

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TATIANA MOURA DE BARROS SANCHES

ANALISE ESTRATÉGICA DO GRUPO LAR, INSTITUIÇÕES DE LONGA  
PERMANÊNCIA PARA IDOSOS.

CURITIBA

2020

TATIANA MOURA DE BARROS SANCHES

ANALISE ESTRATÉGICA DO GRUPO LAR, INSTITUIÇÕES DE LONGA  
PERMANÊNCIA PARA IDOSOS.

Trabalho apresentado como requisito parcial  
à obtenção do grau de especialista MBA de  
Gestão Estratégica, Setor de Ciências  
Sociais Aplicada, da Universidade Federal  
do Paraná, orientado pelo Prof. Dr. Egon  
Walter Wildauer

CURITIBA

2020

A minha família que sempre me incentivou a trilhar novos caminhos e a me desafiar.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos Professores Egon e Claudimar por apoiar na realização deste trabalho.

Ao Rafael, meu esposo, que me incentivou e apoiou durante o período de estudos, assumindo os cuidados com a nossa família e estando ao meu lado durante as dificuldades.

A Katia que com seu jeito carinhoso me incentivou e muito colaborou na construção deste trabalho, muito obrigada pelo apoio e amizade.

## RESUMO

Este trabalho utilizou a ferramenta do Balanced Scorecard (BSC) para criação de mapa estratégico proposto para a empresa LAR, instituição de longa permanência de idosos, localizada em Curitiba, constituída em 2012 e destinada exclusivamente ao cuidado de idosos, visando aprimoramento da gestão, redução de custos, melhoria dos processos e o planejamento das ações futuras para assim garantir a saúde financeira e a perenidade da empresa em um setor que vem crescendo e se desenvolvendo de maneira exponencial. Foram utilizados dados colhidos através de entrevistas diretas a alta gestão e colaboradores da organização, que conta com 15 profissionais da área da saúde, atuando diariamente no cuidado de 25 residentes. A instituição era gerida de forma empírica, sem processos definidos ou planejamento a ser seguido. Para a análise dos dados foi utilizado a ferramenta do BSC, com a distribuição de 9 objetivos estratégicos distribuídos em 4 perspectivas. A contribuição deste trabalho foi propor uma visão estratégica do negócio que poderá ser replicada em outras instituições e melhorar a gestão e a qualidade dos serviços prestados à população institucionalizada.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, planejamento estratégico, instituições de longa permanência para idosos, envelhecimento, gestão estratégica.

## ABSTRACT

This work used the Balanced Scorecard (BSC) tool to create a strategic map proposed for the company LAR, a long-term care institution for the elderly, located in Curitiba, established in 2012 and dedicated exclusively to the care of the elderly, aiming at improving management, reducing of costs, improvement of processes and planning of future actions to guarantee the financial health and longevity of the company in a sector that has been growing and developing exponentially. Data collected through direct interviews with senior management and employees of the organization, which has 15 health professionals, working daily in the care of 25 residents, were used. The institution was managed empirically, with no defined processes or planning to be followed. For data analysis, the BSC tool was used, with the distribution of 9 strategic objectives distributed in 4 perspectives. The contribution of this work was to propose a strategic vision of the business that can be replicated in other institutions and to improve the management and quality of services provided to the institutionalized population.

**Keywords:** Balanced Scorecard, strategic planning, long-term care facilities for the elderly, aging, strategic management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - VISÃO GERAL BSC .....	18
FIGURA 2 - MATRIZ SWOT LAR .....	21
FIGURA 3 – MAPA ESTRATÉGICO LAR .....	22

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 Objetivo geral .....	10
1.2 Objetivos específicos .....	10
1.3 Problema .....	10
1.4 Justificativa .....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
2.1 Instituições de Longa Permanência Para Idosos .....	13
2.2 Administração Estratégica .....	15
2.3 Planejamento e Plano Estratégico .....	17
2.4 Mapa Estratégico Balance Scorecard .....	18
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	20
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	21
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	24
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	25

## 1 INTRODUÇÃO

A administração estratégica é formada por um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores manter a organização integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão (CAMARGOS E DIAS, 2003). Neste contexto tanto a organização como seu ambiente não são estáticos, estão em constante movimento e assim a administração estratégica (AE) é fundamental para integrar estratégia, organização e o ambiente de forma coesa, rentável e sinérgica.

