

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA BUSINESS MODEL CANVAS E AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO DE UMA CHURRASCARIA DE ALTO PADRÃO NO MUNICÍPIO DE MORRO AGUDO-SP

Gabrieli Stefânia Fiacadori da Silva¹; Thamires Ponchio da Silva¹, Larissa Consoli²

RESUMO

Embora haja diversos fatores que influenciem diretamente no sucesso de qualquer negócio, existe um primordial – a própria organização do projeto. Isso significa que antes de colocá-lo em prática é preciso estruturá-lo no que tange aos seus objetivos e meios para alcançá-los, assim como à sua operação. Partindo deste princípio, os objetivos do presente trabalho foram implementar o gerenciamento estratégico elaborando um plano de negócios de uma churrascaria na cidade de Morro Agudo - SP, utilizando o Modelo de Negócios Canvas (*Business Model Canvas*), e desenvolver um estudo da análise de viabilidade econômica do negócio com o cálculo de *payback* descontado. O trabalho foi estruturado em duas etapas. Primeiramente, foi realizada a aplicação do modelo de negócio Canvas utilizando o Sebrae Canvas, uma ferramenta de modelo de negócios digital, onde foi possível criar e editar o modelo de negócio em modo *online*. Logo após, foi realizada a análise da viabilidade econômica, com o cálculo da estimativa do prazo do retorno do investimento, onde foi utilizado o método de Valor Presente Líquido (VPL) e o método de Tempo do Retorno do Investimento (*payback*), considerando uma taxa mínima de atratividade de 6% ao ano. O modelo de negócio Canvas forneceu uma visão geral para a gestão da oferta do serviço oferecido pela empresa, sendo possível enxergar claramente oportunidades de melhoria e pontos fortes do negócio de acordo com os nove blocos apresentados. Os resultados alcançados na análise de viabilidade econômica do projeto da churrascaria apontaram que o projeto de investimento da churrascaria é viável e que o investimento estimado poderia ser recuperado em 3,5 anos, atingindo a expectativa do investidor. Com base na análise dos dados, constatou-se que a empresa estudada é capaz de criar valor econômico a partir do seu modelo de negócios.

¹Graduandas em engenharia de produção no Centro Universitário Unifafibe em Bebedouro – SP. email: gabrielifiacadore@gmail.com¹;mires_ponchio@hotmail.com¹

²Docente do Centro Universitário Unifafibe de Bebedouro – SP larissa.consoli@gmail.com

Palavras-chave: *Business Model Canvas*, Viabilidade econômica, Churrascaria, Modelo de negócios.

ABSTRACT

Although there are several factors that directly influence the success of any business, there is a fundamental one - the projects own organization. This means that before women put it into practice, it is necessary to structure it in terms of their goals and means to achieve them, as well as their operation. Starting from the beginning, the objectives of the present work were to implement the strategic management elaborating a business plan of a steakhouse in the city of Morro Agudo - SP, using the Business Model Canvas, and to develop a study of the economic feasibility analysis of the business with the calculation financial return. The work was structured in two stages. First, an application of the Canvas business model was carried out using Sebrae Canvas, a digital business model tool, where it was possible to create and edit the business model in online mode. Soon after, an economic viability analysis was performed, with the calculation of the estimated return on investment, using the Net Present Value (NPV) method and the Return on Investment Time (payback) method, considering a minimum attractiveness rate of 6% per year. The Canvas business model provided an overview for the offer of the service offered by the company, making it possible to clearly see opportunities for improvement and business strengths according to the nine blocks provided. The results achieved in the economic viability analysis of the steakhouse project indicated that the steakhouse investment project is feasible and that the estimated investment could be recovered in 3.5 years, reaching the investor's expectations. Based on the data analysis, it was found that the company studied is capable of creating economic value from its business model.

Keywords: Business Model Canvas, Economic feasibility, Steakhouse, Business model.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a ABIA (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos), o setor alimentício brasileiro registrou um crescimento de 2,08% em faturamento no ano de 2018, atingindo R\$ 656 bilhões, somadas à exportação e vendas para o

mercado interno, o que representa 9,6% do PIB. A indústria de alimentos gerou 13 mil novos postos de trabalho no período. O total de investimentos em ativos e fusões e aquisições alcançou R\$ 21,4 bilhões, registrando um aumento de 13,4%, contra R\$ 18,9 bilhões registrados em 2017 (ABIA, 2019).

O setor de alimentos é o maior empregador dentro da indústria brasileira. Qualquer crescimento na indústria de alimentos é bastante significativo e a qualidade do emprego gerado é muito importante. Ano passado, houve aumento de 0,21% dos salários dentro da indústria da alimentação” (ALBUQUERQUE, 2019).

