

DIEGO CRESPO DRAGO

**PLANO DE NEGÓCIO:
DRAGO CONSULTORIA ESPORTIVA**

Projeto apresentado como requisito para
Conclusão da pós-graduação de Gestão
Empresarial.

UFPR – CEPPAD

Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto

**CURITIBA
ABRIL / 2010**

SUMÁRIO:

LISTA DE TABELAS	7
LISTA DE GRÁFICOS	10
LISTA DE FIGURAS	11
1. APRESENTAÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo geral.....	14
1.1.2 Objetivo específico.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.2.1 Justificativa pessoal.....	14
1.2.2 Justificativa acadêmica.....	15
1.2.3 Justificativa mercadológica.....	15
2 METODOLOGIA	17
2.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA.....	17
2.2 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	17
2.3 ABORDAGENS DA PESQUISA.....	17
2.4 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM.....	17
2.5 COLETAS DE DADOS	17
2.6 TRATAMENTOS DOS DADOS.....	17
2.7 TEMPORALIDADE.....	18
3 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA	18
3.1 DENOMINAÇÃO	18
3.2 LOCALIZAÇÃO	18
3.3 VISÃO	19
3.4 MISSÃO	19
3.5 MERCADO DE ATUAÇÃO (PRINCIPAL).....	20

3.6 SERVIÇOS.....	20
3.7 PERFIL DO ESTRATEGISTA	21
4 ANÁLISE AMBIENTAL.....	21
4.1 ANÁLISE EXTERNA	22
4.1.1 Ambiente econômico: Brasil	24
4.1.2 Ambiente econômico: Paraná e Curitiba.....	27
4.2 ANÁLISE INTERNA (SETORIAL)	31
4.2.1 Produtos substitutos	31
4.2.2 Poder dos fornecedores.....	32
4.2.3 Poder dos clientes	33
4.2.4 Novos entrantes.....	34
4.2.5 Grau de concorrência	34
5 MODELO DE CADEIA DE VALOR	36
6 CUSTOS INICIAIS DA EMPRESA	38
7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	39
7.1 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	40
7.1.1 Internet.....	40
7.1.2 Participação em feiras especializadas	40
7.1.3 Mala direta	41
7.1.4 Degustação.....	41
7.1.5 Exposição de cases de sucesso	41
7.1.6 Representante da empresa	42
7.2 ESTRATÉGIAS DE LOCALIZAÇÃO OU DISTRIBUIÇÃO.....	42
7.3 ESTRATÉGIAS DE POLÍTICAS DE PREÇO	43
7.4 ESTRATÉGIAS DE PENETRAÇÃO DE MERCADO	47
7.4.1 Preços promocionais	47
7.4.2 Degustação.....	47
7.4.3 Diferenciação.....	47
7.4.4 Licitações.....	47

7.4.5 Parcerias.....	47
7.5 APRESENTAÇÃO DA MARCA E LOGOTIPO	48
7.5.1 Logomarca.....	48
7.5.2 Cartão de visitas	49
7.6 SISTEMA DE PÓS-VENDAS	49
7.7 CUSTOS COM A ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	49
8 ENGENHARIA DO PROJETO	52
8.1 LOCALIZAÇÃO IDEAL DA EMPRESA.....	52
8.2 DEFINIÇÃO DAS INSTALAÇÕES	56
8.3 DESCRIÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO	59
8.4 DEMONSTRAÇÃO DA PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	62
8.5 DESCRIÇÃO E CUSTOS DOS INSUMOS	67
8.6 CONTROLE DE QUALIDADE.....	71
8.6.1 Controle de qualidade em consultoria em elaboração de projetos esportivos	71
8.6.2 Controle de qualidade em análise ergonômica em ambiente de trabalho	72
8.6.3 Controle de qualidade em ginástica laboral.....	72
9 RECURSOS HUMANOS.....	72
9.1 DESCRIÇÃO DOS CARGOS.....	73
9.2 ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	79
9.3 DISPONIBILIDADE DE RECURSOS HUMANOS.....	81
9.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	83
9.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	83
10 ASPECTOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS	85
10.1 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO.....	85
10.2 FONTES DE FINANCIAMENTO DO PROJETO	85

10.3 DEPRECIAÇÃO	87
10.4 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO	88
10.5 ESTRUTURA DOS CUSTOS	89
10.5.1 Custos fixos	89
10.5.2 Custos variáveis.....	90
10.6 PREÇO DE VENDA	92
10.7 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	93
10.8 DESPESAS FINANCEIRAS	95
10.9 DEMONSTRATIVO DO FLUXO DE CAIXA	96
10.10 CAPITAL DE GIRO	98
10.11 PONTO DE EQUILIBRIO OPERACIONAL (P.E.O.)	99
10.12 ANÁLISE ECONÔMICA FINANCEIRA.....	100
10.12.1 Valor econômico agregado (EVA).....	100
10.12.2 Payback remunerado.....	101
10.12.3 Lucratividade	101
CONCLUSÃO	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
ANEXOS E APÊNDICES	108

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - AMBIENTE DEMOGRÁFICO: PARANÁ	22
TABELA 2 - AMBIENTE DEMOGRÁFICO: CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA	23
TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DO NÚMERO DE EMPRESAS, DO PESSOAL OCUPADO TOTAL E ASSALARIADO E DOS SALÁRIOS E OUTRAS REMUNERAÇÕES, SEGUNDO SEÇÕES DA CNAE.....	24
TABELA 4 – TAXA DE ENTRADA DE EMPRESAS NO MERCADO, SEGUNDO SEÇÕES DA CNAE 1.0 (BRASIL: 2000-20006)	25
TABELA 5 – IDENTIFICAÇÃO DOS FORNECEDORES	32
TABELA 6 – IDENTIFICAÇÃO DOS CLIENTES.....	33
TABELA 7 – IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS ENTRANTES.....	34
TABELA 8 – GRAU DE CONCORRÊNCIA POR TIPO DE SERVIÇO	35
TABELA 9 – CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS: AMEAÇAS E OPORTUNIDADES.....	36
TABELA 10 – CUSTOS PRÉ-OPERACIONAIS: JURÍDICO-CONTÁBEIS	38
TABELA 11 – CUSTOS PRÉ-OPERACIONAIS: AQUISIÇÕES.....	39
TABELA 12 – RESUMO DOS CUSTOS PRÉ-OPERACIONAIS.....	39
TABELA 13 - CUSTOS DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING: ANO 1	50
TABELA 14 - CUSTOS DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING: 2011/1	51
TABELA 15 - CUSTOS DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING: 2011/2	51
TABELA 16 - PROJEÇÃO DOS CUSTOS DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING: 5 ANOS.....	52
TABELA 17 – MÉTODO DA PONTUAÇÃO PONDERADA: INFORMAÇÕES GERIAS	53

TABELA 18 – MÉTODO DA PONTUAÇÃO PONDERADA: PONTUAÇÃO FINAL.....	54
TABELA 19 – PROJEÇÃO DE CUSTOS COM ALUGUEL E IPTU: ANO 1.....	58
TABELA 20 – PROJEÇÃO DE CUSTO COM ALUGUEL E IPTU: 5 ANOS.....	58
TABELA 21 – TEMPO DE PRODUÇÃO: CONSULTORIA EM PROJETOS ESPORTIVOS.....	63
TABELA 22 – TEMPO DE PRODUÇÃO: ANÁLISE ERGONÔMICA EM AMBIENTE DE TRABALHO	64
TABELA 23 – TEMPO DE PRODUÇÃO: GINÁSTICA LABORAL.....	64
TABELA 24 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS E SUAS PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES.....	66
TABELA 25 – CUSTOS DOS INSUMOS	68
TABELA 26 – CUSTOS MÉDIOS: INSUMOS PARA 1 CONSULTORIA	69
TABELA 27 – PROJEÇÃO DOS CUSTOS MÉDIOS DOS INSUMOS: ANO1	70
TABELA 28 – PROJEÇÃO DOS CUSTOS MÉDIOS DOS INSUMOS: 5 ANOS.....	71
TABELA 29 - SALÁRIOS PAGOS AOS FUNCIONÁRIOS DE ACORDO COM O CARGO (FUNÇÃO)	73
TABELA 30 – DESCRIÇÃO DE CARGO: SECRETÁRIA	74
TABELA 31 – DESCRIÇÃO DE CARGO: CONSULTOR EM PROJETOS	75
TABELA 32 – DESCRIÇÃO DE CARGO: REPRESENTANTE COMERCIAL..	76
TABELA 33 – DESCRIÇÃO DE CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO.....	77
TABELA 34 – DESCRIÇÃO DE CARGO: ERGONOMISTA.....	78

TABELA 35 – DESCRIÇÃO DE CARGO: PROFESSOR DE GINÁSTICA LABORAL	79
TABELA 36 – ENCARGOS SOBRE A MÃO-DE-OBRA (%)	84
TABELA 37 – CUSTO ANUAL COM RH.....	84
TABELA 38 – CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DA EMPRESA.....	85
TABELA 39 – RESUMO DOS CUSTOS INICIAIS	86
TABELA 40 – APORTE DE CAPITAL: CENÁRIO 1	86
TABELA 41 – APORTE DE CAPITAL: CENÁRIO 2.....	86
TABELA 42 – APORTE DE CAPITAL: CENÁRIO 3.....	87
TABELA 43 – DEPRECIAÇÃO DOS BENS	87
TABELA 44 – PROJEÇÃO DE DEPRECIAÇÃO: 5 ANOS	88
TABELA 45 – PROJEÇÃO DE FATURAMENTO: 5 ANOS.....	88
TABELA 46 - CUSTOS FIXO: 2011/1	89
TABELA 47 - CUSTOS FIXO: 2011/2	89
TABELA 48 – PROJEÇÃO DE CUSTO FIXO: 5 ANOS	90
TABELA 49 - CUSTOS VARIÁVEIS: 2011/1.....	90
TABELA 50 - CUSTOS VARIÁVEIS: 2011/2.....	90
TABELA 51 – PROJEÇÃO DE CUSTO VARIÁVEIS: 5 ANOS.....	91
TABELA 52 – RESUMO DOS CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS: ANO 1.....	91
TABELA 53 – RESUMO DOS CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS: 5 ANOS	92
TABELA 54 – PREÇO DE VENDA: CONSULTORIA EM ELABORAÇÃO DE PROJETOS ESPORTIVOS	92
TABELA 55 – PREÇO DE VENDA: ANÁLISE ERGONÔMICA EM AMBIENTE DE TRABALHO.....	93

TABELA 56 – PREÇO DE VENDA: GINÁSTICA LABORAL.....	93
TABELA 57 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO: CONSULTORIA EM ELABORAÇÃO DE PROJETOS ESPORTIVOS.....	94
TABELA 58 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO: ANÁLISE ERGONÔMICA EM AMBIENTE DE TRABALHO	94
TABELA 59 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO: GINÁSTICA LABORAL	94
TABELA 60 – DESPESAS FINANCEIRAS	95
TABELA 61 – DEMONSTRATIVO DO FLUXO DE CAIXA: 2011/1.....	96
TABELA 62 – DEMONSTRATIVO DO FLUXO DE CAIXA: 2011/2.....	97
TABELA 63 – DEMONSTRATIVO DO FLUXO DE CAIXA: 5 ANOS	98
TABELA 64 – PONTO DE EQUILÍBRIO OPERACIONAL.....	99
TABELA 65 – CÁLCULO DO VALOR ECONÔMICO AGREGADO	100
TABELA 66 – PAYBACK REMUNERADO	101
TABELA 67 – MARGEM DE LUCRO: PROVISÃO 5 ANOS	101
TABELA 68 – RENTABILIDADE DO PROJETO	102

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – NÚMERO DE EMPRESAS CRIADAS NO PERÍODO 2000-2006	26
GRÁFICO 2 – NÚMERO DE EMPRESAS EXTINTAS NO PERÍODO 2000-2006	26
GRÁFICO 3 – SALDO ANUAL DE EMPRESAS CRIADAS VS EXTINTAS NO PERÍODO 2000-2006	27
GRÁFICO 4 – ABERTURA DE EMPRESAS NO PARANÁ NO PERÍODO 2005-2009	27
GRÁFICO 5 – MERCADO FORMAL DE CURITIBA: TRABALHADORES POR SEGMENTO (ABSOLUTO).....	28
GRÁFICO 6 – MERCADO FORMAL DE CURITIBA: TRABALHADORES POR SEGMENTO (PERCENTUAL)	28
GRÁFICO 7 – ESTABELECIMENTOS EM CURITIBA (ABSOLUTO).....	29
GRÁFICO 8 – ESTABELECIMENTOS EM CURITIBA (PERCENTUAL)	29
GRÁFICO 9 – RELAÇÃO CANDIDATOS INTERESSADOS VS CANDIDATOS SEM REQUISITOS MÍNIMOS: CONSULTOR EM PROJETOS	82
GRÁFICO 10 – RELAÇÃO CANDIDATOS INTERESSADOS VS CANDIDATOS SEM REQUISITOS MÍNIMOS: PROFESSOR DE GINÁSTICA LABORAL	82

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FACHADA DO IMÓVEL.....	19
FIGURA 2 – DISTRIBUIÇÃO ESPACIAL DOS NÍVEIS DE RENDA EM CURITIBA: 1991	30
FIGURA 3 - CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	31
FIGURA 4- CADEIA DE VALOR: CONSULTORIA EM ELABORAÇÃO DE PROJETOS ESPORTIVOS	37
FIGURA 5- CADEIA DE VALOR: ANÁLISE ERGONÔMICA EM AMBIENTE DE TRABALHO.....	37
FIGURA 6- CADEIA DE VALOR: GINÁSTICA LABORAL.....	37
FIGURA 7 – NÍVEL DE DISTRIBUIÇÃO	42
FIGURA 8 – PLANILHA DE CUSTOS: GASTOS COM CONSULTORES	43
FIGURA 9 – PLANILHA DE CUSTOS: DESPESAS ADMINISTRATIVAS	44
FIGURA 10 – PLANILHA DE CUSTOS: GASTOS COM MATERIAL DE CONSUMO	44
FIGURA 11 – PLANILHA DE CUSTOS: GASTOS COM DIVERSOS	45
FIGURA 12 – PLANILHA DE CUSTOS: ÍNDICE VARIÁVEL DE PRECIFICAÇÃO	45
Figura 13 – PLANILHA DE CUSTOS: RESUMO	46
FIGURA 14 – LOGO MARCA DA DRAGO CONSULTORIA ESPORTIVA	48
FIGURA 15 – CARTÃO DE VISITAS DA DRAGO CONSULTORIA ESPORTIVA	49
FIGURA 16 – MAPA MACRO: LOCALIDADE.....	55
FIGURA 17 – MAPA DE MICRO: LOCALIDADE	56
FIGURA 18 – LAYOUT DA EMPRESA.....	57
FIGURA 19 – FLUXOGRAMA DA EMPRESA	60
FIGURA 20 – ORGANOGRAMA EMPRESA	80
FIGURA 21 – HIERARQUIA DE CARGOS DA EMPRESA.....	81

1. APRESENTAÇÃO

A proposta do presente trabalho foi elaborar um plano de negócios para uma empresa de consultoria esportiva na região metropolitana de Curitiba no Paraná. Denominada como **Drago Consultoria Esportiva** a empresa tem como clientes empresas públicas e privadas, não descartando a possibilidade de atender pessoas físicas. A empresa tem como atuação as seguintes áreas: consultoria na elaboração de projetos; análise ergonômica em ambiente de trabalho e ginástica laboral. No primeiro momento as áreas de atuação parecem ser bastantes distintas entre si, entretanto, as partes complementam o todo. Tome como exemplo uma grande empresa de Call Center, caso ela deseje contratar os serviços de ginástica laboral. Neste caso a Drago Consultoria Esportiva terá que realizar uma análise ergonômica em ambiente de trabalho identificando os principais grupos musculares de cada setor da empresa. O plano de aula da ginástica laboral é desenvolvido de acordo com as especificações indicadas nos laudos ergonômicos. De fato para que uma boa proposta seja entregue ao cliente é necessário passar pelas três etapas (áreas de atuação) antes mesmo do arremate do projeto por parte do cliente. O estudo apresenta as áreas de atuação da Drago Consultoria Esportiva forma isoladas posteriormente em momento mais oportuno.

O estudo contempla as seguintes questões:

- mercado consumidor;
- engenharia do processo produtivo e
- aspectos econômicos e financeiros.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de negócios que contemple o mercado de atuação, engenharia do projeto e os aspectos econômicos e financeiros de uma empresa de consultoria esportiva na região metropolitana de Curitiba, Paraná.

1.1.2 Objetivo específico

- Levantar os gastos pré-operacionais para abertura de uma empresa de consultoria esportiva na grande Curitiba no Paraná;
- Elaborar um plano de marketing compatível com as necessidades da empresa e
- Dimensionar o tamanho assim como as funções de cada um dos colaboradores da empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

1.2.1 Justificativa pessoal

Existe um interesse pessoal no tema visto que o autor é educador físico por formação. A falta de traquejo dos educadores físicos em administrar empreendimentos no ramo esportivo fez com que o autor procurasse um curso de pós-graduação na área administrativa. O objetivo pessoal do referido autor é contribuir com demais colegas de profissão que sejam criar uma empresa de consultoria esportiva.

1.2.2 Justificativa acadêmica

A Educação Física é uma profissão regulamentada apenas em 1998 por meio da Lei Federal N° 9.696/98. Devido a recente regulamentação da profissão vários profissionais provisionados continuam na ativa. Os provisionados são aquelas pessoas que ganharam o direito de exercer a profissão, mesmo sem diploma de graduação, porque exerciam a atividade antes da legislação entrar em vigor. Apesar de possuir experiência prática os provisionados padecem de conhecimentos científicos, contribuindo assim de maneira pífia para com desenvolvimento de pesquisas científicas.

As faculdades de Educação Física são na sua grande maioria instituições de ensino voltadas para uma linha pedagógica mais teórica de pesquisa. Desta forma as faculdades formam excelentes profissionais, porém, excelentes profissionais teóricos. O alto número de profissionais provisionados aliado com a linha teórica das faculdades acaba por criar uma lacuna no que se refere á estudos específicos com foco administrativo. O presente estudo procurou aliar os conhecimentos da administração no ramo da Educação Física a fim de contribuir a preencher tal lacuna de conhecimentos.

1.2.3 Justificativa mercadológica

Curitiba no Paraná é uma capital com uma indústria bastante desenvolvida de 1,8 milhão de habitantes com alto poder aquisitivo. Contendo uma significativa população com idade avançada torna-se interessante desenvolver projetos esportivos para o governo que visem uma prática regular de atividade física a fim de promover uma melhor qualidade de vida. Segundo Drago (2008) a União Brasileira gastou em 2005 o equivalente á R\$36.475 bilhões de reais em ações e serviços públicos de saúde. Grande parte dessa cifra foi para o tratamento de diversas enfermidades, entre elas, doenças hipocinéticas. A atividade física como meio de prevenção e promoção de saúde é extremamente promissora podendo reduzir em 1/3 os casos de doenças

arteriais e coronarianas, reduzindo em última instância os custos do governo com a saúde pública.

Se por um lado existe a preocupação do governo em melhorar a qualidade de vida dos cidadãos por outro existem as empresas privadas que tem investido muito dinheiro em programas de qualidade de vida no trabalho (QVT). Entre os programas de QVT mais comuns está a ginástica laboral, basicamente consiste em realizar exercícios durante o expediente de trabalho. As grandes empresas possuem uma área de segurança do trabalho com recursos próprios que visa melhorar e tornar o ambiente de trabalho mais seguro. Isso é interessante para uma empresa como a Drago Consultoria Esportiva visto que os projetos de ginástica laboral podem utilizar-se desses recursos. A emissão de laudos ergonômicos em ambiente de trabalho é outro serviço da qual pode usufruir dos recursos advindos da área de segurança do trabalho.