No universo das Instituições de Longa Permanência de Idosos (ILPI), a gestão estratégica é fundamental para um bom desempenho financeiro e a possibilidade de manutenção destas pequenas empresas. Os objetivos neste trabalho são voltados para a análise e diagnóstico da empresa LAR, uma instituição prestadora de serviços voltados ao público idoso, aprimorando a gestão reduzindo custos, melhorando os processos e planejando as ações futuras para assim garantir a saúde financeira e a perenidade do grupo em um setor que vem crescendo e se desenvolvendo de maneira exponencial.

### 1.1 Objetivo geral

Aplicar ferramentas de diagnóstico gerencial levantando dados que serão utilizados na construção do planejamento estratégico da LAR.

### 1.2 Objetivos específicos

Selecionar as ferramentas de análise a ser utilizada;

Aplicar as ferramentas de análise e levantar os dados;

Apresentar os dados encontrados.

### 1.3 Problema

A empresa aqui chamada de LAR, foi constituída em 2012, com sede no município de Curitiba, destina-se a assistência aos clientes em Recuperação Pós-Operatória e aos idosos com 60 anos ou mais, exclusivamente do sexo feminino. Conta com 1 residência de alto padrão prestando serviço de residência permanente, transitória, centro dia e alta complexidade.

Em contato com a proprietária se verificou que o gerenciamento é realizado de forma simplificada, manual e não há um planejamento detalhado dos próximos passos da empresa que vem crescendo nos últimos anos, porém sem um planejamento detalhado.

Os principais problemas encontrados foram:

- Gerenciamento realizado por uma única pessoa, que realiza todas as atividades administrativas como compra, pagamentos e recebimentos, além de outras atividades como atendimento aos clientes, confecção de cardápios, gerenciamento de pessoas e conflitos.
- Falta de organização e padronização dos processos;
- Retrabalho que consome boa parte do tempo e da lucratividade da empresa;
- Empirismo na gestão financeira;
- Serviços adicionais realizados para os clientes que não são cobrados;
- Má distribuição das funções sobrecarregando alguns colaboradores e causando um prejuízo no clima organizacional;
- Falta de padronização na remuneração dos serviços prestados;

Assim surge a oportunidade de consolidar o crescimento da empresa, através da criação do planejamento estratégico da empresa,

#### 1.4. Justificativa

Com os avanços da área da saúde, a maior preocupação das pessoas com a promoção à saúde vemos um aumento da expectativa de vida da população mundial. Segundo o IBGE em 2017 a expectativa de vida média da população Brasileira alcançou os 76 anos, um aumento de mais de 6 anos quando comparamos o ano de 2000 com 2017. Assim podemos prever um aumento considerável da população idosa para os próximos anos, tornando o negócio de assistência ao idoso rentável e promissor.

O que se pode verificar no mercado de residências para idosos em Curitiba é que se trata de um mercado constituído por pequenos empreendedores, gerenciamento simples e sem aplicação de métodos de planejamento, seja ele financeiro, estratégico ou até mesmo de atendimento. Como a limitação de capital é um grande entrave para as pequenas e microempresas do ramo, a análise detalhada do negócio e dos processos poderá agregar valor à empresa, reduzir custos e melhorar o atendimento, aumentando a competitividade no mercado, condição está fundamental para a sobrevivência do empreendimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O grande avanço tecnológico que o mundo vem vivendo, aliado a transição das taxas de mortalidade e fertilidade vem trazendo grandes desafios ao mundo e nas últimas décadas ao Brasil que vem experimentando uma inversão da pirâmide populacional.

Enquanto a população de idosos com idade acima dos 65 anos aumentará em velocidade acelerada, cerca de 2 a 4% ao ano, a população jovem diminuirá. De acordo com projeções das Nações Unidas, a população idosa aumentará de 3,1% em 1970 para 19% em 2050 (ONU, Paho).

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – Características dos Moradores e Domicílios divulgada em 2018 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, aponta que a população idosa havia superando a marca dos 30,2 milhões em 2017 (IBGE).

