

Alexandre Nabil Ghobril  
Marcos Roberto Morita  
Nelson Roberto Furquim

# Oportunidades, modelos e planos de negócios

GUIA PARA NOVOS EMPREENDEDORES

2ª edição



Editora  
**Mackenzie**

# Oportunidades, modelos e planos de negócios

---

GUIA PARA NOVOS EMPREENDEDORES

---

2ª edição



44

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

*Reitor:* Marco Tullio de Castro Vasconcelos

EDITORA MACKENZIE

*Coordenador:* John Sydenstricker-Neto

*Conselho Editorial*

Alexandre Nabil Ghobril

Ana Alexandra Caldas Osório

Cecília de Carvalho Castro e Silva

Gianpaolo Poggio Smanio

Gildásio Jesus Barbosa dos Reis

José Geraldo Simões Junior

José Luiz de Lima Filho

Maria Lucia Marcondes Carvalho Vasconcelos

Reinaldo Guerreiro

Rosângela Patriota Ramos

Walter Eustáquio Ribeiro

COLEÇÃO CONEXÃO INICIAL

*Diretora:* Maria Lucia Marcondes Carvalho Vasconcelos

Alexandre Nabil Ghobril  
Marcos Roberto Morita  
Nelson Roberto Furquim

# Oportunidades, modelos e planos de negócios

---

GUIA PARA NOVOS EMPREENDEDORES

---

2ª edição





Todos os direitos reservados à Editora Mackenzie.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Mackenzie.

Coordenação editorial: Ana Claudia de Mauro

Preparação de texto: Ana Claudia de Mauro

Revisão: Jéssica Dametta

Capa e diagramação: Pedro Videira Pancheri

Estagiários editoriais: Élcio Carvalho e Victória Andrade Rocha

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G427o Ghobril, Alexandre Nabil.  
Oportunidades, modelos e planos de negócios : guia para novos empreendedores. / Alexandre Nabil Ghobril, Marcos Roberto Morita e Nelson Roberto Furquim. – 2. ed. – São Paulo : Editora Mackenzie, 2023. 156 p. : il. ; 23 cm. – (Conexão Inicial ; 44).

Inclui bibliografia comentada, referências bibliográficas e índice.  
ISBN 978-65-264-0416-4

1. Plano de negócios – Guia. 2. Empreendedorismo.  
3. Planejamento. 4. Gestão. I. Morita, Marcos Roberto. II. Furquim, Nelson Roberto. III. Título. IV. Série.

CDD 658.4012

Bibliotecária Responsável: Jaqueline Bay Inacio Duarte – CRB 8/9509

EDITORA MACKENZIE

Rua da Consolação, 930

Edifício João Calvino, 6º andar

São Paulo – SP – CEP 01302-907

Tel.: (5511) 2114-8774 (*editorial*)

[editora@mackenzie.br](mailto:editora@mackenzie.br)

[www.mackenzie.br/editora](http://www.mackenzie.br/editora)

Editora afiliada:



---

# Sumário

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Sobre os autores</b> .....                          | <b>11</b> |
| <b>Apresentação</b> .....                              | <b>13</b> |
| O que diferencia esta obra de outros livros similares? | 15        |
| O <i>Business Model Canvas</i>                         | 16        |
| Método para o desenvolvimento do projeto               | 17        |
| <b>Ideias e oportunidades</b> .....                    | <b>19</b> |
| Geração de ideias                                      | 20        |
| Diferenciando ideias de oportunidades                  | 25        |
| Intuição sobre oportunidades                           | 26        |
| Exercício em sala de aula                              | 27        |
| Atividade para a próxima seção                         | 28        |
| <b>Escolha do setor e formação dos times</b> .....     | <b>31</b> |
| Avaliação de oportunidades em diferentes setores       | 31        |
| Onde estão os negócios mais prósperos e lucrativos?    | 31        |
| Mapa de tendências                                     | 33        |
| Empreendendo na sua profissão                          | 34        |
| Negócios sociais                                       | 36        |
| Negócios de base tecnológica                           | 36        |
| Oportunidades na <i>web/mobile</i>                     | 37        |
| Além do conhecimento técnico e do mercado              | 37        |
| Formação de times e escolha do projeto                 | 39        |
| Exercício em sala de aula                              | 41        |

