



RAFAEL HENRIQUE OZELAME

**INSTITUTO DE PESQUISA
ADVOGADO EMPREENDEDOR**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba - PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Instituto de Pesquisa Advogado Empreendedor**, elaborado por Rafael Henrique Ozelame e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 9 de agosto de 2017.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rafael Henrique Ozelame, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 1/2016 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE FGV no período de setembro/2015 à agosto de 2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Instituto de Pesquisa Advogado Empreendedor é autêntico e original e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, 9 de agosto de 2017

Rafael Henrique Ozelame

Dedico este trabalho à minha família e principalmente aos meus colegas de trabalho,
diante do auxílio na confecção das ideias que o nortearam e pelo incentivo.

Quero agradecer a todos os alunos que junto comigo participaram ativamente na construção de conhecimento sólido e maturidade acadêmica.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Matriz SWOT

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Demonstrativo de Resultados do Exercício Cenário Pessimista

TABELA 2 - Fluxo de Caixa Ano 1 Cenário Pessimista

TABELA 3 - Fluxo de Caixa Ano 2 Cenário Pessimista

TABELA 4 – Fluxo de Caixa Ano 3 Cenário Pessimista

TABELA 5 – Resumo Financeiro Cenário Pessimista

TABELA 6 – Ponto de Equilíbrio Cenário Pessimista

TABELA 7 – Indicadores Financeiros Cenário Pessimista

TABELA 8 - Demonstrativo de Resultado em Cenário Realista

TABELA 9 - Fluxo de Caixa Ano 01 Cenário Realista

TABELA 10 - Fluxo de Caixa Ano 02 Cenário Realista

TABELA 11 - Fluxo de Caixa Ano 03 Cenário Realista

TABELA 12 - Resumo Financeiro Cenário Realista

TABELA 13 - Ponto de Equilíbrio Cenário Realista

TABELA 14 - Indicadores Financeiros Cenário Realista

TABELA 15 - Demonstrativo de Resultado do Exercício Cenário Otimista

TABELA 16 - Fluxo de Caixa Ano 01 Cenário Otimista

TABELA 17 - Fluxo de Caixa Ano 02 Cenário Otimista

TABELA 18 - Fluxo de Caixa Ano 03 Cenário Otimista

TABELA 19 - Resumo Financeiro

TABELA 20 - Ponto de Equilíbrio Cenário Otimista

TABELA 21 - Indicadores Financeiros Cenário Otimista

LISTA DE SIGLAS

MEC – Ministério da Educação e Cultura

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

Sumário

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	10
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL.....	11
IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO.....	11
A SOLUÇÃO ENCONTRADA	13
VISÃO, MISSÃO, OBJETIVOS E VALORES	14
VANTAGENS COMPETITIVAS.....	15
TECNOLOGIA	16
MARCA	16
MERCADOS	17
FORNECEDORES / CONSUMIDORES	17
3. ANÁLISE DE MERCADO	18
ANÁLISE SETORIAL	18
ANÁLISE DA DEMANDA.....	19
ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	20
4. OFERTA DA EMPRESA	22
DESCRIÇÃO DETALHADA	22
POSICIONAMENTO / VANTAGEM COMPETITIVA. PORTER.....	24
ESTRATÉGIA MKT	24
ANÁLISE SWOT	25
5. PLANO OPERACIONAL	26
INFRAESTRUTURA.....	26
TECNOLOGIA ADOTADA.....	26
LOGÍSTICA.....	26
FORNECEDORES.....	26
ORGANIZAÇÃO	27
GERÊNCIA	27
6. PLANO FINANCEIRO	28
CUSTO FIXOS	28
CUSTO VARIÁVEL.....	28
CENÁRIO PESSIMISTA.....	29
7. CONCLUSÃO	38

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Plano de negócios para desenvolvimento de Instituto de Pesquisa *Advogado Empreendedor* que pretende fornecer aos alunos, com público alvo bacharéis em Direito e Advogados recém formados, curso de curta duração on-line com noções introdutórias de gestão de empresa voltada especificamente ao advogado que pretenda criar seu próprio escritório de advocacia.

A ideia nasceu da sensibilidade da necessidade de formação aos advogados de gestão de empresas com vistas ao fornecimento de ferramental para viabilizar a carreira na Advocacia Privada.

Com investimento inicial de R\$ 42.000,00, o projeto apresentará retorno em 18 meses e TIR de aproximadamente 115%, com ticket médio do curso por aluno de R\$ 500,00.

Eminentemente on-line, o instituto pretenderá ganhar escala apostando em mídia on-line e posicionamento de marca em uma necessidade de mercado.

A tomada de decisão é pela realização do negócio diante do baixo investimento e possibilidade de crescimento face ao mercado disponível e considerando a grande possibilidade do cenário de educação on-line.

2. A Empresa – Descrição Geral

Identificação do Negócio

O Brasil possui considerável número de Cursos de Direito, sendo um dos cursos superiores com quantidade de procura e que acaba por representar uma considerável parcela da população brasileira de profissionais ativos.

O profissional que se forma em uma faculdade de Direito, obviamente devidamente certificada perante o Ministério da Educação – MEC – tem algumas possibilidades de atuação no mercado de trabalho.

O bacharel em Direito pode lançar-se na iniciativa privada, exercendo sua função dentro de empresas relativamente à gestão de contratos com fornecedores, clientes, manutenção e organização de relacionamento com entidades do Poder Público, nos casos de empresas que atuam majoritariamente no mercado de licitações.

Ainda, caso entenda desta forma, pode-se lançar em carreira de concurso público, uma profissão estatizada através da qual ficará regulado de acordo com o cargo que eventualmente venha a ocupar mediante a realização de uma prova de títulos regulada pelo Direito Administrativo, com marco teórico no artigo 37 da Constituição Federal. Nesta senda, apenas a título exemplificativo, pode concorrer a cargos no próprio Poder Judiciário, existindo a carreira de juiz estadual e federal, bem como ingressar nos quadros do Ministério Público, igualmente na seara estadual ou federal. As vagas na carreira pública são vastas e as oportunidades também.

Outro elemento de atuação que acaba sendo o foco deste trabalho são os bacharéis que pretendem a carreira na Advocacia Privada, que se enseja mediante a aprovação em Exame Nacional da OAB.

A atividade de advogado é privativa àqueles aprovados no referido exame de acordo com a Lei 8.906/1994, denominada Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), que prevê em seu artigo 3º referida restrição:

Art. 3º O exercício da atividade de advocacia no território brasileiro e a denominação de advogado são privativos dos inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB),

§ 1º Exercem atividade de advocacia, sujeitando-se ao regime desta lei, além do regime próprio a que se subordinem, os integrantes da Advocacia-Geral da União, da Procuradoria da Fazenda Nacional, da Defensoria Pública e das Procuradorias e Consultorias Jurídicas dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios e das respectivas entidades de administração indireta e fundacional.

§ 2º O estagiário de advocacia, regularmente inscrito, pode praticar os atos previstos no art. 1º, na forma do regimento geral, em conjunto com advogado e sob responsabilidade deste.

Para àqueles profissionais que ao concluírem sua formação em Direito que pretendam a atividade privada da advocacia, podem no início de suas carreiras ingressarem como colaboradores em escritórios de advocacia já consagrados, o que acaba por ser uma tendência diante da dificuldade em se conseguir, inicialmente, a formação de uma clientela.

Um ponto que merece destaque é que a prestação de serviços de advogado, em sua essência, é uma prestação de serviços cuja confiança na relação entre cliente e advogado se mostra essencial ao fechamento da contratação para fins de patrocínio da causa pelo advogado em prol do cliente.

Ou seja, ao contrário de empresas cujo nicho de atuação é a comercialização de produtos, em que o cliente consumidor final pode perceber o valor do produto antes de sua aquisição por uma viabilidade física de analisa-lo e conseqüentemente experimentá-lo antes da compra, na prestação de serviços e especialmente na advocacia a percepção do valor agregado se dá após a contratação, fazendo com que valores em relação á formação jurídica, histórico de sucessos em demandas similares e principalmente o currículo do profissional advogado responsável se tornem elementos de percepção de valor ao cliente que influenciam diretamente na tomada de decisão de contratar ou não determinado advogado ou escritório de advocacia.