Diante do exposto surge a pergunta como cuidaremos de nossos idosos, qual o melhor lugar para viverem em suas residências ou em Instituições de Longa Permanência (ILP), qual será o efeito do viver nessas instituições trará para a vida de nossos idosos (ALVES-SILVA; SCORSOLINI-COMIN; SANTOS, 2013).

### 2.1 INSTITUIÇÕES DE LONGA PERMANÊNCIA PARA IDOSOS

Segundo dados históricos as primeiras instituições destinadas a abrigar idosos apareceram no início do Cristianismo e recebeu o nome de de “Gerontocômio”. Foi fundada pelo Papa Pelágio II (520-590) que transformou sua casa em um hospital para idosos. (Fagundes, et al 2017).

Na Idade Média, esses locais foram chamados e “*almshouses*” (alms–caridade) e passaram a abrigar, em um único local, não só idosos, mas também doentes, pobres, órfão e loucos, e tinham por grande finalidade retirar das ruas essa população. Segundo Fagundes (2017) elas representavam o desejo de fazer caridade e “salvar suas as almas”. A sua manutenção era realizada com doações deixadas por heranças.

No Brasil a primeira instituição de caridade que se tem conhecimento foi uma chácara, no Rio de Janeiro, que tinha como objetivo abrigar soldados idosos, como reconhecimento do Conde de Resende aos serviços por eles prestados, e foi inaugurada em 1794.

Até bem recentemente a palavra asilo tinha uma conotação de depreciação, onde estavam as pessoas que não tinham famílias, que tinham rompido com a sociedade, uma espécie de depósito, apenas um lugar para ficar, porém essas instituições vêm trabalhando para que os idosos sejam reconhecidos como grupo e que tivessem suas demandas específicas atendidas. (Fagundes, 2017 ).

Outra característica importante dessas instituições era que a sua maioria eram eminentemente filantrópico sendo que a participação de associação religiosa, filantrópicas e de imigrantes foram importantes não só na sua fundação e criação como na manutenção. Recentemente esse perfil passou a se modificar, já que algumas alas se destinavam aos que podiam pagar uma mensalidade. (ARAUJO; SOUZA; FARO, 2010)

A ANVISA, define as ILPIs como,

*“Instituições de Longa Permanência para Idosos (ILPI) – instituições governamentais ou não governamentais, de caráter residencial, destinada a domicílio coletivo de pessoas com idade igual ou superior a 60 anos, com ou sem suporte familiar, em condição de liberdade e dignidade e cidadania.”*

Em 2005 passa a vigorar a Resolução da Diretoria Colegiada, RDC nº 283. Ela estabelece normas para o funcionamento das instituições. Define quais

são os graus de dependência e as condições gerais de organização institucional baseada nos direitos dos idosos, incluindo recursos humanos, infraestrutura, processos operacionais, notificação compulsória, monitoramento e avaliação. Essas normas auxiliam os indivíduos para que sigam diretrizes em busca da homogeneização da qualidade ao invés de seguirem padrões de caridade e assistencialismo.

As ILPs passam assim a ter um conceito mais amplo, e a desempenhar um importante papel na sociedade onde o envelhecimento mostra-se como um problema a ser resolvido, no sentido de oferecer serviços a uma crescente população, que também se torna um mercado exigente e em ascensão.

O padrão de qualidade no atendimento institucional deve se pautar na valorização da história do idoso, no respeito à sua individualidade, autonomia e privacidade, na preservação dos vínculos e na participação na comunidade.

As Residenciais para Idosos prometem ser um conceito cada vez mais comum e popular de assistência de qualidade. Os modelos atuais que englobam casas de repouso, clínicas geriátricas e condomínios residenciais oferecem uma infraestrutura completa para garantir acolhimento, segurança, bem-estar e qualidade de vida para os idosos de sua família são aqueles que prosperarão.

No Brasil não existe um censo de números de ILPs, porém esse vem aumentando anualmente. O número de ILPs governamentais e filantrópicas ainda representam a maioria em comparação as privadas. (CAMARANO e KANSO, 2010)

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Administração estratégica é uma expressão frequentemente utilizada no âmbito organizacional, segundo Certo (2003) a administração estratégica é

definida como um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado com o ambiente.