Um ponto crucial do negócio é que seu investimento inicial é relativamente baixo. Por ser uma empresa de consultoria, muitas vezes a “empresa vai até o cliente” descartando a necessidade de um ponto comercial em áreas supervalorizadas. É importante dizer que os investimentos em maquinário são restritos, visto que o maior ativo é o conhecimento adquirido pelos consultores. Além do mais a equipe de consultores pode ser formada de acordo com o tamanho do projeto, reduzindo assim, os custos fixos. Através de um banco de talentos o gerente de projeto pode formar sua equipe rapidamente pagando seus colaboradores apenas por projeto ou metas previamente estipuladas.

2 METODOLOGIA

2.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA

Elaborar um plano de negócios que contemple o mercado de atuação, engenharia do projeto e os aspectos econômicos e financeiros de uma empresa de consultoria esportiva na região metropolitana de Curitiba, Paraná.

2.2 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Pesquisa de campo na região metropolitana de Curitiba no Paraná.

2.3 ABORDAGENS DA PESQUISA

Qualitativa.

2.4 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Estudo de caso

2.5 COLETAS DE DADOS

O trabalho faz uso de dados primários através de pesquisa de campo e secundários por meio de levantamos de informações junto a instituições privadas e públicas.

2.6 TRATAMENTOS DOS DADOS

Os dados foram tabulados e analisados qualitativamente através do software Microsoft Excel 2007®.

2.7 TEMPORALIDADE

Trata-se de um estudo transversal, visto que se trata de um estudo que não se estenderá ao longo do tempo.

3 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A seguir abordaremos características gerais da Drago Consultoria Esportiva.

3.1 DENOMINAÇÃO

Razão social: Drago Consultoria Esportiva Ltda.

Nome fantasia: Drago Consultoria Esportiva

Ramo de atuação: prestação de serviços.

3.2 LOCALIZAÇÃO

Endereço: Rua Maestro Carlos Frank, N° 3291.

Bairro: Alto Boqueirão – Curitiba / PR

FIGURA 1 – FACHADA DO IMÓVEL.



FONTE: autor.

3.3 VISÃO

Tem por finalidade identificar o posicionamento da empresa num futuro distante (OLIVEIRA, 1999). É necessário que a visão esteja coerente com aquilo que a empresa efetivamente se propõe a fazer.

“A Drago Consultoria Esportiva visa ser uma empresa de referência no ramo de consultorias esportivas entregando aos seus clientes serviços de alto padrão.”

3.4 MISSÃO

A missão de uma empresa é essencialmente o que a empresa se propõe a fazer, isto é, qual sua razão de existir (Oliveira, 1999).

“A Drago Consultoria Esportiva é uma organização empresarial comprometida em solucionar os problemas encontrados por nossos clientes.”

3.5 MERCADO DE ATUAÇÃO (PRINCIPAL)

Temos como principal cliente empresas, públicas ou privadas, que necessitem de consultorias para elaboração de projetos esportivos, análises ergonômicas em ambiente de trabalho ou que deseje implementar a ginástica laboral como projeto de qualidade de vida no trabalho.

3.6 SERVIÇOS

Manifestado o interesse da empresa pelos serviços da Drago Consultoria Esportiva, o consultor oferece uma primeira reunião in company e sem compromisso, para discutir qual serviço melhor se enquadra nas necessidades do cliente. Em seguida é realizado um levantamento de dados da empresa para apresentação da proposta de trabalho. Ao final da consultoria um relatório contendo os pareceres é entregue e discutido com o cliente.

Com metodologia própria de trabalho a Drago Consultoria Esportiva proporciona soluções específicas para cada problema diagnosticado. São três as áreas de atuação da Drago Consultoria Esportiva. Conheça cada uma delas a seguir:

Consultoria em elaboração de projetos esportivos: consiste em auxiliar no processo de estruturação de projetos esportivos através das boas práticas do PMBOK®. Um projeto customizado de acordo com as necessidades de cada cliente é o resultado que o cliente pode esperar.

Análise ergonômica em ambiente de trabalho: consiste em identificar problemas na interação “homem e máquina” a fim de implementar medidas corretivas. O cliente poderá esperar como resultado um laudo ergonômico que

aponte possíveis falhas no arranjo do maquinário da sua empresa com as respectivas soluções.

Ginástica laboral (GL): a GL é composta por exercícios de alongamento e fortalecimento realizados no ambiente de trabalho. A GL pode ser dividida entre preparatória (antes do trabalho) e compensatória (durante o trabalho). O cliente que contratar esse serviço poderá esperar como resultado uma diminuição no número de acidentes de trabalho e de absenteísmo.

3.7 PERFIL DO ESTRATEGISTA

A Drago Consultoria Esportiva será administrado por DIEGO CRESPO DRAGO que é graduado em Educação Física pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC/CEFID) e pós-graduando em Gestão Empresarial pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Seu estilo de administração é mais participativo, entretanto, nunca abre mão da decisão final. Sua principal característica é a procura constante de novos conhecimentos em áreas diversificadas.

4 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental tem por objetivo considerar os aspectos interno e externo que interagem com a empresa. Para melhorar a compreensão do conteúdo a seguir a análise foi dividida em:

- análise externa ou macroambiente e

- análise interna ou microambiente.

4.1 ANÁLISE EXTERNA

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004) o macroambiente é o contexto que envolve externamente a organização. Segundo os autores as organizações são sistemas abertos que podem sofrer influencia do meio externo, sendo assim, devemos levar em conta tudo aquilo que possa interferir na empresa em questão. É necessário dizer que dependendo da empresa ela sofrerá mais ou menos influência do meio externo. O presente trabalho considera em sua análise externa apenas os aspectos relevantes que podem gerar influência direta para a Drago Consultoria Esportiva.

TABELA 1 - AMBIENTE DEMOGRÁFICO: PARANÁ.

Descrição	Ano		Diferença
	1991	2000	
Nº habitantes:	8.433.299	9.558.454	1.125.155
Densidade demográfica (hab/Km²):	42,37	47,96	5,59
População urbana:	6.192.976	7.781.664	1.588.688
População rural:	2.250.323	1.776.790	-473.533
População urbana (%):	73,35	81,41	8,06
População rural (%):	26,65	18,59	-8,06

FONTE: IBGE, Censo 2000.

TABELA 2 - AMBIENTE DEMOGRÁFICO: CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA.

Descrição	Ano
	2000
Nº habitantes região metropolitana de Curitiba.	2.725.629
Área total região metropolitana de Curitiba (Km ²).	13.325,8
Área total Curitiba (Km ²).	430
Nº habitantes Curitiba.	1.586.848

FONTE: IBGE, Censo 2000.

4.1.1 Ambiente econômico: Brasil

TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DO NÚMERO DE EMPRESAS, DO PESSOAL OCUPADO TOTAL E ASSALARIADO E DOS SALÁRIOS E OUTRAS REMUNERAÇÕES, SEGUNDO SEÇÕES DA CNAE.

Seções da CNAE 1.0	Distribuição percentual			
	Nº de empresas	Pessoal ocupado		Salários e outras remunerações
		Total	Assalariado	
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal.	0,8	1,5	1,7	1,2
Pesca	0,1	0,0	0,0	0,0
Indústrias extrativas	0,3	0,5	0,6	1,0
Indústrias de transformação	10,3	25,0	29,2	35,3
Produção e distribuição de eletricidade, gás e água	0,0	0,7	0,8	2,5
Construção	2,6	5,2	5,9	5,1
Comércio; reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos	53,4	31,5	26,2	17,6
Alojamento e alimentação	7,3	5,2	4,9	2,5
Transporte, armazenagem e comunicações	4,4	6,9	7,6	9,1
Intermediação financeira, seguros, previdência complementar e serviços relacionados	1,1	2,5	2,8	7,9
Atividades imobiliárias, alugueis e serviços prestados às empresas	12,7	13,8	13,6	12,1
Administração pública	0,0	0,1	0,1	0,2
Educação	1,5	2,1	2,2	1,8
Saúde e serviços sociais	2,3	2,4	2,2	1,9
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	3,2	2,4	2,1	1,8

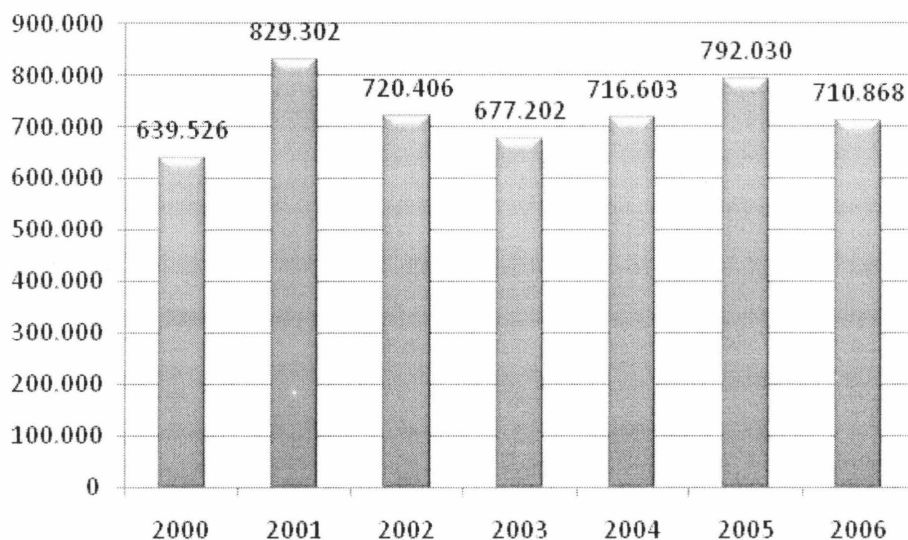
FONTE: IBGE, Cadastro Central de Empresa.

TABELA 4 – TAXA DE ENTRADA DE EMPRESAS NO MERCADO, SEGUNDO SEÇÕES DA CNAE 1.0 (BRASIL: 2000-20006).

Seções da CNAE 1.0	Taxa de entrada de empresas no mercado						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total	18,2	22,2	17,0	15,1	15,4	16,3	14,0
Agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal.	16,4	23,6	17,0	15,5	16,3	17,9	22,9
Pesca	22,4	30,8	30,0	25,9	20,4	19,8	17,9
Indústrias extrativas	13,7	19,1	13,0	11,7	11,4	12,5	10,7
Indústrias de transformação	14,3	18,2	13,5	12,2	13,1	14,1	11,6
Produção e distribuição de eletricidade, gás e água	20,6	34,4	20,0	20,2	16,3	17,5	15,2
Construção	19,3	25,0	17,3	15,2	15,6	18,3	14,9
Comércio; reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos	17,8	21,8	16,7	14,7	15,3	16,0	13,7
Alojamento e alimentação	16,0	22,2	17,0	15,1	15,1	17,3	14,2
Transporte, armazenagem e comunicações	20,6	25,0	18,6	17,3	18,3	18,8	15,8
Intermediação financeira, seguros, previdência complementar e serviços relacionados	20,6	23,6	30,0	19,5	16,2	15,0	14,0
Atividades imobiliárias, alugueis e serviços prestados às empresas	23,4	25,6	19,3	17,3	16,4	17,7	14,6
Educação	18,6	21,4	16,2	15,3	14,9	15,2	13,2
Saúde e serviços sociais	22,6	20,6	15,6	14,4	12,8	13,6	12,3
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	21,4	25,5	20,8	17,4	18,5	19,7	18,4

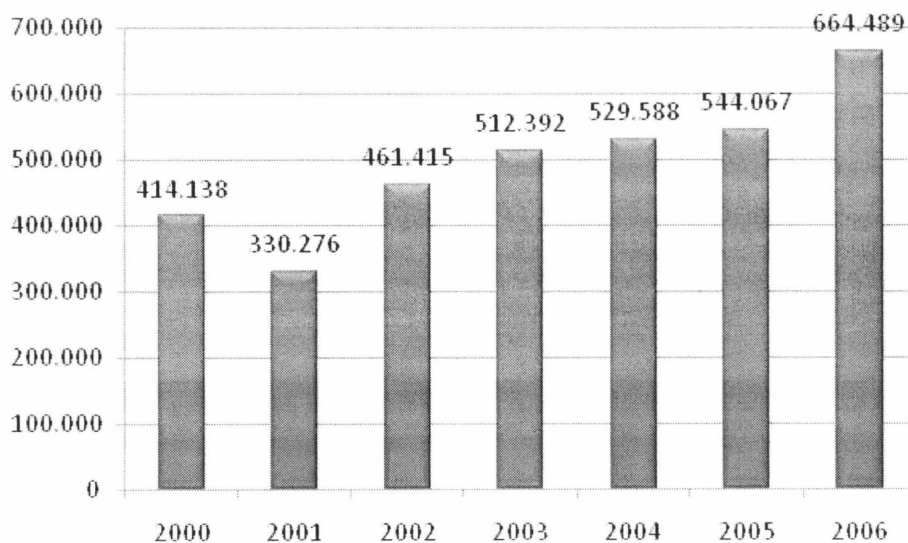
FONTE: IBGE, Cadastro Central de Empresa.

GRÁFICO 1 – NÚMERO DE EMPRESAS CRIADAS NO PERÍODO 2000-2006.



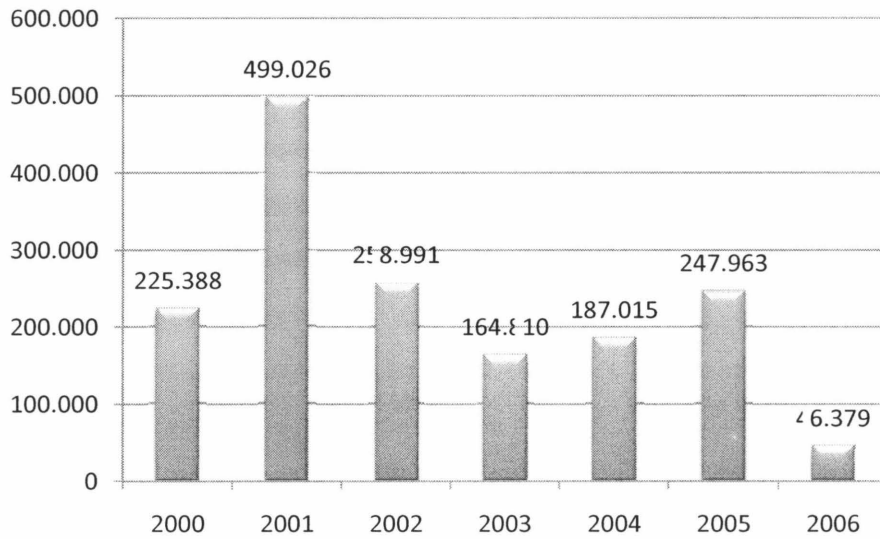
FONTE: IBGE, Cadastro Central de Empresa.

GRÁFICO 2 – NÚMERO DE EMPRESAS EXTINTAS NO PERÍODO 2000-2006.



FONTE: IBGE, Cadastro Central de Empresa.

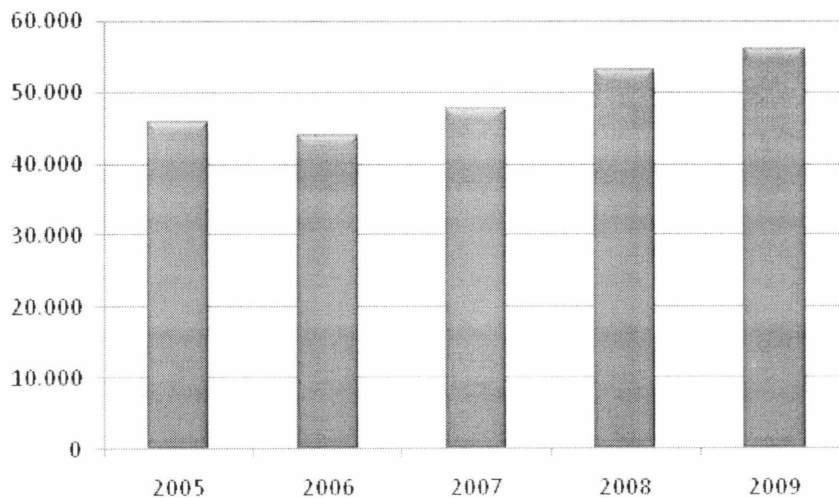
GRÁFICO 3 – SALDO ANUAL DE EMPRESAS CRIADAS VS EXTINTAS NO PERÍODO DO 2000-2006.



FONTE: IBGE, Cadastro Central de Empresa.

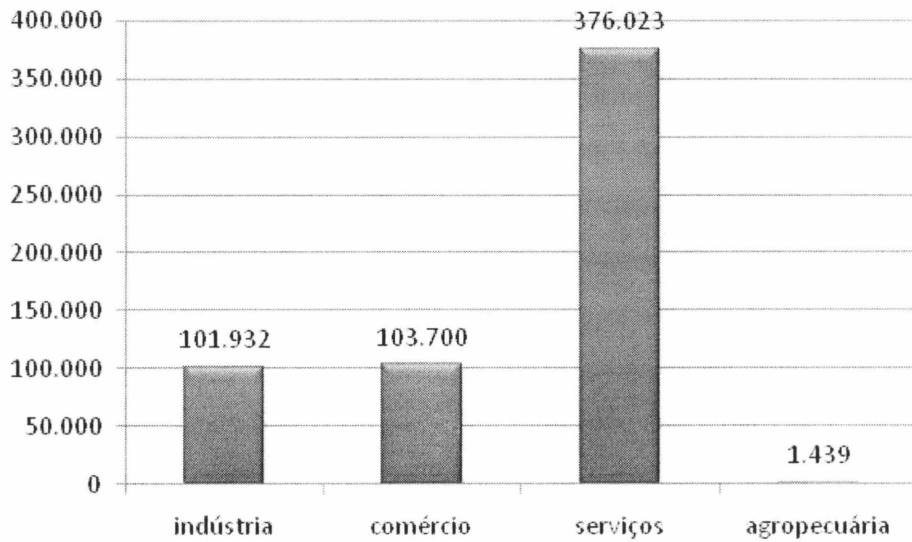
4.1.2 Ambiente econômico: Paraná e Curitiba

GRÁFICO 4 – ABERTURA DE EMPRESAS NO PARANÁ NO PERÍODO 2005-2009.



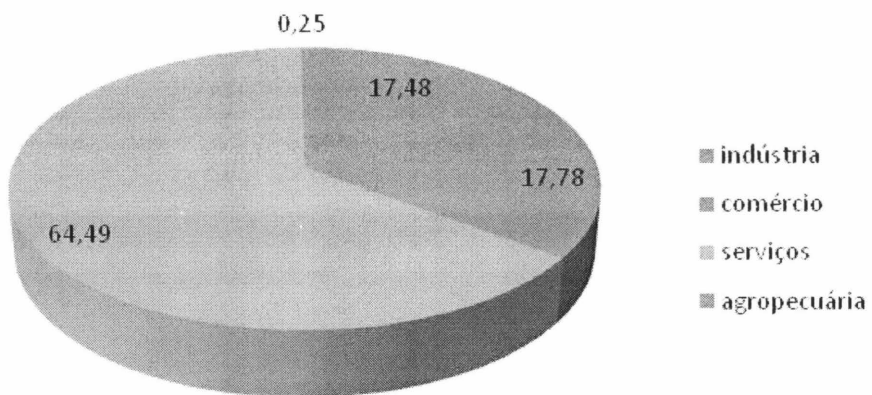
FONTE: JUCEPAR.

GRÁFICO 5 – MERCADO FORMAL DE CURITIBA: TRABALHADORES POR SEGMENTO (ABSOLUTO).