Ainda na esteira da advocacia privada, por sua natureza, essa atividade não pode ser considerada como “comercial”, ficando o advogado vedado de realizar publicidade ou campanhas de marketing que usualmente se constata em outros serviços não jurídicos.

Esta vedação encontra guarida no Código de Ética da Advocacia, legislação que deve ser lida em sintonia com o Estatuto da OAB, sendo oportuno citar o artigo 7º que veda o oferecimento de serviços profissionais que impliquem, direta ou indiretamente, a captação e clientela.

O artigo 28 do Estatuto de Ética da OAB informa que o advogo pode anunciar seus serviços profissionais, individual ou coletivamente, com discrição e moderação para finalidade

exclusivamente informativa, sendo usual a criação pelas grandes bancas de advogado de revistas informativas sobre dúvidas jurídicas à população em geral ou segmentado de acordo com determinado assunto ou especialização do referido profissional.

É importante esclarecer que a atividade de advogado possui natureza não empresarial, sendo que a união de esforços de mais de um profissional de forma organizada não é considerada, sob o viés da Administração de Empresas, uma empresa, e sim uma sociedade não empresarial.

Disto isto, a partir da análise desses elementos que norteiam a atividade do advogado eminentemente privado, entenda-se àquele que não atua sob o regime de concurso público, percebeu-se a deficiência na própria grade das matérias que compõem a faculdade de Direito no Brasil da capacitação ao advogado que pretenda ter seu próprio “negócio” de ferramentas a auxiliá-lo na atividade empresária da advocacia.

Entenda-se atividade empresária aos profissionais que em respeito a legislação vigente que norteiam a atividade do advogado acabam por fundarem seus próprios escritórios e conseqüentemente lançam-se no mercado da advocacia privada.

Identificou-se desta forma uma necessidade aos advogados, sejam recém formados ou que já atuem de forma organizada em sociedade de advogado, de formação acadêmica mediante entrega de ferramental da área de conhecimento da Administração de Empresas que, guardadas as peculiaridades de cada atuação, possam auxiliar o profissional no desenvolvimento de seu próprio negócio, ou seja, na criação e desenvolvimento de seu escritório de advocacia.

A solução encontrada

Diante da constatação de que há advogados que pretendam, em determinado momento de suas carreiras profissionais, serem profissionais liberais e assim lançarem-se de forma autônoma na atividade da advocacia privada, tem-se a propositura do desenvolvimento de um Instituto de Pesquisa para promover cursos de curta duração que ensinem técnicas de gestão de empresas que possam, respeitadas as normas que regulam a profissão, ensinarem o ferramental necessário ao desenvolvimento das atividades de empreendedorismo voltada especificamente a criação e gestão de um escritório de advocacia.

Com vistas a proporcionar um curso de curta duração que seja eficiente ao cumprimento de seu objetivo, será formado com noções de gerenciamento de pessoas, gestão de projetos, marketing na advocacia, custos e formação de preço e planejamento estratégico.

Esses elementos em conjunto, compilados em um curso de curta duração, de no máximo 20 horas aulas, tem a promessa de entregar ao cliente do instituto, doravante denominado de advogado empreendedor, uma introdução sobre o estado da arte em relação à gestão de empresas com vistas a viabilizar a criação e operação de um escritório de advocacia.

Com vistas a ganho de escala e maximização de rentabilidade a este negócio, tem-se a criação de uma plataforma on-line com venda de cursos on-line e aulas presenciais de forma que qualquer interessado pode, de forma simples mediante acesso ao site do instituto e pagamento do preço, ter acesso ao conteúdo do curso para auxiliar o advogado empreendedor a realizar o sonho de ter seu próprio negócio.

Visão, missão, objetivos e valores

Para definição destes elementos, tem-se como referencial o entendimento apresentado por Lobato (2009, pg 62 e ss) que ensina que a visão da empresa deve representar o sonho ou ideal a ser perseguido pela atividade empresarial, representando a imagem da empresa a ser perseguida acima dos objetivos e engajada através dos colaboradores com vistas a sua realização.

Por conseguinte, a missão empresarial deve representar a função a ser exercida no contexto social e empresarial, tornando-a útil com sentimento de utilidade social, individualizando e distinguindo a ação empresarial das demais corporações existentes. (Lobato, 2009, pg. 68).

Ainda neste sentido, a estipulação de valores da organização são premissas a nortear à tomada de decisão empresarial e essencialmente a fixação de princípios que serviram de base ao atuar empresarial. (Lobato, 2009, pg. 70)

Por fim, as caracterizações dos objetivos empresariais devem ser de tal forma claros e simples a fim de poderem ser aferidos mediante estabelecimento de métricas e transformar um planejamento estratégico em etapas tangíveis aos colaboradores. (Ferrell, 2009, pg. 39)

Com base neste contexto, define-se abaixo estes elementos em relação ao Instituto de Pesquisa Advogado Empreendedor.

Visão: Referência em despertar a capacidade de empreender no mundo jurídico.

Missão: Estabelecimento de fontes seguras de conhecimento a viabilizar novos negócios na advocacia privada.

Valores: Transparência, Conhecimento e bem-estar profissional.

Objetivos: Tornar-se inovadora na criação e conhecimento no empreendedorismo jurídico.

Vantagens competitivas

A definição dos elementos que compõem o cenário estratégico empresarial deve considerar, por interpretação literal, as similitudes da empresa em face aos demais concorrentes que a tornem diferente, que gere valor agregado ao cliente consumidor final.

Nesta senda, tem-se que a vantagem competitiva é aquela característica ou peculiaridade no produto ou serviço que, nas palavras de Oliveira (2009, pg. 227), representam o *algo a mais* da empresa quando comparada aos demais *players* do mercado.

A partir da definição dos elementos que compõem a alma empresarial do negócio (visão, missão e valores) parte-se ao desenvolvimento do plano estratégico com vistas a estabelecidas as premissas básicas que identificam o negócio enquanto singular, possa tornar realidade o estabelecimento das metas a serem atingidas e previamente fixadas pelos membros do conselho de administração empresarial ou, no presente estudo, do investidor. (Oliveira, 2009, pg. 228)

A importância da definição da estratégia a ser adotada pela empresa pode ser retratada por sua própria definição, entendida como a forma de reinvenção da estrutura organização com vistas a garantir a realização, mediante processo estratégico, das intenções e objetivos futuros da organização. Deve dar coerência e estrutura as tomadas de decisão tendo em mente, sempre, os elementos que compõem a razão de existir empresarial. (Lemos, 2012, pg. 18)

Por conseguinte, a definição da estratégia competitiva deve ressaltar os elementos que compõem a vantagem competitiva com vistas a explorá-la a torna-la clara e acessível ao mercado de consumo para, justamente, destacar a empresa no contexto concorrencial.

Seguindo essas premissas teóricas, deve-se atender para fins de definição do entendimento da vantagem competitiva do Instituto do Advogado Empreendedor em meio a grande oferta de cursos on-line e principalmente instituições que apostam na educação a distância, tornando despicienda a presença física do aluno e diminuindo assim os custos do gerenciamento de uma empresa, e neste caso específico o custo de uma faculdade, deve-se identificar o que faz com que este negócio tenha àquele *algo a mais* que corresponde à vantagem competitiva.

A vantagem competitiva que se identifica neste negócio é justamente a linha de ensino que se pretende adotar, ou seja, curso de curta duração com vistas a capacitar o advogado para empreender, dando o ferramental necessário aos alunos que diante de uma carência do conhecimento necessário para empreender derivada da estruturação do ensino de Direito em nosso país gera aos profissionais da área.