Já Kotler (2000) define o planejamento estratégico como um processo gerencial que desenvolve e mantém um ajuste possível entre os objetivos, habilidades e recursos da organização e as oportunidades do mercado que estão em constante mudança, sendo o principal objetivo dar forma aos negócios e produtos da empresa, possibilitando lucro e crescimento.

Todas as organizações são regidas por decisões diárias que podem ser planejadas de forma estratégica ou não. Segundo Camargo e Dias (2003) qualquer organização, conscientemente ou não, adota uma estratégia, mesmo a não utilização de nenhum método específico também pode ser considerado uma estratégia. As decisões tomadas de forma improvisada são regidas pelo momento e normalmente deixa de lado qualquer planejamento ou análise anterior. Já as decisões tomadas estrategicamente são baseadas na análise de dados e da estratégia previamente deliberada.

O empirismo é justamente o que não se quer com a implementação da administração estratégica, porém não se pode engessar a empresa e tornar um processo muito rígido. Assim a palavra do momento é a flexibilidade, que gera oportunidade de novos pensamentos e decisões, porém de uma forma organizada e planejada.

Segundo Pereira (2011) essa flexibilidade é o dá a organização a agilidade necessária para mudar o seu rumo e adaptar-se ao novo sempre que ocorrem situações que não estavam previstas. Isto sem deixar de analisar quais são as oportunidades, o que mudou no cenário atual, parar e pensar e somente depois tomar uma decisão.

Mantendo um dos conceitos do planejamento estratégico que é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização; quer dizer, é sistemática porque não é pontual, tem início, meio e continuidade.

A estratégia, nesse contexto, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático, acabado; ao contrário, está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados. (Camargo e Dias, 2003)

## 2.3 PLANEJAMENTO E PLANO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico é a análise das oportunidades geradas pelos meios que podem ser aproveitadas (pontos fortes) ou que podem prejudicar (pontos fracos) o crescimento e desenvolvimento do negócio através da escolha de um caminho harmonioso entre estes extremos (ANSOFF et al., 1981).

Kotler (1975) propõe que “O Planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Já Rosa em 2001, traz que o Planejamento estratégico é uma metodologia participativa, utilizada para direcionar a organização, fornecendo instrumentos que ditam o rumo para onde devem ser direcionados os esforços e recursos da empresa, criando um compromisso de execução e instrumentos para cobrança dos resultados.

Assim é possível verificar que o Planejamento estratégico é um método que visa organizar os pensamentos capaz de criar um trajeto a ser seguido através de ações que permitam alcançar os objetivos construídos.

Para organizar estes pensamentos é necessário responder a algumas perguntas segundo Cotterman e Wilber (2000), Onde estamos?; Onde queremos ir?; Como chegaremos lá?; Quando deveremos estar lá?; Quem nos ajudará ao chegar lá? e Como medimos e avaliamos o progresso do plano?

Seguindo os passos do planejamento estratégico, não se pretende prever o futuro, e sim construí-lo de forma racional, evitando imprevistos, tomando decisões baseadas em dados e garantindo o sucesso futuro da organização (Sampaio, 2002).

Para a construção de um plano estratégico existem vários modelos descritos, dentre eles temos o modelo Modelo Price Waterhouse (1997, 1998), Modelo de Grouard e Meston (2001) e o Modelo de Kaplan e Norton (2009).

No modelo descrito por Kaplan e Norton (2009) é estabelecido o vínculo entre Estratégia e Operação e é composto por 6 estágios para que este vínculo aconteça.

No 1º estágio os gestores desenvolvem a estratégia a partir de ferramentas direcionadas, no segundo estágio a organização passa a planejar a estratégia através de instrumentos como plano estratégico e o Balanced Scorecard (BSC). No 3º estágio há o alinhamento da organização com a estratégia por meio dos desdobramentos com mapas estratégicos e BSC vinculados as unidades organizacionais, neste momento toda a cadeia de colaboradores são informados dos objetivos estratégicos e qual o seu papel na execução.