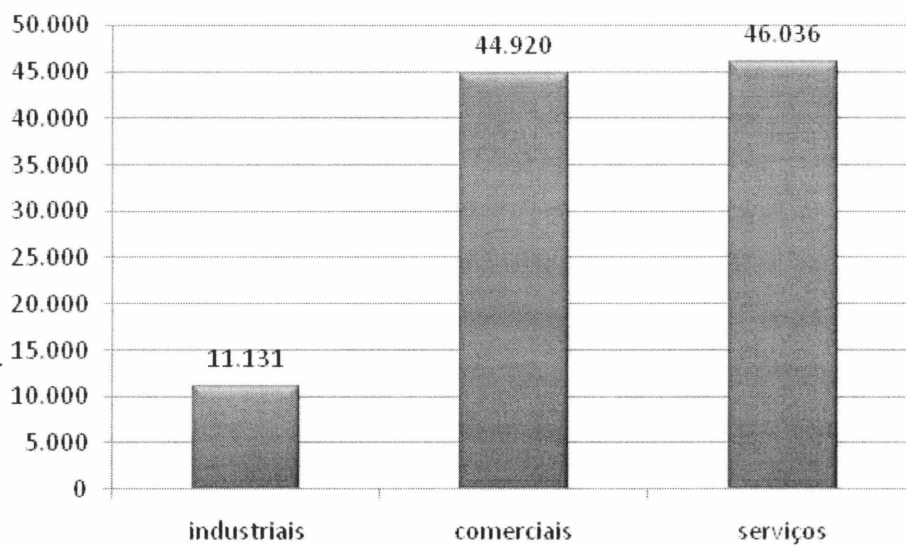
FONTE: IPPUC.

GRÁFICO 6 – MERCADO FORMAL DE CURITIBA: TRABALHADORES POR SEGMENTO (PERCENTUAL).



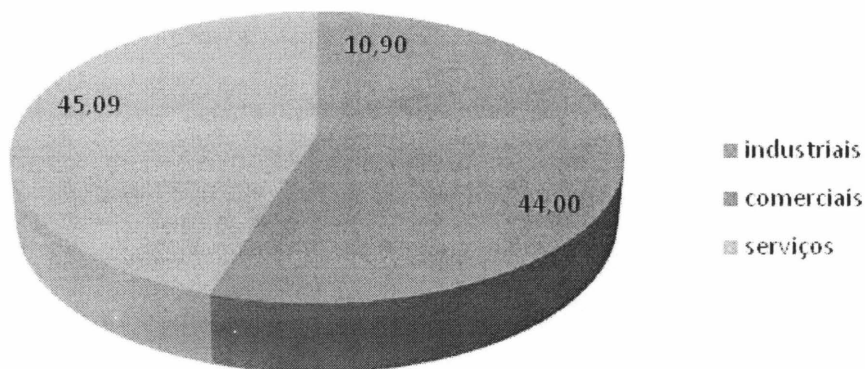
FONTE: IPPUC.

GRÁFICO 7 – ESTABELECIMENTOS EM CURITIBA (ABSOLUTO).



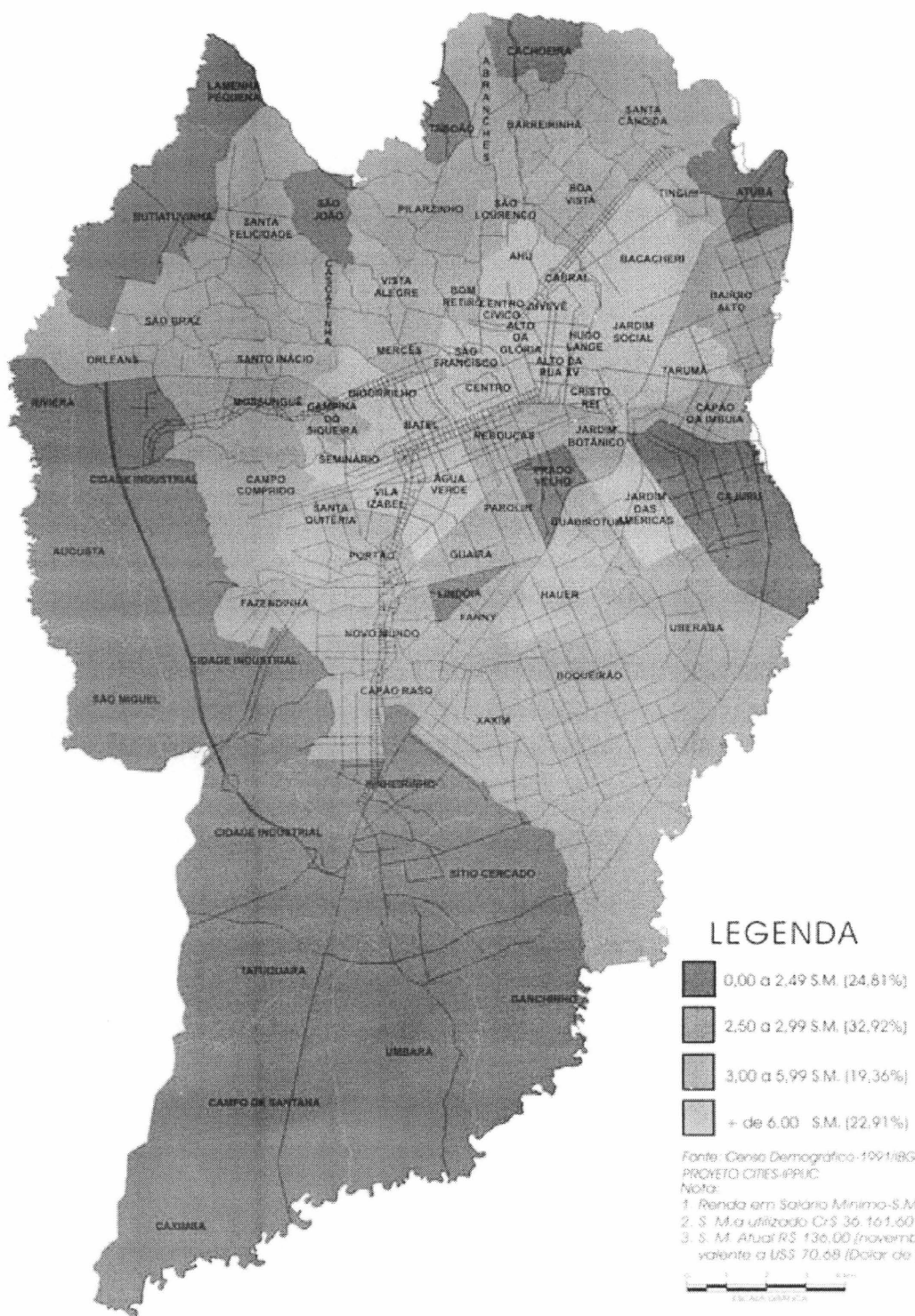
FONTE: IPPUC.

GRÁFICO 8 – ESTABELECIMENTOS EM CURITIBA (PERCENTUAL).



FONTE: IPPUC.

FIGURA 2 – DISTRIBUIÇÃO ESPACIAL DOS NÍVEIS DE RENDA EM CURITIBA: 1991.

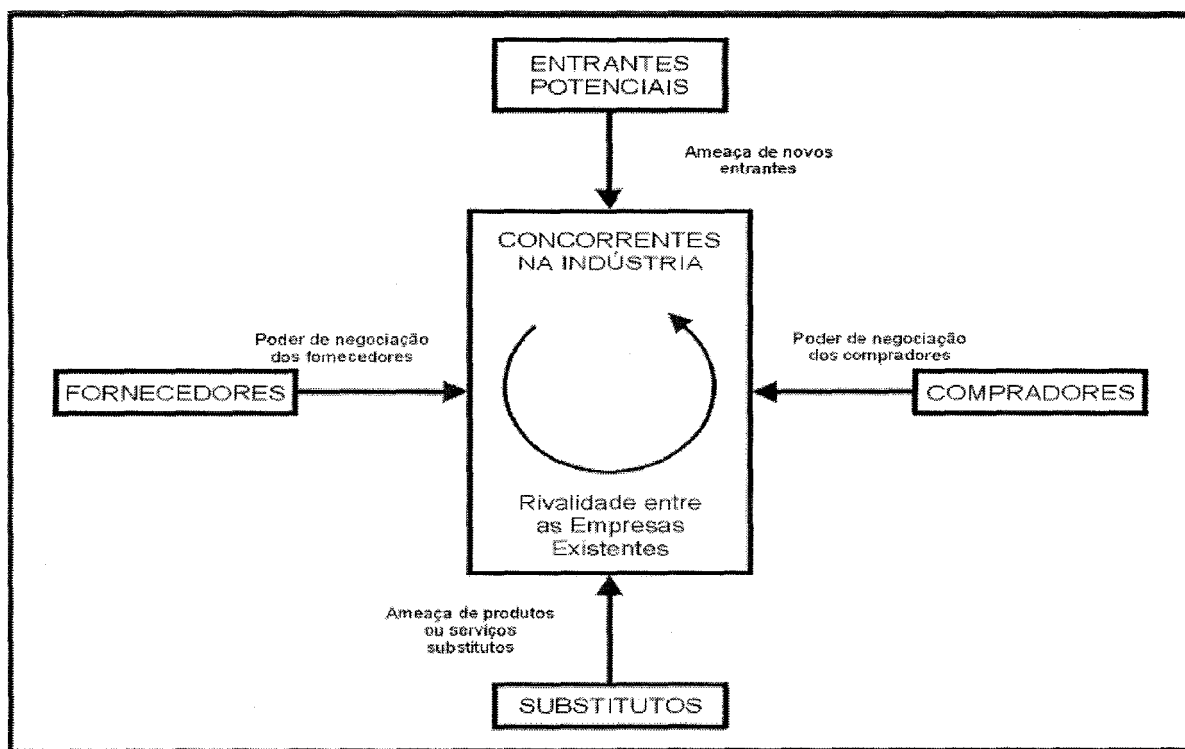


FONTE: IPPUC.

4.2 ANÁLISE INTERNA (SETORIAL)

Ao analisar o ambiente é necessário coletar mais informações a respeito do setor em que a empresa está inserida assim como compreender a interação dos fatores externos na empresa. Por isso, apresentamos a seguir uma rápida descrição do setor de consultoria esportiva baseado no modelo desenvolvido por Porter (1980).

FIGURA 3 - CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.



FONTE: PORTER (1989, p.4).

4.2.1 Produtos substitutos

Substitutos para consultoria em elaboração de projetos esportivos: firmar parcerias com empresas que tenham expertise para elaborar o projeto almejado.

Substitutos para análise ergonômica em ambiente de trabalho: criação de uma comissão interna de segurança do trabalho para elaborar os laudos ergonômicos.

Substitutos para ginástica laboral: quick massage *in company*; subsídios fornecidos pela empresa que os colaboradores que pratiquem atividade física regular; demais atividades físicas que sejam realizadas *in company*.

4.2.2 Poder dos fornecedores

TABELA 5 – IDENTIFICAÇÃO DOS FORNECEDORES.

Identificação dos fornecedores	Poder de barganha dos fornecedores	Motivo
Assistência técnica (informática)	Baixo	- Alta concorrência; - Muitas opções.
Equipamentos de informática	Baixo	- Alta concorrência; - Muitas opções.
Material de escritório	Baixo	- Alta concorrência; - Muitas opções.
Terceirizados	Alto	- Falta de mão de obra qualificada.

FONTE: autor.

Entenda como fornecedores terceirizados aqueles profissionais que irão ser contratados por tempo determinado (enquanto o projeto durar) de acordo com a demanda do projeto solicitado pelo cliente.

4.2.3 Poder dos clientes

TABELA 6 – IDENTIFICAÇÃO DOS CLIENTES.

Identificação dos clientes	Poder de barganha dos clientes	Motivo
Consultoria em elaboração de projetos esportivos	Baixo	- Serviço altamente especializado.
Análise ergonômica em ambiente de trabalho	Médio	- Alta concorrência; - Muitas opções. - Alta concorrência;
Ginástica Laboral	Alto	- Muitos produtos substitutos.

FONTE: autor.

4.2.4 Novos entrantes

TABELA 7 – IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS ENTRANTES.

Identificação dos novos entrantes	Risco de novos entrantes	Motivo
Consultoria em elaboração de projetos esportivos	Baixo	- Elevada curva de aprendizagem; - Exige experiência. - Baixa curva de aprendizado;
Análise ergonômica em ambiente de trabalho	Alto	- Baixo investimento inicial. - Mão de obra barata; - Baixo investimento inicial;
Ginástica Laboral	Alto	- Baixa curva de aprendizagem.

FONTE: autor.

4.2.5 Grau de concorrência

A abaixo aponta o grau de concorrência de acordo com cada serviço prestado pela Drago Consultoria Esportiva. É necessário esclarecer que atualmente tanto os profissionais de Educação Física quanto de Fisioterapia possuem o direito de atuar com ginástica laboral devido à atual legislação que regulamenta cada uma das profissões. Isso acaba por tornar o meio altamente concorrido devido a grande quantidade de profissionais que atuam nesse ramo.

TABELA 8 – GRAU DE CONCORRÊNCIA POR TIPO DE SERVIÇO.

Identificação dos serviços	Grau de concorrência	Motivo
Consultoria em elaboração de projetos esportivos	Médio	Apesar de existir um número considerável de concorrentes a competição pelos clientes não ocorre com base na precificação do serviço. O fator primordial é a relação custo-benefício.
Análise ergonômica em ambiente de trabalho	Alto	Devido o baixo grau de diferenciação e o elevado número de concorrentes as empresas acabam por disputar seus clientes com base na precificação.
Ginástica Laboral	Alto	O principal motivo é o número elevado de concorrentes, causado principalmente pela atual legislação.

FONTE: autor.

A tabela a seguir foi desenvolvida com base no setor de atuação da empresa em questão contendo possíveis cenários de ameaças e oportunidades que a Drago Consultoria Esportiva poderá encontrar no curto e médio prazo.

TABELA 9 – CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS: AMEAÇAS E OPORTUNIDADES.

Cenários	Ameaças	Oportunidades
Aumento da concorrência.	Perda da participação de mercado.	Criação de produtos diferenciados.
Diminuição da concorrência.	-	Aumento da margem de lucro e aumento da participação de mercado.
Falta de mão de obra qualificada.	Supervalorização dos salários dos empregados.	Formação interna de jovens talentos.
Abundância de mão de obra qualificada.	-	Processo seletivo mais rigoroso e menores salários pago pela empresa.
Crise econômica.	Perda da participação de mercado.	Realizar parcerias e contratos de longo prazo com os clientes.
Aquecimento econômico.	-	Expansão da empresa.

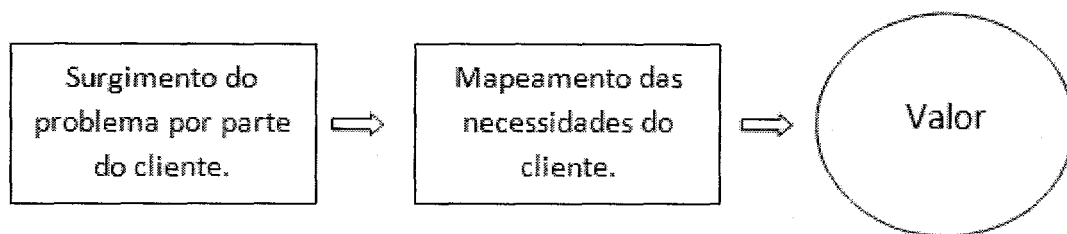
FONTE: autor.

5 MODELO DE CADEIA DE VALOR

O modelo de cadeia de valor permite ao gestor visualizar todo o processo produtivo de sua empresa. Com ele, identificamos os fornecedores mais onerosos e/ou que agregam pouco valor ao produto/serviço. Através do modelo podemos ainda constatar fornecedores em comum com a concorrência. Para Miranda (2002), as atividades das empresas que compõe a cadeia de valor devem ser organizadas de maneira eficiente e competitiva. A cadeia de

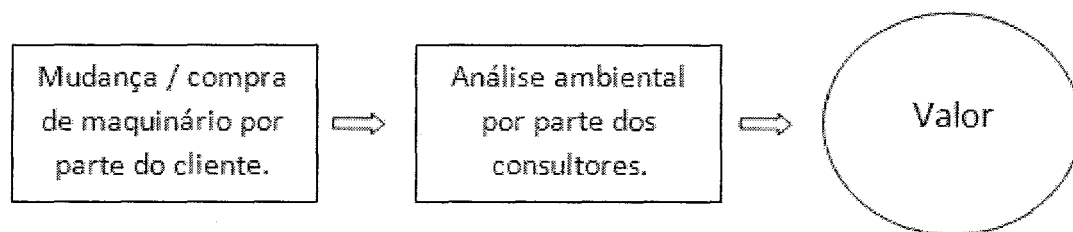
valor da Drago Consultoria Esportiva foi dividida por serviço prestado para um melhor entendimento da matéria, confira a seguir:

FIGURA 4 - CADEIA DE VALOR: CONSULTORIA EM ELABORAÇÃO DE PROJETOS ESPORTIVOS.



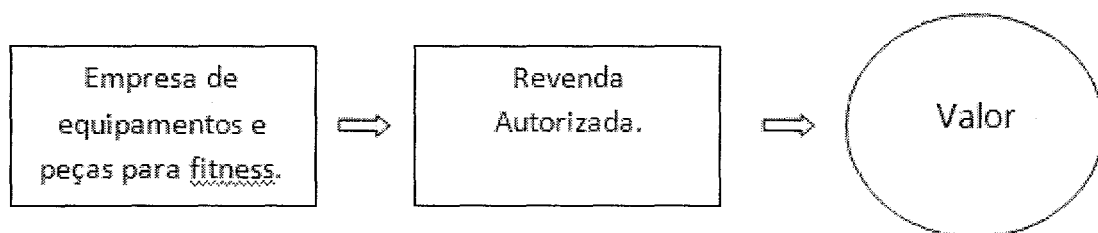
FONTE: autor.

FIGURA 5 - CADEIA DE VALOR: ANÁLISE ERGONÔMICA EM AMBIENTE DE TRABALHO.



FONTE: autor.

FIGURA 6 - CADEIA DE VALOR: GINÁSTICA LABORAL.



FONTE: autor.

É interessante verificar que dentro das três cadeias de valores apenas a cadeia de valor da ginástica laboral existe fornecedores em comuns há diversas concorrentes. Nas demais cadeias o valor entregue pela Drago

Consultoria é fruto das necessidades diretas do cliente, isto faz do cliente o próprio fornecedor da empresa.

6 CUSTOS INICIAIS DA EMPRESA

O presente item tem por objetivo abordar os custos pré-operacionais da Drago Consultoria Esportiva. A tabela X descreve os custos jurídico-contábeis no processo de abertura da empresa enquanto que a tabela X informa os gastos com aquisições em geral. Os valores apresentados em ambas as tabelas são estimativas de custos calculadas pela Advance Marketing® no ano de 2009.

TABELA 10 – CUSTOS PRÉ-OPERACIONAIS: JURÍDICO-CONTÁBEIS.

Descrição	Valor
Livro da prefeitura; reconhecimento de firma; cartório; sindicato patronal:	R\$500,00
Assessoria contábil: livro-diário; ISS; carimbo com CNPJ; guias; papelaria:	R\$250,00
Consulta do nome comercial:	Gratuito
Assessoria para registro de marca:	R\$500,00
Talão de nota fiscal:	R\$200,00
Total	R\$1.450,00

FONTE: Junta Comercial do Paraná.

TABELA 11 – CUSTOS PRÉ-OPERACIONAIS: AQUISIÇÕES.

Descrição	Valor
Central Telefônica:	R\$3.000,00
Copa (cozinha):	R\$2.000,00
Sala de reunião (mesa, cadeira, armários, etc.):	R\$7.800,00
Móveis da recepção:	R\$1.000,00
Estação de trabalho:	R\$5.600,00
Luminárias e persianas:	R\$1.200,00
Total	R\$ 20.600,00

FONTE: ADVANCE Marketing®.

TABELA 12 – RESUMO DOS CUSTOS PRÉ-OPERACIONAIS.

Descrição	Valor
Custos: jurídico/contábeis.	R\$1.450,00
Custos: aquisições.	R\$20.600,00
Total	R\$22.050,00

FONTE: autor.

7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A Drago Consultoria Esportiva conta com um plano de marketing focado e direcionado para os potenciais clientes, por tratar-se de uma empresa com um nível de serviço altamente especializado optamos por não fazer uso de mídia de massa. O plano de marketing foi desenvolvido para que o ambiente em que a empresa está inserida, a legislação pertinente e as políticas gerais da empresa sejam revistos periodicamente a fim de readequar constantemente o perfil da empresa com as exigências do mercado.