Por ser idealizado e planejado por um advogado que teve como experiência a dificuldade de empreender neste mercado, tendo lançado mão de conhecimento especializado em outras áreas do conhecimento, especificamente de administração de empresas, tem-se que a vantagem competitiva está presente na própria definição do escopo do projeto.

O público alvo possui a necessidade de conhecimento nesta área, de forma que a identificação desta oportunidade corresponde em si a vantagem competitiva. Na definição trazida por Mauborgne (2005, pg. 4) entende-se por estar diante de um oceano azul ao passo que em que pese a existência de outros *players* no mercado de cursos on-line, não se vislumbra a existência de um instituto de pesquisa específico ao profissional do direito que pretenda empreender.

Tecnologia

No tocante à utilização de tecnologia, o plano de negócio prestará ao fornecimento de serviços mediante utilização de um site na internet e criação de aulas via vídeo.

Marca

Necessidade de criação de uma marca que represente os objetivos estratégicos da empresa e, por conseguinte, gere uma sensação de confiança ao primeiro contato com o público.

Mercados

Mercado que se pretende atingir é justamente, de forma ampla, o mercado da educação a distância em um nicho de mercado específico relativo aos bacharéis e advogados que tenham intenção de montar seu próprio negócio. A advocacia privada é em sua essência uma profissão autônoma tendo em vista que a relação entre cliente e advogado é contratual, de forma que cabe ao advogado proprietário de seu próprio negócio a competência de gestão para seu sucesso.

Fornecedores / consumidores

Fornecedores

Fornecedores que possam viabilizar a construção de um *e-commerce* e a criação do curso em formato on-line, identificando-se empresas de áudio e vídeo, produtoras, uma agência de marketing para desenvolver o projeto de comunicação e um desenvolvedor de sites web para realizar a plataforma do curso on-line.

Consumidores

Os consumidores do curso de advogado empreendedor seriam todos aqueles que pretendem seguir a carreira de advogado, desde o estudante que está em vistas de finalizar seu curso de Direito com consequente opção pela carreira na advocacia até gestores de escritórios e seus correlatos proprietários que já estejam atuando no mercado.

3. Análise de Mercado

Análise Setorial

O projeto está inserido no contexto de prestação de serviços educacionais, mais especificamente no ensino a distância.

No primeiro momento de lançamento e maturação do projeto, consolidação da marca principalmente, não se vislumbra a criação de um instituto de pesquisa com sede física e ambiente educacional, para fins de redução de custos incorridos.

A tendência neste cenário é a fixação do instituto apenas em seu formato on-line viabilizando assim evitar qualquer barreira geográfica de acesso e contato com o mercado consumidor.

O ensino a distância, através da quebra de paradigma da necessidade presencial e formato tradicional de ensino, se tornou uma realidade presente nas empresas que atuam no mercado de ensino, apresentando não só uma tendência, mas principalmente uma inovação na forma de prestar este serviço.

Entende-se que o ensino a distância é a metodologia mais assertiva à sociedade moderna diante das inovações tecnológicas que viabilizam a alteração do paradigma e permitem explorar, em conjunto com os avanços tecnológicos, diferentes formas nesta área do conhecimento. (MACHADO, 2011, pg. 2)

A difusão e utilização do ensino a distância, nas palavras de Machado, facilitam a interação entre os envolvidos e se torna um facilitador para novas ideias mediante conexão de novas formas de comunicação, derivadas do avanço tecnológico. (2011, pg. 2).

Nesta toada tem-se a criação de um marco legislativo para regularizar o ensino a distância, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394/1996, que prevê em seu corpo a inserção desta modalidade educacional nos diversos níveis curriculares com inclusive incentivos financeiros para fomento da atividade.

Além de se tornar uma realidade tecnológica, existe marco regulatório o que torna o risco da atividade mínimo diante do incentivo do Estado.

Pesquisa veiculada pelo site Universia Brasil apontou que em outubro de 2016 a educação à distância representava 26% da educação nacional, com previsão de corresponder à 51% do mercado até o ano de 2023.

Verifica-se, portanto, uma oportunidade e um crescimento da demanda a ser atendida pelo ensino a distância. Especificamente ao projeto em tela, por se tratar de um curso informacional, sem a pretensão de qualificação, desnecessária a obtenção de licença perante órgãos educacionais ao passo que não haverá certificação profissional.

No tocante às barreiras de entrada, há necessidade de investimento em tecnologia da plataforma que será utilizada para veiculação do curso, o que demanda necessidade de capital inicial.

Análise da Demanda

Especificamente em relação à demanda, deve-se considerar o mercado potencial bacharéis em direito e advogados atuantes, mesmo aqueles que são empregados de bancas de advocacia e seus gestores.

Certamente que desta gama de possíveis consumidores, há os profissionais que não possuem interesse na criação de um escritório de advocacia ou em lançar-se enquanto empreendedores, tendo-se desta forma o mercado disponível.

De acordo com dado informado pelo Ministro do Conselho Nacional de Justiça Jefferson Kravchychyn, o Brasil possui atualmente 1.240 (um mil, duzentos e quarenta) faculdades de Direito em operação, o que representa mais que a totalidade da soma de todos os outros cursos no restante do mundo.

Partindo deste dado e apenas para fins de cálculo do tamanho do mercado disponível, suponha que cada faculdade forme por ano a quantidade de 100 alunos, o que implica em 124 mil novos bacharéis por ano no mercado de trabalho.

Obviamente que possuir o curso de Direito não é condição suficiente a empreender na advocacia, sendo necessário a aprovação no exame de Ordem promovido pela Ordem dos Advogados do Brasil. Nesta linha, em pesquisa ao site Conjur, verificou-se que no último exame da Ordem, considerando dados nacionais, foram aprovados 25,2 mil bacharéis para a

carreira da advocacia. Dados que desconsideram os advogados já aprovados e que supostamente teriam interesse em acesso ao curso de empreendedor advogado.

O mesmo site Conjur apresentou notícia de que o Brasil possui 1 milhão de advogados com inscrição perante respectivo órgão de classe ativos. Verifica-se uma considerável quantia de consumidores no mercado disponível com potencial interesse na aquisição do curso on-line para advogados.

Neste cenário hipotético de potenciais clientes/alunos do curso de advogado empreendedor, parte-se de uma expectativa de vendas relativamente pequena diante do número de bacharéis e advogados que poderiam ter acesso ao curso.

Todavia, na confecção dos cenários de receita bruta, a perspectiva adotada é pela venda de 1.080 cursos por ano, o que representa conforme as premissas adotadas um faturamento bruto anual de R\$ 540.000,00.

Análise da Concorrência

Em uma pesquisa no Google com a frase “curso gestão de empresas na advocacia” identifica-se concorrentes que lançam cursos de gestão nos termos conforme pretendidos.

O que mais se assemelha à proposta ora apresentada, mas trata-se de um curso de pós graduação, é o fornecido pela EPD (www.epd.edu.br), e contém enquanto objetivo: “Proporcionar um curso que favoreça a aquisição dos conhecimentos e habilidades, especialmente voltados para a Gestão das Atividades Jurídicas no contexto dos Departamentos Jurídicos Corporativos ou das Sociedades de Advogados.”

Assemelha-se em grande parte ao propósito deste trabalho, mas considerando tratar-se de um curso de pós-graduação, entende-se que são serviços complementares ao passo que o aluno/profissional que seja cliente desta instituição de ensino poderá, caso entenda pela busca de maiores informações, adquirir o curso ora em questão para complementação de sua formação enquanto advogado empreendedor.

Por conseguinte, um curso que se assemelha ao estudo em questão é o fornecido pela empresa Editora Magister diante do formado em horas/aula, em 12 horas, e ementa apresentada: “entender a estruturação básica para uma organização de advocacia, desenhar as atividades

funcionais da organização (cargos e funções), compreender os setores fundamentais de marketing, finanças, gestão de pessoas e gestão empresarial, planejar a reorganização do escritório”.

Não há informação da possibilidade de acesso ao curso on-line, o que torna o presente projeto um diferencial competitivo em relação aos concorrentes identificados.

