em gerar valor a partir de suas atividades”. No caso de uma empresa voltada à promoção de atividades físicas para idosos, as receitas derivam, principalmente, das mensalidades pagas pelos clientes, planos de acompanhamento personalizados e parcerias com condomínios ou instituições voltadas à terceira idade.

As receitas da Ativos Para Sempre são geradas mensalmente e efetuadas diretamente com os condomínios parceiros. Esse tipo de receita é caracterizado como receita fixa, pois ocorre de forma contínua e previsível, garantindo estabilidade financeira ao empreendimento. Segundo Gitman (2010), “a receita recorrente representa uma importante

fonte de segurança para o fluxo de caixa, permitindo maior capacidade de planejamento e investimento”.

No modelo adotado pela empresa, os condomínios contratam pacotes de serviços que incluem aulas de alongamento, exercícios funcionais e atividades recreativas voltadas à terceira idade, mediante o pagamento de um valor mensal previamente acordado. Dessa forma, cada contrato firmado com os condomínios assegura uma receita constante durante o período de vigência do acordo, contribuindo para o equilíbrio das contas e a previsibilidade orçamentária.

Por seguir um modelo fixo as receitas durante o período de um ano não apresentaram tantas alterações, as principais mudanças foram os crescimentos nos primeiros meses, que no segundo mês de atuação a empresa possuía uma receita de 30 mil reais, no terceiro 90 mil reais e no quarto em diante passou a ser de 120 mil reais.

7.5 Custos e Despesas

A análise dos custos e das despesas é fundamental para compreender a estrutura financeira e a viabilidade econômica de uma empresa. Segundo Gitman (2010), “o controle adequado dos custos e das despesas é indispensável para garantir a rentabilidade e a saúde financeira de um empreendimento”. Na Ativos para Sempre, os custos estão diretamente relacionados à execução dos serviços prestados, enquanto as despesas estão ligadas à manutenção administrativa e operacional do negócio.

Entre os principais custos da empresa estão os valores destinados ao pagamento dos profissionais responsáveis pelas atividades físicas, que representam o núcleo do serviço oferecido. Esses colaboradores são fundamentais para a qualidade e a continuidade do atendimento aos idosos, tornando-se o principal componente do custo direto da operação. Além disso, há o gasto com combustível, necessário para o deslocamento até os condomínios onde as aulas e atividades são realizadas, o que impacta o custo variável conforme o número de atendimentos e a distância percorrida. Outro ponto relevante é o investimento em equipamentos e materiais esportivos, como colchonetes, faixas elásticas, pesos leves e bolas terapêuticas, que são indispensáveis para a realização das atividades e para a segurança dos participantes.

Já as despesas da Ativos Para Sempre estão associadas à gestão e à estrutura administrativa da empresa. Entre elas, destacam-se os custos de parcerias com condomínios, que envolvem acordos de uso de espaços, manutenção de convênios e ações de divulgação conjunta. Há também despesas com diaristas, responsáveis pela limpeza e organização dos materiais e locais de atendimento, além de materiais de escritório, utilizados para controle de presença, relatórios e gestão de clientes. Ademais, incluem-se serviços de fiscalização e regularização, que garantem o cumprimento das normas legais e de segurança exigidas para o funcionamento da empresa.

7.7 Impostos e Taxas

A gestão de impostos e taxas é um aspecto essencial para o equilíbrio financeiro e a legalidade de qualquer empreendimento. Segundo Marion (2019, p. 112), “compreender o sistema de tributos é fundamental para o empresário planejar suas finanças, cumprir as obrigações legais e evitar penalidades que possam comprometer o negócio”. No caso da Ativos Para Sempre, empresa voltada à prestação de serviços de atividades físicas e bem-estar para idosos, o regime tributário adotado é o Simples Nacional, que se mostra o mais adequado para pequenas empresas do setor de serviços.

O Simples Nacional foi instituído com o objetivo de simplificar o recolhimento de tributos, unificando diversos impostos em uma única guia de pagamento, o Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS). De acordo com Silva (2021, p. 89), “o Simples Nacional reduz a burocracia tributária e proporciona uma carga fiscal proporcional ao faturamento, o que estimula o desenvolvimento de micro e pequenas empresas”. Esse regime contempla tributos de diferentes esferas governamentais, como o Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), o Programa de Integração Social (PIS), a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) e o INSS Patronal, todos recolhidos de forma unificada.