Basicamente, o “planejamento de marketing é um processo empresarial de desenvolvimento e ações de marketing para atingir os objetivos da

empresa” (SIQUEIRA, 1992, p.150). Porter (1993, p.13) afirma que “o marketing moderno compreende um conjunto de atividades empresariais que visa à satisfação das necessidades e desejos de um ou vários mercados, através da oferta de produtos e serviços, por meio de um processo de troca.”

Conheça o mix de marketing baseado nos 4P’s (Produto, Preço, Praça e Promoção) desenvolvido para a Drago Consultoria Esportiva:

7.1 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

Será utilizada a propaganda como meio de comunicação da Drago Consultoria Esportiva. Segundo Kotler (1998, p.554) a “propaganda é qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de idéias, bem ou serviços por um patrocinador identificado”. Conheça cada um dos meios de comunicação que serão utilizados:

7.1.1 Internet

O site da empresa será desenvolvido para informar melhor os seus clientes a respeito de cada um dos serviços prestados pela Drago Consultoria Esportiva. A fim de atingir o público alvo serão criadas campanhas junto a revistas especializadas e classificados online que sejam compatíveis com o público alvo. Além de ser uma forma barata de propaganda a internet permite a interação entre o cliente e a empresa através de correio eletrônico (e-mail).

7.1.2 Participação em feiras especializadas

Apesar de serem eventos pontuais as feiras são excelentes para expor a empresa. A grande vantagem é que o público participante tende a ser o mesmo que o público alvo da empresa. Além do mais, o contato cara a cara é mais persuasivo no momento de elaborar a venda do serviço. A empresa adotará este meio de comunicação enquanto os benefícios forem superiores

aos custos. Entenda aqui como benefícios não somente relacionados em dinheiro mais em valorização da marca também.

7.1.3 Mala direta

A mala direta é uma forma de comunicação através de correspondência ou e-mails com objetivo de divulgar os produtos ou serviços da empresa. No caso da Drago Consultoria Esportiva a mala direta será realizada extensivamente para potenciais clientes e clientes já cadastrados na base. Ao direcionar o portfólio (anexo 1) de maneira específica para cada cliente acreditamos elevar as chances de vendas.

7.1.4 Degustação

A degustação consiste em oferecer ao cliente uma amostra gratuita do produto ou serviço. No caso, a Drago Consultoria Esportiva fornecerá a primeira reunião *in company* sem custos incorridos ou compromisso de contratação do serviço. Tal reunião tem por objetivo identificar qual pacote de solução melhor se enquadra nas necessidades do cliente. A única contrapartida é que o cliente é preencha um cadastro de interesse (anexo 2) que será utilizado posteriormente no envio de mensagens por mala direta.

7.1.5 Exposição de cases de sucesso

Tem por objetivo expor serviços já prestados pela Drago Consultoria Esportiva em congressos científicos da área. Por questões de ética as informações sigilosas serão preservadas durante as apresentações dos cases. A empresa prevê descontos especiais para os clientes que assinarem um termo de autorização de direitos autorais (anexo 3). Apesar de ter pouco impacto nas vendas de curto prazo, a exposição de cases de sucesso auxilia de forma importante na criação de uma “marca forte” e respeitada.

7.1.6 Representante da empresa

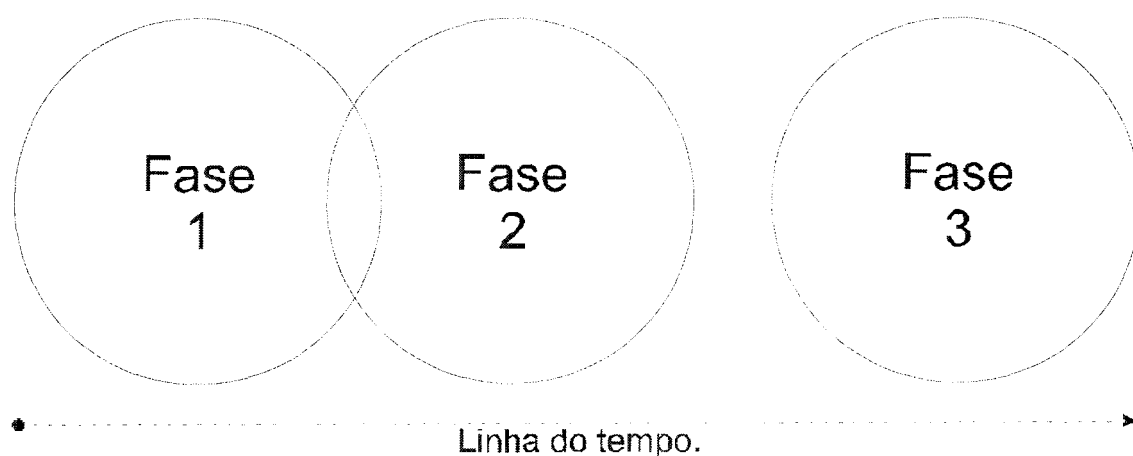
Um representante ficará responsável por apresentar o portfólio da empresa de forma ativa junto a potenciais clientes. Ficarà a cargo do mesmo, manter atualizado o banco de dados da mala direta.

7.2 ESTRATÉGIAS DE LOCALIZAÇÃO OU DISTRIBUIÇÃO

A localização da sede foi baseada principalmente no menor preço de locação do imóvel, pois, não existe a necessidade da proximidade da empresa com os principais fornecedores. Além do mais, os consultores da Drago Consultoria Esportiva irão ao encontro do cliente final sendo esporádico o recebimento de clientes na sede da empresa. Em relação à estratégia de distribuição dos serviços a Drago Consultoria Esportiva não fará uso de intermediários, visto que, a empresa não gera e/ou acumula estoques de produto final.

O nível de distribuição da empresa está organizado em 3 fases distintas como exposto na figura a seguir .

FIGURA 7 – NÍVEL DE DISTRIBUIÇÃO.



FONTE: autor.

Fase 1: Análise ambiental junto ao cliente.

Fase 2: Elaboração do pacote de solução.

Fase 3: Implementação do pacote de solução.

7.3 ESTRATÉGIAS DE POLÍTICAS DE PREÇO

Diferente dos produtos ou serviços padronizados (como por exemplo, corte de cabelo masculino ou feminino) a consultoria é um ramo difícil de ser precificado, por isso, foi desenvolvido uma planilha exclusiva para atender as necessidades da Drago Consultoria Esportiva. A planilha será apresentada de forma segmentada a fim de melhorar a compreensão do conteúdo.

FIGURA 8 – PLANILHA DE CUSTOS: GASTOS COM CONSULTORES.

CONSULTOR	sub-total	R\$ 108,00
Quantidade de consultores		2
Preço do Consultor (h)		R\$ 3,00
Carga horária total do consultor		18

FONTE: banco de dados.

FIGURA 9 – PLANILHA DE CUSTOS: DESPESAS ADMINISTRATIVAS.

DESPESAS ADMINISTRATIVAS	sub-total	R\$ 160,00
Quantidade de dias		2
Transporte (em gasolina por dia)		R\$ 25,00
Alimentação (por dia)		R\$ 5,00
Hospedagem (por dia)		R\$ 20,00
Telefone		R\$ 30,00

FONTE: banco de dados.

FIGURA 10 – PLANILHA DE CUSTOS: GASTOS COM MATERIAL DE CONSUMO.

MATERIAL DE CONSUMO	sub-total	R\$ 35,00
Impressão do Relatório Final		R\$ 15,00
Impressão de documentos		R\$ 5,00
Diversos (papel, caneta, etc...)		R\$ 15,00

FONTE: banco de dados.

FIGURA 11 – PLANILHA DE CUSTOS: GASTOS COM DIVERSOS.

DIVERSOS	sub-total R\$	25,00
Taxas & Impostos	R\$	15,00
Clipagem	R\$	10,00
Inadimplência (%)		0

FONTE: banco de dados.

FIGURA 12 – PLANILHA DE CUSTOS: ÍNDICE VARIÁVEL DE PRECIFICAÇÃO.

ÍNDICE DO LUCRO VARIÁVEL:			
Frequência do projeto	0	Complexidade do trabalho	3
Inédito	0	baixa complexidade	0
Difícilmente realizado	1	média complexidade	1
Comumente realizado	2	alta complexidade	2
Frequêntemente realizado	3	altíssima complexidade	3
Fidelidade do cliente	0	Indicação de parceiros	1
Nunca consultou	0	Sim	0
Consultou poucas vezes	1	Não	1
Consultou algumas vezes	2		
Consultou várias vezes	3		
Porte da empresa cliente	3	Capacidade produtiva	3
micro/autônomo	0	Muito disponível	0
Pequena	1	Disponível	1
Média	2	Razoavelmente disponível	2
Grande	3	Pouco disponível	3

FONTE: banco de dados.

O índice do lucro variável surgiu da necessidade de diferenciar o preço de acordo com o cliente. Dependendo da combinação das respostas o índice pode variar de 2,25% até 10% a mais sobre o valor final do projeto. Uma empresa de pequeno porte que veio por meio de uma indicação terá um preço menor em relação a uma empresa de grande porte que não veio por indicação para um projeto com as mesmas características. Outro aspecto interessante é que o índice considera a capacidade produtiva da empresa, quanto maior a capacidade produtiva (ociosidade) menor será o índice. Tornando o custo final do orçamento menor.

Todos os custos incorridos do projeto são apresentados de forma resumida na figura a seguir.

Figura 13 – PLANILHA DE CUSTOS: RESUMO.

RESUMO	
Gastos gerais	R\$ 328,00
Lucro fixo	45
Lucro variável	10
Gasto Total	R\$ 508,40

FONTE: banco de dados.

Os gastos gerais representam os valores somados das figuras 8, 9, 10 e 11. O lucro fixo é um valor em percentagem que o consultor indica como margem de lucro. O lucro variável neste caso se refere ao índice do lucro variável (Fig. 12). Finalmente com todos os custos apurado a Drago Consultoria Esportiva emite ao cliente um orçamento (anexo 4) contendo as descrições da proposta e as formas de pagamento.

7.4 ESTRATÉGIAS DE PENETRAÇÃO DE MERCADO

As estratégias que serão utilizadas pela Drago Consultoria Esportiva são:

7.4.1 Preços promocionais

Serão oferecidos preços diferenciados para os clientes num primeiro momento.

7.4.2 Degustação

Havendo tempo ocioso por parte dos consultores a Drago Consultoria Esportiva concederá degustações dos serviços por tempo previamente estipulado para clientes-chave.

7.4.3 Diferenciação

Oferecendo pacotes completos de soluções aos seus clientes no que diz respeito a elaboração de projetos esportivos, análise ambiental e implementação de projetos esportivos.

7.4.4 Licitações

A participação da empresa junto a licitações tem por objetivo atender as empresas do poder público.

7.4.5 Parcerias

As parcerias são fundamentais para garantir um maior fluxo de clientes. Um parceiro em potencial é o SESI que possui programas específicos para a saúde do trabalhador na indústria.

7.5 APRESENTAÇÃO DA MARCA E LOGOTIPO

7.5.1 Logomarca

Cor predominante: azul marinho.

Cor secundária: laranja.

FIGURA 14 – LOGO MARCA DA DRAGO CONSULTORIA ESPORTIVA.



FONTE: autor.

Apesar de ser baseado no sobrenome do idealizador da empresa (Diego Crespo Drago) o nome da marca transmite força e robustez. A letra “D” da logomarca transformada em um dragão foi elaborada pelo sentimento o que o animal representa para as pessoas assim como a forte associação entre o sobrenome DRAGO para com dragões. A logomarca foi desenvolvida de maneira sóbria para que pudesse ser facilmente lembrada pelos clientes.

7.5.1 Cartão de visitas

FIGURA 15 – CARTÃO DE VISITAS DA DRAGO CONSULTORIA ESPORTIVA.



FONTE: autor.

7.6 SISTEMA DE PÓS-VENDAS

Segundo Kotler (1998, p.27) o sistema de pós - venda tem como função de receber a solicitação, sugestão, e até mesmo reclamação de cliente e resolve-la instantaneamente. O sistema de pós-vendas da Drago Consultoria Esportiva será realizado através de reuniões ao final de cada consultoria prestada. Outra estratégia será destinar um serviço de atendimento ao cliente (SAC) dentro do site da empresa.

7.7 CUSTOS COM A ESTRATÉGIA DE MARKETING

As tabelas 13,14,15 e 16 apresentam respectivamente os custos das estratégias de marketing no primeiro ano, os custos das estratégias de

marketing detalho 2011/1; os custos das estratégias de marketing detalho 2011/2 e a projeção dos custos das estratégias de marketing em 5 anos.

TABELA 13 - CUSTOS DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING: ANO 1.

DESCRIÇÃO	Qt.	VALOR
Logo da empresa.	01	R\$1.000,00
Criação de site.	01	R\$3.000,00
Folheto da empresa, pastas, blocos, etc.	-	R\$3.000,00
Cartão de visitas.	5.000	R\$250,00
E-mail marketing.	12.000	R\$600,00
Banner (digital).	1	R\$1.200,00
Anúncio Adwords (Google).	-	R\$1.000,00
Total	-	R\$10.050,00

FONTE: autor.

Os custos incorridos das estratégias de marketing foram calculados com base nos valores cobrados pelas empresas de cada anunciante em questão. Os valores foram cotados pela internet no dia 8/março/2010.

TABELA 14 - CUSTOS DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING: 2011/1.

Descrição	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Logo da empresa.	R\$1.000,00	-	-	-	-	-
Criação de site.	R\$3.000,00	-	-	-	-	-
Folheto da empresa, pastas, blocos, etc.	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00
Cartão de visitas.	R\$125,00	-	-	-	-	-
E-mail marketing.	-	R\$100,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00
Banner (digital).	-	R\$1.200,00	-	-	-	-
Anúncios Adwords (Google).	-	R\$166,66	R\$83,33	R\$83,33	R\$83,33	R\$83,33
Total	R\$4.375	R\$1.716,66	R\$383,33	R\$383,33	R\$383,33	R\$383,33

FONTE: autor.

TABELA 15 - CUSTOS DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING: 2011/2.

Descrição	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Logo da empresa.	-	-	-	-	-	-
Criação de site.	-	-	-	-	-	-
Folheto da empresa, pastas, blocos, etc.	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00
Cartão de visitas.	R\$125,00	-	-	-	-	-
E-mail marketing.	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00
Banner (digital).	-	-	-	-	-	-
Anúncios Adwords (Google).	R\$83,33	R\$83,33	R\$83,33	R\$83,33	R\$83,33	R\$83,33
Total	R\$508,33	R\$383,33	R\$383,33	R\$383,33	R\$383,33	R\$383,33

FONTE: autor.

**TABELA 16 - PROJEÇÃO DOS CUSTOS DAS ESTRATÉGIAS DE
MARKETING: 5 ANOS.**

Descrição	2011	2012	2013	2014	2015
Logo da empresa.	R\$1.000,00	-	-	-	-
Criação de site.	R\$3.000,00	-	-	-	-
Folheto da empresa, pastas, blocos, etc.	R\$3.000,00	R\$3.146,70	R\$3.300,57	R\$3.461,97	R\$3.631,26
Cartão de visitas.	R\$250,00	R\$262,23	R\$275,05	R\$288,50	R\$302,61
E-mail marketing.	R\$600,00	R\$629,34	R\$660,11	R\$692,39	R\$726,25
Banner (digital).	R\$1.200,00	R\$1.258,68	R\$1.320,23	R\$1.384,79	R\$1.452,50
Anúncio Adwords (Google).	R\$1.000,00	R\$1.048,90	R\$1.100,19	R\$1.153,99	R\$1.210,42
Total	R\$10.050,00	R\$10.541,45	R\$11.056,92	R\$11.597,61	R\$12.164,73

FONTE: criado pelo autor.

Os valores de projeção dos custos das estratégias de marketing no prazo de cinco foram reajustados com inflação igual a 4,89% ao ano. Média dos índices gerais do IPCA de 2007 à 2009.

8 ENGENHARIA DO PROJETO

8.1 LOCALIZAÇÃO IDEAL DA EMPRESA

A depender do empreendimento a localização da sede torna-se item decisivo para o sucesso ou fracasso da empreitada. Nigel (1996) afirma que a localização afeta a estrutura de custos, o atendimento dos clientes além do potencial de obtenção de receitas de operação. Para tanto a escolha da localização ideal da Drago Consultoria Esportiva foi baseada num modelo de pontuação ponderada que tem por objetivo identificar os critérios de avaliação

assim como sua importância a fim de avaliar cada uma das opções que estão sendo consideradas. No presente estudo a escala utilizada foi de 0 (zero) para péssimo e 100 (cem) para excelente, confira a seguir a pontuação de cada uma das opções consideradas como possíveis sedes da empresa.

TABELA 17 – MÉTODO DA PONTUAÇÃO PONDERADA: INFORMAÇÕES GERIAS.

Opção	Imobiliária	Bairro	Aluguel	Abatimento	Total	Área
A	Apolar	Fanny	R\$1.187,50	R\$237,50	R\$950,00	85M ²
B	Direto com Proprietário	Alto Boqueirão	R\$800,00	R\$0,00	R\$800,00	110M ²
C	Galvão Locação	Água Verde	R\$1.210,00	R\$110,00	R\$1.100,00	120M ²

FONTE: autor.

Os valores contidos na opção “A” e opção “C” da tabela a cima foram obtidos através do site oficial de cada uma das referidas imobiliária no dia 12 de março de 2010. Os valores constantes na opção “B” da referida tabela foi obtido diretamente com o proprietário do imóvel no dia 11 de março de 2010.

TABELA 18 – MÉTODO DA PONTUAÇÃO PONDERADA: PONTUAÇÃO FINAL.

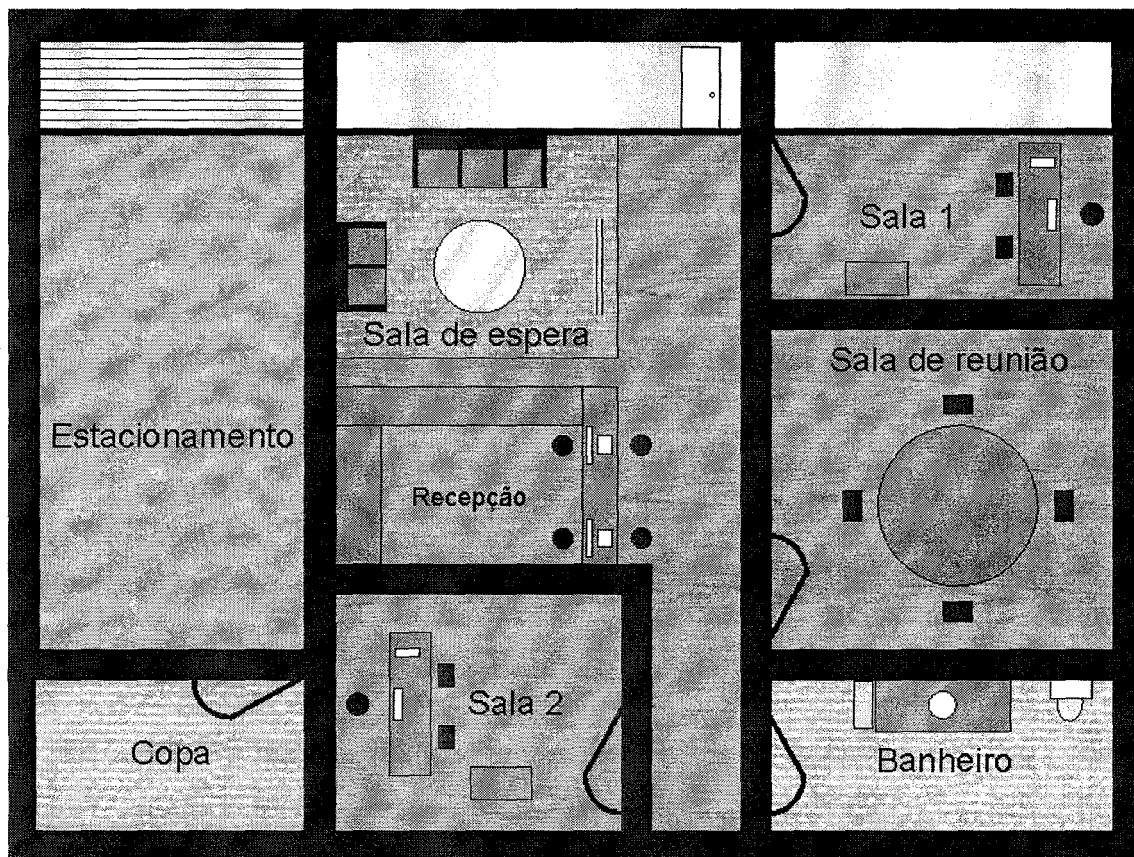
Critérios	Peso	Pontuação		
		A	B	C
Aluguel (R\$/M ²)	4	70	90	80
Localização (bairro)	2	80	70	90
Segurança	4	80	80	80
Tamanho	2	70	90	90
Estacionamento	3	80	80	70
Pontuação ponderada Total		1.140	1.240	1.210

FONTE: autor.