No 4º estágio já é possível o planejamento das operações através da gestão da qualidade e de processo, Dashboards, planejamento da capacidade dos recursos e orçamento dinâmico. No 5º estágio acontece a análise da estratégia e da operação em execução, nesta fase é possível verificar os problemas e os desafios. Já no ultimo estagio utiliza-se os dados operacionais, novas informações sobre o mercado e o ambiente externo para testar e adaptar novas hipóteses estratégicas e iniciando uma nova rodada.

#### 2.4 MAPA ESTRATÉGICO BALANCED SCORECARD

Para que as organizações possam executar e divulgar de maneira objetiva o planejamento estratégico é apresentado um mapa estratégico que apresenta de maneira visual todos os campos do planejamento estratégico e como eles são interligados.

O mapa estratégico Balanced Scorecard, apresentado por Kaplan e Norton em 1992, demonstra a hipótese da estratégia e os indicadores se convertem em parte da cadeia lógica de causa e efeito e conecta os resultados. Esta estrutura lógica deixa claro que para toda ação há uma reação que terá impacto na organização.

Os pilares da capacidade de comunicação do BSC são tres, 1 - relação de causa e efeito, 2 - vetores de desempenho e 3 – vinculação com os dados financeiros (Kaplan e Norton, 1997).

O BSC é formado por 4 perspectivas, financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizados e crescimento. As perspectivas traduzem a missão e a estratégia em indicadores de desempenho que são a base para a medição do desempenho organizacional. (Balanced Scorecard Institute, 2010)



Figura 01 – Visão geral BSC

Fonte: Google Figures (2020)

Perspectiva financeira normalmente está no topo do mapa estratégico é a validação da implementação das ações do planejamento, a capacidade em gerar retorno sob o capital investido.

Perspectiva do cliente a característica deste campo é incluir a visão do cliente alvo, inserir no planejamento ações que visem o desejo do cliente.

Perspectiva de processos internos é responsável em acolher as medidas que podem melhorar os processos internos, a qualidade e o tempo de execução.

Perspectiva de aprendizado e crescimento está vinculado a capacidade de aprendizado e envolvimento da organização, é a base para garantir os resultados esperados.

### **3 METODOLOGIA**

Estudo de caso, qualitativo da empresa LAR, através de entrevista com os sócios e gestor da empresa LAR, identificar a missão e visão da organização, aplicar a metodologia BSC, Balanced Scorecard, construção do mapa estratégico e criar indicadores e metas para acompanhamento do desempenho organizacional.

Os dados foram coletados através de entrevistas realizadas no período de novembro e dezembro de 2019 e análise de documentos gerenciais, na cidade de Curitiba, com a sócia administradora da empresa LAR, a gestora da mesma organização e colaboradores.

Durante as entrevistas foi apresentado a visão geral da organização, a missão, visão e valores, assim como a estratégia da organização. Também foram apresentados os relatórios gerenciais existentes para análise.

Na sequência foi agrupado os objetivos estratégicos em relação as perspectivas do BSC, classificado os indicadores para monitoramento.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Após as entrevistas iniciais foi verificado que na organização LAR não havia um planejamento construído, indicadores de monitoramento, a gestão administrava a empresa de maneira empírica.

Para iniciar a construção do mapa estratégico foi estabelecido a Missão e Visão da organização.

Visão é conceituada por WRIGHT (2000, p.114) como:

“A visão ou visão estratégica é algo que pode ser pensado como um cenário, uma intuição, um sonho ou uma vivência, acima dos objetivos específicos de uma empresa e que lhe serve de guia. A visão estratégica é a que detecta os sinais de mudança, identificando oportunidades, ameaças e direcionando os esforços, inspirando, animando e transformando pro ativamente”.

A visão da empresa LAR é “Ser referência em Curitiba como Instituição de Longa Permanência exclusiva para mulheres. ”

Já a missão é segundo WRIGHT (2000, p.404) “uma declaração de propósito genérica, mais duradoura da empresa, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários stakeholders”.