Como a Ativos Para Sempre presta serviços de incentivo à prática de exercícios físicos em condomínios, o principal tributo incidente é o ISS, de competência municipal, cuja alíquota varia entre 2% e 5%, dependendo da legislação do município. Além desses tributos, a empresa também é responsável pelo pagamento de taxas administrativas e de funcionamento, como a Taxa de Licença para Funcionamento (TLF), a Taxa de Fiscalização e, quando aplicável, a Taxa de Vigilância Sanitária, por se tratar de atividades relacionadas à saúde e ao bem-estar.

7.8 Demonstrativos de Resultados

O demonstrativo de resultados é um instrumento essencial para avaliar o desempenho financeiro de uma empresa, permitindo identificar se suas operações estão gerando lucro ou prejuízo. Segundo Marion (2019), “o demonstrativo de resultados evidência de forma clara as receitas, custos e despesas que levaram ao lucro ou ao prejuízo em determinado período”.

Na Ativos para Sempre, esse demonstrativo tem a função de acompanhar mensalmente a relação entre as receitas obtidas com os condomínios parceiros e os custos e despesas decorrentes das atividades, como pagamento dos profissionais, combustível, equipamentos, parcerias, diaristas e materiais de escritório. De acordo com Gitman (2010), “a análise dos resultados financeiros é a base para decisões e controle das operações empresariais”.

Com essas informações, a empresa consegue verificar sua lucratividade, ajustar estratégias e planejar o uso eficiente dos recursos. Assim, o demonstrativo de resultados torna-se uma ferramenta fundamental para a gestão financeira e o crescimento sustentável da Ativos Para Sempre.

7.9 Análise de Investimento

A análise de investimento é um instrumento essencial no processo de gestão financeira, pois permite avaliar a viabilidade econômica das decisões empresariais, garantindo a aplicação eficiente dos recursos disponíveis. De acordo com Gitman (2010), a análise de investimento consiste em comparar os custos iniciais de um projeto com os benefícios futuros esperados, considerando o valor do dinheiro no tempo. Essa avaliação é fundamental para que a organização identifique oportunidades que possam gerar retorno financeiro e sustentabilidade a longo prazo.

Para Assaf (2012), a decisão de investir envolve o equilíbrio entre risco e retorno, sendo imprescindível que a empresa compreenda sua capacidade de financiamento e os impactos das escolhas sobre sua estrutura de capital. Assim, a análise de investimentos não se restringe apenas ao aspecto contábil, mas também à estratégia corporativa, uma vez que influencia diretamente a competitividade da organização. De forma complementar, Ross, Westerfield e Jordan (2015) destacam que o processo de análise deve incluir técnicas como o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o *Payback*, que auxiliam na mensuração da rentabilidade e do prazo de recuperação do capital investido.

No contexto da empresa, observa-se que não há investimentos aplicados em fundos financeiros ou outras modalidades do mercado de capitais. Entretanto, a organização apresenta investimentos voltados à aquisição de veículos, que são considerados essenciais para o desenvolvimento de suas atividades operacionais, representando uma aplicação de capital voltada à melhoria logística e ao fortalecimento da prestação de serviços.

7.9.1 Análise do Ponto de Equilíbrio

A análise do ponto de equilíbrio é uma ferramenta gerencial essencial para avaliar o desempenho econômico de uma empresa, permitindo identificar o volume mínimo de vendas necessário para que a receita total seja igual aos custos totais, sem que haja lucro ou prejuízo. De acordo com Assaf (2012), o ponto de equilíbrio representa o limite em que a empresa cobre todas as suas despesas operacionais, sendo, portanto, um importante indicador para a tomada de decisões estratégicas e para o planejamento financeiro.

Dentro da empresa houve uma variação no ponto de equilíbrio decorrente de novas contratações e novas aquisições, nos dois primeiros meses o total de custos girava em torno de 55 mil reais, no terceiro aumentou para 65 mil reais, e os demais mantiveram um ponto de equilíbrio estável entre 97 mil reais.