Dentre as possíveis opções de bairros para sediar a empresa, foi a opção “B” com 1.240 pontos, que melhor se enquadrou dentro dos critérios de avaliação. A opção pelo Alto Boqueirão (opção “B”) além de oferecer o menor custo com o aluguel é a única opção dentre as avaliadas que possibilita uma negociação direta com o proprietário do imóvel.

A figura a seguir apresenta a localidade da sede da Drago Consultoria Esportiva numa visão macro da região.

FIGURA 18 – LAYOUT DA EMPRESA.



FONTE: autor.

Confira nas tabelas a seguir as projeções de custos anual e no prazo de 5 anos com aluguel e IPTU.

TABELA 19 – PROJEÇÃO DE CUSTOS COM ALUGUEL E IPTU: ANO 1.

Mês	Aluguel	IPTU	Total
Janeiro	R\$800,00	R\$16,66	R\$816,66
Fevereiro	R\$800,00	R\$16,66	R\$816,66
Março	R\$800,00	R\$16,66	R\$816,66
Abril	R\$800,00	R\$16,66	R\$816,66
Maiο	R\$800,00	R\$16,66	R\$816,66
Junho	R\$800,00	R\$16,66	R\$816,66
Julho	R\$800,00	R\$16,66	R\$816,66
Agosto	R\$800,00	R\$16,66	R\$816,66
Setembro	R\$800,00	R\$16,66	R\$816,66
Outubro	R\$800,00	R\$16,66	R\$816,66
Novembro	R\$800,00	R\$16,66	R\$816,66
Dezembro	R\$800,00	R\$16,66	R\$816,66
Total	R\$9.600,00	R\$200,00	R\$9.800,00

FONTE: autor.

Os valores com aluguel e IPTU foram obtidos junto ao proprietário do imóvel em 11 de março de 2010.

TABELA 20 – PROJEÇÃO DE CUSTO COM ALUGUEL E IPTU: 5 ANOS.

Descrição	Ano					Total
	2011	2012	2013	2014	2015	
Aluguel	R\$9.600,00	R\$11.040,00	R\$12.696,00	R\$14.600,40	R\$16.790,46	R\$64.726,86
IPTU	R\$200,00	R\$206,00	R\$212,18	R\$218,55	R\$225,10	R\$1.061,83
Total	R\$9.800,00	R\$11.246,00	R\$12.908,18	R\$14.818,95	R\$17.015,56	R\$65.788,69

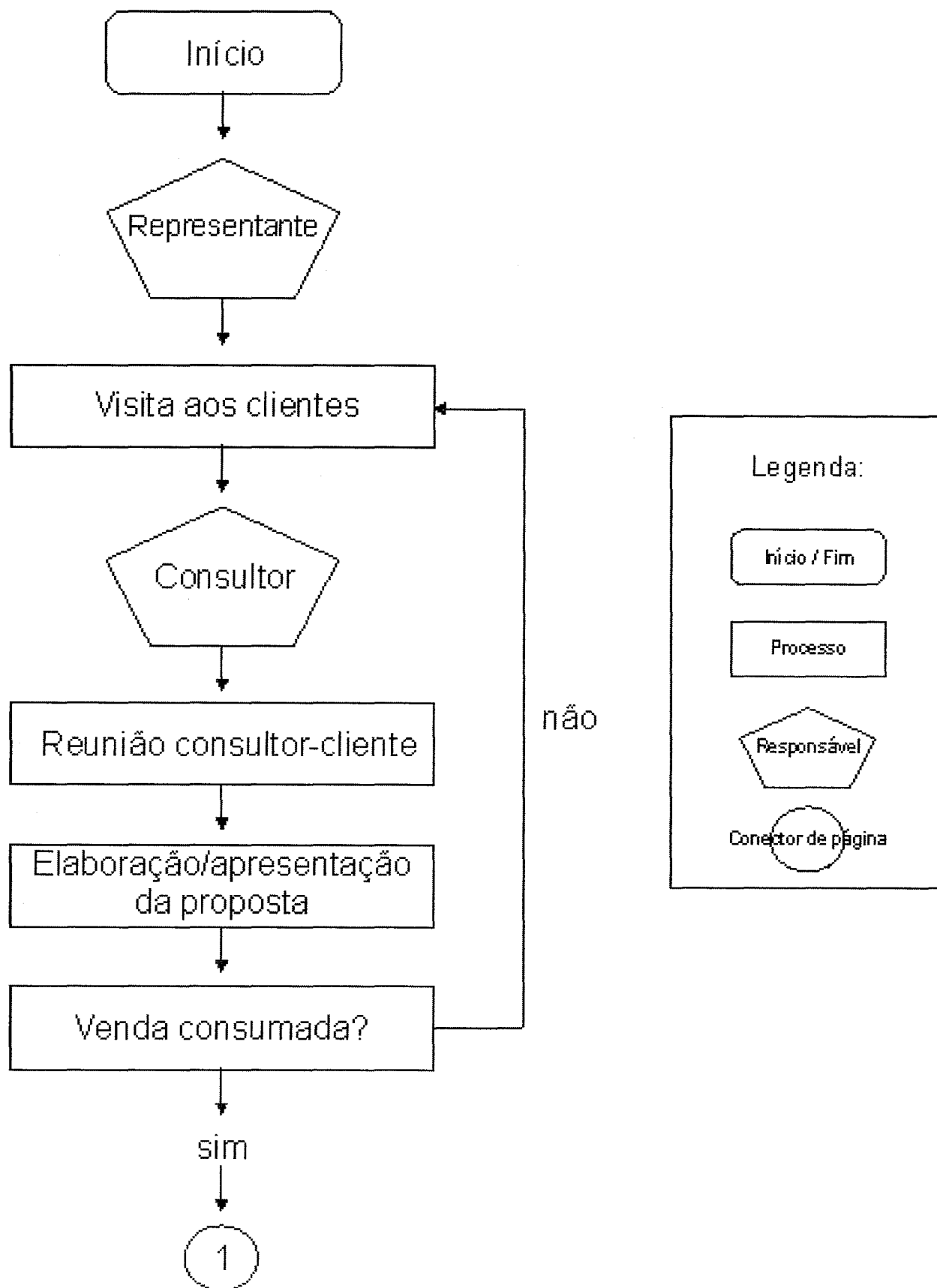
FONTE: autor.

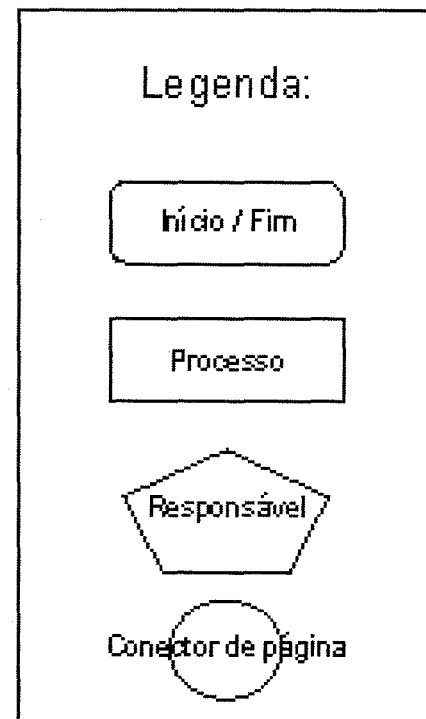
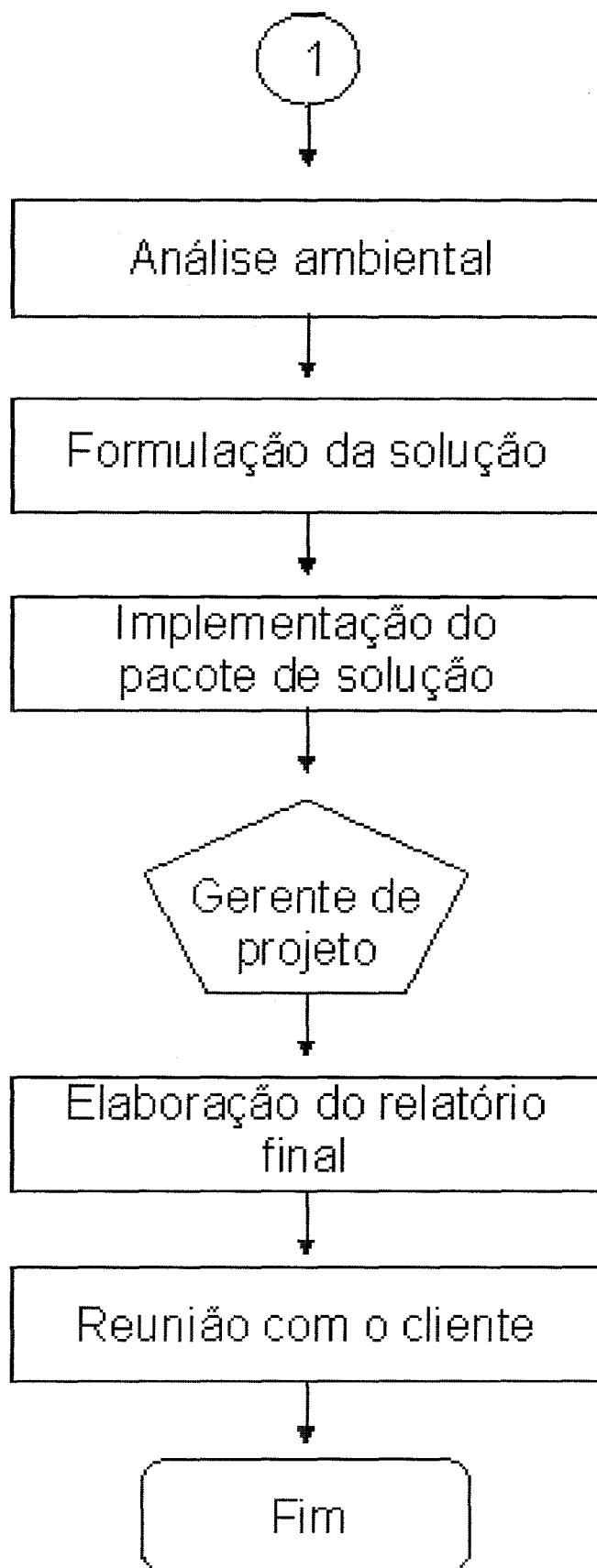
Com objetivo de tornar os valores futuros mais próximos da realidade foi aplicado um reajuste anual de 15% sobre o valor do aluguel e de 3% sobre o IPTU.

8.3 DESCRIÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

Durante as próximas páginas o leitor irá presenciar como o processo produtivo da Drago Consultoria Esportiva está planejado para ocorrer. O modelo esquemático que melhor representa o processo produtivo para a ocasião é o fluxograma, que para Oliveira (2001), deve ser entendido como sendo a sequência (fluxo) normal do trabalho.

FIGURA 19 – FLUXOGRAMA DA EMPRESA.





FONTE: autor.

8.4 DEMONSTRAÇÃO DA PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

O gerenciamento e controle da produção ocorrerão sempre no curto, médio e longo prazo e serão de responsabilidade do gerente administrativo. Em curto prazo as ações do gerente serão de executar as ações previamente estipuladas com apenas pequenos ajustes para que o serviço seja entregue no tempo e na qualidade acordado entre empresa e cliente. No médio prazo análises ambientais periódicas serão realizadas a fim de reposicionar a empresa de encontro ao mercado consumidor. Num horizonte distante o gerente administrativo deverá realizar ações na qual através dos recursos atuais consiga encaminhar a empresa rumo aos objetivos traçados de longo prazo (visão da empresa).

Na Drago Consultoria Esportiva o gerente administrativo poderá ou não acumular o cargo de gerente de projeto, isso dependerá da demanda de trabalho de cada projeto. Além de executar as ações operacionais da empresa é função do gerente administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar o projeto em questão. Por meio dessas ferramentas o gerente administrativo poderá identificar se o planejamento está ou não sendo cumprido.

TABELA 21 – TEMPO DE PRODUÇÃO: CONSULTORIA EM PROJETOS ESPORTIVOS.

Atividade	Descrição	Tempo (H)
Elaboração do projeto		2,5
Instrumento de diagnóstico	Exigências musculares.	1,0
Visita técnica	Análise ambiental	3,5
Conceito de Ginástica Laboral (G.L.)	Folheto informativo	1,5
Elaboração do questionário		2,5
Aplicação do questionário		2,5
Tabulação dos dados		2,5
Análise dos dados		2,0
Plano de aula	Exercícios de G.L.	2,0
Implementação		4,5
Relatório Final		3,5
Total		27,0

FONTE: banco de dados do autor.

As atividades expostas na tabela 21 estão organizadas de maneira cronológica para um projeto de implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho. Os dados apresentados foram baseados a partir de uma consultoria prestada por Diego Crespo Drago no período de 03 de setembro de 2009 a 03 de outubro de 2009, numa grande distribuidora de bebidas em Curitiba, Paraná.

TABELA 22 – TEMPO DE PRODUÇÃO: ANÁLISE ERGONÔMICA EM AMBIENTE DE TRABALHO.

Atividade	Descrição	Tempo (H)
Instrumento de pesquisa	Análise ergonômica	2,0
Visita técnica.	Análise ambiental	2,0
Relatório Final	Laudo ergonômico	3,0
Total		7,0

FONTE: banco de dados do autor.

Os dados contidos na tabela superior foram determinados a partir de uma consultoria realizada por Diego Crespo Drago no período de 14 de dezembro de 2009 a 10 janeiro de 2010, numa clínica de cirurgias plásticas em Curitiba, Paraná. É necessário informar que uma vez confeccionado o instrumento de pesquisa para análise ergonômica o mesmo poderá ser utilizado em demais análises.

TABELA 23 – TEMPO DE PRODUÇÃO: GINÁSTICA LABORAL.

Atividade	Descrição	Tempo (H)
Visita técnica.	Análise ambiental.	1,0
Planejamento	Plano de aula.	1,0
Aplicação	Ministrar a aula.	0,25
Total		2,25

FONTE: banco de dados do autor.

Diferentemente dos demais serviços prestados a ginástica laboral é um serviço que não exige do consultor a elaboração de relatórios finais e/ou reuniões diretamente com a diretoria. Dentro do item “aplicação” já está previsto o tempo necessário para mobilização e desmobilização da turma assim como o deslocamento interno na empresa-cliente. O tempo estimado de cada atividade foi calculado com base nas experiências como professor de ginástica laboral que o presente autor vivenciou.

Confira a seguir o número de funcionários assim como suas atribuições para o bom funcionamento das atividades da Drago Consultoria Esportiva.

TABELA 24 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS E SUAS PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES.

Cargo (função)	Principais atribuições	Qt.
Secretária	atender, filtrar e passar telefonemas, marcar e preparar reuniões e entrevistas, fazer o despacho da correspondência, contactar clientes, organizar e manter diversos ficheiros e processamento de texto.	01
Representante comercial	visitar regularmente os clientes e intermediar as vendas, preencher pedidos e enviar a representada, enviar relatórios sobre o andamento das negociações, coletar informações sobre novos clientes potenciais, auxiliar na cobrança de valores devidos, expandir contatos, enviar e-mail aos clientes (mala direta) e promover os produtos e informar sobre o grau de satisfação da clientela.	01
Gerente administrativo	executar e coordenar os processos administrativos, financeiros, contábeis/fiscal, recursos humanos e operacionais.	01
Ergonomista	visitar empresas clientes a fim de emitir laudos ergonômicos em ambiente de trabalho.	01
Consultor de projetos	elaborar, desenvolver e auxiliar no processo de elaboração de projetos de acordo com as necessidades do cliente. Fica a cargo do consultor ainda expedir relatório com pareceres e recomendações assim como fazer reuniões periódicas com o cliente.	01
Professor de ginástica laboral	ministrar aulas de ginástica laboral no ambiente de trabalho do cliente. Elaborar e desenvolver planos de aula de ginástica laboral com duração de 10 -15 minutos.	01
Total		06

Fonte: autor.

Por trabalhar em regime de projetos a Drago Consultoria Esportiva não necessita manter todos os funcionários supracitados na folha de pagamento de forma constante. A empresa contratará os profissionais de acordo com a demanda do projeto em execução. Os únicos que serão admitidos em regime “full time” serão:

- a secretária;
- o representante comercial e
- o gerente administrativo que também exercerá a função de consultor de projetos.

Por se tratar de uma empresa que trabalha por projetos a ociosidade da empresa será mínima visto que apenas o Consultor de Projetos o Representante Comercial e a Secretária serão contratados pela empresa. Os demais funcionários serão terceirizados e de acordo com a demanda de mercado.

8.5 DESCRIÇÃO E CUSTOS DOS INSUMOS

Os valores tabulados nos custos dos insumos foram obtidos através de uma cotação digital nos sites oficiais de cada um dos fornecedores. O valor incorrido com a encadernação foi obtido numa papelaria local e refere-se a encadernação de documentos com até 200 folhas.

TABELA 25 – CUSTOS DOS INSUMOS.

Insumos	Unidade Utilizada	Custo Unitário	Fornecedor
Resma de papel A4 75g c/ 500fls.	Pacote	R\$ 14,90	Extra Supermercado.
Resma de papel fotográfico A4 280g c/ 20 fls.	Pacote	R\$ 34,90	Extra Supermercado.
Cartucho de impressão P/B	Peça	R\$ 34,90	Americanas.com.
Cartucho de impressão Col.	Peça	R\$49,90	Americanas.com.
Gasolina	Litro	R\$2,39	Posto Texaco.
Tubo c/ 100 CD-R virgem.	Peça	R\$ 79,00	Shopping UOL.
CD-Box c/ 100un.	Pacote	R\$53,99	Mercado Livre.
Encadernação até 200fls.	-	R\$2,00	Papelaria Local.
Total	-	R\$271,98	

FONTE: autor.

A seguir apresentamos os custos médios para a realização de uma consultoria independente do tipo de serviço solicitado pelo cliente. O valor já contempla os custos com o material de impressão como, por exemplo, o relatório final.

TABELA 26 – CUSTOS MÉDIOS: INSUMOS PARA 1 CONSULTORIA.

Insumos	Unidade Utilizada	Custo Unitário
Resma de papel A4 75g c/ 500fls.	10 fls.	R\$0,30
Resma de papel fotográfico A4 280g c/ 20 fls.	8 fls.	R\$13,96
Cartucho de impressão P/B	10 fls.	R\$0,70
Cartucho de impressão Col.	8 fls.	R\$0,80
Gasolina	5 litros.	R\$11,95
Tubo c/ 100 CD-R virgem.	1 CD-R.	R\$0,79
CD-Box c/ 100un.	1 CD-Box.	R\$0,54
Encadernação até 200fls.	1 encadernação.	R\$2,00
Total	-	R\$ 31,04

FONTE: autor.