4. Oferta da Empresa

Descrição detalhada

A empresa apresentará ao mercado potencial um curso educacional para capacitar o advogado e o estudante de Direito na área de gestão de empresa com a peculiaridade do escritório de advocacia.

Se presta a dar segurança ao advogado que não possui em sua formação original noções de gestão, viabilizando assim lançar-se no mercado da advocacia privada.

O curso foca em noções de gerenciamento de pessoas, gestão de projetos, marketing na advocacia, gestão financeira e planejamento estratégico.

Gerenciamento de pessoas se mostra essencial com aplicação de conceitos de identificação do perfil do profissional a fim de maximizar a comunicação assertiva na empresa e em relação aos seus clientes ao passo que o cerne da advocacia está justamente em entender o problema jurídico do cliente dando-lhe a melhor solução jurídica considerado a esfera de direitos do tutelado, seja mediante um processo judicial ou a formação de um acordo extrajudicial que irá resguardar seus direitos. Ainda, o advogado ou colaborador que fará parte desta equipe necessita de um cenário de crescimento financeiro dentro da empresa sob pena de realizar, facilmente, o *trade off* da empresa em questão com qualquer outro escritório que ofereça uma vantagem financeira maior que o escritório em questão. Abordagem sobre política de pagamento de remuneração variável de acordo com carteira de clientes.

Gestão de projetos se demonstra importante ao passo que cada processo judicial pode ser entendido como um projeto porque representa um centro de custo, existe escopo definido representado pela necessidade específica do cliente, há passos e etapas a serem seguidos e há, principalmente, um objetivo a se tornar realizado que é o resultado da prestação de serviços contratadas. Visualizar e entender um processo judicial como um projeto dá ao escritório uma maior confiabilidade e uma melhor gestão na cadeia de processos internos, colocando limites e padrão em relação as atividades internas, viabilizando assim uma maior capacidade de segmentação de procedimentos padrões e dando ao escritório uma maior capacidade de gerenciamento de processos internos.

Marketing na advocacia pretende dar ferramental ao escritório para justamente ganhar clientela perante a concorrência. A escolha do nicho de mercado a ser adotado pelo escritório, dentro das possibilidades e especialização do Direito, e consequente adoção de um planejamento de marketing a fim de identificar potenciais clientes e perfazer uma informação jurídica em uma necessidade do mercado alvo do escritório. Por mais que a legislação existente que regula a atividade da advocacia seja restritiva no que tange a realização de marketing, conforme anteriormente abordado, dentro da legalidade é possível a realização de marketing jurídico viabilizando assim ao escritório a maximização de receitas.

A Gestão Financeira, por conseguinte, dentro do mercado da advocacia pode ser entendida como o ponto mais sensível e certamente implica em maior preocupação aos escritórios. A congruência entre um plano de carreira, objeto do gerenciamento de pessoas, com uma previsão de custos incorridos com cada processo judicial e a fixação de um plano de marketing com objetivo de receitas dá ao advogado a possibilidade de gerir financeiramente seu negócio para fixar qual o custo incorrido por hora de trabalho, por processo judicial, com vistas a realização de uma precificação de cada processo dando um cenário financeiro de viabilidade do negócio em si. Com indicadores de liquidez e de endividamento é possível uma gestão financeira apurada, dando cenário ao advogado gestor em relação as responsabilidades financeiras que poderá alcançar, especialmente em investimento em ponto comercial (locação de uma sala comercial ou até a aquisição de um imóvel próprio), orçamento em relação ao material humano necessário ao desenvolvimento dos serviços que compõem o foco de atuação do escritório, margem de investimento em capacitação dos profissionais, investimento em material técnico sem colocar a saúde financeira do negócio em risco.

O planejamento estratégico, por fim, dá ao advogado a capacidade de pensar de forma estratégica, tendo uma visão global de seu negócio, de forma a traçar seus objetivos de curto, médio e longo prazo que, aliado ao plano de marketing, dará os contornos e as metas a serem alcançadas com vistas a obtenção do resultado financeiro esperado.

É de salientar que essas noções de gerenciamento de empresas voltado à advocacia não são objeto da grade horária do curso de Direito, havendo aqui a identificação de uma necessidade real do mercado.

Posicionamento / vantagem competitiva. Porter.

Para estabelecimento de um posicionamento estratégico utilizar-se, dentre outros ferramentais, o Modelo de Porter, desenvolvido por Michael Porter em 1979 e publicado na revista Harvard Business Review em seu artigo denominado “As cinco forças competitivas que moldam a estratégia”, tradução livre.

Conforme apresentado por Santos (2008, 204), a teoria das cinco forças de Porter diz respeito à análise do poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, ameaças de produtos substitutos, ameaça a novas entradas e rivalidade com concorrentes atuais.

Por sua vez, Lobato (2009, pg. 111) defende que a visão estratégica de Porter deve considerar, de forma analítica, a empresa no ambiente no qual está inserido encontrando assim uma posição em que gere melhor eficiência na exploração de suas vantagens competitivas. Passa-se portanto a análise do setor como um todo de forma a tentar medir e prever sua evolução, compreensão da concorrência resultando na formulação da estratégia competitiva para o nicho de mercado que a empresa pretende atuar.

Assim, saber onde e quando competir seriam as questões chaves a serem analisadas na formação da estratégia competitiva.

Estratégia MKT

A estratégia de marketing e seu mix, que é composto por definição de produto, preço, praça e promoção. A definição tida por Xavier sobre produto é tudo que possa ser oferecido em um mercado para satisfazer uma necessidade, compreendendo neste cenário a existência de serviços a satisfazer a necessidade do mercado de consumo.

Por conseguinte, preço é fator importante na análise pelo consumidor do valor agregado do produto e principalmente do valor que será por ele percebido caso escolha por realizar a compra. Há neste momento a ideia de custo de oportunidade, ou seja, a compreensão de valor entre comprar e não comprar determinado produto ou serviço.

A distribuição, por sua vez, é o processo que leva ao alcance do consumidor o produto ou serviço em questão e conseqüentemente toda a cadeia de distribuição logística envolvida para atingir o mercado consumidor alvo.

Promoção diz respeito ao gerenciamento da comunicação em relação ao público-alvo, demonstrando informações fundamentais sobre o produto com vistas ao processo de convencimento em relação ao atendimento da necessidade específica em questão.

Diante dos elementos ora apresentados, idealiza-se uma estratégia de marketing em formato on-line, com informação sobre o serviço a ser prestado e principalmente ressaltando o diferencial competitivo do objeto do curso – possibilidade de tornar-se um advogado empreendedor – com início da operação de sua carreira com informações a serem obtidas através do curso.

Ressalta-se o preço do serviço, previsto para R\$ 500,00 para 20 horas/aula, com vistas a atingir principalmente os bacharéis e advogados iniciantes que não possuem grande quantidade de disponibilidade financeira.

Análise Swot

A utilização da matriz SWOT, que representa a força, fraqueza, oportunidade e ameaças, serve para traçar um paralelo entre a análise do ambiente interno empresarial, relativamente à força e fraqueza, com o ambiente externo representado por oportunidade e ameaça, de forma a identificar e gerir a estratégia competitiva empresarial. (LOBATO, 2009, pg. 104)

Com base neste entendimento apresenta-se a matriz SWOT para o plano de negócios em análise.

INSTITUTO DE PESQUISA ADVOGADO EMPREENDEDOR

MATRIZ SWOT

FORÇA	Experiencia na gestão de escritório Conhecimento em gestão Network no meio jurídico Baixo custo de desenvolvimento do projeto Inovação quanto as matérias do curso	OPORTUNIDADE	Necessidade de mercado Considerável quantidade de profissionais na área Facilidade de vendas no e-commerce
FRAQUEZA	Marca não consolidada Baixo capital: primeiro módulo com um professor Inexperiencia com criação de curso on-line Alta possibilidade de cópia do modelo de negócio	AMEAÇA	Baixo custo de entrada Possibilidade de concorrência Baixo valor agregado

5. Plano Operacional

Infraestrutura.