Assim a missão da instituição fica definida como “Promover um ambiente saudável e aconchegante para que nossas hóspedes se sintam acolhidas e entre amigos, como se estivessem em suas próprias casas. ”

Na sequência foi analisado o ambiente interno (Forças e Fraquezas) e o ambiente externo (Oportunidades e Ameaças)

Para o direcionamento estratégico foi utilizado a matriz SWOT, onde os fatores levantados anteriormente são organizados para apoiar a próxima fase, conforme demonstrados na FIGURA 2 – MATRIZ SWOT.

FORÇAS	FRAQUEZAS
Atendimento especializado à mulheres.	Dificuldade de gestão financeira e de processos.
Bom conhecimento do serviço prestado.	Falta de monitoramento de resultados.
Atendimento multidisciplinar de qualidade.	Falta de controle de entradas e saídas.
Bom espaço físico e com localização em uma área residencial.	Centralização de poder.
Atendimento das idosas e familiares de forma acolhedora.	Risco trabalhista

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Dificuldade de encontrar atendimento especializado para mulheres	Entradas de novos concorrentes diretos
Poucas empresas voltadas para o mesmo público (mulheres).	Novas Legislações e Regulamentações.
Envelhecimento da população e dificuldade dos filhos em assumir os cuidados.	Novas culturas familiares e busca de novas tecnologias para acompanhamento da rotina pelos familiares.
Utilização de Sistema Gerencial.	

FIGURA 2 – MATRIZ SWOT  
 FONTE AUTORA.

Com o levantamento das informações acima foi possível formular as estratégias e definir os objetivos estratégicos. De acordo com Porter (1996) importante estudioso do assunto, estratégia é fazer diferente a mesma coisa que as outras empresas fazem para se posicionar no mercado. Nas palavras do autor: “Estratégia é a criação de uma posição única, distintiva e valiosa que conjuga um conjunto de atividades da organização” (PORTER, 1996, p.75).

Abaixo é possível verificar o mapa estratégico definido. (FIGURA 3 – MAPA ESTRATÉGICO LAR)

