

Alexandre Nabil Ghobril

# Oportunidades, modelos e planos de negócios

Guia para novos  
empreendedores

# Oportunidades, modelos e planos de negócios

Guia para novos  
empreendedores



17

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

*Reitor:* Benedito Guimarães Aguiar Neto

*Vice-reitor:* Marco Tullio de Castro Vasconcelos

**EDITORA DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**Conselho Editorial**

Helena Bonito Pereira (*Presidente*)

José Francisco Siqueira Neto

Leila Figueiredo de Miranda

Luciano Silva

Maria Cristina Triguero Veloz Teixeira

Maria Lucia Marcondes Carvalho Vasconcelos

Moises Ari Zilber

Valter Luís Caldana Júnior

Wilson do Amaral Filho

**COLEÇÃO CONEXÃO INICIAL**

*Diretora:* Maria Lucia Marcondes Carvalho Vasconcelos

Alexandre Nabil Ghobril

# Oportunidades, modelos e planos de negócios

Guia para novos  
empreendedores



Editora  
Mackenzie

© 2017 Alexandre Nabil Ghobril

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

Capa: Rubens Lima

Preparação de texto, diagramação e adaptação de capa: Ana Claudia de Mauro

Revisão: Linotec e Surane Vellenich

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

---

Ghobril, Alexandre Nabil

Oportunidades, modelos e planos de negócios : guia para novos empreendedores / Alexandre Nabil Ghobril. -- São Paulo : Editora Mackenzie, 2017. -- (Conexão Inicial ; 17)

**Bibliografia**

ISBN: 978-85-8293-654-2

1. Administração de empresas 2. Empreendimentos 3. Plano de negócios I. Título  
II. Série.

17-05345

CDD-658.4012

---

**Índice para catálogo sistemático:**

1. Plano de negócios : Empreendimentos :  
Administração de empresas 658.4012

**EDITORA MACKENZIE**  
Rua da Consolação, 930  
Edifício João Calvino, 7º andar  
São Paulo – SP – CEP 01302-907  
Tel.: (5511) 2114-8774 (editorial)  
editora@mackenzie.br  
www.mackenzie.br/editora.html

Editora afiliada:

  
Associação Brasileira  
das Editoras Universitárias

  
CBL  
Câmara  
Brasileira  
do Livro  
70  
ANOS

# SUMÁRIO

<b>Sobre o autor</b>	<b>9</b>
<b>Lista de figuras</b>	<b>11</b>
<b>Lista de quadros</b>	<b>13</b>
<b>Apresentação</b>	<b>15</b>
<b>1 Ideias e oportunidades</b>	<b>21</b>
Geração de ideias	22
Exercício em sala de aula	29
Atividade para a próxima seção	30
<b>2 Escolha do setor e formação dos times</b>	<b>33</b>
Avaliação de oportunidades em diferentes setores	33
Formação de times e escolha do projeto	41
Exercício em sala de aula	43
Atividade para a próxima seção	44
<b>3 Identificação de oportunidades</b>	<b>45</b>
Pesquisando o setor	45
Mudanças sociais e tecnológicas	47
Entrevista com um empreendedor do setor	47
Exercício em sala de aula	49
Atividade para a próxima seção	49
<b>4 Definição do projeto</b>	<b>51</b>
Aspectos que influenciam a viabilidade do projeto	51
Método para avaliação da oportunidade	53
Exercício em sala de aula	56
Atividade para a próxima seção	56

<b>5</b>	<b>Modelos de negócio</b>	<b>57</b>
	Pensamento visual	57
	Introdução ao <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	58
	Proposta de Valor	59
	Operações	60
	Exemplos de Modelo de Negócios usando o BMC	62
	Exercício em sala de aula	67
	Atividade para a próxima seção	67
<b>6</b>	<b><i>Pitch</i> da Proposta de Negócio</b>	<b>69</b>
	Exercício em sala de aula	73
	Atividade para a próxima seção	74
<b>7</b>	<b>Análise de mercado</b>	<b>75</b>
	Análise do setor	75
	Análise da concorrência	76
	Segmentação de mercado	77
	Características da segmentação	78
	Posicionamento estratégico	79
	Exercício em sala de aula	80
	Atividade para a próxima seção	80
<b>8</b>	<b>Plano de <i>Marketing</i></b>	<b>81</b>
	Os 4 Ps do <i>Marketing</i>	81
	Propaganda/Publicidade	86
	Exercício em sala de aula	89
	Atividade para a próxima seção	90
<b>9</b>	<b>Plano de Operações e de Organização Administrativa</b>	<b>91</b>
	Estrutura legal de negócio e regime de tributação	91
	Estrutura organizacional	92
	Regulações governamentais e licenças	94
	Marcas, patentes e direitos autorais	94
	Exercício em sala de aula	95
	Atividade para a próxima seção	96

