

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

PAULO ALBERTO NEUKAMP

**PLANO DE NEGÓCIO
ESCOLA & CONSULTORIA FDTK**

**SÃO LEOPOLDO
2010**

PAULO ALBERTO NEUKAMP

**PLANO DE NEGÓCIO
ESCOLA & CONSULTORIA FDTK**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração da Tecnologia da Informação pela MBA Administração da Tecnologia da Informação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Teófilo Newton Mattos

São Leopoldo

2010

LISTAS DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1 – Dados da Empresa.....	14
Tabela 2 – Análise SWOT.....	22
Tabela 3 – Custos base.....	28
Tabela 4 – Cronograma das Atividades.....	30
Tabela 5 – Responsabilidades dos Sócios.....	33
Tabela 6 – Premissas Financeiras.....	37
Tabela 7 – Projeção de negócios para o ano de 2011.....	39
Tabela 8 – Projeção de negócios para o ano de 2012.....	39
Tabela 9 – Projeção de negócios para o ano de 2013.....	40
Tabela 10 – DRE do Ano de 2011.....	41
Tabela 11 – DRE do Ano de 2012.....	42
Tabela 12 – DRE do Ano de 2013.....	43
Tabela 13 – DRE Projetado 2011 à 2013.....	44
Tabela 14 – Fluxo de Caixa 2011.....	45
Tabela 15 – Fluxo de Caixa 2012.....	46
Tabela 16 – Fluxo de Caixa 2013.....	47
Tabela 17 – Fluxo de Caixa Projetado Consolidado - 2011 a 2013.....	48
Tabela 18 – Balanço patrimonial.....	49
Tabela 19 – Aplicação dos Recursos.....	50
Figura 1 – Análise SWOT.....	21
Figura 2 – Organograma.....	31

SUMÁRIO

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	6
1.1 OBJETIVOS.....	7
1.1.1 Objetivo Geral.....	8
1.1.2 Objetivos Específicos.....	8
1.2 JUSTIFICATIVA.....	9
2 DADOS DO EMPREENDIMENTO.....	12
2.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	12
2.2 NATUREZA DO NEGÓCIO.....	13
2.3 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	14
2.4 MISSÃO.....	14
2.5 VISÃO.....	15
2.6 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS.....	15
2.6.1 Conteúdo Programático do Curso.....	16
3 ANÁLISE DO MERCADO.....	19
3.1 MERCADO.....	19
3.2 IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO ALVO.....	20
3.3 CONCORRÊNCIA.....	20
3.4 ALIANÇA ESTRATÉGICA.....	22
3.5 DIFERENCIAL COMPETITIVO.....	23
3.6 METAS ESPECÍFICAS.....	23
4 ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO.....	25
4.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	26
4.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	26
4.3 PRECIFICAÇÃO, VENDAS & FATURAMENTO.....	27
4.4 SITE E RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	29
4.5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES.....	29
5 ESTRUTURA DE GESTÃO.....	31
5.1 ORGANOGRAMA.....	31
5.2 EQUIPE GERENCIAL E SUPORTE TÉCNICO.....	32
5.3 METODOLOGIA DE ENSINO E INDICADORES DE APRENDIZADO.....	33

5.4 PRINCÍPIOS DE GESTÃO.....	34
5.5 RECURSOS HUMANOS.....	35
5.6 RECURSOS FÍSICOS.....	36
6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	37
6.1 PREMISSAS.....	37
6.2 INDICADORES FINANCEIROS CHAVE.....	38
6.3 PROJEÇÕES FINANCEIRAS.....	38
6.3.1 Demonstrativo de Resultados.....	40
6.3.2 Balanço Patrimonial Inicial e Final.....	49
6.3.3 Fontes e Aplicações de Recursos.....	50
6.3.4 Avaliação de Retorno.....	51
7 CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS.....	53

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente, definir as suas estratégias e, principalmente, executá-las com êxito é um dos grandes desafios de uma empresa. Observando o mercado, é possível perceber que os maus resultados obtidos pelas empresas são, em grande parte, decorrentes da utilização de processos gerenciais impostos de cima para baixo, induzidos por metas financeiras e voltadas para aspectos táticos.

Nesse sentido, o primeiro passo para definir o foco de atuação da empresa é a concepção de um plano de negócio, bem como elaborar as estratégias a serem utilizadas para alcançar os objetivos propostos. E mais, o plano de negócios é uma ferramenta que auxiliará o empresário a entender e conhecer melhor sua empresa e o mercado no qual atua. A fim de melhorar a eficácia do plano de negócio, se faz necessário o envolvimento de todos os colaboradores da empresa. Essa necessidade é imprescindível devido aos conhecimentos específicos de todos, em determinadas áreas, os quais contribuirão para um melhor embasamento e porque todos, de forma geral, devem estar engajados no projeto para que o mesmo tenha sucesso.

Com base nessa abordagem, o presente trabalho tem como objetivo elaborar o plano de negócio de uma empresa, traçando sua visão, missão e seus valores, bem como as estratégias de atuação para consolidar o negócio e sua posição no mercado.

A elaboração do presente trabalho será aplicada à consolidação de um projeto iniciado durante a confecção do trabalho de conclusão do curso de Graduação Tecnológica em Segurança da Informação, ocorrido no ano de 2007, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Nesse trabalho, foi criado um estudo sobre as melhoras práticas a serem adotadas por peritos criminais, quando da realização de investigações em casos que envolvam a utilização de equipamentos computacionais e uma Distribuição Linux, contendo todas as ferramentas necessárias para que os profissionais da área possam realizar tais perícias (investigações) sem a necessidade de investir somas vultosas na compra de ferramentas, comercializadas no mercado para este fim.

Desde a sua elaboração até os dias atuais, esse trabalho rendeu bons frutos (nenhum financeiro), como por exemplo: utilização como base no ensino de uma

disciplina do mesmo curso; disciplina que foi criada logo após a explanação do trabalho e obtenção de nota máxima na banca na qual o mesmo foi submetido e a colação de grau.

Em paralelo, no mesmo período, a pesquisa foi submetida e aceita em um dos mais importantes congressos do Brasil na área de Segurança da Informação SBSEG-2007. Logo em seguida, seu caráter de inovação passou a ser reconhecido pela comunidade científica e por profissionais atuantes nessa área, o que fomentou a sua utilização em diversos treinamentos que vem ocorrendo no país e estar sendo utilizada como ferramenta de trabalho por uma parcela de peritos profissionais e de alguns órgãos da segurança pública.

Outro dado importante a ser considerado é que a distribuição FDTK teve mais de 5.000 downloads, somente no primeiro ano de lançamento, o que demonstra, claramente, uma demanda reprimida de mercado por ferramentas desse tipo.

1.1 OBJETIVOS

Para a elaboração de um plano de negócio, é fundamental ter clareza do objetivo a ser atingido com a pesquisa/estudo. Segundo Menegolla e Sant'Anna (1993), para verificar se os objetivos estão claros, eles devem responder às seguintes questões: O que se quer alcançar? Onde se quer chegar? E com que meios se pretende agir?

Ainda, conforme alguns autores, a elaboração dos objetivos deve ser feita de forma clara e direta, pois eles devem indicar as linhas, os caminhos e os meios para todas as ações a serem desenvolvidas. Ressalta-se que um objetivo pode ser definido como um propósito ou alvo que se pretende atingir. Em outras palavras, tudo aquilo que se deseja alcançar, através de uma ação clara e explícita, pode ser chamado de objetivo.

Os mesmos autores acrescentam que outro ponto importante, na elaboração dos objetivos, é observar se eles possuem as seguintes características: (i) clareza, ou seja, devem expressar exatamente aquilo que se quer dizer, utilizando uma linguagem que transmita de forma concreta e objetiva o que se quer alcançar; (ii) simplicidade, isto é, os objetivos propostos devem ser simples e diretos,

contemplando a realidade; (iii) validade, quer dizer, deve demonstrar valor e utilidade para satisfazer as necessidades do estudo; (iv) observável, ou, o objetivo é eficiente quando é possível transformá-lo em resultado concreto e observável para assim poder avaliá-lo.

1.1.1 Objetivo Geral

A pesquisa pretende viabilizar a criação de um curso para a formação de Peritos Forense especializados em Computação Forense e a comercialização dos mesmos, além de oferecer Consultorias em Gestão de Segurança da Informação.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Criar um curso de Perícia Forense Computacional que poderá ocorrer em caráter presencial (inicialmente *in company*) ou em modo EAD – Ensino a Distância;
- Estruturação do site e dos servidores para que o curso em modo EAD possa ocorrer;
- Contratar uma pessoa com conhecimentos médios para desempenhar, em horário comercial, a função de Help Desk e suporte aos clientes via telefone;
- Montar parcerias com empresas capazes de comprovar experiência e vivência não somente com vendas diretas, mas com licitações e vendas a órgãos governamentais a fim de comercializar o curso e as consultorias para órgãos governamentais e empresas privadas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Analisando o mercado atual, pode-se perceber que poucas empresas, localizadas em território nacional, já perceberam a real necessidade de manter, em seus quadros funcionais, profissionais com conhecimento e capacitação para administrar situações adversas que podem ocorrer, envolvendo, por exemplo, roubo de informações confidenciais.

Por outro lado, no mercado Norte Americano e Europeu, esta percepção já está bastante difundida, o que nos indica uma clara e forte tendência mundial. Essa inclinação pode ser facilmente comprovada em uma rápida pesquisa pela Internet, onde é possível não só verificar a grande quantidade de cursos especializados à disposição da população nestes mercados, bem como um razoável número de universidades que criaram graduações tecnológicas com ênfase em Forense Digital.

Diante da constatação dessa tendência Mundial, é possível afirmar que em bem pouco tempo ela também poderá ser percebida no Brasil e, quando esse momento chegar, a ESCOLA & CONSULTORIA FDTK já estará consolidada como uma empresa séria, especializada e com alto know-how nesse mercado.

Outro forte indício para que essa tendência venha a se confirmar é o fato de o Brasil, atualmente, estar sendo identificado como uma das cinco economias do futuro. Seguindo essa linha de raciocínio lógico, o Brasil receberá milhares de milhões de dólares em investimentos estrangeiros e onde existe muito dinheiro, existem crimes na mesma proporção.

Para combater as crescentes taxas de crimes praticados com auxílio da tecnologia, serão necessários milhares de profissionais especializados e devidamente qualificados. Um profissional com tais conhecimentos pode auxiliar na redução de tais ocorrências nas quais muitas empresas poderão ter prejuízos imensos, caso não estejam devidamente preparadas.

No mercado Brasileiro, poucas são as empresas que possuem, em seus quadros funcionais, profissionais devidamente qualificados ou mesmo contratos com outras empresas especializadas para a prestação desses serviços.

Outro mercado bastante carente, atualmente, é o dos órgãos públicos em todas as esferas que, por falta de pessoal especializado, está à mercê de diversos crimes. Tal carência pode ser comprovada por todos. Quase que diariamente,

apresentam-se, nos noticiários, escândalos financeiros, envolvendo políticos e grandes empresários em desvios e lavagem de grandes volumes de dinheiro os quais geram milhões em prejuízo anualmente aos cofres públicos e, por consequência, aos contribuintes.

Esses criminosos, na maioria das vezes, saem ilesos dos inquéritos por falta de provas, provas que poderiam, facilmente, ser conseguidas com o auxílio da Forense Digital.

Pesquisas de entidades especializadas comprovam, através de estatísticas, um aumento expressivo das fraudes eletrônicas em todo o mundo. Para auxiliar no combate e na redução dessas fraudes, foi criada uma nova área da especialização Forense denominada Forense Digital.

A Forense Digital é a ciência que estuda a preservação, aquisição, recuperação e análise de dados armazenados em mídias computadorizadas, procurando comprovar crimes de informática de acordo com as evidências digitais encontradas. A Forense Digital é uma área de especialização relativamente nova no mundo e está se desenvolvendo, principalmente, pela necessidade das instituições legais atuarem frente ao combate de crimes eletrônicos.

Na prática, a Forense Digital é formada por um conjunto de técnicas científicas que, aplicadas, seguindo um processo legalmente aceito, busca reunir evidências que comprovem a investigação ou suspeita.

A globalização trouxe consigo a facilidade da utilização de meios computacionais e do acesso à Internet. Aproveitando essa onda, os criminosos ampliaram seus golpes e ações, gerando, assim, novas preocupações para os gestores da informação e para as entidades de combate ao crime organizado, pois com tal facilidade os crimes não possuem mais fronteiras claramente delimitadas como antigamente.

Uma vez derrubadas as fronteiras pelo crime organizado, as técnicas utilizadas pelos peritos e as legislações utilizadas por diversos países demandaram novas pesquisas e profundas adequações das formas de trabalho.