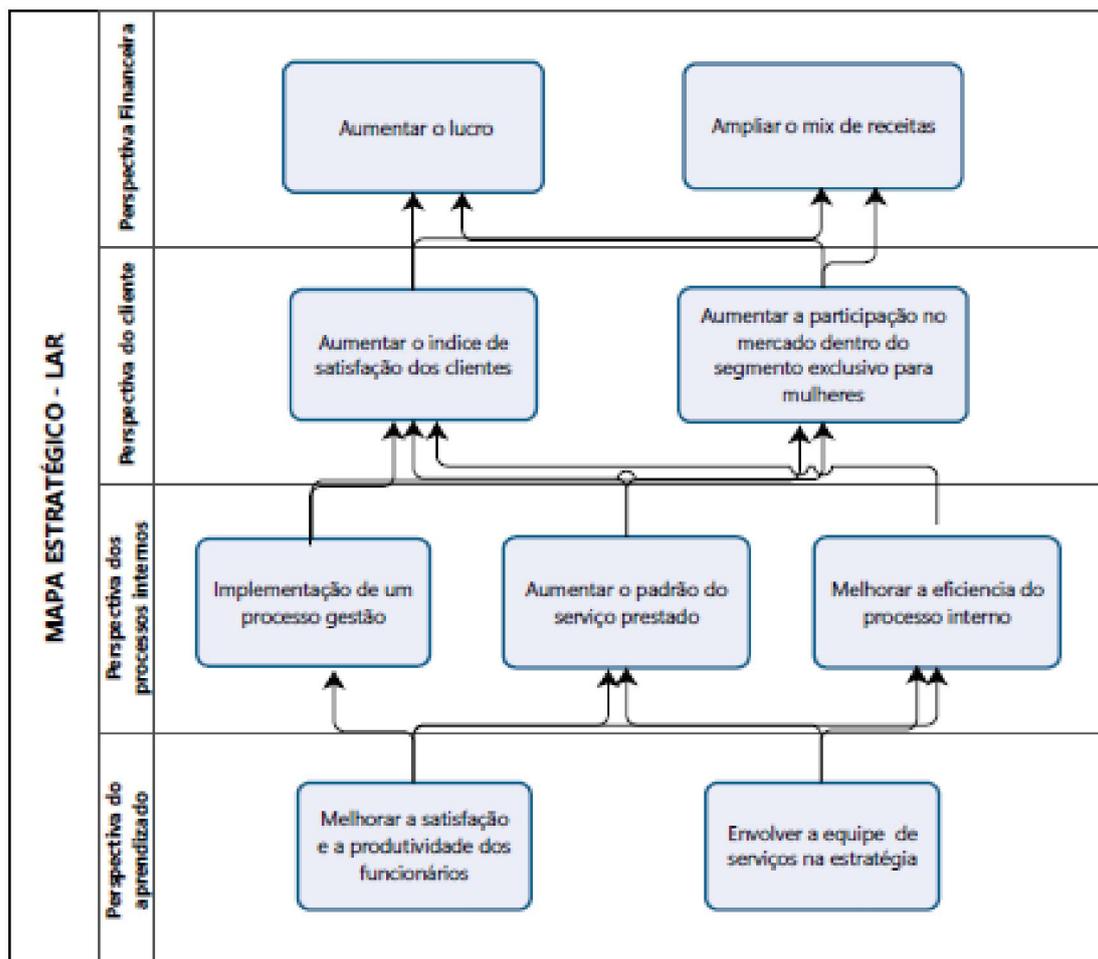


FIGURA 3 – MAPA ESTRATÉGICO - LAR  
 FONTE AUTORA.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi aplicar a ferramenta BSC em uma Instituição de Longa Permanência de Idosos, construir um mapa de planejamento estratégico para que este possa ser futuramente implantado pela organização e assim obter uma forma de gestão racional e baseada em dados.

Apesar da utilização da ferramenta Balanced Scorecard já ser amplamente utilizada no Brasil por empresas e indústrias, na área da saúde ainda são poucas as instituições que aderiram ao método, mais especificamente as Instituições de longa permanência são ainda mais escassas a utilização.

Quem se propõe a abrir uma ILPI ou assume dirigir uma, deve fazê-lo com profissionalismo, além da qualidade do atendimento deve-se pensar na sustentabilidade do modelo de negócio, buscando qualidade administrativa e assistencial.

No caso da empresa LAR podemos verificar que a apresentação do mapa estratégico deixou mais claro quais são os passos a serem trilhados pela gestão para alcançar a visão pretendida.

Vale ressaltar que este é um estudo exploratório inicial que deve ser complementado por novos estudos com a aplicação e acompanhamento do planejamento para obtenção de resultados quantitativos que possam validar o planejamento.

## 6 REFERÊNCIAS

ARAUJO, C. L. de O.; SOUZA, L. A. de; FARO, A. C. M.. Trajetória das instituições de longa permanência para idosos no Brasil. *HERE - História da Enfermagem Revista Eletrônica*, Brasília, v. 1, n. 2, p. 250-262, 2010. Disponível em: [http://www.abennacional.org.br/centrodememoria/here/n2vol1ano1\\_artigo3.pdf](http://www.abennacional.org.br/centrodememoria/here/n2vol1ano1_artigo3.pdf).

As instituições de longa permanência para idosos no Brasil - *Rev. bras. estud. popul.* vol.27 no.1 São Paulo Jan./June 2010 – disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-30982010000100014](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-30982010000100014) – acesso em 28 de abril de 2020.

CAMARANO, A. A.; KANSO, S.. As instituições de longa permanência para idosos no Brasil. *Rev. bras. estud. popul.*, São Paulo , v. 27, n. 1, p. 232-235, June 2010 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-30982010000100014&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-30982010000100014&lng=en&nrm=iso)>. access on 05 July 2020. <https://doi.org/10.1590/S0102-30982010000100014>.

CHAIMOWICZ, F.. A saúde dos idosos brasileiros às vésperas do século XXI: problemas, projeções e alternativas. *Rev Saúde Publica*. 1997;31(2):184- 200.

COSTA, M.C.N.S. & MERCADANTE, E.F. (2013, março). O Idoso residente em ILPI (Instituição de Longa Permanência do Idoso) e o que isso representa para o sujeito idoso. *Revista Kairós Gerontologia*, 16(2), 209-222. Online ISSN 2176-901X. Print ISSN 1516-2567. São Paulo (SP), Brasil: FACHS/NEPE/PEPGG/PUC-SP

Envelhecimento e saúde – disponível em: [https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5661:folha-informativa-envelhecimento-e-saude&Itemid=820](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5661:folha-informativa-envelhecimento-e-saude&Itemid=820) – acesso em: 01 de junho de 2020.