<b>10 Plano financeiro</b>	<b>97</b>
Entendendo de forma simples os principais conceitos	97
Exemplo conceitual	98
Projeção de resultados	100
Margem de contribuição	106
Despesas de vendas e financeiras	108
Ponto de equilíbrio	111
Exercício em sala de aula	112
Atividade para a próxima seção	113
<b>11 Análise de viabilidade, cenários e acesso a recursos</b>	<b>115</b>
Análise de viabilidade	115
Análise de cenários	118
Exercício em sala de aula	122
Atividade para a próxima seção	122
<b>12 Apresentação do Plano de Negócios</b>	<b>125</b>
Plano escrito	125
Preparando o <i>pitch</i> do seu projeto	128
<b>Considerações finais</b>	<b>131</b>
<b>Referências</b>	<b>133</b>
<b>Bibliografia comentada</b>	<b>135</b>
<b>Glossário</b>	<b>137</b>
<b>Índice</b>	<b>139</b>



# SOBRE O AUTOR

## **Alexandre Nabil Ghobril**

Engenheiro Naval graduado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (EAESP-FGV) e possui MBA sanduíche pela University of Michigan, no Estados Unidos. Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e pós-doutor pelo Illinois Institute of Technology, nos Estados Unidos. Atua há 20 anos como professor de graduação e pós-graduação em diversas escolas, como a Universidade Federal de Uberlândia, o Instituto Mauá de Tecnologia e a Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), além colaborar com a avaliação de projetos de empreendedorismo na EAESP-FGV, no Ensino Superior em Negócios, Direito e Engenharia (Insper) e na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). É pesquisador das áreas de inovação, empreendedorismo e cooperação universidade-empresa. Possui diversas publicações em congressos e revistas indexadas no Brasil e no exterior. Atua desde 2003 na gestão acadêmica na Universidade Presbiteriana Mackenzie, já ocupando os cargos de Chefe de Departamento dos cursos de Administração e Comércio Exterior, de Coordenador do Núcleo de Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial, de Coordenador do Núcleo de Inovação e Tecnologia, de Coordenador de Inovação e Empreendedorismo e de Coordenador de Desenvolvimento Acadêmico. Nesse período, foi mentor e responsável pela implantação da incubadora de empresas, da política de propriedade intelectual e do programa de educação empreendedora.

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Mudanças no perfil dos clientes	<b>36</b>
Figura 2	Empreendimento ideal	<b>40</b>
Figura 3	<i>Business Model Canvas</i>	<b>58</b>
Figura 4	<i>Canvas</i> cliente/mercado	<b>59</b>
Figura 5	<i>Canvas</i> operações	<b>61</b>
Figura 6	Formas de distribuição de um produto ou um serviço	<b>85</b>
Figura 7	Representação esquemática de níveis organizacionais de uma empresa de pequeno porte	<b>93</b>
Figura 8	Fluxo de Caixa do Projeto	<b>117</b>

# LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Modelo de declaração clara de um problema e solução	23
Quadro 2	Condições para estimular a criatividade	24
Quadro 3	Tendências da vida moderna	35
Quadro 4	Temas para o desenvolvimento de projetos	42
Quadro 5	Fontes de pesquisa	46
Quadro 6	Roteiro de entrevista com empreendedor	48
Quadro 7	Questões e aspectos externos analisados	52
Quadro 8	Questões e aspectos internos analisados	53
Quadro 9	Método para avaliação da oportunidade	54
Quadro 10	Segmentos do <i>canvas</i> cliente/mercado	60
Quadro 11	Segmentos do <i>canvas</i> operações	61
Quadro 12	Exemplo de BMC: Clube do Vinho	63
Quadro 13	Exemplo de BMC: Uber	64
Quadro 14	Exemplo de BMC: Nespresso	66
Quadro 15	Exemplo de BMC: Good Food	72
Quadro 16	Quadro de concorrentes	77
Quadro 17	Níveis de segmentação	79

Quadro 18	Os 4 Ps de <i>Marketing</i>	<b>81</b>
Quadro 19	Estimativa de recursos e custos associados à estratégia de comunicação	<b>89</b>
Quadro 20	Proteção da Propriedade Intelectual	<b>94</b>
Quadro 21	Gestores principais da empresa	<b>95</b>
Quadro 22	Funções operacionais	<b>95</b>
Quadro 23	Demonstração de Resultados do Exercício (DRE).	<b>101</b>
Quadro 24	Influência de fatores nas vendas	<b>103</b>