Outra nova necessidade gerada foi a troca de informações e técnicas utilizadas, entre agências mundiais de segurança, sobre as melhores práticas a serem adotadas em relação a preservação e confiabilidade das evidências eletrônicas. O caráter inovador das técnicas utilizadas pelos criminosos vem

forçando entidades de todo o mundo a definirem, em conjunto, padrões internacionalmente aceitos para o combate a tais fraudes e crimes eletrônicos.

Sem essa parceria entre as entidades de combate aos crimes eletrônicos, o valor jurídico de uma prova eletrônica manipulada, sem padrões devidamente pré-estabelecidos, pode ser contestada e, em alguns casos, rejeitada por cortes internacionais.

A fim de auxiliar o combate a essa praga do século XXI, a Escola e Consultoria FDTK se propõe a ministrar cursos de formação de Peritos Forense e prestar consultorias especializadas para empresas, órgãos governamentais e agências especializadas no combate ao crime organizado digital.

2 DADOS DO EMPREENDIMENTO

Neste capítulo, serão apresentados, em detalhes, todos os dados pertinentes ao empreendimento. Cabe destacar que é fundamental conhecer o negócio para poder tomar as melhores decisões.

2.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Os avanços tecnológicos sempre proporcionaram uma maior comodidade à civilização. No entanto, na última década, os criminosos descobriram que também poderiam valer-se dessa mesma facilidade, oferecida pela tecnologia em suas atividades ilícitas. Um exemplo dessa prática é o crime organizado russo o qual está montando parcerias e contratando Crackers que, na busca de enriquecimento, fama e notoriedade, perante aos seus grupos, rendem-se às ofertas de possibilidade de acesso às últimas tecnologias disponíveis em troca de seus conhecimentos.

A utilização, pelo crime organizado, dessas novas tecnologias pode ter contribuído para o aumento de mais de 161% nos incidentes de segurança, reportados ao CERT.br (Centro de Estudos, Resposta e Tratamento de Incidentes de Segurança no Brasil), entre os anos de 2008 e 2009.

Decorrente de índices, como os do CERT.br, é possível verificar, claramente na pesquisa do CSI/FBI - *Computer Crime and Security Survey-2009* que parcelas cada vez maiores dos investimentos, realizados pelas empresas, estão sendo direcionadas à criação de equipes próprias em resposta a incidentes de segurança.

Incidentes de segurança podem ser definidos como qualquer evento adverso, confirmado ou sob suspeita, relacionado à segurança de sistemas de computação ou de redes de computadores.

Para a investigação desses incidentes e demais crimes cometidos com auxílio de equipamentos eletrônicos ou computadores, os profissionais de segurança se valem de metodologias e técnicas de Forense Computacional.

À medida que o número e a complexidade dos crimes envolvendo computadores crescem, os peritos sentem a necessidade de investimento em

treinamentos para se manterem atualizados sobre as melhores e as mais recentes técnicas e ferramentas disponíveis no mercado.

Diante dos desafios acima citados, é possível perceber que o mercado brasileiro e mundial reflete carência e anseio por profissionais realmente capacitados e capazes de lidar com tais situações.

De posse de todas essas informações e das carências constatadas, está sendo apresentado esse plano de negócio, estruturado para a criação de uma empresa capaz de suprir uma parte da demanda reprimida de mercado, oferecendo treinamentos altamente qualificados e consultorias especializadas na área de Forense Computacional e Gestão de Segurança da Informação.

2.2 NATUREZA DO NEGÓCIO

O presente projeto apresenta dados e projeções para a criação de uma escola de capacitação de profissionais da área de TIC em Perícia Forense Computacional e prestação de consultorias em Gestão de Segurança da Informação.

Como a maioria das empresas de tecnologia não necessita de sede própria, pois suas atividades em quase totalidade são efetuadas nas dependências dos próprios clientes, a FDTK atuará, inicialmente, pela Internet, meio esse que possibilita fácil acesso em qualquer lugar do globo.

Por motivos óbvios de contingência do negócio, a empresa contará com dois servidores espelhados, localizados em diferentes estados, entro do território brasileiro. O Servidor principal ficará na residência do Sr. Aderbal Botelho em Brasília, onde o mesmo executará suas atribuições a fim de reduzir custos nos primeiros meses da empresa e, o Servidor secundário ficará na residência do Sr. Paulo Neukamp, no Rio Grande do Sul, pelos mesmos motivos de redução de custos.

Essa redução dos custos iniciais é possível, pois, inicialmente, os sócios atuarão paralelamente nas funções da Escola e Consultoria FDTK e em suas atuais atribuições e empregos.

A tabela abaixo demonstra os dados de registro da futura empresa.

DADOS DA EMPRESA
NOME: Escola e Consultoria FDTK
ENDEREÇO: http://www.fdtk.com.br
TELEFONES: (51) 81141063 (Paulo) & (61) 8148 8446 (Aderbal)
LOGOMARCA:


Tabela 1 - Dados da Empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A empresa atuará como escola na capacitação de profissionais da área de TIC em perícia Forense Computacional e prestação de consultorias em Gestão de Segurança da Informação.

2.4 MISSÃO

Formar profissionais capazes de executar Perícias Forense em equipamentos computacionais e atuar em conformidade com as normas e leis vigentes no país e globalmente aceitas, além de prestar consultorias em Gestão de Segurança da Informação com foco na redução de Incidentes de Segurança.

2.5 VISÃO

Ser reconhecida em âmbito nacional como uma escola que ministra cursos de alto nível de especialização, utilizando somente ferramentas de código aberto e prestar consultorias com alto grau de excelência.

2.6 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

Os serviços de consultoria em Gestão da Segurança da Informação serão prestados diretamente nas dependências do cliente (*In Company*), uma vez que para a realização dos mesmos se faz necessário conhecer e vivenciar o ambiente do cliente e suas reais necessidades.

O curso de Forense Computacional será oferecido em turmas fechadas, compostas por, no máximo, 20 e, no mínimo, 10 alunos, através de EAD (Ensino a Distância), podendo também ser oferecido na modalidade *In Company*.

A formação em Perícia Forense Computacional é destinada a técnicos da área de Segurança da Tecnologia da Informação e profissionais da área de TIC com interesse em atuar nessa nova, promissora e rentável carreira que vem demonstrando a cada dia sua necessidade para a solução dos mais diversos tipos de casos, sejam eles cíveis ou criminais.

Os profissionais interessados no curso necessitarão de conhecimentos técnicos prévios na área, pois conceitos básicos de TI não serão abordados pelo mesmo.

O curso permitirá ao participante adquirir os conhecimentos necessários para cumprir todas as etapas de uma perícia que é composta pela coleta dos dados, identificação e análise das evidências e, por fim, a emissão de laudos periciais seguindo as metodologias internacionalmente aceitas.

Dessa maneira, os participantes terão não somente capacidade de atuar no meio corporativo, bem como prestar consultorias independentes e criar seus próprios negócios.

O curso de Perito em Forense Digital contempla os seguintes módulos:

- Introdução e Conceitos Básicos;
- Procedimentos Internacionais;
- Metodologia Aplicada Forense Digital;
- Ferramentas e Equipamentos necessários para a prática Forense Digital;
- Aplicação prática das técnicas Identificação, Coleta e Análise de Evidências;
- Elaboração do Laudo Pericial.

2.6.1 Conteúdo Programático do Curso

Introdução e Conceitos Básicos

- Histórico sobre Perícia Forense;
- O que é Ciência Forense;
- Atribuições de um Perito Digital;
- O que é Investigação Forense;
- Aplicabilidade da Perícia Forense Digital;
- O que são Evidências Digitais;
- Requisitos de uma Evidência;
- O que pode ser considerada uma prova;
- Etapas de uma Investigação Digital;
- O que é Cadeia de Custódia;
- Possíveis fontes de Dados/Evidências;
- Diferença entre Informação e Evidência;
- Procedimentos a serem adotados na cena de um crime.

Procedimentos Internacionais

- Sequência correta da Coleta dos Dados;
- Coleta dos Dados;
- Técnicas e Ferramentas para Identificar Evidências;
- Preservação das Evidências;
- Procedimentos de Análise das Evidências;

- Forense Digital aplicada a Sistemas Operacionais;
- Forense Digital aplicada a Invasões.

Metodologia Aplicada a Forense Digital

- Procedimentos no Local do Crime;
- Identificação e Registro de toda a Cena do Crime;
- Finalidade da investigação;
- Condução de uma investigação;
- Cuidados adotados com as Evidências;
- Integridade das Evidências;
- “*Live Forensic*” ou “*Pós Mortem Forensic?*”;
- Coleta dos Dados;
- Geração de imagens;
- Geração de HASH;
- Correto preenchimento da Cadeia de Custódia;
- Análise de dados;
- Busca por palavras chave e outras expressões regulares;
- Criação do *TimeLine* das Evidências encontradas;
- Técnicas para Recuperação de Dados;
- Identificação e tentativas de quebra de criptografia e esteganografia.

Ferramentas e Equipamentos Necessários para a Prática Forense Digital

- Utilização da FDTK (Forense Digital ToolKit) e demonstração das vantagens e desvantagem na adoção de ferramentas de código aberto e de ferramentas comerciais;
- Hardwares disponíveis que auxiliam a prática Forense Digital;
- Referências e documentos disponíveis para prática Forense Digital.

Aplicação Prática das Técnicas de Identificação, Coleta e Análise de Evidências

- Aplicação de todas as técnicas, seguindo as etapas estudadas em casos simulados com dados reais.

Elaboração do Laudo Pericial

- Importância e cuidados a serem seguidos na elaboração do Laudo Pericial;
- Itens necessários em um Laudo Pericial;
- Exemplos de Laudos Periciais.

3 ANÁLISE DO MERCADO

Após conhecer o negócio, é fundamental analisar o mercado, a fim de melhor compreendê-lo e assim estar seguro da elaboração das ações a serem tomadas para atuar nesse mercado.

3.1 MERCADO

A empresa planeja atuar em todo o território nacional, pois as oportunidades de negócios, para a área da tecnologia, não estão concentradas em uma cidade ou região. A princípio, os esforços serão direcionados para três centros que atualmente concentram grandes corporações e uma grande demanda por cursos e consultorias especializadas.

O primeiro desses três grandes centros a elencar é São Paulo, por concentrar a maioria das sedes de grandes Corporações e as sedes de praticamente todas as instituições financeiras do país.

O Segundo centro será Brasília – DF, devido a dois motivos: ser o centro político do país e, por consequência, ser a sede principal da maior parte dos órgãos de segurança do país e ser o local de residência de um dos Sócios, auxiliando, assim, na redução de custos iniciais.

O terceiro centro, mas não menos importante, será São Leopoldo, também por dois motivos: ser a cidade onde tudo iniciou e estar próxima a Porto Alegre, atualmente, uma das capitais mais cobiçadas pelas grandes empresas devido a qualidade de vida que o estado oferece.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO ALVO

O negócio terá como público alvo gestores de TIC, consultores, técnicos da área de Segurança da Tecnologia da Informação, auditores de Sistemas, profissionais em geral de TIC com interesse em conhecer e dominar as boas práticas da Forense Digital.

A identificação do público alvo é fundamental para o direcionamento do Marketing e da construção da tabela de custos, o que, por sua vez, será um facilitador na decisão dos preços a serem praticados.

3.3 CONCORRÊNCIA

Segundo uma pesquisa realizada pela Internet, meio utilizado pela maioria dos profissionais de TIC, quando se refere à busca por cursos de especialização, as cidades onde estarão localizadas as sedes da empresa apresentam, de forma geral, um baixo índice de concorrência. A cidade que apresenta o maior índice de concorrência é a cidade de São Paulo-SP, o que não é preocupante, por também se tratar do maior centro de oportunidades no país. A fim de entender melhor o mercado e os obstáculos a serem transpostos, é apresentada abaixo a análise SWOT e, em seguida, uma planilha com as ações a serem tomadas e os meses nas quais as mesmas devem ser cumpridas.