Estatísticas sociais. Em 2017, expectativa de vida era de 76 anos. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23200-em-2017-expectativa-de-vida-era-de-76-anos>, acessado em 28/08/2019.

FAGUNDES, K. V. D. L. et al. Instituições de longa permanência como alternativa no acolhimento das pessoas idosas. *Revista de Salud Pública* [online]. 2017, v. 19, n. 2 [Acessado 5 Julho 2020] , pp. 210-214. Disponível em: <<https://doi.org/10.15446/rsap.v19n2.41541>>. ISSN 0124-0064. <https://doi.org/10.15446/rsap.v19n2.41541>.

FERNANDES, BRUNO HENRIQUE ROCHA e BERTON, LUIZ HAMILTON. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho, 2ª Ed, São Paulo, Saraiva, 2012.

GIMENEZ, F. A. P., PELISSON, CLEUFE, KRÜGER, EUGÊNIO G. S., & HAYASHI JR, P. (1999). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de miles e snow. Revista de Administração Contemporânea, 3(2), 53-74. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551999000200004>

KAPLAN, R. S e NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (a)

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P., A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard – . Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.

MELO, FERREIRA E TEIXEIRA. Oikos: Revista Brasileira de Economia Doméstica, Viçosa, v. 25, n.1, p. 004-019, 2014

Número de idosos cresce 18% em 5 anos e ultrapassa 30 milhões em 2017 – disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20980-numero-de-idosos-cresce-18-em-5-anos-e-ultrapassa-30-milhoes-em-2017> - acesso em 29 de abril de 2020

Pensando em alternativa – disponível em: <http://www.sbgg-sp.com.br/pub/pensando-em-alternativas/> - acesso em 05 de julho de 2020.

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – Características dos Moradores e Domicílios - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE - disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/habitacao/17270-pnad-continua.html?=&t=o-que-e> – acesso em 02 de junho de 2020.

PRATES, G. A. E OSPINA, M. T. (2004). Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. Revista de Administração Contemporânea, 8(2), 9-26. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000200002>

RAMOS, L.R., VERAS R., KALACHE, A.. A populational aging: a brazilian reality. Rev Saúde Publica. 1987;21(3):211-24.

RESOLUÇÃO DE DIRETORIA COLEGIADA - RDC Nº 283, DE 26 DE SETEMBRO DE 2005 (Publicada em DOU nº 186, de 27 de setembro de 2005) – disponível em: [http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/2718376/RDC\\_283\\_2005\\_COMP.pdf/a38f2055-c23a-4eca-94ed-76fa43acb1df](http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/2718376/RDC_283_2005_COMP.pdf/a38f2055-c23a-4eca-94ed-76fa43acb1df) – acesso 29 de abril de 2020.

ROSSONI, C. F.. O Balanced Scorecard mediou pela gestão do conhecimento o modelo de uso para micro e pequenas empresas. Revista da Micro e Pequena Empresa, ISSN-e 1982-2537, Vol. 4, Nº. 1, 2010 , p. 20-35.

SOARES, C. R. D., KLIEMANN NETO, F. J.. Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2001. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1517>. Acessado em 30/08/2019.

SOUZA, W., QUALHARINI, E.. O planejamento estratégico nas micro e pequenas Empresas. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios, São Paulo, 25 e 26 de Maio de 2007 Centro Universitário Senac. <http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>

VERAS, R., RAMOS, L. R., KALACHES, A. Crescimento da população idosa no Brasil: Transformação e conseqüências na sociedade. Rev Saúde Pública. 1987;21(3):225-33.

VERAS, R.. Envelhecimento populacional contemporâneo: demandas, desafios e inovações. Rev. Saúde Pública, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 548-554, June 2009 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102009000300020&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102009000300020&lng=en&nrm=iso)>. access on 07 May 2020. Epub Apr 17, 2009. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102009005000025>.