7.9.2 Pay-Back

O método do *payback* avalia o tempo necessário para a recuperação do capital investido por meio dos fluxos de caixa gerados pelo projeto. Ele é especialmente útil como indicador de liquidez e simplicidade operacional, conforme Gitman (2010), apesar de sua aplicabilidade prática, o autor ressalta que o *payback* não contabiliza o valor do dinheiro no tempo e nem os fluxos de caixa posteriores ao período de recuperação, o que pode

comprometer decisões em projetos de longo prazo. Por esse motivo, Ross, Westerfield e Jordan, na obra Fundamentos de Finanças Corporativas, apontam que o método deve ser utilizado em conjunto com análises descontadas e avaliações de risco. Na empresa, o *payback* é usado de forma indireta para medir o retorno de investimentos operacionais, como a aquisição de veículos, permitindo uma análise rápida sobre o tempo de retorno desses ativos.

7.9.3 Rentabilidade

A rentabilidade mede a eficiência da empresa em gerar retorno sobre o capital aplicado, sendo expressa pela relação entre o lucro obtido e o investimento realizado. De acordo com Assaf (2012), essa métrica deve considerar o custo de oportunidade do capital e o risco do setor para que as decisões sejam coerentes com a realidade financeira. Ross (2013, p. 78), explicam que a rentabilidade é um dos principais indicadores de atratividade do negócio, pois demonstra a capacidade da empresa de manter-se sustentável ao longo do tempo. No caso da Ativos Para Sempre, a rentabilidade mantém-se estável devido ao uso eficiente dos recursos e à aplicação de capital em ativos reais, como veículos, que geram retorno operacional contínuo.

7.9.4 Lucratividade

A lucratividade é um indicador que expressa o resultado econômico obtido em relação ao faturamento e revela o grau de sucesso financeiro da empresa em determinado período. Conforme Padoveze (2010, p. 112), a lucratividade reflete a eficiência da administração na formação de preços e no controle de custos e despesas. Já Iudícibus, em Contabilidade Introdutória, destaca que esse indicador deve ser interpretado em conjunto com outros, como rentabilidade e liquidez, para uma análise mais precisa da saúde financeira. Na contabilidade da Ativos para Sempre a empresa passou a apresentar lucro a partir do terceiro mês de funcionamento, demonstrando a eficiência do planejamento financeiro e da estrutura operacional adotada desde o início das atividades.

O primeiro lucro da empresa foi de 30 mil reais e nos meses seguintes houve uma pequena queda, ficando em torno de 25 mil reais de lucro por mês.

7.10 Caixa operacional Mínimo

O caixa operacional mínimo representa o valor essencial de recursos que a empresa precisa manter para cumprir suas obrigações de curto prazo e garantir a continuidade de suas atividades. Segundo Assaf (2012), a manutenção de um caixa mínimo adequado é fundamental para preservar a liquidez e reduzir o risco de insolvência. Gitman (2010), afirma que a administração do caixa deve buscar equilíbrio entre liquidez e rentabilidade, evitando tanto a escassez quanto o excesso de recursos disponíveis. No caso da empresa, o controle do caixa operacional mínimo assegura o pagamento das despesas imediatas e o suporte às atividades operacionais, especialmente as que envolvem os veículos utilizados no serviço prestado.

O controle do caixa operacional mínimo está diretamente relacionado à análise do ponto de equilíbrio, pois ambos os indicadores auxiliam na gestão da liquidez e na manutenção da estabilidade financeira. Dentro da empresa, houve uma variação no ponto de equilíbrio decorrente de novas contratações e aquisições: nos dois primeiros meses, o total de custos girava em torno de R\$ 55 mil, no terceiro aumentou para R\$ 65 mil, e, a partir daí, manteve-se estável em torno de R\$ 97 mil. Essa evolução reforça a importância de um caixa operacional bem administrado para garantir recursos suficientes ao cumprimento das obrigações imediatas e sustentar o crescimento da operação sem comprometer a solvência.

7.11 Capital de Giro

O capital de giro representa os recursos necessários para sustentar o ciclo operacional da empresa, garantindo o equilíbrio entre ativos e passivos circulantes. De acordo com Assaf (2012), ele é o “pulmão financeiro” da organização, pois viabiliza o funcionamento contínuo das operações. Gitman (2010), complementa que a boa gestão do capital de giro evita problemas de liquidez e permite maximizar a rentabilidade. Na Ativos, o capital de giro é administrado de forma prudente, priorizando o equilíbrio entre receitas e despesas e evitando a necessidade de capital externo. Essa gestão eficiente garante estabilidade financeira e capacidade de investimento em ativos fixos, como veículos.