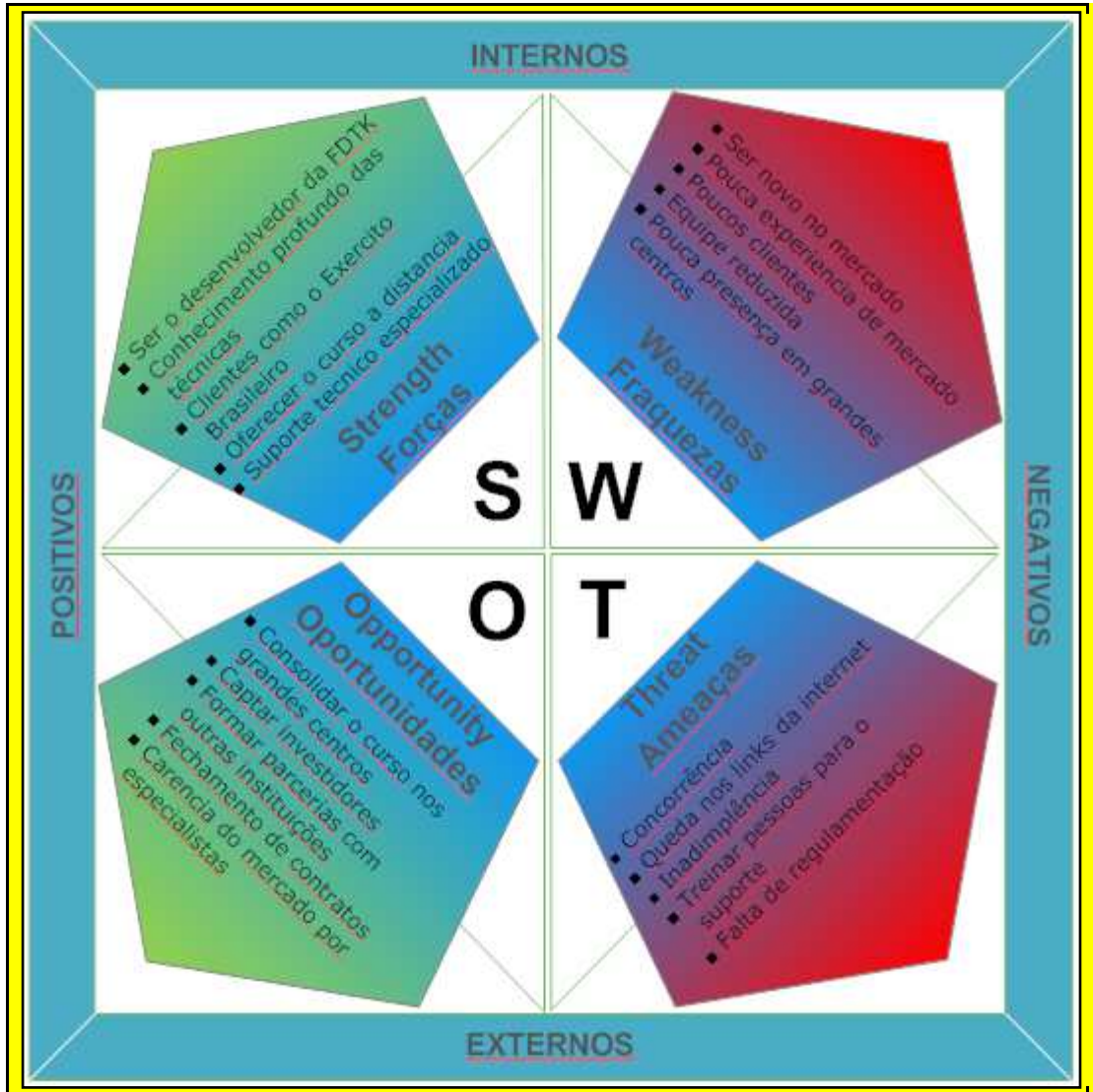


Figura 1 - Análise SWOT.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Análise SWOT		
	Pontos Fortes = Interno	Como Aproveitar os Pontos Fortes
1	Ser o desenvolvedor da FDTK;	Valorizar na divulgação (e-Publicity);
2	Conhecimento profundo das técnicas;	Valorizar na divulgação (e-Publicity);
3	Clientes como o Exército Brasileiro;	Parcerias para utilizar no portfólio e no e-Publicity;
4	Oferecer o curso a distância;	Valorizar na divulgação (e-Publicity);
5	Suporte técnico especializado.	Valorizar na divulgação (e-Publicity).
	Pontos Fracos = Interno	Como Minimizar o Impacto dos Pontos Fracos
1	Ser novo no mercado;	Montar parcerias com empresas fortes;
2	Pouca experiência de mercado;	Buscar mais conhecimento;
3	Poucos clientes;	Montar parcerias com empresas fortes + (e-Publicity);
4	Equipe reduzida;	Utilizar estagiários;
5	Presença em grandes centros.	Aguardar o crescimento para abrir filiais.
	Oportunidades = Externo	Como Aproveitar as Oportunidades
1	Consolidar o curso nos grandes centros;	Montar parcerias com empresas fortes + (e-Publicity);
2	Captar investidores;	Plano de Negócio;
3	Formar parcerias com outras instituições;	Parcerias com Universidades + Empresas;
4	Fechamento de contratos;	Montar parcerias com empresas fortes + (e-Publicity);
5	Carência do mercado por especialistas.	Montar parcerias com empresas fortes + (e-Publicity).
	Ameaças = Externo	Como Minimizar o Impacto das Ameaças
1	Concorrência;	Operar nos dois primeiros anos com margens pequenas;
2	Queda nos links da Internet;	Contratar links redundantes com operadoras distintas;
3	Inadimplência;	Montar um processo para redução (garantias, contratos);
4	Treinar pessoas para o suporte;	Fazer parcerias com órgãos internacionais (utilizar externa).
	Falta de regulamentação.	

Tabela 20 - Análise SWOT.
Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 ALIANÇA ESTRATÉGICA

Diante da análise de mercado realizada, acredita-se que, por se tratar de um mercado muito novo e pouco explorado, as oportunidades de bons negócios estão

em todas as partes e será extremamente importante montar boas parcerias para a comercialização do curso e das consultorias. Para fechar essas parcerias, será necessária para operar a identificação, nos três centros escolhidos, inicialmente, empresas sólidas e de renome que possuam imagem e reputação incontestáveis, pois se tratando de sigilo das informações, esses são quesitos fundamentais.

Outro forte pré-requisito que será analisado é a *expertise com* na participação de licitações públicas, pois, como já foi comentado anteriormente, esse é um mercado que promete render bons frutos em um futuro próximo.

3.5 DIFERENCIAL COMPETITIVO

Uma definição para diferencial competitivo seria aquilo que você possui e que as pessoas precisam e confiam. Nesse sentido, um dos diferenciais competitivos da Escola e Consultoria FDTK é ser a criadora e mantenedora da primeira e única distribuição Linux que reúne a maior coletânea de ferramentas de código aberto (grátis) em português Brasil do mercado.

3.6 METAS ESPECÍFICAS

Como metas específicas para o primeiro ano de atividades, podem ser elencadas as seguintes:

- Ministrará no mínimo um Curso de Perito em Forense Digital com 10 alunos por mês a partir do primeiro mês de atividade que ocorrerá em janeiro de 2011;
- Formará parcerias com, no mínimo, quatro empresas de prestígio e *expertise* em território nacional, para comercializar os cursos e as consultorias;
- Lançará uma nova versão do Distro FDTK por ano, se possível duas;

- Prestar uma consultoria de Gestão da Segurança da Informação por mês, a partir do terceiro mês de vendas;
- Alcançar índice 9,5 na avaliação dos alunos em relação à aceitação do curso.

4 ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

A estratégia foi planejada para os três primeiros anos de atuação:

- No primeiro ano de atividades os sócios manterão seus atuais empregos, pois os mesmos já possuem uma série de compromissos econômicos e profissionais. Em paralelo, o trabalho será fortemente focado na escolha e definição de parceiros para a comercialização dos produtos e na busca de parcerias com universidades, pois se entende que nas mesmas existam grandes volumes de possíveis interessados e estrutura adequada para ministrar os cursos, além de iniciar pequenos investimentos em campanhas publicitárias pela Internet e a participação em eventos relacionados à Segurança da Informação;
- Buscar, no mercado, um terceiro sócio com foco mais administrativo, o que traria ao grupo uma visão não tanto técnica. Além disso, um número ímpar de sócios sempre facilita nas decisões a serem tomadas quanto ao rumo dos negócios e dos investimentos;
- No segundo ano, caso os resultados do ano anterior tenham ficado próximos ou dentro do planejado, os sócios avaliarão a possibilidade de deixar seus empregos e dedicar-se exclusivamente à empresa e, nesse momento, preparar-se para a busca de certificações internacionais como, por exemplo, CCFT (*Certified Computer Forensic Technical*) e, também, investir na busca de uma certificação internacional para a escola junto à IISFA (*International Information System Forensics Association*), órgão que garante nível internacional de excelência às empresas certificadas;
- No terceiro ano, novamente caso os resultados dos anos anteriores tenham ficado próximos do planejado, buscar novas parcerias e contratos, além de iniciar pequenos investimentos em campanhas publicitárias mais agressivas e a participação em eventos relacionados na América Latina.

Caso em algum momento dos dois primeiros anos o retorno não ocorrer conforme o planejado, os sócios permanecerão em seus empregos e reavaliarão o planejamento, as parcerias e os contratos firmados durante o período.

Toda a estratégia acima relatada utilizará a premissa da divisão de tarefas entre os sócios com duas finalidades: reduzir custos operacionais iniciais e maximizar os resultados. A maximização dos resultados será claramente percebida, pois as tarefas operacionais necessárias foram cuidadosamente avaliadas, levando em conta as aptidões, a formação e os conhecimentos adquiridos ao longo da carreira por cada um dos sócios.

4.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Michael Porter, (1999, p. 208) “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Diante dessa orientação, a Escola e Consultoria FDTK pretende posicionar-se no mercado, agregando alto valor por diferenciação. Essa diferenciação se dará através:

- a. Conhecimento amplo das técnicas e das ferramentas utilizadas;
- b. Experiência em várias perícias realizadas;
- c. Ser os criadores e mantenedores do Kit de ferramentas FDTK, o qual oferece diversas vantagens já mencionadas;
- d. Buscar a certificação da IISFA - *International Information Systems Forensics Association* (www.iisfa.org), pois a única empresa nacional certificada não ministra mais cursos de Forense.

4.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de Marketing estão alinhadas ao posicionamento estratégico e ao resultado da análise SWOT, no qual ficou definido que uma das melhores estratégias de entrada e crescimento no mercado é montar boas parcerias com empresas já consolidadas no mercado.

Outra estratégia de marketing definida é a necessidade da criação de uma campanha publicitária na Internet, utilizando sites e fóruns especializados em Forense Digital, o que se entende ser um método bastante eficiente de divulgação dos cursos e consultorias.

Não menos importante que as demais estratégias supracitadas, é a participação em eventos de TI que ocorrem ao longo do ano em todo o território nacional, montando parcerias e/ou sorteando uma ou duas vagas nos cursos, o que não acarretaria em alto custo, mas proporcionaria uma rápida visibilidade no mercado.

4.3 PRECIFICAÇÃO, VENDAS & FATURAMENTO

O valor estabelecido inicialmente seguirá a média praticada pelo mercado brasileiro. Entretanto, também foram levados em conta os preços praticados por escolas dos EUA, onde, atualmente, são praticados valores médios de **U\$ 2.885,00 (+- R\$ 5.000,00)**, incluindo o material didático e um vale-exame de certificação (IISFA I10-001: Certified Information Forensics Investigator (CIFI) - (Custo entre U\$ 200,00 e U\$ 300,00)), a escolha do aluno via Prometric ou VUE, os dois mais renomados centros de certificações internacionais.

O valor do curso, em relação ao mercado brasileiro, foi concebido através da busca dos valores atualmente praticados no mercado pela concorrência, alinhado a uma minuciosa análise da quantidade de horas-aula e da qualidade dos cursos oferecidos pelos mesmos. Inicialmente, os valores praticados pela quase totalidade da concorrência gira em torno de **R\$ 3.000,00 (três mil reais)**, onde são ministrados cursos com duração em torno de 8 a 16 horas nos quais são apresentados somente os conceitos mais importantes e em raros casos os alunos possuem aulas práticas.

Seguindo os modelos já adotados com sucesso em países mais avançados na área Forense, os cursos presenciais (in-company) ou via EAD terão carga horária de 40 horas a serem assistidas no período de 15 dias, sendo 4 horas diárias a um custo por aluno de **R\$ 3.995,00 (três mil novecentos e noventa e cinco reais)**, com todo o material didático incluso, além de um ano de suporte telefônico para dúvidas e acesso ao acervo de documentações.