|  |           |
|--|-----------|
| Atividade para a próxima seção   | 42        |
| <b>Identificação de oportunidades</b> .....                                      | <b>43</b> |
| Pesquisando o setor  | 43        |
| Mudanças sociais e tecnológicas e seu impacto<br>nos negócios do setor escolhido | 45        |
| Entrevista com um empreendedor do setor  | 45        |
| Exercício em sala de aula  | 47        |
| Atividade para a próxima seção   | 47        |
| <b>Definição do projeto</b> .....  | <b>49</b> |
| Aspectos que influenciam a viabilidade do projeto                                | 49        |
| Método para a avaliação da oportunidade  | 51        |
| Exercício em sala de aula  | 54        |
| Atividade para a próxima seção   | 54        |
| <b>Modelos de negócio</b> .....  | <b>55</b> |
| Pensamento visual  | 55        |
| Introdução ao <i>Business Model Canvas</i> (BMC)                                 | 56        |
| Proposta de valor  | 57        |
| Exemplos de modelo de negócios usando o BMC                                      | 61        |
| Exercício em sala de aula  | 64        |
| Atividade para a próxima seção   | 64        |
| <b>Validação do modelo de negócios</b> .....                                     | <b>65</b> |
| <i>Lean startup</i>  | 66        |
| Prototipagem   | 71        |
| Exercício em sala de aula  | 74        |
| Atividade para a próxima seção   | 74        |
| <b>Análise de mercado</b> .....  | <b>77</b> |
| Análise do setor   | 77        |

|  |            |
|--|------------|
| Análise da concorrência  | 78         |
| Segmentação de mercado   | 79         |
| Características da segmentação   | 80         |
| Exercício em sala de aula  | 82         |
| Atividade para a próxima seção   | 82         |
| <b>Plano de marketing</b> .....  | <b>83</b>  |
| Os 4 Ps do marketing   | 83         |
| Marketing digital  | 89         |
| Métricas para avaliação de retorno<br>sobre o investimento em marketing                    | 94         |
| Exercício em sala  | 96         |
| Atividade para a próxima seção   | 97         |
| <b>Plano de operações e de organização administrativa</b> .....                            | <b>99</b>  |
| Estrutura legal de negócio e regime de tributação  | 99         |
| Estrutura organizacional   | 100        |
| Exercício em sala de aula  | 103        |
| Atividade para a próxima seção   | 104        |
| <b>Plano financeiro</b> .....  | <b>105</b> |
| Entendendo de forma simples os principais conceitos:<br>uma analogia com finanças pessoais | 105        |
| Como projetar as quantidades vendidas?   | 110        |
| Como calcular os preços?   | 111        |
| Margem de contribuição   | 114        |
| Ponto de equilíbrio  | 120        |
| Exercício em sala  | 121        |
| Atividade para a próxima seção   | 122        |
| <b>Análise de viabilidade, cenários e acesso a recursos</b> .....                          | <b>125</b> |
| Análise de viabilidade   | 125        |

|  |            |
|--|------------|
| Indicadores financeiros básicos                  | 125        |
| Análise de cenários                              | 128        |
| Variação no volume de vendas (ou faturamento)    | 128        |
| Necessidade de capital e fontes de financiamento | 129        |
| Exercício em sala de aula                        | 132        |
| Atividade para a próxima seção                   | 133        |
| <b>Apresentação do plano de negócios</b> .....   | <b>135</b> |
| Plano escrito                                    | 135        |
| Apresentação oral do plano de negócios           | 137        |
| Preparando o <i>pitch</i> do seu projeto         | 138        |
| <b>Considerações finais</b> .....                | <b>141</b> |
| <b>Referências</b> .....                         | <b>143</b> |
| <b>Bibliografia comentada</b> .....              | <b>147</b> |
| <b>Glossário</b> .....                           | <b>149</b> |
| <b>Índice</b> .....                              | <b>153</b> |

---

## Lista de quadros

---

|   |       |
|---|-------|
| <b>Quadro 1</b> – Modelo de declaração clara de um problema e uma solução                 | 21    |
| <b>Quadro 2</b> – Condições para estimular a criatividade                                 | 22    |
| <b>Quadro 3</b> – Tendências da vida moderna  | 33    |
| <b>Quadro 4</b> – Temas para o desenvolvimento de projetos                                | 40-41 |
| <b>Quadro 5</b> – Fontes de pesquisa  | 44    |
| <b>Quadro 6</b> – Roteiro de entrevista com empreendedor                                  | 46-47 |
| <b>Quadro 7</b> – Questões e aspectos externos analisados                                 | 50    |
| <b>Quadro 8</b> – Questões e aspectos internos analisados                                 | 51    |
| <b>Quadro 9</b> – Método para a avaliação da oportunidade                                 | 52-53 |
| <b>Quadro 10</b> – Segmentos do <i>Canvas</i> cliente/mercado                             | 58    |
| <b>Quadro 11</b> – Segmentos do <i>Canvas</i> operações                                   | 60    |
| <b>Quadro 12</b> – Exemplo de BMC: Clube do Vinho   | 61    |
| <b>Quadro 13</b> – Exemplo de BMC: Uber   | 62    |
| <b>Quadro 14</b> – Exemplo de BMC: Nespresso  | 63    |
| <b>Quadro 15</b> – Dicas para a <i>landing page</i>                                       | 72    |
| <b>Quadro 16</b> – Quadro de concorrentes   | 79    |
| <b>Quadro 17</b> – Níveis de segmentação  | 81    |
| <b>Quadro 18</b> – Os 4 Ps de marketing   | 83    |
| <b>Quadro 19</b> – Estimativa de recursos e custos associados à estratégia de comunicação | 96    |
| <b>Quadro 20</b> – Proteção da propriedade intelectual                                    | 102   |
| <b>Quadro 21</b> – Principais gestores da empresa   | 103   |
| <b>Quadro 22</b> – Funções operacionais   | 103   |