Tendo em vista que este projeto necessita ser inserido enquanto uma realidade no mercado da educação a distância, a primeira etapa é a criação de um curso on-line na forma supra descrita, com 20 horas de duração para veiculação exclusiva on-line.

A infraestrutura, então, será locada apenas para a criação e gravação do curso e posteriormente a existência de um escritório para gestão dos alunos, atendimento via telefone (telemarketing) o que pode ser feito em um co-working com baixo custo fixo, caso entenda-se necessário.

Tecnologia adotada.

Tecnologia em relação a criação de um site com suporte para módulos de curso on-line, sem prejuízo da criação de uma conta no Youtube para lançamento de vídeos (marketin inbound) com chamadas sobre novidades em relação a gestão de escritórios de advocacia.

Utilização de uma plataforma de e-commerce para recebimento e controle de pagamento dos alunos inscritos.

Logística.

Logística de distribuição se dará via Internet mediante a contratação do curso em cadastro no próprio site. Por se tratar essencialmente de serviço, a logística de distribuição se mostra, neste contexto, prejudicada.

Fornecedores.

Fornecedores que impactaram diretamente o negócio são a empresa que desenvolverá o curso on-line e sua capacidade de tornar uma aula on-line em um assunto interessante, que não desprenda a atenção do aluno e se mostre cativante.

Outro ponto sensível é o próprio site e a funcionalidade para não tornar a experiência do curso burocratizada e, portanto, desinteressante.

Organização

A organização e gerenciamento do negócio será feita por um colaborador apenas. Em relação as matérias, na criação do primeiro módulo será feita/apresentada pelo idealizador do projeto com vistas a minimizar o custo da criação do curso.

Após o primeiro lançamento, com vistas a criar um curso com matérias e informações não tão introdutórias projeta-se a contratação de professores específicos em cada área.

Gerência

Rafael Henrique Ozelame é Mestre em Direito Econômico e Socioambiental pela Pontifícia Universidade Católica do Estado do Paraná (2015). É especialista em Processo Civil com ênfase no Novo Código de Processo Civil pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2017), possui MBA em Comercio Exterior e Negócios Internacionais pela FGV-ISAE (2013). É bacharel em Direito pela Unicuritiba – PR (2010). Atualmente cursando MBA em Gestão Estratégica de Empresas pela FGV – FGV. Sócio fundador do escritório Gomes, Henrique Ozelame com 4 anos de história. Possui experiencia no Direito há 13 anos. Advogado militante na comarca de Curitiba – Pr há 7 anos. Membro da Comissão de Advogados Dativos da OAB – PR, e membro diretor da Associação Paranaense de Direito e Economia (ADEPAR). Palestrante, articulista e autor do livro “O efeito econômico e social do contrato de seguro”, publicado pela FUNENSEG em 2015.

6. Plano Financeiro

O plano financeiro do projeto está estruturado em análise de custos para seu desenvolvimento, sendo custos de integralização de capital social, pré-operacionais e capital de giro sua composição, e apresentação de três cenários relativos a previsão de receita bruta, sendo: pessimista com faturamento de R\$ 15.000,00, real com R\$ 45.000,00 e otimista com R\$ 18.000,00, concluindo-se com a análise dos indicadores pertinentes aos cenários apresentados.

Investimento Pré-Operacionais

Para realização do projeto faz-se necessários investimento pré-operacional originados da integralização do capital com recursos próprios, dedicados a obtenção de fatores de produção necessários para desenvolvimento do projeto. A composição desses custos será diluída no fluxo de caixa.

A quantia de R\$ 20.000,00 para gravação e formatação do curso em web;

A quantia de R\$ 18.000,00 para criação e desenvolvimento do site;

A quantia de R\$ 2.500,00 para aquisição de um computador;

A quantia de R\$ 2.000,00 para abertura da empresa;

Total: R\$ 42.500,00.

Custo fixos

Salário Professor: R\$ 2.400,00; considerando o módulo do curso com 20 horas aula a uma remuneração de R\$ 120,00/hora.

Retirada Pro Labore: R\$ 2.500,00;

Telefone: R\$ 150,00;

Contador: R\$ 350,00;

Aluguel mesa co-working: R\$ 700,00;

Propaganda e Publicidade mensal: R\$ 1.000,00;

Custo Variável

Tributação SIMPLES sobre a receita, a depender da receita.

Encargos financeiros da máquina de cartão de crédito: 3,5% sobre o valor da compra.

Cenário Pessimista

O preço unitário do curso para cada aluno é precificado no valor de R\$ 500,00. Dessa forma, o cenário pessimista seria aquele em que a receita bruta da empresa seria de R\$ 15.000,00 por mês de atividade, o que implica em 30 vendas por mês conforme se verifica da Tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Demonstrativo de Resultados Cenário Pessimista

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%
1. Receita Total	15.000,00	100,00%
Vendas (à vista)	15.000,00	100,00%
Vendas (a prazo)	0,00	0,00%
2. Custos Variáveis Totais	4.305,00	28,70%
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	2.880,00	19,20%
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	900,00	6,00%
Impostos Estaduais (ICMS)		
Imposto Municipal (ISS)	300,00	2,00%
Previsão de Inadimplência	225,00	1,50%
Comissões	0,00	0,00%
Cartões de Crédito e Débito	0,00	0,00%
Outros Custos Variáveis	0,00	0,00%
3. Margem de Contribuição	10.695,00	71,30%
4. Custos Fixos Totais	12.859,11	85,73%
Mão-de-Obra + Encargos	4.951,44	33,01%
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	2.500,00	16,67%
Água	0,00	0,00%
Luz	0,00	0,00%
Telefone	150,00	1,00%
Contador	350,00	2,33%
Despesas com Veículos	0,00	0,00%
Material de Expediente e Consumo	0,00	0,00%
Aluguel	700,00	4,67%
Seguros	0,00	0,00%
Propaganda e Publicidade	1.000,00	6,67%
Depreciação Mensal	41,67	0,28%
Manutenção	0,00	0,00%
Condomínio	0,00	0,00%
Despesas de Viagem	0,00	0,00%
Serviços de Terceiros	0,00	0,00%
Ônibus, Táxis e Selos	0,00	0,00%
Outros Custos Fixos	3.166,00	21,11%
5. Resultado Operacional	-2.164,11	-14,43%
6. Investimentos	0,00	0,00%
Financiamento	0,00	0,00%
7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)	0,00	0,00%
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ	-	0,00%
Contribuição Social - CS	-	0,00%
8. Resultado Líquido Financeiro	-2.164,11	-14,43%

No cenário pessimista, o indicador de Resultado Líquido Financeiro é de R\$ - 2.164,11, o que implica em um resultado negativo de 14,43%.

Indicadores

Por fim, considerando a receita de R\$ 15.000,00, os indicadores financeiros relativos ao resumo financeiro estão representado na Tabela 5, com ponto de equilíbrio na Tabela 6 e indicadores financeiros na Tabela 7.

Tabela 5: Resumo Financeiro Cenário Pessimista

Faturamento	15.000,00	
Custos Variáveis	4.305,00	28,70%
Custos Fixos	12.859,11	85,73%
Resultado Operacional	(2.164,11)	-14,43%
Investimentos	-	0,00%
Resultado	(2.164,11)	-14,43%

Tabela 6: Ponto de Equilíbrio Cenário Pessimista

Ponto de Equilíbrio

		Operacional	
Mensal		18.035,21	
Diário		721,41	
		Financeiro	
Mensal		18.035,21	
Diário		721,41	
		Econômico	
Lucro Desejado		-	0,00%
Mensal		18.035,21	
Diário		721,41	
Dias Úteis		25	

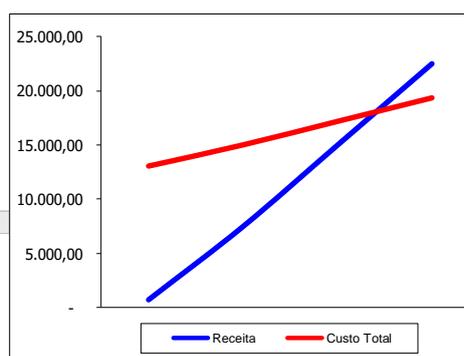


Tabela 7: Indicadores Financeiros Cenário Pessimista

Taxa de Retorno	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	11,35%
TIR - Taxa Interna de Retorno	Inferior a zero
VPL - Valor Presente Líquido	(186.949,61)

No cenário pessimista o projeto não se mostra viável ao passo que a receita não é suficiente a fazer frente aos custos de seu desenvolvimento.