O Custo Unitário (C.U.) do insumo para 1 consultoria foi calculado através do seguinte cálculo:

$$C.U. = \frac{\text{Custo unitário do insumo}}{\text{Unidade de insumo}} \times \text{número de unidades utilizadas}$$

TABELA 27 – PROJEÇÃO DOS CUSTOS MÉDIOS DOS INSUMOS: ANO 1.

Insumos	Unidade Utilizada	Custo Unitário
Resma de papel A4 75g c/ 500fls.	8.280 fls.	R\$248,40
Resma de papel fotográfico A4 280g c/ 20 fls.	6.624 fls.	R\$11.558,88
Cartucho de impressão P/B	8.280 fls.	R\$579,60
Cartucho de impressão Col.	6.624 fls.	R\$662,40
Gasolina	4.140 litros.	R\$9.894,60
Tubo c/ 100 CD-R virgem.	828 CD-R.	R\$654,12
CD-Box c/ 100un.	828 CD-Box.	R\$447,00
Encadernação até 200fls.	828 peças.	R\$1.656,00
Total	-	R\$ 25.701,12

FONTE: autor.

Os valores citados na tabela 27 dizem respeito à projeção de consumo de insumos para o primeiro ano de produção com uma capacidade produtiva igual a 70% ou o equivalente à: 48 consultorias em elaboração de projetos esportivos; 192 análises ergonômicas em ambiente de trabalho e 588 assessorias em ginástica laboral.

TABELA 28 – PROJEÇÃO DOS CUSTOS MÉDIOS DOS INSUMOS: 5 ANOS.

Insumos	Ano				
	2011	2012	2013	2014	2015
Resma de papel A4 75g c/ 500fls.	R\$248,40	R\$307,97	R\$378,92	R\$462,88	R\$561,73
Resma de papel fotográfico A4 280g c/ 20 fls.	R\$11.558,88	R\$14.336,84	R\$17.634,88	R\$21.542,43	R\$26.158,06
Cartucho de impressão P/B	R\$579,60	R\$719,20	R\$884,14	R\$1.080,05	R\$1.311,44
Cartucho de impressão Col.	R\$662,40	R\$821,56	R\$1.010,44	R\$1.234,35	R\$1.499,42
Gasolina	R\$9.894,60	R\$12.272,70	R\$15.096,34	R\$18.440,10	R\$22.391,81
Tubo c/ 100 CD-R virgem.	R\$654,12	R\$810,88	R\$998,00	R\$1.218,92	R\$1.480,62
CD-Box c/ 100un.	R\$447,12	R\$554,53	R\$682,24	R\$833,18	R\$1.011,78
Encadernação até 200fls.	R\$1.656,00	R\$2.054,35	R\$2.526,10	R\$3.085,87	R\$3.747,45
Total	R\$25.701,12	R\$31.878,04	R\$39.212,02	R\$47.898,80	R\$58.163,42

FONTE: autor.

A projeção dos custos médios com insumos para 5 anos considerou nos cálculos uma inflação equivalente a 4,89% (média do índice IPCA de 2007 a 2009) além de um crescimento de 7,5% no número de consultorias prestadas pela Drago Consultoria Esportiva.

8.6 CONTROLE DE QUALIDADE

Segundo Falconi (1999) devemos detectar os fins, efeitos ou resultados não alcançados pela empresa a fim de melhorar-los. Com base nisso, a Drago Consultoria Esportiva elaborou um controle de qualidade específico para cada tipo de serviço oferecido.

8.6.1 Controle de qualidade em consultoria em elaboração de projetos esportivos

Os projetos esportivos são elaborados a partir das boas práticas do PMBOK®. Por isso processos específicos de qualidade são previstos ao longo de todo projeto. Os projetos contam ainda com a criação de possíveis cenários (pessimista, realista e otimista) com os respectivos planos de ações.

8.6.2 Controle de qualidade em análise ergonômica em ambiente de trabalho

Os laudos emitidos pela Drago Consultoria Esportiva serão elaborados fazendo uso apenas de ferramentas previamente testadas e validadas. Os laudos ergonômicos serão revistos pelo gerente de projeto antes de ser entregue ao cliente final.

8.6.3 Controle de qualidade em ginástica laboral

O controle de qualidade da ginástica laboral será realizado periodicamente junto dos alunos a fim de verificar o grau de satisfação deles para com o professor que ministra as aulas. Outra medida é realizar levantamentos periódicos junto ao setor médico da empresa para identificar os níveis de afastamento e absenteísmo.

9 RECURSOS HUMANOS

Como visto anteriormente a Drago Consultoria Esportiva irá trabalhar em regime de projetos, logo, não existe a necessidade de manter uma equipe inteira a disposição da empresa. Para que tal proposta de trabalho funcione corretamente, um funcionário ficará encarregado por criar um “banco de talentos”. Cujo objetivo é manter diversos profissionais cadastrados, de áreas afins com os serviços prestados pela Drago Consultoria Esportiva. Que serão “acionados” quando necessário. Caberá ao gerente administrativo realizar o recrutamento da equipe de trabalho de acordo com as necessidades

específicas do projeto. Os funcionários que permanecerão de maneira integral na empresa (secretária, representante comercial e gerente administrativo/consultor) serão contratados por período igual a 8 horas, através da convenção CLT.

TABELA 29 - SALÁRIOS PAGOS AOS FUNCIONÁRIOS DE ACORDO COM O CARGO (FUNÇÃO).

Cargo (função)	Qt.	Salário
Secretária.	01	R\$600,00
Consultor de projetos.	01	R\$1.500,00
Representante Comercial.	01	R\$800,00
Gerente Administrativo.	01	R\$1.500,00
Ergonomista.	01	R\$50,00 / laudo.
Professor de ginástica laboral.	01	R\$20,00 / hora

FONTE: autor.

Os valores dos cargos de secretária, consultor de projetos e gerente administrativo referem-se a jornadas de trabalho igual 8 horas por dia, durante 5 dias por semana. No caso dos terceirizados (ergonomista e o professor de ginástica laboral) o serviço será pago por produção, dependendo da negociação o valor poderá ser pago de forma antecipada, ao longo do projeto ou ao final do projeto.

9.1 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

As tabelas subsequentes apresentam a descrição detalha dos cargos de interesse da Drago Consultoria Esportiva.

TABELA 30 – DESCRIÇÃO DE CARGO: SECRETÁRIA.

CARGO: SECRETÁRIA	
Carga Horária Diária: 8 horas	Carga Horária Semanal: 44 horas
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES:	
atender, filtrar e passar telefonemas, marcar e preparar reuniões e entrevistas, fazer o despacho da correspondência, contactar clientes, organizar e manter diversos ficheiros e processamento de texto.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
segundo grau completo. Experiência comprovada de um ano no cargo e conhecimento avançado do pacote Microsoft Office 2007®.	
COMPETÊNCIAS PESSOAIS DESEJÁVEIS:	
fluência verba, pró-atividade, capacidade de organização, ótima redação e simpatia.	
SISTEMA DE REGISTRO DE TRABALHO:	
CLT.	

FONTE: autor.

TABELA 31 – DESCRIÇÃO DE CARGO: CONSULTOR EM PROJETOS.

CARGO: CONSULTOR DE PROJETOS	
Carga Horária Diária: 8 horas	Carga Horária Semanal: 44 horas
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES:	
<p>elaborar, desenvolver e auxiliar no processo de elaboração de projetos de acordo com as necessidades do cliente. Fica a cargo do consultor ainda expedir relatório com pareceres e recomendações assim como fazer reuniões periódicas com o cliente.</p>	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
<p>formação superior em Educação Física com habilitação plena ou em bacharelado e registro no CREF. Experiência comprovada de um ano em elaboração de projetos e conhecimento intermediário do pacote Microsoft Office 2007®.</p>	
COMPETÊNCIAS PESSOAIS DESEJÁVEIS:	
<p>fluência verba, pró-atividade, capacidade de organização, ótima redação e pensamento crítico.</p>	
SISTEMA DE REGISTRO DE TRABALHO:	
CLT.	

FONTE: autor.

TABELA 32 – DESCRIÇÃO DE CARGO: REPRESENTANTE COMERCIAL.

CARGO: REPRESENTANTE COMERCIAL	
Carga Horária Diária: 8 horas	Carga Horária Semanal: 44 horas
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES:	
visitar regularmente os clientes e intermediar as vendas, preencher pedidos e enviar a representada, enviar relatórios sobre o andamento das negociações, coletar informações sobre novos clientes potenciais, auxiliar na cobrança de valores devidos, expandir contatos, enviar e-mail aos clientes (mala direta) e promover os produtos e informar sobre o grau de satisfação da clientela.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
segundo grau completo. Experiência comprovada de um ano no cargo.	
COMPETÊNCIAS PESSOAIS DESEJÁVEIS:	
fluência verba, persistente, pró-atividade, capacidade de organização e simpatia.	
SISTEMA DE REGISTRO DE TRABALHO:	
CLT.	

FONTE: autor.

TABELA 33 – DESCRIÇÃO DE CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO.

CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO	
Carga Horária Diária: 8 horas	Carga Horária Semanal: 44 horas
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES:	
executar e coordenar os processos administrativos, financeiros, contábeis/fiscal, recursos humanos e operacionais.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
formação superior em Administração com habilitação em bacharelado e registro no CRA. Experiência comprovada de um ano no cargo e conhecimento intermediário do pacote Microsoft Office 2007®.	
COMPETÊNCIAS PESSOAIS DESEJÁVEIS:	
fluência verbal, persistente, pró-atividade, capacidade de organização, simpatia e liderança.	
SISTEMA DE REGISTRO DE TRABALHO:	
CLT.	

FONTE: autor.

TABELA 34 – DESCRIÇÃO DE CARGO: ERGONOMISTA.

CARGO: ERGONOMISTA	
Carga Horária Diária: De acordo com o projeto.	Carga Horária Semanal: De acordo com o projeto
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES:	
visitar empresas clientes a fim de emitir laudos ergonômicos em ambiente de trabalho.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
formação superior em Educação Física com habilitação plena ou em bacharelado e registro no CREF. Experiência comprovada de um ano em laudos ergonômicos.	
COMPETÊNCIAS PESSOAIS DESEJÁVEIS:	
fluência verba, pró-atividade, capacidade de organização, ótima redação e pensamento crítico.	
SISTEMA DE REGISTRO DE TRABALHO:	
CLT.	

FONTE: autor.

TABELA 35 – DESCRIÇÃO DE CARGO: PROFESSOR DE GINÁSTICA LABORAL.

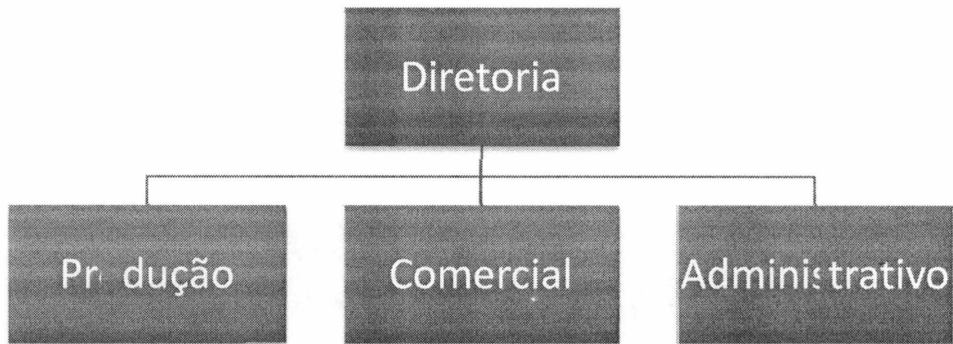
CARGO: PROFESSOR DE GINÁSTICA LABORAL	
Carga Horária Diária: De acordo com o projeto.	Carga Horária Semanal: De acordo com o projeto
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES:	
ministrar aulas de ginástica laboral no ambiente de trabalho do cliente. Elaborar e desenvolver planos de aula de ginástica laboral com duração de 10 -15 minutos.	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
formação superior em Educação Física com habilitação plena ou em bacharelado e registro no CREF. Experiência comprovada de um ano em ginástica laboral.	
COMPETÊNCIAS PESSOAIS DESEJÁVEIS:	
fluência verba, pró-atividade, capacidade de organização e simpatia.	
SISTEMA DE REGISTRO DE TRABALHO:	
CLT.	

FONTE: autor.

9.2 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

A empresa está com o seu organograma estruturado em 3 grandes blocos (produção, comercial e administrativo) na qual todos estão subordinados a diretoria. Confira na figura a seguir o organograma da Drago Consultoria Esportiva.

FIGURA 20 – ORGANOGRAMA EMPRESA.



FONTE: autor.

Como é possível constatar na figura abaixo, do posto mais alto para o posto inicial temos os seguintes cargos: Gerente Administrativo, Representante comercial, Consultor de projetos, Ergonomista e Professor de ginástica laboral e finalmente a Secretária.

FIGURA 21 – HIERARQUIA DE CARGOS DA EMPRESA.

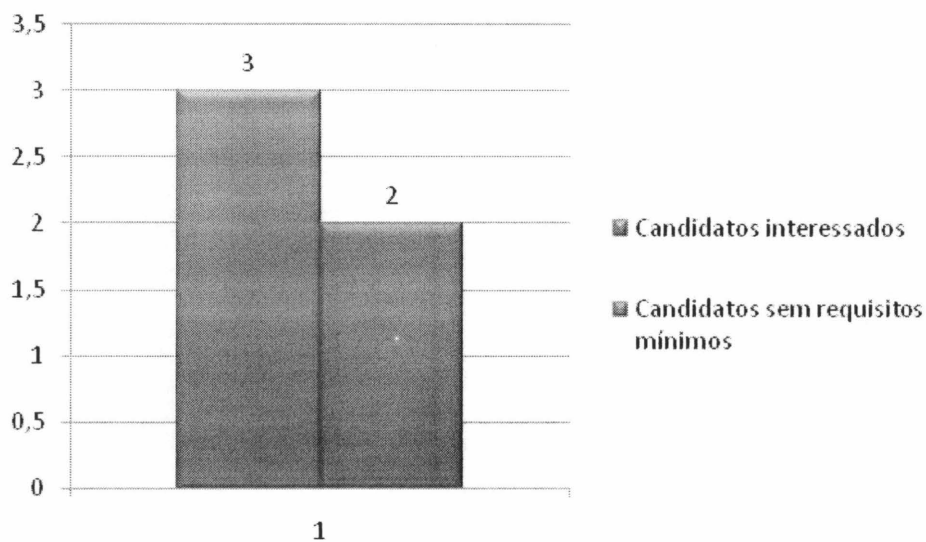


FONTE: autor.

9.3 DISPONIBILIDADE DE RECURSOS HUMANOS

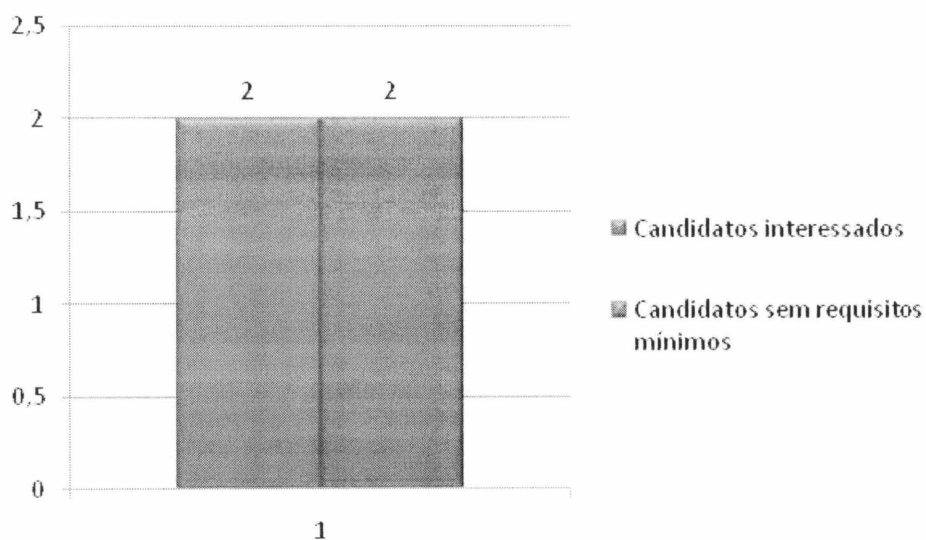
A fim de averiguar a existência ou não de mão de obra qualificada o autor anunciou 1 vaga para os 3 principais cargos da empresa no site do Conselho Regional de Educação Física de Santa Catarina – CREF/SC por um prazo igual á 1 semana (de 12 de março de 2010 à 19 de março de 2010). Confira nos gráficos a seguir o número de candidatos por vaga.

GRÁFICO 9 – RELAÇÃO CANDIDATOS INTERESSADOS VS CANDIDATOS SEM REQUISITOS MÍNIMOS: CONSULTOR EM PROJETOS.



FONTE: autor.

GRÁFICO 10 – RELAÇÃO CANDIDATOS INTERESSADOS VS CANDIDATOS SEM REQUISITOS MÍNIMOS: PROFESSOR DE GIN.



FONTE: autor.

Os gráficos 9 e 10 representam respectivamente o número de candidatos interessados VS candidatos sem requisitos mínimos para a vaga de consultor em projetos e professor de ginástica laboral. Durante o período de anúncio de vagas de emprego nenhum candidato enviou currículo para a vaga de Ergonomista. Para as demais vagas ocorreu uma reprovação respectivamente de 66,66% e 100% nos currículos para os cargos de Consultor de projetos e Professor de ginástica laboral. O principal fator de exclusão dos candidatos as respectivas vagas foi devido a exigência mínima de 1 ano de experiência comprovada na área de interesse.

9.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

O recrutamento ocorrerá através de agências especializadas (SINE, por exemplo) além de anúncios em mídias impressas (jornal e revista especializada) e digital (site da empresa). Após uma triagem prévia para identificar os candidatos que possuem maior afinidade com o cargo oferecido será realizado um processo de seleção que prevê entrevistas e testes de aptidões específicas.

9.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Apenas os cargos de secretária e representante comercial receberão treinamento e desenvolvimento ostensivo. Visto que os candidatos das demais vagas terão que preencher os requisitos mínimos de cada vaga, não existe a necessidade gerar despesas com treinamento e desenvolvimento de tais colaboradores. Ficará a cargo destes profissionais procurar ou não treinamento e desenvolvimento profissional: Consultor de Projetos; Gerente Administrativo; Ergonomista e Professor de Ginástica Labora.

TABELA 36 – ENCARGOS SOBRE A MÃO-DE-OBRA (%).

Descrição	%
INSS	15,00
FGTS	8,00
Provisão 13°	8,33
Provisão férias	11,11
Encargos s/ férias e s/ 13° salário	2,33
FGTS provisão de multa (recisão)	4,00
Total	33,77

FONTE: autor.

Os custos contemplados nas tabelas acima se referem ao início das atividades da empresa, os valores são fixos e mensais, que são referentes a salários e encargos trabalhistas.

TABELA 37 – CUSTO ANUAL COM RH.

Descrição	Valor
Salários	R\$52.800,00
FGTS	R\$7.920,00
INSS	R\$4.224,00
Provisão 13°	R\$4.398,24
Provisão férias	R\$5.866,08
Total	R\$75.208,32

FONTE: autor.

Os R\$75.408,32 que serão gastos no primeiro ano com os recursos humanos da empresa referem-se apenas aos contratados em carteira com jornada de trabalho igual a 8 horas diárias. Os demais gastos não foram considerados em virtude da dinâmica da empresa (pelo fato de trabalhar por projetos).

10 ASPECTOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS

A seguir trataremos os aspectos econômicos e financeiros mais pertinentes para a DRAGO CONSULTORIA ESPORTIVA.

10.1 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Acompanhe as fases de implementação da abertura da DRAGO CONSULTORIA ESPORTIVA na tabela a baixo:

TABELA 38 – CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DA EMPRESA.

Atividade	2010						2011
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan
Desenvolvimento projeto	X	X	X	X	X		
Legalização da empresa					X	X	
Locação do imóvel						X	
Reforma do imóvel						X	
Seleção e contratação						X	
Treinamento							X
Campanha de marketing						X	X
Inauguração							X

FONTE: autor.