A composição desses valores tomou como base os seguintes custos, discriminados na tabela abaixo:

Despesas	Descritivo
Despesa c/ Pessoal	Um analista para suporte aos alunos via telefone, média salarial de mercado R\$ 1.500,00.
Encargos Sociais (FP)	Despesas sobre a folha de pagamento = 80% S/Folha
Pró-labore	Limitado ao máximo da contribuição do INSS.
Encargos S/Pró-labore	33% Sobre o Pró-labore
Links de Internet	4 Links com contingência a um custo unitário de R\$ 300,00 mensais com novas operadoras
Deprec. Servidores	2 Servidores a um custo unitário de R\$ 13.000,00 a serem depreciados em 6 meses
Deprec. Equip. para Suporte e Impressões	1 Notebook no valor médio de R\$ 3.500,00 por analista + uma impressora Laser de R\$ 3.600,00 para confecção do material didático.
Hora aula	Hora aula de um professor especialista R\$ 150,00
Mat. Didático	R\$ 50,00 por aluno
Desp. Luz, Água e Telefonia	Estimativa de gastos iniciais em torno de R\$ 300,00 para as duas bases
Marketing	5% sobre o lucro líquido para investir em Publicidade
Comissão sobre as Vendas	20% de comissão sobre as vendas pagas de acordo com o recebimento das parcelas □ parceiros estratégicos
Impostos	De acordo com o regime de Lucro Presumível

Tabela 3 - Custos base.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante das constatações e após analisar o conteúdo programático dos cursos, é possível perceber que, por um valor próximo ao atualmente praticado no mercado, os alunos receberão além de um curso com alto grau de excelência, um curso com duração de 40 horas (100% a mais de horas aula) o que permite ao participante realizar seus estudos com tranquilidade, pois são conteúdos bastante detalhados e específicos, além de acesso pela Internet a um acervo de documentações técnicas e suporte telefônico para dúvidas no período de um ano a contar da data da confirmação de matrícula, realizada mediante constatação do pagamento.

A estimativa das vendas é uma projeção simplista, porém baseada em mais de quatro anos de acompanhamento de discussões em fóruns e salas de bate papo especializadas na área. Nesse período, foi possível perceber o grande número de profissionais interessados e de gestores de segurança de grandes empresas com o mesmo anseio.

4.4 SITE E RECURSOS TECNOLÓGICOS

O site da empresa leva o nome da Distribuição que deu origem à empresa <http://www.fdtk.com.br> já está em funcionamento a mais de um ano, mas necessita de atualizações e melhorias para se tornar mais atraente e didático, o que faria com que os usuários/clientes encontrem tudo o que procuram com relativa facilidade. O portal para ensino a distância (EAD) também já se encontra em produção em <http://www.fdtk.com.br/moodle>. Atualmente, a estrutura dos servidores que suportam o site e o EAD está sob cuidados do Sr. Aderbal e encontram-se fisicamente em Maceió - AL, pois para essa finalidade foram inicialmente utilizados equipamentos existentes e que possuíam capacidade ociosa, entretanto necessitarão ser substituídos, pois não possuem capacidade para tal demanda.

Atualmente, o site e o EAD estão replicados em outro servidor que se encontra fisicamente em São Leopoldo – RS, na residência do Sr. Paulo Neukamp, mas também necessita ser substituído, pois não atende à necessidade do negócio.

Diante das análises prévias, será necessária a compra de dois servidores e a contratação de mais dois Links de Internet, a fim de garantir aos alunos de que o curso não sofrerá interrupções por limitações técnicas.

4.5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

O cronograma de atividades seguirá conforme definido na planilha abaixo.

Descrição das Atividades	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12
Assinatura de Contrato	X																	
Registro da Empresa	X	X																
Montar Material Didático	X	X	X															
Criar Formulário de Avaliação do Curso	X	X	X															
Contratar Links de Internet	X																	
Comprar Servidores	X																	
Comprar Equip. para Analista +Impressora	X																	
Compra de Mobiliário		X																
Testes de STRESS no Sistema	X	X																
Contatos e Fechar Contratos c/ Parceiros	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Investir em Marketing na Internet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Participar de Eventos Específicos				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Criar Documentações Técnicas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Investir em Marketing em Eventos							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Lançar Nova Versão do Kit de Ferramentas						X												X
Avaliar Treinamento		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Rever Avaliações dos Treinamentos			X		X		X		X		X		X		X		X	
Buscar Certificações Internacionais											X	X	X					X

Tabela 4 - Cronograma das Atividades.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 ESTRUTURA DE GESTÃO

A estrutura de gestão será democrática, pois entendemos ser a melhor maneira de estar em constante melhoria e crescimento.

Uma empresa que começa com um pensamento colaborativo, buscando o crescimento de todos, possui grande chance de firmar-se no mercado e obter sucesso em um futuro próximo.

5.1 ORGANOGRAMA

Inicialmente, a empresa terá um organograma simples e com somente dois níveis, pois seguindo a ideia inicial de economia de escala, praticamente todas as funções serão desempenhadas pelos próprios sócios. À medida que a empresa for crescendo, o organograma será incrementado de acordo com as necessidades. Num primeiro momento, o organograma terá a seguinte visão:

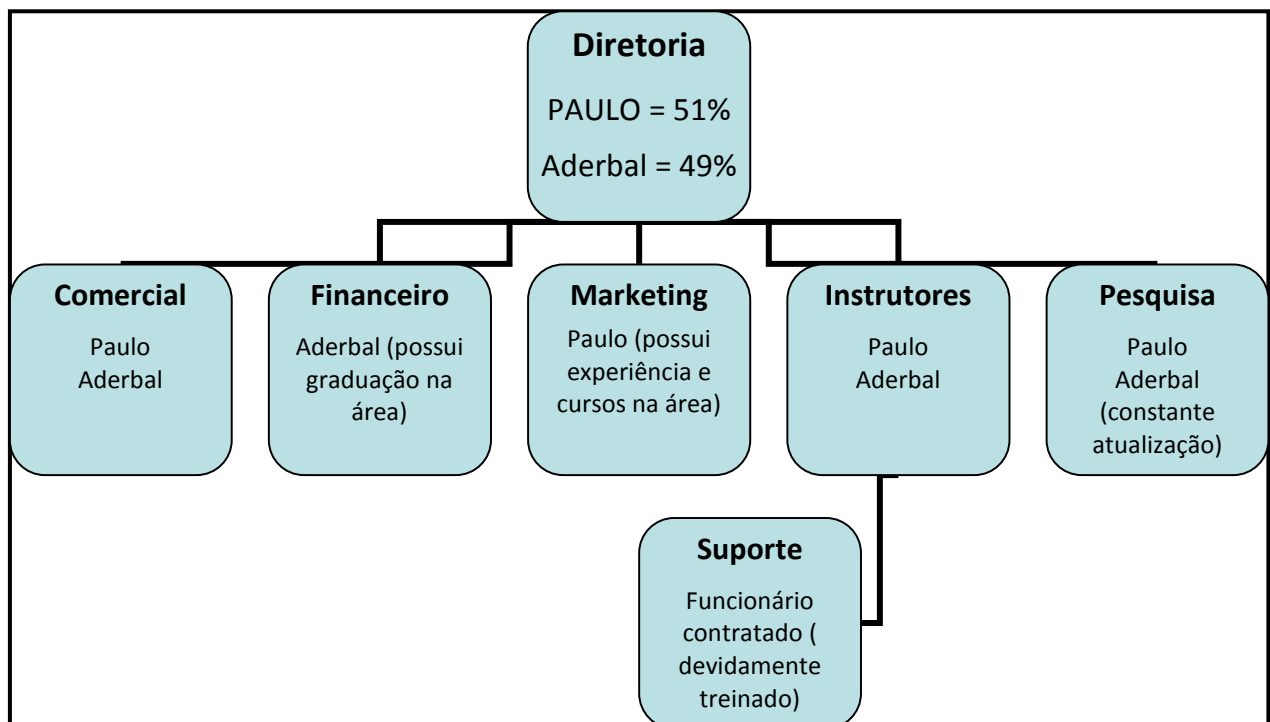


Figura 2 – Organograma.
Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 EQUIPE GERENCIAL E SUPORTE TÉCNICO

A empresa **FDTK** será uma sociedade entre **Paulo Alberto Neukamp**, com 51% das cotas, e **Aderbal Botelho**, com os 49% restantes.

As responsabilidades dos sócios na empresa estarão diretamente relacionadas com suas experiências e aptidões, buscando, assim, um melhor desempenho e uma maior satisfação dos clientes.

O sócio Paulo Alberto Neukamp, criador e mantenedor da Distribuição Linux para Forense Computacional FDTK-UbuntuBr, possui formação de Tecnólogo em Segurança da Informação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Além da graduação, possui ainda vários cursos na área de sistemas operacionais da família Microsoft, Administração de Servidores, Administração e Gerência Redes de Computadores, Manutenção de Hardware e Metodologias de Boas Práticas de Trabalho na Área da Tecnologia (ITIL - *Information Technology Infrastructure Library*). Toda esta experiência foi adquirida durante os mais de 12 anos de atuação direta na área.

Possui, ainda, boa experiência na área comercial, decorrente de alguns anos de atuação na mesma. Atualmente, atua como Coordenador do Suporte Técnico em uma empresa de grande porte com filiais em quatro estados brasileiros e três na América Latina e, à noite, é professor universitário no Curso de Segurança da Informação - Unisinos.

O sócio, Sr. Aderbal Botelho, perito nomeado pelo estado de Alagoas em diversas ocasiões para realizar perícias em crimes envolvendo a utilização de equipamentos eletrônicos, é formado em Contabilidade pela Universidade Federal da Paraíba e Comunicação Social e Relações Públicas pela mesma Universidade. Dispõe de mais de 14 anos de experiência atuando como Gerente de Negócios da Neoline internet Provider - PB, Diretor Tecnológico na PontoWeb Internet – PB, além de alguns anos atuando como técnico em todos os níveis de suporte de TIC. Atualmente, atua em Brasília-DF como consultor na PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) e Analista de Segurança na CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento).

Possui, ainda, experiência como instrutor de dois treinamentos de formação de Peritos Forense, ministrados para o CITEX (Centro de Inteligência e Tecnologia do Exército Brasileiro).

Abaixo temos uma simples planilha na qual estão declaradas as áreas de responsabilidade de cada sócio. As demais atribuições, como suporte telefônico aos clientes e serviços burocráticos internos, serão realizadas por um funcionário a ser selecionado e contratado.

Tabela de Responsabilidades					
Áreas	Comercial	Financeiro	Marketing	Instrutor	Pesquisa
Paulo	X		X	X	X
Aderbal		X		X	X

Tabela 5 - Responsabilidades dos Sócios.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além dos membros da equipe gerencial acima citados, será necessária a contratação, no primeiro ano, de um analista com sólidos conhecimentos e com pelo menos cinco anos de experiência na área de TIC. O referido analista será responsável por prestar suporte técnico via telefone a clientes e alunos do curso e a realização de algumas tarefas burocráticas nos períodos de pouca demanda. Todo o conhecimento específico necessário que o candidato selecionado não possuir será passado ao mesmo, mediante treinamentos ministrados pelos próprios sócios e serão disponibilizados documentos técnicos para consulta criados pelos mesmos.

5.3 METODOLOGIA DE ENSINO E INDICADORES DE APRENDIZADO

Atividades pedagógicas que o uso da Web veio para reconfigurar, criando a possibilidade do uso de vídeo, som, texto e voz em sala de aula ou ambientes virtuais de ensino (FRIEDMAN, 2005).

Diante da constatação do mundo e de diversos estudiosos que apontam a distância e o tempo perdido no trânsito como os dois maiores responsáveis pelo desinteresse das pessoas em buscar a cada dia novos cursos e novas

especializações, os cursos serão ministrados em duas modalidades inicialmente, que serão:

- EAD – Ensino a Distância onde o aluno assistirá às aulas em horários previamente definidos com duração não maiores que 4 horas diárias. Os alunos matriculados terão acesso a toda a documentação e dados para estudo extra, através do próprio portal do Curso que poderá ser acessado através do endereço <http://www.fdtk.com.br/moodle>.
- In Company – nessa modalidade, os alunos receberão o treinamento nas dependências da empresa na qual o mesmo trabalha. Aqui, cada aluno receberá uma cópia (CD) da mais recente versão da Distribuição FDTK, com as ferramentas necessárias para seus estudos e aulas práticas, além de uma apostila com todo o material pedagógico e os exercícios que serão realizados durante as aulas práticas.

Para cada aluno, será criado um login e uma senha de acesso à área de documentações do site do curso, onde também existirá uma área anônima de avaliação do curso na qual cada aluno, a qualquer momento, responder um questionário de avaliação e uma área onde poderão ser apontadas sugestões de melhoria. Com base nessas avaliações, serão tomadas as medidas necessárias para buscar, a cada curso, aperfeiçoamento e qualidade.

5.4 PRINCÍPIOS DE GESTÃO

Atualmente, as empresas vêm mudando a maneira de pensar antigos conceitos gerenciais na mesma velocidade do surgimento de novas tecnologias. A constatação desse fato pode ser comprovada, investigando algumas das mudanças no planejamento estratégico e em alguns casos na própria missão de grandes empresas.

O termo perpetuidade que até bem pouco tempo atrás não representava nada além de longevidade da empresa, é tratado, agora, como processo de transmissão da herança cultural da organização.