Cenário Realista

Cenário realista prevê venda de 90 cursos por mês, implicando em receita bruta mensal de R\$ 45.000,00, conforme DRE contida na Tabela 8 abaixo:

TABELA 8: Demonstrativo de Resultado em Cenário Realista

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS			
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%	
1. Receita Total	45.000,00	100,00%	
Vendas (à vista)	45.000,00	100,00%	
Vendas (a prazo)	0,00	0,00%	
2. Custos Variáveis Totais	4.275,00	9,50%	
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	0,00	0,00%	
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	6,00%	2.700,00	6,00%
Impostos Estaduais (ICMS)	0,00	0,00%	
Imposto Municipal (ISS)	2,00%	900,00	2,00%
Previsão de Inadimplência	1,50%	675,00	1,50%
Comissões	0,00	0,00%	
Cartões de Crédito e Débito	0,00	0,00%	
Outros Custos Variáveis	0,00	0,00%	
3. Margem de Contribuição	40.725,00	90,50%	
4. Custos Fixos Totais	11.171,25	24,82%	
Mão-de-Obra + Encargos	6.154,58	13,68%	
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	2.775,00	6,17%	
Água	0,00	0,00%	
Luz	0,00	0,00%	
Telefone	150,00	0,33%	
Contador	350,00	0,78%	
Despesas com Veículos	0,00	0,00%	
Material de Expediente e Consumo	0,00	0,00%	
Aluguel	700,00	1,56%	
Seguros	0,00	0,00%	
Propaganda e Publicidade	1.000,00	2,22%	
Depreciação Mensal	41,67	0,09%	
Manutenção	0,00	0,00%	
Condomínio	0,00	0,00%	
Despesas de Viagem	0,00	0,00%	
Serviços de Terceiros	0,00	0,00%	
Ônibus, Táxis e Selos	0,00	0,00%	
Outros Custos Fixos	0,00	0,00%	
5. Resultado Operacional	29.553,75	65,68%	
6. Investimentos	0,00	0,00%	
Financiamento	0,00	0,00%	
7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)	0,00	0,00%	
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ	-	0,00%	
Contribuição Social - CS	-	0,00%	
8. Resultado Líquido Financeiro	29.553,75	65,68%	

No cenário realista, o indicador de Resultado Líquido Financeiro é de R\$ 29.553,75, o que implica em um resultado positivo de 65,68%.

Dado esta receita, tem-se a composição do fluxo de caixa com análise de sensibilidade para os três primeiros anos, conforme demonstrado nas Tabelas 9, 10 e 11 abaixo apresentadas:

Tabela 9: Fluxo de Caixa Ano 01 Cenário Realista

	set / 17	out / 17	dez / 17	jan / 18	fev / 18	mar / 18	abr / 18	mai / 18	jun / 18	jul / 18	ago / 18	set / 18
1. Receita Total	22.500,00	27.000,00	31.500,00	36.000,00	40.500,00	45.000,00	31.500,00	36.000,00	40.500,00	45.000,00	49.500,00	54.000,00
2. Custos Variáveis Totais	2.137,50	2.565,00	2.992,50	3.420,00	3.847,50	4.275,00	2.992,50	3.420,00	3.847,50	4.275,00	4.702,50	5.130,00
3. Margem de Contribuição	20.362,50	24.435,00	28.507,50	32.580,00	36.652,50	40.725,00	28.507,50	32.580,00	36.652,50	40.725,00	44.797,50	48.870,00
4. Custos Fixos	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25
5. Resultado Operacional	9.191,25	13.263,75	17.336,25	21.408,75	25.481,25	29.553,75	17.336,25	21.408,75	25.481,25	29.553,75	33.626,25	37.698,75
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos												
8. Resultado Líquido Financeiro	9.191,25	13.263,75	17.336,25	21.408,75	25.481,25	29.553,75	17.336,25	21.408,75	25.481,25	29.553,75	33.626,25	37.698,75
Aporte de Capital												
Acumulado no Ano	9.191,25	22.455,01	39.791,26	61.200,01	86.681,27	116.235,02	133.571,27	154.980,03	180.461,28	210.015,03	243.641,29	281.340,04
Lucratividade Mensal	40,9%	49,1%	55,0%	59,5%	62,9%	65,7%	55,0%	59,5%	62,9%	65,7%	67,9%	69,8%
Rentabilidade Mensal	21,6%	31,2%	40,8%	50,4%	60,0%	69,5%	40,8%	50,4%	60,0%	69,5%	79,1%	88,7%
Estagio de Crescimento da Atividade	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sazonalidade	50,00%	60,00%	70,00%	80,00%	90,00%	100,00%	70,00%	80,00%	90,00%	100,00%	110,00%	120,00%
Variação do Custo Fixo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tabela 10: Fluxo de Caixa Ano 02 Cenário Realista

	out / 18	nov / 18	dez / 18	jan / 19	fev / 19	mar / 19	abr / 19	mai / 19	jun / 19	jul / 19	ago / 19	set / 19
1. Receita Total	22.500,00	27.000,00	31.500,00	36.000,00	40.500,00	45.000,00	31.500,00	36.000,00	40.500,00	45.000,00	49.500,00	54.000,00
2. Custos Variáveis Totais	2.137,50	2.565,00	2.992,50	3.420,00	3.847,50	4.275,00	2.992,50	3.420,00	3.847,50	4.275,00	4.702,50	5.130,00
3. Margem de Contribuição	20.362,50	24.435,00	28.507,50	32.580,00	36.652,50	40.725,00	28.507,50	32.580,00	36.652,50	40.725,00	44.797,50	48.870,00
4. Custos Fixos Totais	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25
5. Resultado Operacional	9.191,25	13.263,75	17.336,25	21.408,75	25.481,25	29.553,75	17.336,25	21.408,75	25.481,25	29.553,75	33.626,25	37.698,75
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos												
8. Resultado Líquido Financeiro	9.191,25	13.263,75	17.336,25	21.408,75	25.481,25	29.553,75	17.336,25	21.408,75	25.481,25	29.553,75	33.626,25	37.698,75
Aporte de Capital												
Acumulado no Ano	9.191,25	22.455,01	39.791,26	61.200,01	86.681,27	116.235,02	133.571,27	154.980,03	180.461,28	210.015,03	243.641,29	281.340,04
Acumulado desde o início da atividade	290.531,29	303.795,05	321.131,30	342.540,05	368.021,31	397.575,06	414.911,31	436.320,07	461.801,32	491.355,07	524.981,33	562.680,08
Lucratividade Mensal	40,9%	49,1%	55,0%	59,5%	62,9%	65,7%	55,0%	59,5%	62,9%	65,7%	67,9%	69,8%
Rentabilidade Mensal	21,6%	31,2%	40,8%	50,4%	60,0%	69,5%	40,8%	50,4%	60,0%	69,5%	79,1%	88,7%
Sazonalidade	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	110,0%	120,0%
Variação do Custo Fixo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tabela 11: Fluxo de Caixa Ano 03 Cenário Realista