10.2 FONTES DE FINANCIAMENTO DO PROJETO

Durante o primeiro ano de funcionamento a empresa consumirá R\$ 41.900,00. Apresentamos a seguir a descrição dos recursos utilizados durante o primeiro ano de funcionamento da empresa na tabela 39.

TABELA 39 – RESUMO DOS CUSTOS INICIAIS.

Descrição	Valor
Custos: pré-operacionais	R\$22.050,00
Custos: estratégias de marketing	R\$10.050,00
Custos: aluguel + IPTU	R\$9.800,00
Total	R\$41.900,00

FONTE: autor.

A princípio o recurso seria totalmente arcado por Diego Crespo Drago, porém existe a possibilidade de incluir mais um sócio ou buscar financiamento com terceiros. Na necessidade de financiamento, a empresa irá optar pelo produto “Giro Rápido” do Banco do Brasil. O Giro Rápido é uma linha de crédito pré-aprovada que financia até R\$100.000,00 em 24 parcelas mensais com taxas de juros variando de 2,08% ao mês a 2,34% ao mês. A seguir 3 previsões de cenários para desembolsar o montante necessário para viabilizar a DRAGO CONSULTORIA ESPORTIVA.

TABELA 40 – APORTE DE CAPITAL: CENÁRIO 1.

Fonte	Valor	%
Diego Crespo Drago	R\$ 41.900,00	100
Total	R\$41.900,00	100

FONTE: autor.

TABELA 41 – APORTE DE CAPITAL: CENÁRIO 2.

Fonte	Valor	%
Diego Crespo Drago	R\$ 21.900,00	52,27
Sócio	R\$20.000,00	47,73
Total	R\$41.900,00	100

FONTE: autor.

TABELA 42 – APORTE DE CAPITAL: CENÁRIO 3.

Fonte	Valor	%
Diego Crespo Drago	R\$ 16.900,00	40,33
Sócio	R\$15.000,00	35,80
Banco do Brasil	R\$10.000,00	23,87
Total	R\$41.900,00	100

FONTE: autor.

Propositadamente nos 3 cenários de aporte de capital (tabelas 40, 41 e 42) Diego Crespo Drago estará com a maior participação na empresa. Garantindo desta maneira o controle acionário da Drago Consultoria Esportiva.

10.3 DEPRECIAÇÃO

Segundo Ribeiro (2003) a depreciação é a perda de valor de maneira sistemática que os bens de uma empresa sofrem por desgaste de uso, ação da natureza e pela obsolescência.

TABELA 43 – DEPRECIAÇÃO DOS BENS.

Descrição	Vida útil	Taxa	Valor do bem	Valor anual	Valor mensal
Móveis e utensílios	10 anos	10%	R\$20.600,00	R\$2.060,00	R\$171,66
Total	-	-	R\$20.600,00	R\$2.060,00	R\$171,66

FONTE: autor.

Os cálculos de depreciação para a DRAGO CONSULTORIA ESPORTIVA tiveram como base os valores gastos com as aquisições de móveis e utensílios como apresentado anteriormente na tabela 11.

TABELA 44 – PROJEÇÃO DE DEPRECIAÇÃO: 5 ANOS.

Descrição	Ano				
	2011	2012	2013	2014	2015
Móveis e utensílios	R\$2.060,00	R\$2.060,00	R\$2.060,00	R\$2.060,00	R\$2.060,00

FONTE: autor.

10.4 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO

TABELA 45 – PROJEÇÃO DE FATURAMENTO: 5 ANOS.

Ociosidade	Ano				
	2011	2012	2013	2014	2015
0%	R\$386.880,00	R\$405.798,43	R\$425.641,98	R\$446.455,87	R\$468.287,56
20%	R\$309.120,00	R\$324.235,97	R\$340.091,11	R\$356.721,56	R\$374.165,25
30%	R\$297.840,00	R\$312.404,38	R\$327.680,95	R\$343.704,55	R\$360.511,70

FONTE: autor.

Os valores estimados na tabela 45 foram obtidos através da soma do volume de serviços prestados pelo valor de cada um dos serviços (tabelas 54, 55 e 56) de acordo com a capacidade produtiva da empresa. Os cenários simulados variam de 100% a 70% da produtividade ou de 0% a 30% de ociosidade da empresa como ilustrado na referida tabela. A projeção considerou apenas um reajuste anual de 4,89% no valor dos serviços prestados. O valor de reajuste refere-se a média do IPCA entre os anos de 2007 – 2009.

10.5 ESTRUTURA DOS CUSTOS

10.5.1 Custos fixos

TABELA 46 - CUSTOS FIXO: 2011/1.

Descrição	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Aluguel	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00
IPTU	R\$ 16,66	R\$ 16,66	R\$ 16,66	R\$ 16,66	R\$ 16,66	R\$ 16,66
Salários	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00
Encargos	R\$1.485,88	R\$1.485,88	R\$1.485,88	R\$1.485,88	R\$1.485,88	R\$1.485,88
Internet e Telefone	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00
Marketing	R\$4.375,00	R\$1.716,66	R\$383,33	R\$383,33	R\$383,33	R\$383,33
Total	R\$11.277,54	R\$8.619,20	R\$7.285,87	R\$7.285,87	R\$7.285,87	R\$7.285,87

FONTE: autor.

TABELA 47 - CUSTOS FIXO: 2011/2.

Descrição	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Aluguel	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00
IPTU	R\$ 16,66	R\$ 16,66	R\$ 16,66	R\$ 16,66	R\$ 16,66	R\$ 16,66
Salários	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00
Encargos	R\$1.485,88	R\$1.485,88	R\$1.485,88	R\$1.485,88	R\$1.485,88	R\$1.485,88
Internet e Telefone	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00	R\$200,00
Marketing	R\$383,33	R\$383,33	R\$383,33	R\$383,33	R\$383,33	R\$383,33
Total	R\$7.285,87	R\$7.285,87	R\$7.285,87	R\$7.285,87	R\$7.285,87	R\$7.285,87

FONTE: autor.

TABELA 48 – PROJEÇÃO DE CUSTO FIXO: 5 ANOS.

Descrição	Ano				
	2011	2012	2013	2014	2015
Aluguel	R\$9.600,00	R\$11.040,00	R\$12.696,00	R\$14.600,40	R\$16.790,46
IPTU	R\$200,00	R\$206,00	R\$212,18	R\$218,55	R\$225,10
Salários	R\$52.800,00	R\$55.440,00	R\$58.212,00	R\$61.122,60	R\$64.178,73
Encargos	R\$22.408,32	R\$23.528,73	R\$24.705,17	R\$25.940,42	R\$27.237,44
Internet e Telefone	R\$2.400,00	R\$2.640,00	R\$2.904,00	R\$3.194,40	R\$3.513,84
Marketing	R\$10.050,00	R\$10.541,45	R\$11.056,92	R\$11.597,61	R\$12.164,73
Total	R\$97.458,32	R\$103.396,18	R\$109.786,27	R\$116.673,98	R\$124.110,30

FONTE: autor.

10.5.2 Custos variáveis

TABELA 49 - CUSTOS VARIÁVEIS: 2011/1.

Descrição	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Água e Luz	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00
Insumos	R\$2.141,76	R\$2.141,76	R\$2.141,76	R\$2.141,76	R\$2.141,76	R\$2.141,76
Terceirizados	R\$3040,00	R\$3040,00	R\$3040,00	R\$3040,00	R\$3040,00	R\$3040,00
Total	R\$5.281,76	R\$5.281,76	R\$5.281,76	R\$5.281,76	R\$5.281,76	R\$5.281,76

FONTE: autor.

TABELA 50 - CUSTOS VARIÁVEIS: 2011/2.

Descrição	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Água e Luz	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00
Insumos	R\$2.141,76	R\$2.141,76	R\$2.141,76	R\$2.141,76	R\$2.141,76	R\$2.141,76
Terceirizados	R\$3040,00	R\$3040,00	R\$3040,00	R\$3040,00	R\$3040,00	R\$3040,00
Total	R\$5.281,76	R\$5.281,76	R\$5.281,76	R\$5.281,76	R\$5.281,76	R\$5.281,76

FONTE: autor.

TABELA 51 – PROJEÇÃO DE CUSTO VARIÁVEIS: 5 ANOS.

Descrição	Ano				
	2011	2012	2013	2014	2015
Água e Luz	R\$1.200,00	R\$1.320,00	R\$1.452,00	R\$1.597,20	R\$1.756,92
Insumos	R\$25.701,12	R\$31.878,04	R\$39.212,02	R\$47.898,80	R\$58.163,42
Terceirizados	R\$36.480,00	R\$39.480,00	R\$42.157,20	R\$45.318,99	R\$48.717,91
Total	R\$63.381,12	R\$72.678,04	R\$82.821,22	R\$94.814,99	R\$108.638,25

FONTE: autor.

Foi utilizado como base de cálculo um reajuste de 10% ao ano sobre o valor do aluguel e dos insumos. Lembramos que o cálculo prevê um aumento de 7,5% na demanda de serviços por ano.

TABELA 52 – RESUMO DOS CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS: ANO 1.

Descrição	Valor
Custos Fixos	R\$97.458,32
Custos Variáveis	R\$63.480,00
Total	R\$160.938,32

FONTE: autor.

TABELA 53 – RESUMO DOS CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS: 5 ANOS.

Descrição	Ano				
	2011	2012	2013	2014	2015
Custos Fixos	R\$97.458,32	R\$103.396,18	R\$109.786,27	R\$116.673,98	R\$124.110,30
Custos Variáveis	R\$ 63.381,12	R\$ 72.678,04	R\$ 82.821,22	R\$ 94.814,99	R\$108.638,25
Total	R\$ 160.839,44	R\$ 176.074,22	R\$ 192.607,49	R\$ 211.488,97	R\$ 232.748,55

FONTE: autor.

10.6 PREÇO DE VENDA

A determinação do preço de venda de um produto ou serviço deve considerar os custos totais de produção (KUHNN, 1996). O Preço de Venda (P.V.) utilizado pela Drago Consultoria é descrita pela seguinte fórmula:

$$P.V.= \frac{\text{Somatório dos custos unitários (fixo e variável)}}{\text{Somatório (impostos e lucro)}}$$

TABELA 54 – PREÇO DE VENDA: CONSULTORIA EM ELABORAÇÃO DE PROJETOS ESPORTIVOS.

Descrição	Valor
Custo fixo unitário	R\$253,12
Custo variável unitário	R\$31,04
Lucro	68,70%
Impostos	25%
Total	R\$4.500,00

FONTE: autor.

TABELA 55 – PREÇO DE VENDA: ANÁLISE ERGONÔMICA EM AMBIENTE DE TRABALHO.

Descrição	Valor
Custos Fixos	-
Custos Variáveis	R\$81,04
Lucro	22,50%
Impostos	10%
Total	R\$120,00

FONTE: autor.

TABELA 56 – PREÇO DE VENDA: GINÁSTICA LABORAL.

Descrição	Valor
Custos Fixos	-
Custos Variáveis	R\$76,04
Lucro	14,00%
Impostos	10%
Total	R\$100,00

FONTE: autor.

Visto que a Drago Consultoria Esportiva possui uma planilha específica (página 43) para cálculo do preço de venda do serviço os valores a cima servem apenas de ilustração.

10.7 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição fora calculada através da subtração da receita menos o somatório dos custos variáveis e deduções. Segundo Chagas (1999) a margem de contribuição mede o quanto o valor contribui para cobrir os custos fixos. No caso da DRAGO CONSULTORIA ESPORTIVA foi realizado 3 diferentes cálculos, 1 para cada serviço prestado pela empresa.

TABELA 57 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO: CONSULTORIA EM ELABORAÇÃO DE PROJETOS ESPORTIVOS.

Descrição	Valor
Receita	R\$4.500,00
Custo Variável	R\$31,04
Deduções	R\$1.125,00
Alíquota	25%
Total	R\$3.090,84

FONTE: autor.

TABELA 58 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO: ANÁLISE ERGONÔMICA EM AMBIENTE DE TRABALHO.

Descrição	Valor
Receita	R\$120,00
Custo Variável	R\$81,04
Deduções	R\$12,00
Alíquota	10%
Total	R\$26,96

FONTE: autor.

TABELA 59 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO: GINÁSTICA LABORAL.

Descrição	Valor
Receita	R\$100,00
Custo Variável	R\$76,04
Deduções	R\$10,00
Alíquota	10%
Total	R\$13,96

FONTE: autor.

10.8 DESPESAS FINANCEIRAS

TABELA 60 – DESPESAS FINANCEIRAS.

Descrição	Ano				
	2011	2012	2013	2014	2015
Manutenção de conta corrente.	R\$252,00	R\$252,00	R\$252,00	R\$252,00	R\$252,00
Total	R\$252,00	R\$252,00	R\$252,00	R\$252,00	R\$252,00

FONTE: autor.

10.9 DEMONSTRATIVO DO FLUXO DE CAIXA

TABELA 61 – DEMONSTRATIVO DO FLUXO DE CAIXA: 2011/1.

Descrição	DEZ/10	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Recursos sócios	41.900,00	-	-	-	-	-	-
Custos P.O.J.C.	(1.450,00)	-	-	-	-	-	-
Custos. P.O.A.	(20.600,00)	-	-	-	-	-	-
Consultorias em projetos (QT)	-	4	4	4	4	4	4
Consultorias em projetos (R\$)	-	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Análises ergonômicas (QT)	-	16	16	16	16	16	16
Análises ergonômicas (R\$)	-	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
Ginástica Laboral (QT)	-	49	49	49	49	49	49
Ginástica Laboral (R\$)	-	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00	4.900,00
Saldo Inicial de Caixa	19.850,00	17.708,24	20.441,11	25.832,32	32.556,86	39.281,40	46.005,94
Recebimento à vista	-	24.820,00	24.820,00	24.820,00	24.820,00	24.820,00	24.820,00
Total de recebimentos	-	24.820,00	24.820,00	24.820,00	24.820,00	24.820,00	24.820,00
Pagamento compras à vista	2.141,76	2.141,76	2.141,76	2.141,76	2.141,76	2.141,76	2.141,76
Pagamento Aluguel + IPTU	-	816,00	816,00	816,00	816,00	816,00	816,00
Água, Luz e Internet	-	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Salários e encargos	-	6.267,37	6.267,37	6.267,37	6.267,37	6.267,37	6.267,37
Salários (terceirizados)	-	3.005,00	3.005,00	3.005,00	3.005,00	3.005,00	3.005,00
Marketing	-	4.375,00	1.716,66	383,33	383,33	383,33	383,33
Impostos	-	5.182,00	5.182,00	5.182,00	5.182,00	5.182,00	5.182,00
Total de saídas	24.191,76	22.087,13	19.428,79	18.095,46	18.095,46	18.095,46	18.095,46
Saldo final do período	17.708,24	2.732,87	5.391,21	6.724,54	6.724,54	6.724,54	6.724,54
Saldo final de caixa	17.708,24	20.441,11	25.832,32	32.556,86	39.281,40	46.005,94	52.730,48

LEGENDA: P.O.J.C. = pré-operacionais jurídico-contábeis; P.O.A. = pré-operacionais aquisição.

FONTE: autor.

TABELA 62 – DEMONSTRATIVO DO FLUXO DE CAIXA: 2011/2.

Descrição	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Recursos sócios	-	-	-	-	-	-
Custos P.O.J.C.	-	-	-	-	-	-
Custos P.O.A.	-	-	-	-	-	-
Consultorias em projetos (QT)	4	4	4	4	4	4
Consultorias em projetos (R\$)	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Análises ergonômicas (QT)	16	16	16	16	16	16
Análises ergonômicas (R\$)	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920
Ginástica Laboral (QT)	49	49	49	49	49	49
Ginástica Laboral (R\$)	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900
Saldo Inicial de Caixa	52.730,48	59.455,02	66.179,56	72.904,10	79.628,64	86.353,18
Recebimento à vista	24.820,00	24.820,00	24.820,00	24.820,00	24.820,00	24.820,00
Total de recebimentos	24.820,00	24.820,00	24.820,00	24.820,00	24.820,00	24.820,00
Pagamento compras à vista	2.141,76	2.141,76	2.141,76	2.141,76	2.141,76	2.141,76
Pagamento Aluguel + IPTU	816	816	816	816	816	816
Água, Luz e Internet	300	300	300	300	300	300
Salários e encargos	6.267,37	6.267,37	6.267,37	6.267,37	6.267,37	6.267,37
Salários (terceirizados)	3.005,00	3.005,00	3.005,00	3.005,00	3.005,00	3.005,00
Marketing	383,33	383,33	383,33	383,33	383,33	383,33
Impostos	5.182,00	5.182,00	5.182,00	5.182,00	5.182,00	5.182,00
Total de saídas	18.095,46	18.095,46	18.095,46	18.095,46	18.095,46	18.095,46
Saldo final do período	6.724,54	6.724,54	6.724,54	6.724,54	6.724,54	6.724,54
Saldo final de caixa	59.455,02	66.179,56	72.904,10	79.628,64	86.353,18	93.077,72

LEGENDA: P.O.J.C. = pré-operacionais jurídico-contábeis; P.O.A. = pré-operacionais aquisição.

FONTE: autor.

O demonstrativo de fluxo de caixa apresentado nas tabelas 61 e 62 foram calculados considerando uma capacidade produtiva da empresa igual a 70% sobre o total.

TABELA 63 – DEMONSTRATIVO DO FLUXO DE CAIXA: 5 ANOS.

Descrição	Ano				
	2011	2012	2013	2014	2015
Recursos sócios	-	-	-	-	-
Despesas P.O.J.C.	-	-	-	-	-
Desp. P.O.A.	-	-	-	-	-
Consultorias em projetos (QT)	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Consultorias em projetos (R\$)	18.000,00	18.000,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00
Análises ergonômicas (QT)	16,00	17,00	18,00	20,00	21,00
Análises ergonômicas (R\$)	1.920,00	2.040,00	2.160,00	2.400,00	2.520,00
Ginástica Laboral (QT)	49,00	53,00	57,00	61,00	65,00
Ginástica Laboral (R\$)	4.900,00	5.300,00	5.700,00	6.100,00	6.500,00
Saldo Inicial de Caixa	19.850,00	151.668,56	246.787,06	375.872,07	501.650,06
Recebimento à vista	297.840,00	312.404,38	327.680,95	343.704,55	360.511,70
Total de recebimentos	297.840,00	312.404,38	327.680,95	343.704,55	360.511,70
Pagamento compras à vista	25.701,12	31.878,04	39.212,02	47.898,80	58.163,42
Pagamento Aluguel + IPTU	9.800,00	11.246,00	12.908,18	14.818,95	17.015,56
Água, Luz e Internet	3.600,00	39.600,00	4.356,00	4.791,60	5.270,76
Salários e encargos	75.208,32	78.969,74	82.917,17	87.063,03	91.416,18
Salários (terceirizados)	36.480,00	39.480,00	42.157,20	45.318,99	48.717,91
Marketing	10.050,00	10.541,45	11.056,92	11.597,61	12.164,73
Impostos	5.182,00	5.570,65	5.988,45	6.437,58	6.920,40
Total de saídas	166.021,44	217.285,88	198.595,94	217.926,56	239.668,96
Saldo final do período	131.818,56	95.118,50	129.085,01	125.777,99	120.842,74
Saldo final de caixa	151.668,56	246.787,06	375.872,07	501.650,06	622.492,80

LEGENDA: P.O.J.C. = pré-operacionais jurídico-contábeis; P.O.A. = pré-operacionais aquisição.

FONTE: autor.

10.10 CAPITAL DE GIRO

O capital de giro pode ser compreendido como sendo o montante financeiro necessário para executar as operações diárias sem comprometer a empresa. Considerando o fluxo de caixa apresentado nas tabelas 61 e 62 a Drago Consultoria Esportiva a necessitará de capital apenas em seu lançamento, o que Chagas (1999) define como sendo capital de giro inicial.

Neste caso, os custos iniciais serão arcados pelo empreendedor de acordo com um dos 3 cenários descritos nas tabelas 40, 41 ou 42.