|   |         |
|---|---------|
| <b>Quadro 23</b> – Modelo da Demonstração de Resultados<br>do Exercício (DRE) | 109     |
| <b>Quadro 24</b> – Influência de fatores nas vendas                           | 110-111 |



---

## Sobre os autores

---

ALEXANDRE NABIL GHOBRIL é engenheiro naval pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), com programa sanduíche/Master in Business Administration (MBA) na Universidade de Michigan. Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) e pós-doutorado pelo Illinois Institute of Technology. Desenvolveu carreira docente, atuando como professor de graduação e pós-graduação em diversas escolas, como a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), o Instituto Mauá de Tecnologia e a UPM. Foi fundador e gestor de diversos projetos de desenvolvimento de *startups* e educação empreendedora na UPM, como a Incubadora de Empresas e o Núcleo de Inovação e Tecnologia. É investidor anjo e mentor de *startups*, empreendedor na área de educação executiva e consultor na Lee Hetch Harisson – empresa global de consultoria empresarial.

MARCOS ROBERTO MORITA é graduado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA) da USP, com especialização em Administração pela FGV EAESP. Mestre em Estratégias Empresariais pela UPM. Atua como professor na UPM, FIA Business School e Business School São Paulo (BSP). Atualmente, é coordenador do Núcleo de Educação Empreendedora na UPM. Atuou como executivo sênior por mais de 20 anos em empresas como a Dupont, Lexmark e Motorola. É facilitador de *workshops* de Design Thinking e

Metodologias Ágeis e consultor de planejamento estratégico, atendendo empresas multinacionais e nacionais de grande porte.

NELSON ROBERTO FURQUIM é graduado em Engenharia pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Mestre em Administração de Empresas pela UPM e doutor em Ciências pela USP. Possui MBA em Gestão pela Business School São Paulo e pela Universidade de Toronto (Canadá), além de especialização em Administração pela FGV EAESP. É professor na UPM, vinculado ao Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA), atuando em aulas presenciais e *on-line* (EaD). É membro do Núcleo de Educação Empreendedora da UPM e representante de Inovação e Empreendedorismo do CCSA junto à Coordenadoria de Inovação e Tecnologias. Suas principais áreas de interesse em pesquisa são: empreendedorismo, inovação, estratégias, gestão e desenvolvimento corporativo.

---

## Apresentação

---

A partir dos anos 1990, após o surgimento da internet, muitas oportunidades de negócio antes inimagináveis começaram a se tornar realidade. A emergência de *startups* inovadoras e seu potencial de crescimento acelerado atraíram investidores e novos modelos de negócio despontaram, provocando mudanças profundas e disrupção em vários mercados. Na educação, o empreendedorismo foi ganhando relevância e gradualmente conquistando lugar no currículo das escolas de negócio de muitas das importantes universidades em todo o mundo. O ensino do empreendedorismo evoluiu para o apoio ao desenvolvimento de *startups* pelos alunos. São muitos os exemplos de iniciativas vitoriosas nascidas em universidades, como o Facebook (Harvard) e o Google (Stanford), que se tornaram negócios bilionários e mais valiosos que conglomerados financeiros e industriais centenários.