Nessa onda de atualização dos conceitos organizacionais, surgiu, nos últimos anos, um termo ainda pouco aplicado, mas por muito comentado, que é a

sustentabilidade. A sustentabilidade está baseada em criar sistemas de avaliação contínua dos resultados e desenvolver mecanismos que favoreçam a autossustentabilidade da organização.

Diante dessas duas máximas da administração moderna, a Escola e Consultoria FDTK pretende segui-las, implementando um sistema de compartilhamento dos conhecimentos da empresa a todos os funcionários, bem como criar mecanismos de participação, a fim de aplicar um modelo de melhoria contínua. O modelo escolhido é o PDCA, pois, além de ser um modelo já consagrado, vem sendo utilizado por muitas áreas de TIC das empresas e já conhecido pela maioria dos profissionais da área.

Acredita-se que, com um questionário bem elaborado e focado nas áreas mais importantes para os clientes, será possível estar atento às verdadeiras percepções do mercado a respeito dos serviços prestados e, dessa forma, manter um trabalho efetivo de melhoria contínua.

5.5 RECURSOS HUMANOS

Inicialmente, não será necessária a contratação de mão de obra, pois as tarefas iniciais da empresa serão realizadas pelos sócios da empresa. De acordo com o crescimento da empresa e do fechamento de contratos e aumento da demanda de suporte, serão contratados profissionais para suprir tais demandas.

5.6 RECURSOS FÍSICOS

Os recursos físicos básicos necessários para dar início às operações da Escola, como: Servidores, Links de Internet, roteadores, mobiliário, impressora laser color, um computador para o analista do suporte e o mobiliário, serão adquiridos. Para tal aquisição, serão necessários inicialmente os seguintes valores:

02 servidores = R\$ 26.000,00

02 roteadores = R\$ 600,00

01 impressora laser color = R\$ 3.700,00

01 computador para o analista = R\$ 3.500,00

Mobiliário para o analista = R\$ 450,00

O total necessário para a aquisição inicial do mobiliário é de R\$ 34.250,00, mas os sócios não dispunham desse valor.

Para a realização dos treinamentos, não será necessária a utilização de salas de aula, pois os mesmos ocorrerão em EAD ou In Company.

Existe outra opção muito utilizada por instrutores autônomos para a realização de treinamentos que é a locação de espaços preparados de acordo com suas necessidades específicas para a realização de treinamentos, principalmente nos grandes centros. Essa modalidade de locação de espaços também poderá ser utilizada em casos como, por exemplo, uma ou duas turmas do curso em São Paulo onde a demanda é bastante alta e os custos fixos mais altos ainda.

Esse formato oferece, ainda, a possibilidade de postergação das datas previamente afixadas, caso o número mínimo de inscritos não tenha sido alcançado.

De acordo com o crescimento da demanda, serão contratados profissionais que concordem com o formato de trabalho Home Office (Trabalho Domiciliar) o que reduz os custos fixos da empresa e melhora a satisfação dos colaboradores. Essa referida modalidade vem sendo muito utilizada no mundo todo por empresas de tecnologia, pois, com as facilidades de acesso à Internet, na maior parte das cidades do Brasil, esse formato de emprego encaixa-se muito bem.

6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro apresentado a partir deste ponto está baseado em pesquisas de mercado realizadas através de estudos e acompanhamentos realizados durante os últimos três anos.

6.1 PREMISSAS

As premissas financeiras utilizadas na construção desse estudo estão devidamente demonstradas e explicadas na tabela abaixo.

Ordem	Especificação	Parâmetro	Observações
1	Aporte Sócios Capital Inicial	R\$ 20.000,00	Proporcional % Capital por Sócio
2	Financiamento - Curto Prazo	R\$ 50.000,00	Apoio Capital Giro Operacional
	2.1. Carência	2	Meses
	2.2. Prazo	4	Meses
	2.3. Taxa de Juros	2,5%	Ao mês
3	Aquisição Imobilizado - 2011	R\$ 34.250,00	Relação Planilha Imobilizado
	3.1. Financiamento Direto Fornecedor	6	Meses sem Acréscimo
	3.2. Compra Efetivada em Jan-2011	jan-11	Estrutura Básica
4	Aquisição Imobilizado - 2012	R\$ 6.900,00	Relação Planilha Imobilizado
	4.1. Financiamento Direto Fornecedores	3	Meses sem Acréscimo
	4.2. Compra Efetivada em Jan-2011	jan-12	Complemento
5	Aquisição Imobilizado - 2013	R\$ 9.000,00	Reposição / Atualização / Manutenção
6	Estrutura de Pessoal	Despesa c/Pessoal	Recursos Humanos
7	Pró-labore	Limite Contrib INSS	Sócios
8	Participação Lucro Sócios = Remuneração Adicional	Superávit de Caixa	Manter Saldo Mínimo Caixa na PJ
9	Custos Fixos		
	9.1. Links de Internet	R\$ 200,00	4 links, sendo 2 em cada Estrutura
	9.2. Água, Luz e Telefonia Fixa	R\$ 200,00	Mensal a partir do Segundo Ano
	9.3. Depreciação dos Equipamentos	R\$ 200,00	Mensal a partir do Segundo Ano
10	Custos Variáveis		
	10.1. Apostilas e Mídias + Envio	R\$ 50,00 por aluno	Material de Apoio Educacional
	10.2. Compra de Equip. para Novos Funcionários	R\$ 3.500,00	Por Funcionário Contratado
11	Marketing	5% s/Receita Bruta	6 Primeiros Meses = 3%
12	Despesas c/Vendas	20% s/Receita Bruta	Comissão sobre as Vendas
13	Despesas Administrativas	Back Office
	13.1. Estrutura Básica	
	13.2. Correção Anual	5%	ao Ano
14	Regime Tributário	Lucro Presumido	Tributação s/Receita Bruta
	14.1. IRPJ	15% s/16%	Base de Cálculo = Faturamento
	14.2. CSLL	9% s/12%	Base de Cálculo = Faturamento
15	Pis / Cofins	4,65%	Base de Cálculo = Faturamento
16	Previsão Anual do Número Alunos		
	Primeiro Ano de Atividades	200	Exercício 2011
	Segundo Ano de Atividades	330	Exercício 2012
	Terceiro Ano de Atividades	390	Exercício 2013

Tabela 6 - Premissas Financeiras.
Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2 INDICADORES FINANCEIROS CHAVE

Os indicadores financeiros mais importantes escolhidos para monitorar o desempenho comercial da Escola e Consultoria FDTK são dois: o número de interessados em todas as edições do curso e o índice de aprovação do mesmo junto aos alunos. O número de alunos interessados pelo curso de Formação em Perito Forense necessita de um acompanhamento próximo, devido à necessidade de um mínimo de interessados para que o mesmo ocorra sem prejuízo. Já, o índice de aprovação dos alunos revelará se os mesmos o indicarão para amigos e colegas. Esta propaganda boca-a-boca é a que mais surte efeito no mercado.

Além dos índices acima, foram projetadas metas de vendas na ordem de 100% de crescimento no número de alunos, iniciando com uma turma de 10 alunos no início das atividades da empresa. Dessa forma, espera-se, ao final do terceiro ano, alcançar a marca de 35 alunos.

Para alcançar tal meta, serão necessários investimentos iniciais previstos na ordem de 3% do faturamento mensal em Marketing e de 20% de comissão de vendas, taxa essa que é a média atualmente praticada pelo mercado.

A fim de cumprir as metas estabelecidas, será necessário um investimento inicial de R\$ 70.000,00, dos quais R\$ 20.000,00 dos próprios sócios e o restante a ser captado no mercado. A estimativa do retorno completo do investimento é que ocorra no primeiro ano de operação.

6.3 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

As projeções financeiras apresentadas a seguir para os próximos três anos foram realizadas, utilizando como base o cenário do mercado atual e levando em conta um crescimento exponencial do mesmo. Tal crescimento está baseado em duas premissas fundamentais: o crescimento natural do mercado brasileiro seguindo as tendências internacionais da necessidade a cada dia maior de especialistas na área e a aceitação do mercado por um curso diferenciado e de altíssima qualidade.

Estimativa de Vendas						
Receita por Aluno do curso Forense em EAD						R\$ 3.995,00
Receita por hora de Cunsultoria						R\$ 150,00
Mês	Curso Forense		Consultorias		Acumulado Mensal	Receita Acumulada
	Qtd/Alunos	Valor	Qtd/Hs.	Valor		
jan-11	10	R\$ 39.950,00	0	R\$ 0,00	R\$ 39.950,00	R\$ 6.500,00
fev-11	10	R\$ 39.950,00	0	R\$ 0,00	R\$ 39.950,00	R\$ 14.750,00
mar-11	10	R\$ 39.950,00	30	R\$ 4.500,00	R\$ 44.450,00	R\$ 27.650,00
abr-11	10	R\$ 39.950,00	30	R\$ 4.500,00	R\$ 44.450,00	R\$ 36.050,00
mai-11	20	R\$ 79.900,00	30	R\$ 4.500,00	R\$ 84.400,00	R\$ 50.950,00
jun-11	20	R\$ 79.900,00	40	R\$ 6.000,00	R\$ 85.900,00	R\$ 60.700,00
jul-11	20	R\$ 79.900,00	40	R\$ 6.000,00	R\$ 85.900,00	R\$ 69.100,00
ago-11	20	R\$ 79.900,00	40	R\$ 6.000,00	R\$ 85.900,00	R\$ 77.500,00
set-11	20	R\$ 79.900,00	50	R\$ 7.500,00	R\$ 87.400,00	R\$ 87.400,00
out-11	20	R\$ 79.900,00	50	R\$ 7.500,00	R\$ 87.400,00	R\$ 87.400,00
nov-11	20	R\$ 79.900,00	50	R\$ 7.500,00	R\$ 87.400,00	R\$ 87.400,00
dez-11	20	R\$ 79.900,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 88.900,00	R\$ 88.900,00
Total	200	R\$ 799.000,00	420	R\$ 63.000,00	R\$ 862.000,00	R\$ 694.300,00

Tabela 7 - Projeção de negócios para o ano de 2011.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Estimativa de Vendas						
Receita por Aluno do curso Forense em EAD						R\$ 3.995,00
Receita por hora de Cunsultoria						R\$ 150,00
Mês	Curso Forense		Consultorias		Acumulado Mensal	Receita Acumulada
	Qtd/Alunos	Valor	Qtd/Hs.	Valor		
jan/12	25	R\$ 99.875,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 108.875,00	R\$ 92.150,00
fev/12	25	R\$ 99.875,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 108.875,00	R\$ 96.275,00
mar/12	25	R\$ 99.875,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 108.875,00	R\$ 100.475,00
abr/12	25	R\$ 99.875,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 108.875,00	R\$ 104.675,00
mai/12	25	R\$ 99.875,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 108.875,00	R\$ 108.875,00
jun/12	25	R\$ 99.875,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 108.875,00	R\$ 108.875,00
jul/12	30	R\$ 119.850,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 128.850,00	R\$ 112.125,00
ago/12	30	R\$ 119.850,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 128.850,00	R\$ 116.250,00
set/12	30	R\$ 119.850,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 128.850,00	R\$ 120.450,00
out/12	30	R\$ 119.850,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 128.850,00	R\$ 124.650,00
nov/12	30	R\$ 119.850,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 128.850,00	R\$ 128.850,00
dez/12	30	R\$ 119.850,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 128.850,00	R\$ 128.850,00
Total	330	R\$ 1.318.350,00	720	R\$ 108.000,00	R\$ 1.426.350,00	R\$ 1.342.500,00

Tabela 8 - Projeção de negócios para o ano de 2012.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Estimativa de Vendas						
Receita por Aluno do curso Forense em EAD						R\$ 3.995,00
Receita por hora de Consultoria						R\$ 150,00
Mês	Curso Forense		Consultorias		Acumulado Mensal	Receita Acumulada
	Qtd/Alunos	Valor	Qtd/Hs.	Valor		
jan/13	30	R\$ 119.850,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 128.850,00	R\$ 128.850,00
fev/13	30	R\$ 119.850,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 128.850,00	R\$ 128.850,00
mar/13	30	R\$ 119.850,00	60	R\$ 9.000,00	R\$ 128.850,00	R\$ 128.850,00
abr/13	30	R\$ 119.850,00	80	R\$ 12.000,00	R\$ 131.850,00	R\$ 131.850,00
mai/13	30	R\$ 119.850,00	80	R\$ 12.000,00	R\$ 131.850,00	R\$ 131.850,00
jun/13	30	R\$ 119.850,00	80	R\$ 12.000,00	R\$ 131.850,00	R\$ 131.850,00
jul/13	35	R\$ 139.825,00	80	R\$ 12.000,00	R\$ 151.825,00	R\$ 135.100,00
ago/13	35	R\$ 139.825,00	80	R\$ 12.000,00	R\$ 151.825,00	R\$ 139.225,00
set/13	35	R\$ 139.825,00	80	R\$ 12.000,00	R\$ 151.825,00	R\$ 143.425,00
out/13	35	R\$ 139.825,00	80	R\$ 12.000,00	R\$ 151.825,00	R\$ 147.625,00
nov/13	35	R\$ 139.825,00	80	R\$ 12.000,00	R\$ 151.825,00	R\$ 151.825,00
dez/13	35	R\$ 139.825,00	80	R\$ 12.000,00	R\$ 151.825,00	R\$ 151.825,00
Total	390	R\$ 1.558.050,00	900	R\$ 135.000,00	R\$ 1.693.050,00	R\$ 1.651.125,00

Tabela 9 - Projeção de negócios para o ano de 2013.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.3.1 Demonstrativo de Resultados

Abaixo, podem ser vistos os demonstrativos de resultados estimados para os próximos três anos, utilizando como base as projeções de vendas e os tributos atualmente atribuídos a uma escola registrada na junta comercial como uma empresa optante pelo Lucro Presumido.