10.11 PONTO DE EQUILÍBRIO OPERACIONAL (P.E.O.)

O ponto de equilíbrio operacional tem por objetivo verificar em que “momento” a empresa atinge um prejuízo igual a zero. Isso significa dizer que as receitas geradas são suficientes apenas para cobrir os custos da empresa (CHAGAS, 1999). O ponto de equilíbrio operacional da Drago Consultoria Esportiva foi calculado através da seguinte fórmula:

$$\text{P.E.O} = \frac{\text{Custos fixos}}{\text{Margem de contribuição}}$$

TABELA 64 – PONTO DE EQUILÍBRIO OPERACIONAL.

Descrição	Ano				
	2011	2012	2013	2014	2015
Custos fixos	R\$ 97.458,32	R\$ 102.904,73	R\$ 108.779,35	R\$ 115.126,37	R\$ 121.995,57
Margem de contribuição	R\$ 3.090,84	R\$ 3.241,98	R\$ 3.400,51	R\$ 3.566,80	R\$ 3.741,22
P.E.O	32	32	32	33	33

FONTE: autor.

O cálculo do P.E.O. considerou apenas o serviço de Consultoria em elaboração de projetos esportivos visto que os demais serviços prestados (análise ergonômica em ambiente de trabalho e assessoria em ginástica laboral) são remunerados por produção (custo variável). A margem de contribuição sofreu um reajuste anual de 4,89% (calculado a partir da média do IPCA entre 2007 – 2009). Os valores 32 e 33 respectivamente para os anos 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015 representam o número de consultorias que deverão ser prestadas anualmente para que ocorra o ponto de equilíbrio operacional.

10.12 ANÁLISE ECONÔMICA FINANCEIRA

10.12.1 Valor econômico agregado (EVA)

Originado do termo americano “Economic Value Added” o EVA é um índice utilizado para identificar se um investimento contribui positivamente para a riqueza dos proprietários. Confira a seguir o EVA da Drago Consultoria Esportiva na tabela 65.

TABELA 65 – CÁLCULO DO VALOR ECONÔMICO AGREGADO.

Descrição	Valor
Saldo final do período	R\$131.818,60
Remuneração exigida pelos credores	(R\$0,00)
Remuneração exigida pelos acionistas	(R\$6.285,00)
EVA	R\$125.533,60

FONTE: autor.

Informamos que o montante de R\$131.818,60 utilizado para os cálculos do EVA foi extraído do demonstrativo do fluxo de caixa: previsão 5 anos (tabela 63). A simulação considerou que o investimento inicial não seria composto apenas por capital próprio, explicando dessa forma porque a remuneração exigida pelos credores encontra-se zerada. Finalmente a remuneração exigida pelos acionistas levou em conta um retorno de 15% sobre o capital investido.

10.12.2 Payback remunerado

TABELA 66 – PAYBACK REMUNERADO.

Mês	Saldo final do período	Acumulado	Abatimento sobre o capital
Dezembro	-	-	R\$ 43.948,91
Janeiro	R\$2.732,87	R\$2.732,87	R\$ 41.216,04
Fevereiro	R\$5.391,21	R\$8.124,08	R\$ 35.824,83
Março	R\$6.724,54	R\$14.848,62	R\$ 29.100,29
Abril	R\$6.724,54	R\$21.573,16	R\$ 22.375,75
Maio	R\$6.724,54	R\$28.297,70	R\$ 15.651,21
Junho	R\$6.724,54	R\$35.022,24	R\$ 8.926,67
Julho	R\$6.724,54	R\$41.746,78	R\$ 2.202,13
Agosto	R\$6.724,54	R\$48.471,32	R\$0,00

FONTE: autor.

A tabela 66 representa o tempo necessário para que o capital inicial seja pago ao financiador do empreendimento. No caso da Drago Consultoria Esportiva o payback ocorrerá no mês de agosto, após 8 meses de operação da empresa. Para os cálculos foi utilizado um reajuste de 4,89% sobre o capital inicial (R\$41.900,00).

10.12.3 Lucratividade

TABELA 67 – MARGEM DE LUCRO: PROVISÃO 5 ANOS.

Descrição	Ano				
	2011	2012	2013	2014	2015
Lucro	R\$131.818,56	R\$95.118,50	R\$129.085,01	R\$125.777,99	R\$120.842,74
Vendas	R\$297.840,00	R\$312.404,38	R\$327.680,95	R\$343.704,55	R\$360.511,70
Margem de lucro	44,26%	30,45%	39,39%	36,59%	33,52

FONTE: autor.

TABELA 68 – RENTABILIDADE DO PROJETO.

Descrição	Rentabilidade
Taxa Selic	12,10%
Ibovespa	82,66%
Caderneta de poupança	6,36%
Drago Consultoria Esportiva (projetado)	44,26%

FONTE: autor.

A tabela 68 merece um pouco mais de explicação, a saber:

- o valor da Taxa Selic apresentado é uma provisão do Banco Central para 2010;
- o ótimo desempenho do Ibovespa deve ser visto com certa cautela visto que foi registrado em ano pós-crise financeira mundial e
- o valor da caderneta de poupança foi calculado através do rendimento dos últimos seis meses de rentabilidade da caderneta de poupança do Banco do Brasil em 2009.

CONCLUSÃO

A Drago Consultoria Esportiva é uma empresa que visa prestar consultorias esportivas com foco em consultoria em elaboração de projetos esportivos, análise ergonômica em ambiente de trabalho e assessoria em ginástica laboral. O presente estudo procurou identificar a viabilização da empresa em relação ao mercado consumidor, a engenharia do processo produtivo e os aspectos econômicos e financeiros. Por se tratar de uma empresa prestadora de serviços, o custo de abertura é relativamente pequeno (R\$41.900,00), fazendo com que o payback remunerado (tabela 66) ocorra num prazo de apenas 8 meses de operação da empresa. O demonstrativo do fluxo de caixa (tabelas 61 e 62) para o primeiro ano de operação da empresa considerou uma ociosidade de 30% da capacidade produtiva, mesmo assim, a Drago Consultoria Esportiva seria capaz de encerrar o primeiro ano com uma margem de lucro igual a 44,26% (tabela 67). A forma como a empresa está estruturada, contratação através de terceirização, permite que a Drago Consultoria Esportiva tenha uma estrutura de custos fixos baixo.

Considerando a expertise do proponente do empreendimento; considerando o baixo grau de investimento inicial; considerando a alta lucratividade do empreendimento; considerando o baixo risco e os aspectos demográficos apresentados no estudo. Julgo viável a abertura do presente empreendimento desde que se tome as devidas soluções em relação à escassez de mão de obra qualificada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADVANCEMARKETING: custos pré-operacionais - aquisições. Disponível em: <http://www.advancemarketing.com.br/bizschool/julho/Custo%20de%20abertura%20de%20uma%20empresa.xls>. Acesso em: 13 março 2010.

BANCO CENTRAL: previsão da Taxa Selic para 2010. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?SELICMES>. Acesso em 03 abril 2010.

BANCO DO BRASIL: rentabilidade da caderneta de poupança no segundo semestre de 2010. Disponível em: www.bb.com.br. Acesso em 03 abril 2010.

CHAGAS, Fernando Celso Dolabela. O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

CLT. Disponível em: www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/legis/CLT/INDICE.html. Acesso em: 10 fevereiro 2010.

CREF/SC: anuncio de vaga – consultor de projetos esportivos, ergonomista e professor de ginástica laboral. Disponível em: www.crefsc.org.br. Acesso em: 12 março 2010.

DRAGO, Diego Crespo. A atividade física faz bem aos cofres públicos. Disponível em: dragoconsultoria.com.br. Acesso em: 05 janeiro 2010.

FALCONI, Vicente. TQC Controle de Qualidade Total. São Paulo: Editora DG, 1999.

IBGE: cadastro central de empresas. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2006/default.shtm>. Acesso em: 12 fevereiro 2010.

IBGE: censo demográfico. Disponível em:

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/default_censo_2000.shtm.

Acesso em: 12 janeiro 2010.

IBOVESPA: índice Ibovespa. Disponível em:

<http://www.monitormercantil.com.br/mostranoticia.php?id=73013>. Acesso em 03

abril 2010.

INFLAÇÃO. Disponível em:

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultinpcc.shtm. Acesso em: 10 março 2010.

IPPUC: estabelecimentos em Curitiba. Disponível em:

<http://ippucnet.ippuc.org.br>. Acesso em: 18 março 2010.

IPPUC: mercado formal de Curitiba. Disponível em: <http://ippucnet.ippuc.org.br>.

Acesso em: 18 março 2010.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUHN, Osmar Leonardo. Matemática financeira e Análise de Investimentos. São Paulo: Atlas, 1996.

LEI de licitação. Disponível em:

www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/L8666cons.htm. Acesso em: 29 maio 2008.

LEI de regulamentação da profissão de Educação Física. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9696.htm. Acesso em 25 março 2010.

LOCAÇÃO do imóvel. Disponível em: www.apolar.com.br. Acesso em: 10 março 2010.

LOCAÇÃO do imóvel. Disponível em: www.galvao.com.br. Acesso em: 10 março 2010.

JUCEPAR: abertura de empresas no Paraná. Disponível em: www.jucepar.pr.gov.br. Acesso em: 19 fevereiro 2010.

JUNTA COMERCIAL DO PARANÁ: despesas pré-operacionais. Disponível em: www.juntacomercial.pr.gov.br. Acesso em: 15 março 2010.

MAPA de macro-localidade. Disponível em:

http://maps.google.com.br/maps?f=q&source=s_q&hl=pt-BR&geocode=&q=Rua:+Maestro+Carlos+Frank+n%C2%B03291+Alto+boqueir%C3%A3o+Curitiba+-+Paran%C3%A1&sl=-25.524948,-49.24922&sspn=0.004734,0.010461&ie=UTF8&hq=&hnear=R.+Maestro+Carlos+Frank+-+Alto+Boqueir%C3%A3o,+Curitiba+-+Paran%C3%A1,+81770-010&ll=-25.524667,-49.246173&spn=0.018937,0.041842&z=15

Acesso em: 20 março 2010.

MAPA de micro-localidade. Disponível em:

http://maps.google.com.br/maps?f=q&source=s_q&hl=pt-BR&geocode=&q=Rua:+Maestro+Carlos+Frank+n%C2%B03291+Alto+boqueir%C3%A3o+Curitiba+-+Paran%C3%A1&sl=-25.524948,-49.24922&sspn=0.004734,0.010461&ie=UTF8&hq=&hnear=R.+Maestro+Carlos+Frank+-+Alto+Boqueir%C3%A3o,+Curitiba+-+Paran%C3%A1,+81770-010&ll=-25.525248,-49.247621&spn=0.004734,0.010461&z=17

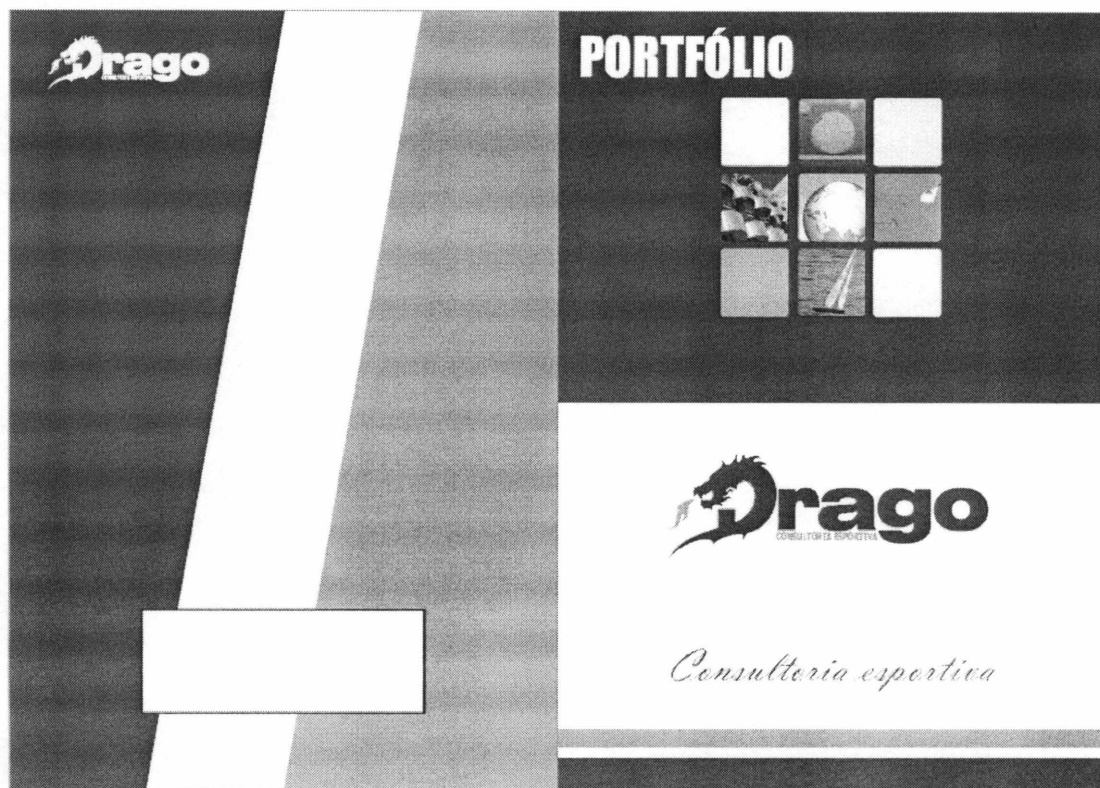
Acesso em: 20 março 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso. Marketing industrial. São Paulo: Atlas, 1992.

ANEXO 1 – PORTFÓLIO DA DRAGO CONSULTORIA ESPORTIVA.



FONTE: autor.

Drago

APRESENTAÇÃO

A Drago Consultoria é uma entidade privada que oferece consultorias esportivas para empresas públicas ou privadas, clubes, academias e locais que o esporte esteja presente.

Conheça a seguir nossos serviços.

METODOLOGIA

Manifestado o interesse da empresa pelos serviços da Drago Consultoria, o consultor oferece uma primeira reunião *in company* e sem compromisso, para discutir qual serviço melhor se enquadra nas necessidades do cliente. Em seguida é realizado um levantamento de dados da empresa para apresentação da proposta de trabalho.

Ao final da consultoria um relatório contendo os pareceres é entregue e discutido com o cliente.

DIFERENCIAL

Com metodologia própria de trabalho a Drago Consultoria proporciona soluções específicas para cada problema diagnosticada. Outro ponto forte de nossos consultores é o conhecimento em áreas da contabilidade e gestão empresarial.

SERVIÇOS

São 3 as áreas de atuação da Drago Consultoria. Conheça cada uma delas:

- **ANÁLISE ERGONÔMICA EM AMBIENTE DE TRABALHO:**
Consiste em identificar problemas ergonômicos na interação "homem e máquina" a fim de implementar medidas corretivas.
- **ELABORAÇÃO DE PROJETOS ESPORTIVOS:**
Consiste em auxiliar no processo de estruturação de projetos esportivos através das práticas do PMOK®.
- **GINÁSTICA LABORAL (GL):**
A GL é composta por exercícios de alongamento e fortalecimento realizados no ambiente de trabalho. A GL pode ser dividida entre preparatória (antes do trabalho) e compensatória (durante o trabalho).

Agende agora mesmo uma reunião com nossos consultores sem compromisso.

(11) 8438-4130

CONSULTORIA ESPORTIVA - www.dragoconsultoria.com.br

Drago

FONTE: autor.



CADASTRO DE INTERESSE

Empresa: _____

Site da empresa: _____

Ramo: _____ CNPJ: _____

Solicitante: _____ Cargo: _____

E-mail: _____ Tel: () _____

Área de interesse:

- Análise ergonômica em ambiente de trabalho.
- Elaboração de projetos esportivos.
- Ginástica Laboral.

Indique como você conheceu nossos serviços:

- Internet.
- Indicação.
- Folhetos/anúncios em jornais.
- Outros.

Gostaria de receber mais informações a respeito do serviço interessado via e-mail?

- Sim.
- Não.

Data: ___/___/___

Assinatura

CONSULTORIA ESPORTIVA - www.dragoconsultoria.com.br



DECLARAÇÃO DE DIREITOS AUTORAIS

A empresa _____
l o c a l i z a d a _____ n a
Rua(Av.): _____ no
Bairro: _____ - Cidade: _____,
Estado: _____, inscrita sobre o CNPJ N°
_____ vem através deste instrumento legal
conceder a DRAGO CONSULTORIA ESPORTIVA localizada na
Rua(Av.): _____ no Bairro: _____ -
Cidade: _____, Estado: _____, inscrita sobre o
CNPJ N° _____ o direito de publicar todas as
informações contidas nos relatórios, ofícios, questionários e
demais documentos utilizados durante o período de _____
a _____ referente a consultoria contratada pelo declarante.

O presente instrumento tem validade apenas enquanto o
beneficiário fazer uso das informações de maneira não comercial
e/ou provoque qualquer tipo de difamação da marca e/ou empresa
concedente dos direitos aqui presentes.

nome completo
cargo na empresa

01 de janeiro de 2010.
Curitiba, Paraná.

CONSULTORIA ESPORTIVA - www.dragoconsultoria.com.br

ANEXO 4 – MODELO DE ORÇAMENTO.



Fone: (41) 8438-4130

Endereço: M. C. Frank, 3291 - A. Boqueirão, Curitiba.

Site: www.dragoconsultoria.com.br

E-mail: contato@dragoconsultoria.com.br

CNPJ: xxxxxxxxxxxx

ORÇAMENTO

Nº

001

Data:

1/jan/10

Do Cliente:

Nome da empresa: _____

Tel: (xx) 3333-3333

Ramo: _____

Tel2: (xx) 3333-3333

Endereço: _____

Solicitante: _____

Cargo: _____

Descrição do serviço:

Dias de consultoria: _____ Prazo de entrega: _____

Número de consultores: _____ Tipo de consultoria: _____

OBS:

Formas de pagamento:

Forma	Total	Desconto
À vista	R\$ 0.000,00	0,0%
1+1 de	R\$0.000,00	0,0%
1+2 de	R\$0.000,00	0,0%

Assinatura
FONTE: autor.

Orçamento válido até: 1/fev/10

ANEXO 5 – ANUNCIO DE VAGA: CONSULTOR EM PROJETOS ESPORTIVOS.

2010-03-12			
Diego Crespo Drago 014579G-PR			
<u>Informações Pessoais</u>			
<hr/>			
Endereço			
Cidade Curitiba-PR			
Email contato@dragoconsultoria.com.br			
Telefone			
<u>Informações Profissionais</u>			
<hr/>			
Salário	0.00	Tipo	Emprego
Assunto Vaga: Consultor Em Projetos Esportivos.			
Descrição Elaboração De Projetos Esportivos. Formado Em Educação Física Com 1 Ano De Experiência Na Área.			

FONTE: CREF/SC.

ANEXO 6 – ANUNCIO DE VAGA: ERGONOMISTA.

2010-03-12

Diego Crespo Drago

014579 G/pr

Informações Pessoais

Endereço

Cidade

Curitiba-PR

Email

contato@dragoconsultoria.com.br

Telefone

Informações Profissionais

Salário	0.00	Tipo	Emprego
----------------	------	-------------	---------

Assunto

Vaga: Ergonomista.

Descrição

Elaboração E Emissão De Laudos Ergonômicos.

Experiência De 1 Ano Na Área.

FONTE: CREF/SC.

ANEXO 7 – ANUNCIO DE VAGA: PROFESSOR DE GINÁSTICA LABORAL.

2010-03-12

Diego Crespo Drago
014579 G-PR

Informações Pessoais

Endereço

Cidade
Curitiba-PR

Email
contato@dragoconsultoria.com.br

Telefone

Informações Profissionais

Salário	0.00	Tipo	Emprego
----------------	------	-------------	---------

Assunto
Vaga: Ginástica Laboral.

Descrição
Ministrar Aulas De Ginástica Laboral Junto Ao Cliente. Experiência De 1 Ano Na Área.

FONTE: CREF/SC.