Com o advento dos *smartphones*, o potencial de negócios digitais exponencialmente se multiplicou. Os aplicativos e o uso do celular passaram a ser universais, mudaram os hábitos de consumo e o comportamento das pessoas. Nesse novo mundo, onde a tecnologia está cada vez mais presente, empresas de todos os portes precisam constantemente inovar e criar produtos, serviços e soluções para se manter competitivas. Para isso, precisam atrair e reter colaboradores com capacidade de inovar, pensar em oportunidades e buscar recursos para viabilizá-las, desenvolver parcerias e liderar pessoas, ou seja, profissionais com competências empreendedoras. Portanto, desenvolver essas competências também é papel da universidade. A educação empreendedora é importante não só para quem quer empreender por conta própria, mas também para aqueles que querem ter uma carreira

vitoriosa em uma boa organização – o jovem, o mais maduro, o autônomo ou o profissional liberal.

Esta obra parte da premissa de que o empreendedorismo não é simplesmente um dom; ele pode ser desenvolvido e estimulado. O espírito empreendedor é fortemente influenciado pelo ambiente, pelas experiências, pela cultura local e pelas pessoas com as quais se convive. A universidade tem desempenhado papel importante na formação de jovens empreendedores ao criar um ambiente de integração e estímulo ao protagonismo estudantil; ao usar as metodologias ativas; ao oferecer projetos que possibilitem ao estudante trabalhar problemas reais e relevantes, que integrem teoria e prática; e, principalmente, ao conectar os jovens com o ecossistema de empreendedorismo e inovação.

As iniciativas empreendedoras cada vez mais se disseminam no ambiente acadêmico. Provas dessa expansão estão em disciplinas obrigatórias e eletivas, cursos de extensão, projetos e desafios em parceria com empresas, competições de ideias e planos de negócios, empresas juniores, incubadoras de empresa, feiras de inovação, ligas estudantis, além de centros de empreendedorismo, nos quais o aluno tem a oportunidade de se engajar com atividades e projetos significativos por paixão.

No tocante às disciplinas de empreendedorismo e afins, há diversos modelos e metodologias. Uma tendência contemporânea é a oferta de atividades experienciais, dinâmicas, jogos, vídeos e contato com empreendedores. A elaboração do plano de negócios continua sendo um instrumento importante e efetivo, não somente na perspectiva de uma metodologia de planejamento e de projeto, mas também como mecanismo de desenvolvimento de competências pessoais, como explicaremos a seguir. Se bem utilizado, é um recurso muito poderoso na formação de empreendedores, além de ser o método mais utilizado nas disciplinas introdutórias de empreendedorismo nas universidades em todo o mundo.

## O QUE DIFERENCIA ESTA OBRA DE OUTROS LIVROS SIMILARES?

Há muitos livros que tratam de planos de negócios para cursos universitários e a maioria deles induz o aluno a acreditar que é possível estruturar um negócio lucrativo partindo de uma boa ideia, o que fica evidente na medida em que se constrói um bom plano de negócios. O plano de negócios e sua apresentação como um documento formal são o produto e o resultado principal da disciplina.

Mas o que há de errado com isso? Um dos problemas é que a ideia e as premissas do empreendedor são estabelecidas *a priori*, sem muita discussão ou validação. Não há garantias quanto à reação do mercado, ao preço a ser pago e aos volumes de venda que serão alcançados. Todo plano é construído com base nessas premissas, que são traduzidas em argumentos e números, muitas vezes ajustados para que a análise financeira prove a viabilidade do empreendimento. O resultado é, em geral, um documento final bem elaborado do ponto de vista estrutural, mas falho em relação à sua relevância e credibilidade.

Acreditamos que não se constrói uma casa sem uma fundação sólida. Portanto, antes de tudo, é fundamental explorar fortemente o aspecto da identificação da oportunidade – um terço deste livro é dedicado a isso. De nada adianta uma boa ideia se o mercado não a quiser ou não a comprar. É preciso que o projeto resolva uma dor, um problema real do cliente e tenha um mercado suficientemente grande e com potencial de crescimento. Entendemos ser importante fazer o aluno compreender claramente essa questão e exercitar a análise da oportunidade.

Outro aspecto que precisa ser enfatizado é que esta obra não foi escrita pensando no empreendedor que desenvolve um plano de negócios para buscar investidores *ou algo assim*, embora possa ser útil como passo inicial nessa direção. O livro e seu método foram criados para atender a uma crescente demanda de estudantes universitários que passam por cursos de

empreendedorismo e que, muitas vezes, trabalharão no seu primeiro projeto integrado.

O objetivo primordial é contribuir para o desenvolvimento de uma série de competências pessoais durante a construção do projeto: trabalho em equipe, comunicação, liderança, formação de uma mentalidade empreendedora e compreensão de que qualquer empreendimento é um processo que se inicia na visão, mas que exige etapas que vão desde a avaliação da oportunidade, pesquisa, atração de recursos, conexão com os interessados até a análise de cenários, antes de sua implementação.