A modalidade de Lucro Presumido foi escolhida, pois, segundo as análises realizadas por renomados Economistas e Juristas do atual Código Tributário Brasileiro, por ser considerada vantajosa quando a margem de lucro declarada for superior a 65%. De acordo com as projeções de vendas, esse é o caso da Escola & Consultoria FDTK.

DRE Mensal Projetado 2011 - LUCRO PRESUMIDO

Especificação	jan-11	fev-11	mar-11	abr-11	mai-11	jun-11	jul-11	ago-11	set-11	out-11	nov-11	dez-11	Total
Programa de Vendas - P/S	39.950,00	39.950,00	44.450,00	44.450,00	84.400,00	85.900,00	85.900,00	85.900,00	87.400,00	87.400,00	87.400,00	88.900,00	R\$ 862.000,00
Receita Venda Produtos/Serviços	6.500,00	14.750,00	27.650,00	36.050,00	50.950,00	60.700,00	69.100,00	77.500,00	87.400,00	87.400,00	87.400,00	88.900,00	R\$ 694.300,00
(-) Deduções Receita	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	R\$ 0,00
Receita Líquida Operacional	6.500,00	14.750,00	27.650,00	36.050,00	50.950,00	60.700,00	69.100,00	77.500,00	87.400,00	87.400,00	87.400,00	88.900,00	R\$ 694.300,00
(-) CPV	6.595,00	4.342,50	4.729,50	4.981,50	5.728,50	6.021,00	23.165,00	20.085,00	20.580,00	20.580,00	20.580,00	20.655,00	R\$ 158.043,00
(+) Despesa c/ Pessoal	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	R\$ 27.000,00
(+) Encargos Sociais (FP)	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	R\$ 21.600,00
(+) Pró-labore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	R\$ 42.000,00
(+) Encargos S/Pró-labore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.310,00	2.310,00	2.310,00	2.310,00	2.310,00	2.310,00	R\$ 13.860,00
(+) Custos Fixos	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	R\$ 10.800,00
(+) Custos Variáveis	2.800,00	300,00	300,00	300,00	600,00	600,00	4.100,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	R\$ 12.000,00
(+) Marketing	195,00	442,50	829,50	1.081,50	1.528,50	1.821,00	3.455,00	3.875,00	4.370,00	4.370,00	4.370,00	4.445,00	R\$ 30.783,00
(=) LUCRO BRUTO	-95,00	10.407,50	22.920,50	31.068,50	45.221,50	54.679,00	45.935,00	57.415,00	66.820,00	66.820,00	66.820,00	68.245,00	R\$ 536.257,00
(-) Despesas c/Vendas (20%)	1.300,00	2.950,00	5.530,00	7.210,00	10.190,00	12.140,00	13.820,00	15.500,00	17.480,00	17.480,00	17.480,00	17.780,00	R\$ 138.860,00
(-) Despesas Administrativas	1.000,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	R\$ 7.600,00
(-) Despesas Financeiras	0,00	1.250,00	1.281,25	992,97	686,80	360,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	R\$ 4.571,59
(+) Receita Financeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	R\$ 0,00
(=) LUCRO / (PREJUÍZO OPERACIONAL)	-2.395,00	5.607,50	15.509,25	22.265,53	33.744,70	41.578,43	31.515,00	41.315,00	48.740,00	48.740,00	48.740,00	49.865,00	R\$ 385.225,41
(-) IRPJ (15% s/16% Faturamento)	156,00	354,00	663,60	865,20	1.222,80	1.456,80	1.658,40	1.860,00	2.097,60	2.097,60	2.097,60	2.133,60	R\$ 16.663,20
(-) CSSLL (9% s/12% faturamento)	70,20	159,30	298,62	389,34	550,26	655,56	746,28	837,00	943,92	943,92	943,92	960,12	R\$ 7.498,44
(-) 4% de COFINS s/Faturamento	260,00	590,00	1.106,00	1.442,00	2.038,00	2.428,00	2.764,00	3.100,00	3.496,00	3.496,00	3.496,00	3.556,00	R\$ 27.772,00
(-) 0,65% de PIS s/faturamento	42,25	95,88	179,73	234,33	331,18	394,55	449,15	503,75	568,10	568,10	568,10	577,85	R\$ 4.512,95
(=) LUCRO LÍQUIDO	-2.923,45	4.408,33	13.261,31	19.334,67	29.602,46	36.643,52	25.897,17	35.014,25	41.634,38	41.634,38	41.634,38	42.637,43	R\$ 328.778,82

Tabela 10 - DRE do Ano de 2011.

Fonte: Elaborado pelo autor.

DRE Mensal Projetado 2012 - LUCRO PRESUMIDO

Especificação	jan-12	fev-12	mar-12	abr-12	mai-12	jun-12	jul-12	ago-12	set-12	out-12	nov-12	dez-12	Total
Programa de Vendas - P/S	108.875,00	108.875,00	108.875,00	108.875,00	108.875,00	108.875,00	128.850,00	128.850,00	128.850,00	128.850,00	128.850,00	128.850,00	1.426.350,00
Receita Venda Produtos/Serviços	92.150,00	96.275,00	100.475,00	104.675,00	108.875,00	108.875,00	112.125,00	116.250,00	120.450,00	124.650,00	128.850,00	128.850,00	1.342.500,00
(-) Deduções Receita	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita Líquida Operacional	92.150,00	96.275,00	100.475,00	104.675,00	108.875,00	108.875,00	112.125,00	116.250,00	120.450,00	124.650,00	128.850,00	128.850,00	1.342.500,00
(-) CPV	25.232,50	22.938,75	23.148,75	23.358,75	23.568,75	23.568,75	30.081,25	26.787,50	26.997,50	27.207,50	27.417,50	27.417,50	307.725,00
(+) Despesa c/ Pessoal	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	51.000,00
(+) Encargos Sociais (FP)	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	40.800,00
(+) Pró-labore	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	90.000,00
(+) Encargos S/Pró-labore	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	29.700,00
(+) Custos Fixos	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	13.200,00
(+) Custos Variáveis	3.250,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	4.400,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	15.900,00
(+) Marketing	4.607,50	4.813,75	5.023,75	5.233,75	5.443,75	5.443,75	5.606,25	5.812,50	6.022,50	6.232,50	6.442,50	6.442,50	67.125,00
(=) LUCRO BRUTO	66.917,50	73.336,25	77.326,25	81.316,25	85.306,25	85.306,25	82.043,75	89.462,50	93.452,50	97.442,50	101.432,50	101.432,50	1.034.775,00
(-) Despesas c/Vendas (20%)	18.430,00	19.255,00	20.095,00	20.935,00	21.775,00	21.775,00	22.425,00	23.250,00	24.090,00	24.930,00	25.770,00	25.770,00	268.500,00
(-) Despesas Administrativas	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	7.560,00
(-) Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Receita Financeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) LUCRO / (PREJUÍZO OPERACIONAL)	47.857,50	53.451,25	56.601,25	59.751,25	62.901,25	62.901,25	58.988,75	65.582,50	68.732,50	71.882,50	75.032,50	75.032,50	758.715,00
(-) IRPJ (15% s/16% Faturamento)	2.211,60	2.310,60	2.411,40	2.512,20	2.613,00	2.613,00	2.691,00	2.790,00	2.890,80	2.991,60	3.092,40	3.092,40	32.220,00
(-) CSSLL (9% s/12% Faturamento)	995,22	1.039,77	1.085,13	1.130,49	1.175,85	1.175,85	1.210,95	1.255,50	1.300,86	1.346,22	1.391,58	1.391,58	14.499,00
(-) 4% de COFINS s/Faturamento	3.686,00	3.851,00	4.019,00	4.187,00	4.355,00	4.355,00	4.485,00	4.650,00	4.818,00	4.986,00	5.154,00	5.154,00	53.700,00
(-) 0,65% de PIS s/Faturamento	598,98	625,79	653,09	680,39	707,69	707,69	728,81	755,63	782,93	810,23	837,53	837,53	8.726,25
(=) LUCRO LÍQUIDO	40.365,71	45.624,09	48.432,63	51.241,17	54.049,71	54.049,71	49.872,99	56.131,38	58.939,92	61.748,46	64.557,00	64.557,00	649.569,75

Tabela 11 - DRE do Ano de 2012.

Fonte: Elaborado pelo autor.

DRE Mensal Projetado 2013 - LUCRO PRESUMIDO

Especificação	jan-13	fav-13	mar-13	abr-13	mai-13	jun-13	jul-13	ago-13	set-13	out-13	nov-13	dez-13	Total
Programa de Vendas - P/S	128.850,00	128.850,00	128.850,00	131.850,00	131.850,00	131.850,00	151.825,00	151.825,00	151.825,00	151.825,00	151.825,00	151.825,00	R\$ 1.693.050,00
Receita Venda Produtos/Serviços	128.850,00	128.850,00	128.850,00	131.850,00	131.850,00	131.850,00	135.100,00	139.225,00	143.425,00	147.625,00	151.825,00	151.825,00	R\$ 1.651.125,00
(-) Deduções Receita	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	R\$ 0,00
Receita Líquida Operacional	128.850,00	128.850,00	128.850,00	131.850,00	131.850,00	131.850,00	135.100,00	139.225,00	143.425,00	147.625,00	151.825,00	151.825,00	R\$ 1.651.125,00
(-) CPV	34.262,50	30.762,50	30.762,50	30.912,50	30.912,50	30.912,50	35.130,00	32.781,25	32.991,25	33.201,25	33.411,25	33.411,25	R\$ 389.451,25
(+) Despesa c/ Pessoal	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	R\$ 73.500,00
(+) Encargos Sociais (FP)	4.600,00	4.600,00	4.600,00	4.600,00	4.600,00	4.600,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	R\$ 58.800,00
(+) Pró-labore	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	R\$ 108.000,00
(+) Encargos S/Pró-labore	2.970,00	2.970,00	2.970,00	2.970,00	2.970,00	2.970,00	2.970,00	2.970,00	2.970,00	2.970,00	2.970,00	2.970,00	R\$ 35.640,00
(+) Custos Fixos	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	R\$ 13.200,00
(+) Custos Variáveis	4.400,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	3.605,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	R\$ 17.755,00
(+) Marketing	6.442,50	6.442,50	6.442,50	6.592,50	6.592,50	6.592,50	6.755,00	6.961,25	7.171,25	7.381,25	7.591,25	7.591,25	R\$ 82.556,25
(=) LUCRO BRUTO	94.587,50	98.087,50	98.087,50	100.937,50	100.937,50	100.937,50	99.970,00	106.443,75	110.433,75	114.423,75	118.413,75	118.413,75	R\$ 1.261.673,75
(-) Despesas c/Vendas (20%)	25.770,00	25.770,00	25.770,00	26.370,00	26.370,00	26.370,00	27.020,00	27.845,00	28.685,00	29.525,00	30.365,00	30.365,00	R\$ 330.225,00
(-) Despesas Administrativas	661,50	661,50	661,50	661,50	661,50	661,50	661,50	661,50	661,50	661,50	661,50	661,50	R\$ 7.938,00
(-) Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	R\$ 0,00
(+) Receita Financeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	R\$ 0,00
(=) LUCRO / (PREJUÍZO OPERACIONAL)	68.156,00	71.656,00	71.656,00	73.906,00	73.906,00	73.906,00	72.288,50	77.937,25	81.087,25	84.237,25	87.387,25	87.387,25	R\$ 923.510,75
(-) IRPJ (15% s/16% Faturamento)	3.092,40	3.092,40	3.092,40	3.164,40	3.164,40	3.164,40	3.242,40	3.341,40	3.442,20	3.543,00	3.643,80	3.643,80	R\$ 39.627,00
(-) CSSLL (9% s/12% Faturamento)	1.391,58	1.391,58	1.391,58	1.423,98	1.423,98	1.423,98	1.459,08	1.503,63	1.548,99	1.594,35	1.639,71	1.639,71	R\$ 17.832,15
(-) 4% de COFINS s/Faturamento	5.154,00	5.154,00	5.154,00	5.274,00	5.274,00	5.274,00	5.404,00	5.569,00	5.737,00	5.905,00	6.073,00	6.073,00	R\$ 66.045,00
(-) 0,65% de PIS s/Faturamento	837,53	837,53	837,53	857,03	857,03	857,03	878,15	904,96	932,26	959,56	986,86	986,86	R\$ 10.732,31
(=) LUCRO LÍQUIDO	57.680,50	61.180,50	61.180,50	63.186,60	63.186,60	63.186,60	61.304,87	66.618,26	69.426,80	72.235,34	75.043,88	75.043,88	R\$ 789.274,29

Tabela 12 - DRE do Ano de 2013.