	out / 19	nov / 19	dez / 19	jan / 20	fev / 20	mar / 20	abr / 20	mai / 20	jun / 20	jul / 20	ago / 20	set / 20
1. Receita Total	22.500,00	27.000,00	31.500,00	36.000,00	40.500,00	45.000,00	31.500,00	36.000,00	40.500,00	45.000,00	49.500,00	54.000,00
2. Custos Variáveis Totais	2.137,50	2.565,00	2.992,50	3.420,00	3.847,50	4.275,00	2.992,50	3.420,00	3.847,50	4.275,00	4.702,50	5.130,00
3. Margem de Contribuição	20.362,50	24.435,00	28.507,50	32.580,00	36.652,50	40.725,00	28.507,50	32.580,00	36.652,50	40.725,00	44.797,50	48.870,00
4. Custos Fixos Totais	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25
5. Resultado Operacional	9.191,25	13.263,75	17.336,25	21.408,75	25.481,25	29.553,75	17.336,25	21.408,75	25.481,25	29.553,75	33.626,25	37.698,75
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos												
8. Resultado Líquido Financeiro	9.191,25	13.263,75	17.336,25	21.408,75	25.481,25	29.553,75	17.336,25	21.408,75	25.481,25	29.553,75	33.626,25	37.698,75
Aporte de Capital												
Acumulado no Ano	9.191,25	22.455,01	39.791,26	61.200,01	86.681,27	116.235,02	133.571,27	154.980,03	180.461,28	210.015,03	243.641,29	281.340,04
Acumulado desde o início da atividade	571.871,33	585.135,09	602.471,34	623.880,09	649.361,35	678.915,10	696.251,35	717.660,11	743.141,36	772.695,11	806.321,37	844.020,12
Lucratividade Mensal	40,9%	49,1%	55,0%	59,5%	62,9%	65,7%	55,0%	59,5%	62,9%	65,7%	67,9%	69,8%
Rentabilidade Mensal	21,6%	31,2%	40,8%	50,4%	60,0%	69,5%	40,8%	50,4%	60,0%	69,5%	79,1%	88,7%
Sazonalidade	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	110,0%	120,0%
Variação do Custo Fixo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Indicadores

Considerando a receita bruta de R\$ 45.000,00 por mês, os indicadores se mostram favoráveis ao projeto, conforme Tabela 12 com resumo financeiro, Tabela 13 com ponto de equilíbrio e Tabela 14 com indicadores financeiros. Veja-se:

Tabela 12: Resumo Financeiro Cenário Realista

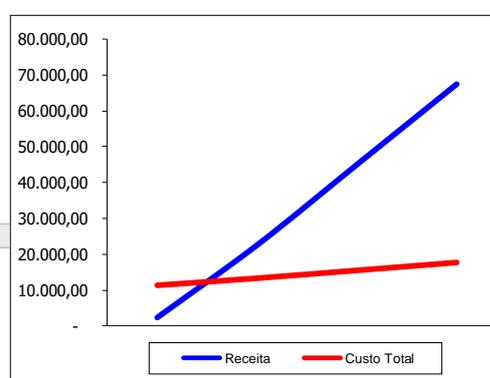
Resumo Financeiro		
Faturamento	45.000,00	
Custos Variáveis	4.275,00	9,50%
Custos Fixos	11.171,25	24,82%
Resultado Operacional	29.553,75	65,68%
Investimentos	-	0,00%
Resultado	29.553,75	65,68%

Tabela 13: Ponto de Equilíbrio Cenário Realista

Ponto de Equilíbrio

Operacional		
Mensal	12.343,92	
Diário	493,76	
Financeiro		
Mensal	12.343,92	
Diário	493,76	
Econômico		
Lucro Desejado	-	0,00%
Mensal	12.343,92	
Diário	493,76	

Dias Úteis	25
-------------------	-----------

**Tabela 14: Indicadores Financeiros Cenário Realista**

Margem de Contribuição	90,50%
-------------------------------	--------

Lucratividade	
Média Mensal	59,49%

Rentabilidade	
Média Mensal	55,16%
Período de 60 meses	97.549,69%

Prazo de Retorno do Investimento	
Resultado Operacional	4 meses
Resultado Final	4 meses

Endividamento Geral	
Grau de Endividamento	0

Taxa de Retorno	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	11,35%
TIR - Taxa Interna de Retorno	661,95%
VPL - Valor Presente Líquido	887.484,04

Considerando a composição enxuta de custos, a taxa interna de retorno se mostra em 661,95%, permitindo assim em um cenário realista a tomada de decisão pela realização do projeto.

Cenário Otimista

Em um cenário otimista, considerar-se-á como faturamento o equivalente à 180 vendas por mês do curso, o dobro do cenário realista, para fins de análise, ensejando assim uma receita bruta mensal de R\$ 90.000,00.

Desta forma, tem-se a DRE na Tabela 15:

Tabela 15: Demonstrativo de Resultados do Exercício Cenário Otimista

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%
1. Receita Total	90.000,00	100,00%
Vendas (à vista)	90.000,00	100,00%
Vendas (a prazo)	0,00	0,00%
2. Custos Variáveis Totais	8.550,00	9,50%
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	0,00	0,00%
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	5.400,00	6,00%
Impostos Estaduais (ICMS)	0,00	0,00%
Imposto Municipal (ISS)	1.800,00	2,00%
Previsão de Inadimplência	1.350,00	1,50%
Comissões	0,00	0,00%
Cartões de Crédito e Débito	0,00	0,00%
Outros Custos Variáveis	0,00	0,00%
3. Margem de Contribuição	81.450,00	90,50%
4. Custos Fixos Totais	11.171,25	12,41%
Mão-de-Obra + Encargos	6.154,58	6,84%
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	2.775,00	3,08%
Água	0,00	0,00%
Luz	0,00	0,00%
Telefone	150,00	0,17%
Contador	350,00	0,39%
Despesas com Veículos	0,00	0,00%
Material de Expediente e Consumo	0,00	0,00%
Aluguel	700,00	0,78%
Seguros	0,00	0,00%
Propaganda e Publicidade	1.000,00	1,11%
Depreciação Mensal	41,67	0,05%
Manutenção	0,00	0,00%
Condomínio	0,00	0,00%
Despesas de Viagem	0,00	0,00%
Serviços de Terceiros	0,00	0,00%
Ônibus, Táxis e Selos	0,00	0,00%
Outros Custos Fixos	0,00	0,00%
5. Resultado Operacional	70.278,75	78,09%
6. Investimentos	0,00	0,00%
Financiamento	0,00	0,00%
7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)	0,00	0,00%
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ	-	0,00%
Contribuição Social - CS	-	0,00%
8. Resultado Líquido Financeiro	70.278,75	78,09%

No cenário otimista, o indicador de Resultado Líquido Financeiro é de R\$ 70.278,75, o que implica em um resultado positivo de 78,09%.

Considerando esta composição financeira, tem-se os fluxos de caixa com análise de sensibilidade dos três primeiros anos do projeto, conforme Tabelas 16, 17 e 18 abaixo representadas:

Tabela 16: Fluxo de Caixa Ano 01 Cenário Otimista

	set / 17	out / 17	dez / 17	jan / 18	fev / 18	mar / 18	abr / 18	mai / 18	jun / 18	jul / 18	ago / 18	set / 18
1. Receita Total	45.000,00	54.000,00	63.000,00	72.000,00	81.000,00	90.000,00	63.000,00	72.000,00	81.000,00	90.000,00	99.000,00	108.000,00
2. Custos Variáveis Totais	4.275,00	5.130,00	5.985,00	6.840,00	7.695,00	8.550,00	5.985,00	6.840,00	7.695,00	8.550,00	9.405,00	10.260,00
3. Margem de Contribuição	40.725,00	48.870,00	57.015,00	65.160,00	73.305,00	81.450,00	57.015,00	65.160,00	73.305,00	81.450,00	89.595,00	97.740,00
4. Custos Fixos	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25
5. Resultado Operacional	29.553,75	37.698,75	45.843,75	53.988,75	62.133,75	70.278,75	45.843,75	53.988,75	62.133,75	70.278,75	78.423,75	86.568,75
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos												
8. Resultado Líquido Financeiro	29.553,75	37.698,75	45.843,75	53.988,75	62.133,75	70.278,75	45.843,75	53.988,75	62.133,75	70.278,75	78.423,75	86.568,75
Aporte de Capital												
Acumulado no Ano	29.553,75	67.252,51	113.096,26	167.085,01	229.218,77	299.497,52	345.341,27	399.330,03	461.463,78	531.742,53	610.166,29	696.735,04
Lucratividade Mensal	65,7%	69,8%	72,8%	75,0%	76,7%	78,1%	72,8%	75,0%	76,7%	78,1%	79,2%	80,2%
Rentabilidade Mensal	69,5%	88,7%	107,9%	127,0%	146,2%	165,4%	107,9%	127,0%	146,2%	165,4%	184,5%	203,7%
Estágio de Crescimento da Atividade	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Sazonalidade	50,00%	60,00%	70,00%	80,00%	90,00%	100,00%	70,00%	80,00%	90,00%	100,00%	110,00%	120,00%
Varição do Custo Fixo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tabela 17: Fluxo de Caixa Ano 02 Cenário Otimista