A experiência de construir um plano de negócios estruturado e fundamentado, em nossa opinião, vai muito além da criação de um documento de planejamento de produto ou serviço. Trata-se de um processo, uma experiência de desenvolvimento de um projeto integrado que exige visão sistêmica, definição de premissas, decisões sobre caminhos a seguir e análise crítica dos resultados. Esse processo será útil ao estudante, seja qual for a trilha de carreira que decidir seguir no futuro.

## **O BUSINESS MODEL CANVAS**

O *Business Model Canvas* (BMC) é uma metodologia criada por Alexander Osterwalder (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) para auxiliar o empreendedor a compreender e apresentar, de forma visual, o modelo de negócio. Essa metodologia foi fortemente difundida no mundo do empreendedorismo, em competições de *startups* e *hackatons*, e tem sido utilizada como recurso para acelerar o desenvolvimento de inovações nas grandes corporações. É uma extraordinária ferramenta para a criação e o teste de negócios, sendo especialmente relevante para empreendimentos que utilizam modelos de negócio alternativos e não convencionais. Empreendedores e até grandes empresas têm usado o BMC e o conceito de *lean startup* para acelerar a inovação, o teste de conceito e a validação da aceitação do novo produto/serviço pelo mercado.

Apesar de o BMC e a metodologia do *lean startup* serem, sem dúvida alguma, muito úteis para empreendimentos que requerem validação do modelo antes de uma análise mais profunda, o uso exclusivo desses métodos é insuficiente para a maior parte dos projetos de criação de negócios no mundo real. Em geral, muitos novos empreendimentos são negócios tradicionais, não disruptivos, que replicam modelos de negócios existentes e criam valor pela oferta de um conjunto de pequenas inovações incrementais, pela diferenciação nos atributos do produto ou serviço ou pelo atendimento a um nicho de mercado pouco explorado. Assim, entendemos que qualquer projeto de um novo empreendimento requer um plano de negócios que ofereça um ferramental mais completo para análise de sua viabilidade, além de o desenvolvimento deste exigir que o estudante/empreendedor passe por um processo estruturado de pesquisa, integração de conhecimentos, análise crítica e reflexão. Evidentemente, o BMC e a sua validação são partes significativas do plano de negócios e serão tratados como etapa inicial e fundamental da construção do plano de negócios neste livro.

## **MÉTODO PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO**

O projeto é composto por três etapas: a avaliação de oportunidades, o modelo de negócio e o plano de negócios. Para a sua execução, propomos um misto de atividades para a sala de aula e fora dela. A metodologia assemelha-se ao que conhecemos como sala de aula invertida: o aluno se prepara utilizando textos, vídeos e pesquisas antes de cada aula e executa atividades em classe com a supervisão do professor. Idealmente, os projetos são desenvolvidos em equipes, as quais devem ser direcionadas para a criação de grupos heterogêneos em termos de área de conhecimento, experiências, cultura. Esse tema será tratado com mais profundidade ao longo do livro.

O tempo de dedicação pode variar. São 12 sessões para completar o ciclo aqui proposto: dez para atividades e duas para revisão e apresentação



dos projetos. Assim são os 12 capítulos desta obra, cada um com atividades a serem desenvolvidas pela equipe na sala de aula e atividades de preparação (pesquisa fora da sala), que devem ser apresentadas na próxima sessão. O intervalo entre sessões deve ser suficiente para que a pesquisa seja elaborada – o mais indicado é semanalmente. Para cursos de duração mais curta, pode-se condensar algumas sessões para que o ciclo se complete em menos tempo.

Para cada etapa, são requisitos primordiais: objetivos, divisão de tarefas, pesquisa, organização e processamento das informações, análise, revisão e preparação para a próxima etapa.

Como qualquer bom projeto, 90% de transpiração e 10% de inspiração.

Mãos à obra!

---

OPORTUNIDADES, MODELOS  
E PLANOS DE NEGÓCIOS  
GUIA PARA NOVOS EMPREENDEDORES

---

2ª edição

A SEGUNDA EDIÇÃO DE *OPORTUNIDADES, MODELOS E PLANOS de negócios: guia para novos empreendedores* apresenta um passo a passo para o desenvolvimento de um plano de negócios bem estruturado e fundamentado, sem a necessidade de conhecimento prévio em planejamento ou gestão. A obra traz um método conciso e um roteiro com atividades semanais planejadas para o desenvolvimento individual e coletivo, além de inúmeros exemplos, planilhas e recursos de apoio que guiam o leitor. Este livro é indicado para alunos e profissionais de diversas áreas, principalmente Administração, que buscam transformar ideias em projetos com potencial empreendedor.