Fonte: Elaborado pelo autor.

DRE Projetado - 2011 a 2013						
Descrição	2011		2012		2013	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
RECEITA BRUTA PRODUTOS/SERVIÇOS	R\$ 694.300,00	100,00%	R\$ 1.342.500,00	100,00%	R\$ 1.651.125,00	100,00%
(-) Deduções da Receita	R\$ 0,00	0,00%	R\$ 0,00	0,00%	R\$ 0,00	0,00%
RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL	R\$ 694.300,00	100,00%	R\$ 1.342.500,00	100,00%	R\$ 1.651.125,00	100,00%
(-) CPV	R\$ 158.043,00	22,76%	R\$ 307.725,00	22,92%	R\$ 389.451,25	23,59%
(+) Despesa c/Pessoal	R\$ 27.000,00	3,89%	R\$ 51.000,00	3,80%	R\$ 73.500,00	4,45%
(+) Encargos Sociais (FP)	R\$ 21.600,00	3,11%	R\$ 40.800,00	3,04%	R\$ 58.800,00	3,56%
(+) Pró-labore	R\$ 42.000,00	6,05%	R\$ 90.000,00	6,70%	R\$ 108.000,00	6,54%
(+) Encargos s/Pró-labore	R\$ 13.860,00	2,00%	R\$ 29.700,00	2,21%	R\$ 35.640,00	2,16%
(+) Custos Fixos (Links+Deprec Equip.)	R\$ 10.800,00	1,56%	R\$ 13.200,00	0,98%	R\$ 13.200,00	0,80%
(+) Custos Variáveis	R\$ 12.000,00	1,73%	R\$ 15.900,00	1,18%	R\$ 17.755,00	1,08%
(+) Marketing	R\$ 30.783,00	4,43%	R\$ 67.125,00	5,00%	R\$ 82.556,25	5,00%
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 536.257,00	77,24%	R\$ 1.034.775,00	77,08%	R\$ 1.261.673,75	76,41%
(-) Despesas com vendas	R\$ 138.860,00	20,00%	R\$ 268.500,00	20,00%	R\$ 330.225,00	20,00%
(-) Despesas administrativas	R\$ 7.600,00	1,09%	R\$ 7.560,00	0,56%	R\$ 7.938,00	0,48%
(-) Despesas financeiras	R\$ 4.571,59	0,66%	R\$ 0,00	0,00%	R\$ 0,00	0,00%
(+) Receitas financeiras	R\$ 0,00	0,00%	R\$ 0,00	0,00%	R\$ 0,00	0,00%
(=) LUCRO / (PREJUÍZO OPERACIONAL)	R\$ 385.225,41	55,48%	R\$ 758.715,00	56,52%	R\$ 923.510,75	55,93%
(-) Cunha Fiscal	R\$ 56.446,59	8,13%	R\$ 109.145,25	8,13%	R\$ 134.236,46	8,13%
(=) LUCRO LÍQUIDO	R\$ 328.778,82	47,35%	R\$ 649.569,75	48,39%	R\$ 789.274,29	47,80%
Lucro Líquido Acumulado	R\$ 328.778,82		R\$ 978.348,57		R\$ 1.767.622,85	

Tabela 13 - DRE Projetado 2011 à 2013.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Demonstrativo Fluxo de Caixa:	jan-11	fev-11	mar-11	abr-11	mai-11	jun-11	jul-11	ago-11	set-11	out-11	nov-11	dez-11	Total
Sócios - Aporte Capital Inicial	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00
Empréstimo - Capital de Giro	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00
Financiamento - Longo Prazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venda Cursos Forense e Consultoria	6.500,00	14.750,00	27.650,00	36.050,00	50.950,00	60.700,00	69.100,00	77.500,00	87.400,00	87.400,00	87.400,00	88.900,00	694.300,00
Outras Entradas de Recursos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totais Recebimentos	76.500,00	14.750,00	27.650,00	36.050,00	50.950,00	60.700,00	69.100,00	77.500,00	87.400,00	87.400,00	87.400,00	88.900,00	764.300,00
Compra Imobilizado (Equipamentos)	-5.708,33	-5.708,33	-5.708,33	-5.708,33	-5.708,33	-5.708,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-34.250,00
Despesa Pessoal + Encargos	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-48.600,00
Pró-labore + Encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-9.310,00	-9.310,00	-9.310,00	-9.310,00	-9.310,00	-9.310,00	-55.860,00
Custos Fixos	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-10.800,00
Custos Variáveis	-2.800,00	-300,00	-300,00	-300,00	-600,00	-600,00	-4.100,00	-600,00	-600,00	-600,00	-600,00	-600,00	-12.000,00
Marketing	-195,00	-442,50	-829,50	-1.081,50	-1.528,50	-1.821,00	-3.455,00	-3.875,00	-4.370,00	-4.370,00	-4.370,00	-4.445,00	-30.783,00
Despesas Vendas	-1.300,00	-2.950,00	-5.530,00	-7.210,00	-10.190,00	-12.140,00	-13.820,00	-15.500,00	-17.480,00	-17.480,00	-17.480,00	-17.780,00	-138.860,00
Despesas Administrativas	-1.000,00	-600,00	-600,00	-600,00	-600,00	-600,00	-600,00	-600,00	-600,00	-600,00	-600,00	-600,00	-7.600,00
IRPJ + CSLL	-226,20	-513,30	-962,22	-1.254,54	-1.773,06	-2.112,36	-2.404,68	-2.697,00	-3.041,52	-3.041,52	-3.041,52	-3.093,72	-24.161,64
Pis/Cofins	-302,25	-685,88	-1.285,73	-1.676,33	-2.369,18	-2.822,55	-3.213,15	-3.603,75	-4.064,10	-4.064,10	-4.064,10	-4.133,85	-32.284,95
Empréstimos + Juros	0,00	0,00	-12.812,50	-13.239,58	-13.736,07	-14.783,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-54.571,59
Sócios - Distribuição de Resultados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-25.000,00	-35.000,00	-40.000,00	-41.000,00	-41.000,00	-41.000,00	-223.000,00
Outras Saídas de Recursos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totais Pagamentos	15.131,78	14.800,01	31.628,28	34.670,28	40.105,14	44.187,69	68.202,83	77.485,75	85.765,62	86.765,62	86.765,62	87.262,57	672.771,18
(=) Saldo de Caixa	61.368,22	-50,01	-3.978,28	1.379,72	10.844,86	16.512,31	897,17	14,25	1.634,38	634,38	634,38	1.637,43	91.528,82
(+) Saldo Inicial de Caixa	0,00												0,00
(=) Saldo de Caixa Período	61.368,22	-50,01	-3.978,28	1.379,72	10.844,86	16.512,31	897,17	14,25	1.634,38	634,38	634,38	1.637,43	91.528,82
Saldo Caixa Acumulado	61.368,22	61.318,21	57.339,93	58.719,65	69.564,51	86.076,83	86.974,00	86.988,25	88.622,63	89.257,01	89.891,39	91.528,82	

Tabela 14 - Fluxo de Caixa 2011.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Demonstrativo Fluxo de Caixa:	jan-12	fev-12	mar-12	abr-12	mai-12	jun-12	jul-12	ago-12	set-12	out-12	nov-12	dez-12	Total
Sócios - Aporte Recursos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimo - Capital de Giro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamento - Longo Prazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venda Cursos Forense e Consultoria	92.150,00	96.275,00	100.475,00	104.675,00	108.875,00	108.875,00	112.125,00	116.250,00	120.450,00	124.650,00	128.850,00	128.850,00	1.342.500,00
Outras Entradas de Recursos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totais Recebimentos	92.150,00	96.275,00	100.475,00	104.675,00	108.875,00	108.875,00	112.125,00	116.250,00	120.450,00	124.650,00	128.850,00	128.850,00	1.342.500,00
Compra Imobilizado (Equipamentos)	-2.300,00	-2.300,00	-2.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-6.900,00
Despesa Pessoal + Encargos	-6.300,00	-6.300,00	-6.300,00	-6.300,00	-6.300,00	-6.300,00	-9.000,00	-9.000,00	-9.000,00	-9.000,00	-9.000,00	-9.000,00	-91.800,00
Pró-labore + Encargos	-9.975,00	-9.975,00	-9.975,00	-9.975,00	-9.975,00	-9.975,00	-9.975,00	-9.975,00	-9.975,00	-9.975,00	-9.975,00	-9.975,00	-119.700,00
Custos Fixos	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-13.200,00
Custos Variáveis	-3.250,00	-750,00	-750,00	-750,00	-750,00	-750,00	-4.400,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-15.900,00
Marketing	-4.607,50	-4.813,75	-5.023,75	-5.233,75	-5.443,75	-5.443,75	-5.606,25	-5.812,50	-6.022,50	-6.232,50	-6.442,50	-6.442,50	-67.125,00
Despesas Vendas	18.430,00	-19.255,00	-20.095,00	-20.935,00	-21.775,00	-21.775,00	-22.425,00	-23.250,00	-24.090,00	-24.930,00	-25.770,00	-25.770,00	-268.500,00
Despesas Administrativas	-630,00	-630,00	-630,00	-630,00	-630,00	-630,00	-630,00	-630,00	-630,00	-630,00	-630,00	-630,00	-7.560,00
IRPJ + CSLL	-3.206,82	-3.350,37	-3.496,53	-3.642,69	-3.788,85	-3.788,85	-3.901,95	-4.045,50	-4.191,66	-4.337,82	-4.483,98	-4.483,98	-46.719,00
Pis/Cofins	-4.284,98	-4.476,79	-4.672,09	-4.867,39	-5.062,69	-5.062,69	-5.213,81	-5.405,63	-5.600,93	-5.796,23	-5.991,53	-5.991,53	-62.426,25
Empréstimos + Juros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sócios - Distribuição de Resultados	30.000,00	-38.000,00	-42.000,00	-42.000,00	-42.000,00	-42.000,00	-42.000,00	-48.000,00	-50.000,00	-55.000,00	-55.000,00	-55.000,00	-541.000,00
Outras Saídas de Recursos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totais Pagamentos	84.084,30	-90.950,91	-96.342,37	-95.433,83	-96.825,29	-96.825,29	104.252,01	108.118,63	111.510,09	117.901,55	119.293,01	119.293,01	-1.240.830,25
(=) Saldo de Caixa	8.065,71	5.324,09	4.132,63	9.241,17	12.049,71	12.049,71	7.872,99	8.131,38	8.939,91	6.748,46	9.557,00	9.557,00	101.669,75
(+) Saldo Inicial de Caixa	91.528,82												91.528,82
(=) Saldo de Caixa Período	99.594,52	5.324,09	4.132,63	9.241,17	12.049,71	12.049,71	7.872,99	8.131,38	8.939,91	6.748,46	9.557,00	9.557,00	193.198,57
Saldo Caixa Acumulado	99.594,52	104.918,61	109.051,25	118.292,42	130.342,13	142.391,84	150.264,83	158.396,21	167.336,12	174.084,58	183.641,57	193.198,57	