# Apresentação

Depois de 15 anos atuando como professor universitário e gestor responsável por criar e implementar projetos de fomento ao empreendedorismo estudantil voltados a jovens que querem começar o próprio negócio, vi-me diante do desafio de disseminar uma educação empreendedora universal, em sua forma mais ampla, para alunos de todos os cursos e de todas as formações. E isso tem a ver com atitude, comportamento, com o “pensar grande”, com a capacidade de enxergar as oportunidades, de buscar os recursos para viabilizá-los e de transformar o que, inicialmente, é apenas um sonho, em realidade. A educação empreendedora vista sob uma perspectiva maior, tanto para quem quer agir por conta própria quanto para aqueles que querem ter uma carreira vitoriosa em uma boa organização, desde o mais jovem até o mais maduro, para o autônomo ou para o profissional liberal.

A premissa de que partimos é que o empreendedorismo não é simplesmente um dom, pois ele pode ser desenvolvido e estimulado. O espírito empreendedor é fortemente influenciado pelo ambiente, pelas experiências, pela cultura local e pelas pessoas com quem convivemos. A universidade tem desempenhado um 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 estão se disseminando no contexto do ambiente acadêmico. Provas dessa expansão estão em disciplinas obrigatórias e eletivas, cursos de extensão, projetos e desafios em par-

ceria com empresas, competições de ideias e planos de negócio, 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. É um recurso que, se bem utilizado, é muito poderoso para ajudar a formar empreendedores, e também é o método mais empregado 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. A maioria deles induz o aluno a acreditar que, partindo de uma boa ideia, é possível estruturar um negócio lucrativo, e que isso pode ser demonstrado na medida em que se constrói um bom Plano de Negócios. O Plano de Negócios e sua apresentação como um documento formal é o produto, é o resultado final e 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 certeza da reação do mercado, do preço a ser pago e dos 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 sem fundação sólida não se constrói uma casa. Portanto, antes de qualquer coisa, é fundamental explorar fortemente o aspecto da identificação da oportunidade – um terço deste livro é dedicado a isso. De nada adiantará uma boa ideia se o mercado não quiser ou não 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 diferencia o enfoque aqui apresentado 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 a 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 bem estruturado e fundamentado, em nossa opinião, vai muito além da criação de um documento de planejamento de produto ou serviço. É 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 no futuro decidir seguir.

## O BUSINESS MODEL CANVAS

Muitos têm advogado a substituição do Plano de Negócios pelo *Business Model Canvas* (BMC) como ferramenta para apoio aos empreendedores. A metodologia, proposta por Alexander Osterwalder (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), foi fortemente difundida no mundo do empreendedorismo, nas competições de *start-ups* e *hackatons* e mesmo como recurso para acelerar o desenvolvimento de inovações nas grandes corporações.

O BMC é, indubitavelmente, uma extraordinária ferramenta para criação e teste de negócios que sejam baseados em inovações disruptivas, particularmente em novos modelos de negócio. 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 e válidos para alguns tipos de empreendimentos que requerem prévia validação do modelo antes de uma análise mais profunda, essas estratégias são insuficientes para a maior parte dos projetos de criação de negócios no mundo real. Muitos projetos são negócios tradicionais e criam valor pela oferta de um conjunto de pequenas inovações incrementais, diferenciação nos atributos de produto ou serviço ou atendimento a um nicho de mercado não devidamente explorado.

Outrossim, considerado o nosso propósito aqui estabelecido – desenvolver não somente uma solução em forma de projeto, mas competências pessoais, capacidade de pesquisa, integração, análise e reflexão –, o Plano de Negócios contém um ferramental mais completo do que a simples construção do BMC, embora não o descartemos. Pelo contrário, estimulamos a criação do BMC representando o modelo de negócio de uma forma visual (*design thinking*), como uma ferramenta importante no estágio inicial de desenvolvimento do Plano de Negócios.



## MÉTODO PARA DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

O projeto é composto por três etapas: a avaliação de oportunidades, o modelo de negócio e o plano de negócios. Para sua execução, propomos um misto de atividades em sala de aula e em casa (ou fora da sala). 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, durante a aula, executa atividades com a supervisão do professor.

Idealmente, os projetos devem ser desenvolvidos em equipes. A formação da equipe, sempre que possível, deve ser direcionada para criar 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, sendo 10 sessões de atividades e 2 de 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 são sessões semanais. Para cursos de duração mais curta, pode-se condensar algumas sessões, de modo a se completar o ciclo 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* 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.

ISBN 978-85-8293-654-2



9 788582 936542

 **CONEXÃO  
INICIAL**