	out / 18	nov / 18	dez / 18	jan / 19	fev / 19	mar / 19	abr / 19	mai / 19	jun / 19	jul / 19	ago / 19	set / 19
1. Receita Total	45.000,00	54.000,00	63.000,00	72.000,00	81.000,00	90.000,00	63.000,00	72.000,00	81.000,00	90.000,00	99.000,00	108.000,00
2. Custos Variáveis Totais	4.275,00	5.130,00	5.985,00	6.840,00	7.695,00	8.550,00	5.985,00	6.840,00	7.695,00	8.550,00	9.405,00	10.260,00
3. Margem de Contribuição	40.725,00	48.870,00	57.015,00	65.160,00	73.305,00	81.450,00	57.015,00	65.160,00	73.305,00	81.450,00	89.595,00	97.740,00
4. Custos Fixos Totais	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25
5. Resultado Operacional	29.553,75	37.698,75	45.843,75	53.988,75	62.133,75	70.278,75	45.843,75	53.988,75	62.133,75	70.278,75	78.423,75	86.568,75
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos												
8. Resultado Líquido Financeiro	29.553,75	37.698,75	45.843,75	53.988,75	62.133,75	70.278,75	45.843,75	53.988,75	62.133,75	70.278,75	78.423,75	86.568,75
Aporte de Capital												
Acumulado no Ano	29.553,75	67.252,51	113.096,26	167.085,01	229.218,77	299.497,52	345.341,27	399.330,03	461.463,78	531.742,53	610.166,29	696.735,04
Acumulado desde o início da atividade	726.288,79	763.987,55	809.831,30	863.820,05	925.953,81	996.232,56	1.042.076,31	1.096.065,07	1.158.198,82	1.228.477,57	1.306.901,33	1.393.470,08
Lucratividade Mensal	65,7%	69,8%	72,8%	75,0%	76,7%	78,1%	72,8%	75,0%	76,7%	78,1%	79,2%	80,2%
Rentabilidade Mensal	69,5%	88,7%	107,9%	127,0%	146,2%	165,4%	107,9%	127,0%	146,2%	165,4%	184,5%	203,7%
Sazonalidade	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	110,0%	120,0%
Varição do Custo Fixo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tabela 18: Fluxo de Caixa Ano 03 Cenário Otimista

	out / 19	nov / 19	dez / 19	jan / 20	fev / 20	mar / 20	abr / 20	mai / 20	jun / 20	jul / 20	ago / 20	set / 20
1. Receita Total	45.000,00	54.000,00	63.000,00	72.000,00	81.000,00	90.000,00	63.000,00	72.000,00	81.000,00	90.000,00	99.000,00	108.000,00
2. Custos Variáveis Totais	4.275,00	5.130,00	5.985,00	6.840,00	7.695,00	8.550,00	5.985,00	6.840,00	7.695,00	8.550,00	9.405,00	10.260,00
3. Margem de Contribuição	40.725,00	48.870,00	57.015,00	65.160,00	73.305,00	81.450,00	57.015,00	65.160,00	73.305,00	81.450,00	89.595,00	97.740,00
4. Custos Fixos Totais	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25	11.171,25
5. Resultado Operacional	29.553,75	37.698,75	45.843,75	53.988,75	62.133,75	70.278,75	45.843,75	53.988,75	62.133,75	70.278,75	78.423,75	86.568,75
6. Investimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Outros Investimentos												
8. Resultado Líquido Financeiro	29.553,75	37.698,75	45.843,75	53.988,75	62.133,75	70.278,75	45.843,75	53.988,75	62.133,75	70.278,75	78.423,75	86.568,75
Aporte de Capital												
Acumulado no Ano	29.553,75	67.252,51	113.096,26	167.085,01	229.218,77	299.497,52	345.341,27	399.330,03	461.463,78	531.742,53	610.166,29	696.735,04
Acumulado desde o início da atividade	1.423.023,83	1.460.722,59	1.506.566,34	1.560.555,09	1.622.688,85	1.692.967,60	1.738.811,35	1.792.800,11	1.854.933,86	1.925.212,61	2.003.636,37	2.090.205,12
Lucratividade Mensal	65,7%	69,8%	72,8%	75,0%	76,7%	78,1%	72,8%	75,0%	76,7%	78,1%	79,2%	80,2%
Rentabilidade Mensal	69,5%	88,7%	107,9%	127,0%	146,2%	165,4%	107,9%	127,0%	146,2%	165,4%	184,5%	203,7%
Sazonalidade	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	110,0%	120,0%
Varição do Custo Fixo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Indicadores

Os indicadores de desempenho no cenário realista já se mostravam favoráveis ao projeto, conforme se constata das Tabelas 19, 20 e 21 contendo, respectivamente, o resumo financeiro, o ponto de equilíbrio e indicadores financeiros, respectivamente:

Tabela 19: Resumo Financeiro

Resumo Financeiro		
Faturamento	90.000,00	
Custos Variáveis	8.550,00	9,50%
Custos Fixos	11.171,25	12,41%
Resultado Operacional	70.278,75	78,09%
Investimentos	-	0,00%
Resultado	70.278,75	78,09%

Tabela 20: Ponto de Equilíbrio Cenário Otimista

Ponto de Equilíbrio

Operacional	
Mensal	12.343,92
Diário	493,76

Financeiro	
Mensal	12.343,92
Diário	493,76

Econômico		
Lucro Desejado	-	0,00%
Mensal	12.343,92	
Diário	493,76	

Dias Úteis	25
-------------------	-----------

Tabela 21: Indicadores Financeiros Cenário Otimista

Indicadores de Desempenho

Margem de Contribuição	90,50%
-------------------------------	--------

Lucratividade	
Média Mensal	75,00%

Rentabilidade	
Média Mensal	136,61%
Período de 60 meses	243.201,46%

Prazo de Retorno do Investimento	
Resultado Operacional	2 meses
Resultado Final	2 meses

Endividamento Geral	
Grau de Endividamento	0

Taxa de Retorno	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	11,35%
TIR - Taxa Interna de Retorno	1639,38%
VPL - Valor Presente Líquido	2.254.197,44

No cenário otimista os resultados financeiros do projeto se mostram consideráveis diante do baixo custo e alta receita prevista de ocorrência.

7. Conclusão

Partiu-se da premissa de que a criação do Instituto seria uma inovação e a vantagem competitiva de se atuar em um oceano azul diante da baixa quantidade de *players* no segmento específico de empreendedorismo na advocacia.

Desta feita, no cenário realista, o qual pretende-se realizar, com uma receita bruta de R\$ 45.000,00 mensais, equivalente a venda de 90 cursos on line. Nesta realidade, a TIR do projeto corresponde a 661,95%, com um valor presente líquido de R\$ 887.484,04.

Certamente que o *feedback* dos consumidores em relação a qualidade do curso a ser apresentado é fundamental ao sucesso do projeto e serve de revisão do curso em si com apresentação e formulação de novos módulos a partir dos conhecimentos básicos apresentados.

OLVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Antonio J. Robalo. Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Escolar Editora, 2008.