Na Ativos para Sempre, os conceitos de capital de giro, caixa operacional mínimo e ponto de equilíbrio estão diretamente relacionados e são fundamentais para a gestão financeira eficiente da empresa. O capital de giro é administrado de forma equilibrada para garantir que haja recursos suficientes para sustentar as operações e cobrir os compromissos de curto prazo. Dentro desse controle, o caixa operacional mínimo é mantido com rigor para assegurar a liquidez imediata necessária ao pagamento de despesas e à manutenção dos veículos utilizados nos serviços. Já a análise do ponto de equilíbrio orienta o planejamento financeiro, permitindo identificar o nível mínimo de receitas necessário para cobrir todos os custos e manter a empresa em operação sem prejuízos. A integração desses três elementos garante à Ativos para Sempre estabilidade financeira, segurança nas decisões estratégicas e capacidade de crescimento sustentável.

7.12 Margem de Contribuição

A margem de contribuição indica o quanto das receitas de vendas permanece disponível para cobrir os custos fixos e gerar lucro. Segundo Padoveze (2010), ela é obtida pela diferença entre o preço de venda e os custos variáveis e serve como base para o cálculo do ponto de equilíbrio e da lucratividade. Gitman (2010), explica que conhecer a margem de contribuição auxilia nas decisões de precificação e na análise de desempenho por produto ou serviço. No caso da Ativos para Sempre, a margem de contribuição é satisfatória e permite cobrir as despesas fixas e gerar retorno financeiro, sendo um fator essencial para a manutenção da saúde econômica e o reinvestimento em bens operacionais, como veículos.

7.13 Reserva legal

A reserva legal é uma obrigação determinada pela Lei nº 6.404/1976, que prevê a destinação de parte do lucro líquido para a proteção do capital social e a manutenção da estabilidade patrimonial da empresa. Conforme Iudícibus, em Manual de Contabilidade Societária, essa reserva reforça a segurança financeira e aumenta a credibilidade perante o mercado e os credores. Assaf Neto (2012), destaca que a constituição da reserva legal demonstra prudência na gestão dos lucros e contribui para o fortalecimento da estrutura patrimonial. Na empresa, a reserva legal é 5% do lucro líquido anual, ou seja, 12 mil e 716 reais.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO PLANO DE NEGÓCIO

O desenvolvimento do plano de negócio da Ativos Para Sempre evidencia que a empresa possui uma proposta sólida e alinhada às necessidades crescentes de promoção de saúde, qualidade de vida e bem-estar para o público idoso nas regiões do Morumbi e Vila Andrade, em São Paulo.

Os serviços oferecidos, estruturados com equipes multidisciplinares e visitas programadas, demonstram um modelo operacional eficiente, capaz de entregar resultados consistentes aos condomínios parceiros. A combinação de fisioterapia, educação física, enfermagem, pilates e nutrição (no Plano 2), associada ao uso de materiais adequados e parcerias com academias, reforça o diferencial competitivo da empresa no mercado.

A análise SWOT mostra que a Ativos Para Sempre possui pontos fortes relevantes, como qualificação técnica, padronização dos atendimentos e foco em um público específico, embora ainda enfrente desafios como a necessidade de maior presença digital e expansão territorial futura.

Com a análise PEST foi demonstrado que a empresa encontra-se em um ambiente de grande potencial de crescimento, especialmente impulsionado por fatores sociais e econômicos, mas que também exige atenção constante às transformações políticas e tecnológicas.

Assim, conclui-se que o plano de negócio confirma a viabilidade operacional e estratégica do empreendimento, sinalizando potencial de crescimento sustentável, ampliação de parcerias e consolidação da marca como referência em programas de atividades físicas e cuidados integrados para idosos.