Tabela 15 - Fluxo de Caixa 2012.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Demonstrativo Fluxo de Caixa:	jan-13	fev-13	mar-13	abr-13	mai-13	jun-13	jul-13	ago-13	set-13	out-13	nov-13	dez-13	Total
Sócios - Aporte Recursos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimo - Capital de Giro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamento - Longo Prazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venda Cursos Forense e Consultoria	128.850,00	128.850,00	128.850,00	131.850,00	131.850,00	131.850,00	135.100,00	139.225,00	143.425,00	147.625,00	151.825,00	151.825,00	1.651.125,00
Outras Entradas de Recursos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totais Recebimentos	128.850,00	128.850,00	128.850,00	131.850,00	131.850,00	131.850,00	135.100,00	139.225,00	143.425,00	147.625,00	151.825,00	151.825,00	1.651.125,00
Compra Imobilizado (Equipamentos)	0,00	0,00	-3.000,00	0,00	0,00	-3.000,00	0,00	0,00	-3.000,00	0,00	0,00	0,00	-9.000,00
Despesa Pessoal + Encargos	-10.350,00	-10.350,00	-10.350,00	-10.350,00	-10.350,00	-10.350,00	-11.700,00	-11.700,00	-11.700,00	-11.700,00	-11.700,00	-11.700,00	-132.300,00
Pró-labore + Encargos	-11.970,00	-11.970,00	-11.970,00	-11.970,00	-11.970,00	-11.970,00	-11.970,00	-11.970,00	-11.970,00	-11.970,00	-11.970,00	-11.970,00	-143.640,00
Custos Fixos	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-13.200,00
Custos Variáveis	-4.400,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-3.605,00	-1.050,00	-1.050,00	-1.050,00	-1.050,00	-1.050,00	-17.755,00
Marketing	-6.442,50	-6.442,50	-6.442,50	-6.592,50	-6.592,50	-6.592,50	-6.755,00	-6.961,25	-7.171,25	-7.381,25	-7.591,25	-7.591,25	-82.556,25
Despesas Vendas	-25.770,00	-25.770,00	-25.770,00	-26.370,00	-26.370,00	-26.370,00	-27.020,00	-27.845,00	-28.685,00	-29.525,00	-30.365,00	-30.365,00	-330.225,00
Despesas Administrativas	-661,50	-661,50	-661,50	-661,50	-661,50	-661,50	-661,50	-661,50	-661,50	-661,50	-661,50	-661,50	-7.938,00
IRPJ + CSLL	-4.483,98	-4.483,98	-4.483,98	-4.588,38	-4.588,38	-4.588,38	-4.701,48	-4.845,03	-4.991,19	-5.137,35	-5.283,51	-5.283,51	-57.459,15
Pis/Cofins	-5.991,53	-5.991,53	-5.991,53	-6.131,03	-6.131,03	-6.131,03	-6.282,15	-6.473,96	-6.669,26	-6.864,56	-7.059,86	-7.059,86	-76.777,31
Empréstimos + Juros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sócios - Distribuição de Resultados	-53.000,00	-55.000,00	-55.000,00	-58.000,00	-60.000,00	-60.000,00	-60.000,00	-62.000,00	-62.000,00	-65.000,00	-70.000,00	-70.000,00	-730.000,00
Outras Saídas de Recursos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Totais Pagamentos	124.169,51	122.669,51	125.669,51	126.663,41	128.663,41	131.663,41	133.795,13	134.606,74	138.998,20	140.389,66	146.781,12	146.781,12	-1.600.850,71
(=) Saldo de Caixa	4.680,50	6.180,50	3.180,50	5.186,60	3.186,60	186,60	1.304,87	4.618,26	4.426,80	7.235,34	5.043,88	5.043,88	50.274,29
(+) Saldo Inicial de Caixa	193.198,57												193.198,57
(=) Saldo de Caixa Período	197.879,06	6.180,50	3.180,50	5.186,60	3.186,60	186,60	1.304,87	4.618,26	4.426,80	7.235,34	5.043,88	5.043,88	243.472,85
Saldo Caixa Acumulado	197.879,06	204.059,56	207.240,05	212.426,65	215.613,24	215.799,84	217.104,71	221.722,96	226.149,76	233.385,10	238.428,98	243.472,85	

Tabela 16 - Fluxo de Caixa 2013.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Fluxo de Caixa Projetado Consolidado - 2011 a 2013						
Demonstrativo Fluxo de Caixa	2011		2012		2013	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Sócios - Aporte Capital Inicial	20.000,00	2,62%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Empréstimo - Capital de Giro	50.000,00	6,54%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Financiamento - Longo Prazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Venda Cursos Forense e Consultoria	694.300,00	90,84%	1.342.500,00	100,00%	1.651.125,00	100,00%
Outras Entradas de Recursos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Totais Recebimentos	764.300,00	100,00%	1.342.500,00	100,00%	1.651.125,00	100,00%
Compra Imobilizado (Equipamentos)	-34.250,00	-4,48%	-6.900,00	-0,51%	-9.000,00	-0,55%
Despesa Pessoal + Encargos	-48.600,00	-6,36%	-91.800,00	-6,84%	-132.300,00	-8,01%
Pró-labore + Encargos	-55.860,00	-7,31%	-119.700,00	-8,92%	-143.640,00	-8,70%
Custos Fixos	-10.800,00	-1,41%	-13.200,00	-0,98%	-13.200,00	-0,80%
Custos Variáveis	-12.000,00	-1,57%	-15.900,00	-1,18%	-17.755,00	-1,08%
Marketing	-30.783,00	-4,03%	-67.125,00	-5,00%	-82.556,25	-5,00%
Despesas Vendas	-138.860,00	-18,17%	-268.500,00	-20,00%	-330.225,00	-20,00%
Despesas Administrativas	-7.600,00	-0,99%	-7.560,00	-0,56%	-7.938,00	-0,48%
IRPJ + CSLL	-24.161,64	-3,16%	-46.719,00	-3,48%	-57.459,15	-3,48%
Pis/Cofins	-32.284,95	-4,22%	-62.426,25	-4,65%	-76.777,31	-4,65%
Empréstimos + Juros	-54.571,59	-7,14%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Sócios - Distribuição de Resultados	-223.000,00	-29,18%	-541.000,00	-40,30%	-730.000,00	-44,21%
Outras Saídas de Recursos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Totais Pagamentos	-672.771,18	-88,02%	-1.240.830,25	-92,43%	-1.600.850,71	-96,96%
(=) Saldo de Caixa	91.528,82	11,98%	101.669,75	7,57%	50.274,29	3,04%
(+) Saldo Inicial de Caixa	0,00	0,00%	91.528,82	6,82%	193.198,57	11,70%
(=) Saldo de Caixa Período	91.528,82	11,98%	193.198,57	14,39%	243.472,85	14,75%
Saldo Caixa Acumulado	91.528,82	11,98%	193.198,57	14,39%	243.472,85	14,75%

Tabela 17 - Fluxo de Caixa Projetado Consolidado - 2011 a 2013.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.3.2 Balanço Patrimonial Inicial e Final

O patrimônio inicial dependerá de um aporte financeiro externo, mas, como pode ser visto abaixo, mesmo com as retirados dos lucros pelos sócios, investimentos contínuos nas necessidades de crescimento, o resultado estimado para o final dos três anos será próximo de R\$ 300.000,00.

Caso o montante do patrimônio projetado demonstre que irá se concretizar, no início do terceiro ano de atividades, serão discutidos novos investimentos que poderá ser a compra de uma sede própria ou o crescimento para o mercado da América Latina.

BALANÇO PATRIMONIAL - Em R\$ 1,00	Abertura	Final
CIRCULANTE	70.000,00	243.472,85
DISPONIBILIDADES	70.000,00	243.472,85
Caixa	70.000,00	243.472,85
CRÉDITOS	0,00	0,00
Contas a Receber de Clientes	0,00	0,00
PERMANENTE	34.250,00	50.150,00
Imobilizado	34.250,00	50.150,00
Total Ativo	104.250,00	293.622,85
CIRCULANTE	84.250,00	0,00
Fornecedores	34.250,00	0,00
Empréstimo - CP	50.000,00	0,00
PATRIMÔNIO LIQUIDO	20.000,00	293.622,85
CAPITAL SOCIAL	20.000,00	20.000,00
Subscrito e Integralizado	20.000,00	20.000,00
LUCROS ACUMULADOS	0,00	273.622,85
Total Passivo	104.250,00	293.622,85

Tabela 18 - Balanço patrimonial.
Fonte: Elaborado pelo autor.

6.3.3 Fontes e Aplicações de Recursos

Conforme mencionado anteriormente, os recursos necessários para o início da empresa são de R\$ 50.000,00, uma vez que os sócios farão um aporte inicial de R\$ 20.000,00 a fim de minimizar o endividamento inicial e reduzir a margem de risco do negócio.

A tabela abaixo deixa claro como serão feitas as aplicações dos recursos.

Aplicação dos Recursos					
FONTES & APLICAÇÕES - Em R\$ 1,00	%	2011	2012	2013	Total
FONTES DE RECURSOS:					
(=) Lucro Antes do IRPJ	96,52%	385.225,41	758.715,00	923.510,75	2.067.451,16
(+) Empréstimos Capital de Giro - Curto Prazo	2,33%	50.000,00	0,00	0,00	50.000,00
(+) Financiamento - Longo Prazo	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Juros Provisonados	0,21%	4.571,59	0,00	0,00	4.571,59
(+) Sócios - Aporte de Capital	0,93%	20.000,00	0,00	0,00	20.000,00
(+) Outras Fontes	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Fontes de Recursos	100,00%	459.797,00	758.715,00	923.510,75	2.142.022,75
APLICAÇÕES DE RECURSOS:					
(+) Ativo Imobilizado	2,43%	34.250,00	6.900,00	9.000,00	50.150,00
(+) Pagto. Empréstimo Capital Giro (P+E)	2,64%	54.571,59	0,00	0,00	54.571,59
(+) Acréscimo Capital de Giro	8,00%	69.430,00	64.820,00	30.862,50	165.112,50
(+) Pagamento IRPJ + CSLL	6,22%	24.161,64	46.719,00	57.459,15	128.339,79
(+) Pagamento Pis / Cofins	8,31%	32.284,95	62.426,25	76.777,31	171.488,51
(+) Sócios - Distribuição de Resultados	72,40%	223.000,00	541.000,00	730.000,00	1.494.000,00
(+) Outras Aplicações	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Aplicações de Recursos	100,00%	437.698,18	721.865,25	904.098,96	2.063.662,40
Saldo Inicial de Caixa		0,00	91.528,82	193.198,57	0,00
Geração Líquida de Caixa		22.098,82	128.378,57	212.610,35	363.087,74
Fluxo Cálculo TIR em Relação Investimentos	50.150,00 -	22.098,82	128.378,57	212.610,35	
TIR = 133% ao ano					

Tabela 19 - Aplicação dos Recursos.
Fonte: Elaborado pelo autor.

6.3.4 Avaliação de Retorno

O mercado de serviços é um dos mercados que mais cresce na atualidade. Outro fator que exerce uma forte influência no retorno desse investimento é o fato de ser uma área de conhecimento muito nova e que tende a render bons dividendos nos próximos anos, pois, como pode ser observada em países desenvolvidos, esta é uma forte tendência que vem sendo reforçada com o aumento dos crimes cibernéticos.

Seguindo ainda a tendência internacional na área, podemos constatar que este é um investimento que poderá se esgotar no prazo de cinco ou dez anos, pois, como nos EUA, as grandes universidades criaram cursos de nível superior na área e este também deverá ser o cenário no Brasil dentro de poucos anos.

Existem diversos indicadores de retorno do investimento passíveis de utilização como a Taxa Mínima de Atratividade (**TMA**); Taxa Interna de Retorno (**TIR**); Valor Presente Líquido (**VPL**); Retorno do Investimento ou Return on Investment (**ROI**) e Pay Back.

Nesse estudo, foi utilizada a Taxa Interna de Retorno (**TIR**) como forma de avaliação do negócio e, ao final do estudo, foi possível verificar, como pode ser visto na base da planilha 15, que a TIR é de 133% ao ano, o que demonstra ser um excelente retorno sobre os investimentos realizados, devido à alta geração líquida de caixa inerente a essa atividade.

7 CONCLUSÃO

A iniciativa de consolidar uma sociedade com a finalidade de abrir uma escola, especializada na formação de profissionais capazes de atuar nessa nova área que surge em meio à evolução tecnológica, demonstra ser um negócio atrativo diante do estudo apresentado.

Tendo em mente os volumes investidos em relação aos retornos proporcionados, é possível concluir que a Escola e Consultoria FDTK tem reais chances de solidez e lucratividade em um curto espaço de tempo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto Arão Sapiro. **Planejamento estratégico fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro, Editora Campos, 2004.

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

MENEGOLLA, Maximiliano; SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que planejar? Como planejar**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

NUNES, Paulo. **Conceito de indicadores econômicos e financeiros** - Ciências Econômicas e Empresariais. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/indicadores_economicos_financeiros.htm> Acesso em: 12 jun. 2010

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SCHÜTZ, Ricardo. **How to open an ESL school in Brazil**. Disponível em: <<http://www.sk.com.br/sk-abrir.html>> Acesso em: 12 jun. 2010

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo De; PAGNONCELLI, Dernizo; **Construindo estratégias para vencer!** Um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.