9. AÇÕES A CURTO PRAZO

Para garantir a consolidação da Ativos Para Sempre no mercado e fortalecer sua operação na região de atuação, foram definidas ações estratégicas para execução nos próximos meses:

- Estruturar e padronizar os dois planos de atendimento
Organizar materiais, equipes e cronogramas das visitas, garantindo qualidade e consistência nas entregas.
- Ampliar parcerias com condomínios do Morumbi e Vila Andrade
Realizar visitas comerciais, apresentar o plano de benefícios e fechar novos contratos.
- Fortalecer parcerias com academias
Garantir constante disponibilidade de equipamentos de força para atividades com os idosos.
- Desenvolver presença digital inicial
Criar perfis institucionais em redes sociais, divulgar conteúdos educativos e apresentar os serviços da empresa.
- Treinamento das equipes multiprofissionais
Alinhar protocolos, postura profissional, comunicação com idosos e tempos padrão de atendimento.
- Implementar um sistema simples de registro e monitoramento das atividades
Registrar frequência, evolução dos idosos e feedback dos condomínios para melhoria contínua.
- Ajustar materiais e equipamentos necessários
Finalizar lista de itens para compra e aluguel e organizar o uso deles nas visitas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Cândida de. Palavras-chave em gerontologia. 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. **Administração Financeira**: fundamentos e práticas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise das Demonstrações Financeiras**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. **Decreto nº 3.708, de 10 de janeiro de 1919**. Regula a constituição de sociedades por quotas de responsabilidade limitada. Diário Oficial da União: Rio de Janeiro, DF, 13 jan. 1919. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1910-1929/d3708.htm.

BRASIL. **Código Civil. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Estratégia, Planejamento e Operação. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

CONCEITO.DE. **Dirigente - O que é, conceito e definição**. Disponível em: <https://conceito.de/dirigente>.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 17. ed. São Paulo: LTr, 2017.

DINIZ, B. A.; VALDISSER, C. R. **Os 4P's representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores.** GETEC – Gestão, Tecnologia e Ciências, v. 7, n. 18, p. 1-20, 2018. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/download/1496/1023>.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRUCK, Graça. **A Terceirização sem Limites: a precarização do trabalho como regra.** São Paulo: Boitempo, 2013.

DRUCKER, P. F. **Administração: Tarefas, Responsabilidades, Práticas.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral.** São Paulo: Atlas, 1916.

FLOORPLANNER. **Floorplanner – Online Floor Planner & 3D Room Planner Tool.** Rotterdam: Floorplanner.com. Disponível em: <https://floorplanner.com/>.

GIL, Antonio Carlos. **Teoria Geral da Administração: dos Clássicos à Pós-Modernidade.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GITMAN, Lawrence J. **Administração Financeira: uma abordagem gerencial.** 10. ed. São Paulo: Pearson, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2022: número de pessoas com 65 anos ou mais de idade cresceu 57,4% em 12 anos.** Agência de Notícias IBGE, 27 out. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38186-censo-2022-numero-de-pessoas-com-65-anos-ou-mais-de-idade-cresceu-57-4-em-12-anos>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeção da População – 1991/2030.** Brasília: IBGE, s.d. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv33078.pdf>.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Introdutória.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Manual de Contabilidade Societária: aplicável a todas as sociedades.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa.** 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEMOES, Carlos Alberto. **Terceirização e competitividade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. Tradução Opportunity Translations. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEHEGAN, Laura; LAMPKIN, Cheryl. **Benefits of Physical Activity and Exercise: A Survey on Healthy Living Among Adults Ages 50 and Older**. Washington, DC: AARP Research, Jul. 2023. Disponível em: <https://www.aarp.org/pri/topics/health/prevention-wellness/physical-activity-exercise-benefits/>.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Dirceu; PONTE, Vera. **Gestão da Produção: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OSTERWALDER, Alex; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade de Custos e Análise de Resultados**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Fundamentos de Finanças Corporativas**. 10. ed. São Paulo: AMGH, 2015.

SEBRAE. **Como escolher bons fornecedores para sua empresa**. Brasília: Sebrae, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>.

SIGNIFICADOS. **Organograma: o que é, tipos e como funciona**. Disponível em: <https://www.significados.com.br/organograma/>.

SILVA, Antônio. **Gestão Tributária para Pequenas Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

UERN. **Café filosófico debaterá o envelhecimento humano**. Portal UERN, 2023. Disponível em: <https://portal.uern.br/blog/cafe-filosofico-debatera-o-envelhecimento-humano/>

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – [Contabilidade da Ativos Para Sempre](#)

APÊNDICE B – [Site da Ativos Para Sempre](#)

APÊNDICE C – [Slides Apresentação Ativos Para Sempre](#)