Pelo desempenho setorial os que mais se destacaram em vendas reais foram óleos e gorduras (12%), conservas de vegetais e frutas (11,2%), desidratados e supergelados (5,3%), bebidas (4,3%) e proteína animal (4,1%). Quanto ao faturamento, o destaque foi para óleos e gorduras (13,5%), conservas de vegetais, frutas e sucos (12,8%), bebidas (5,8%), proteína animal (5,6%) e desidratados e supergelados (6,8%). Relacionando as principais categorias em faturamento a proteína animal correspondeu a 22,1% (ALBUQUERQUE, 2019).

O Brasil é eleito um dos países que mais consomem carne no mundo. Segundo a Companhia Nacional de abastecimento (Conab), estima-se que o consumo por habitante de carne bovina, aves e suína seja de 90 kg por ano no país. Com isso, as chances de sucesso do negócio são altas, já que o produto principal oferecido, a carne, é totalmente aceito pela maioria dos brasileiros e apresenta ser um negócio lucrativo pelas várias maneiras de ser servido ao cliente final (ULTRAGAZ EMPRESAS, 2020).

De acordo com o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), houve um crescimento de 14% no consumo de carne bovina no Brasil nos últimos 10 anos. O rebanho nacional, atualmente é composto de aproximadamente 215 milhões de cabeças, onde 80% é consumido pelo mercado interno (RIBEIRO et al., 2019).

O desejo de abrir uma churrascaria é compartilhado por muitos empreendedores que assim como a maioria dos brasileiros são apaixonados por churrasco. Conforme Karin Salomã (2015) o não há números oficiais que mostram o crescimento exato das churrascarias ou qualquer outro modelo de negócio baseado no comércio de carnes prontas para consumo, mas há estimativa que este setor movimenta por ano cerca de US\$ 100 milhões. A cada ano que passa aumenta-se o número de churrascarias estilo gaúcho no mundo todo, isso se deve ao encanto dos

países com a carne assada no braseiro e temperada apenas no sal grosso (EXAME, 2015).

Embora o negócio tenha suas características específicas, sua real vantagem é a rentabilidade e o crescimento constante apresentado pelo setor. Conforme divulgado pelo Sebrae, a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), aponta que a alimentação fora de casa vem crescendo aproximadamente 10% ao ano (EXAME, 2015).

O mercado apresenta alta competitividade em todos os setores, portanto as empresas buscam se encaixar e se destacar nas novas exigências impostas pelo mercado, visando sempre atingir níveis máximos de eficiência e eficácia em sua produção, evitando os desperdícios e retrabalhos. Para que isso ocorra se faz necessário a buscar por processos enxutos e seguros (ABSTARTUPS, 2019).

Basicamente todo empreendimento nasce de uma vontade, uma obstinação do empreendedor. Mas esse desejo, infelizmente, não é suficiente para que se tenha o sucesso esperado, já que os números são implacáveis e o mercado extremamente competitivo. Caso não seja realizado um planejamento bem feito, sensato e responsável, a tentativa de negócio estará fadada ao insucesso em poucos meses. Por isso é extremamente necessária a criação do Plano de Negócios antes mesmo da real abertura da empresa. Nessa etapa são levantadas todas variáveis possíveis que fazem parte do empreendimento, sendo parte fundamental para aumentar as chances de sucesso (SOLUZIONE, 2016).

Na prática, além do sabor da carne, para obter sucesso em uma churrascaria e qualquer outro negócio na área de alimentação é fundamental o planejamento, tanto na abertura, quanto na gestão do negócio. É importante sempre considerar todos os detalhes do projeto para não se aventurar sem a devida cautela (ULTRAGAZ EMPRESAS, 2020).

Diversos novos empreendedores acabam tendo dificuldades para lidar com os meses iniciais da abertura do negócio. Isso ocorre principalmente com os empreendedores que não tiveram um planejamento adequado. Não basta ter ideias boas, ter um planejamento do futuro da empresa é indispensável. E ainda, para evitar danos futuros, a construção de um Plano de Negócios é inevitável. O Plano de Negócios é a ferramenta ideal para conseguir um retrato do mercado, do produto e atitudes do empreendedor. Ele fornecerá informações detalhadas dos seus clientes, seus concorrentes, seus fornecedores, produtos e serviços e, principalmente seus

pontos fortes e fracos do negócio. Contribuindo no reconhecimento da viabilidade de sua ideia e da gestão empresarial (SEBRAE, 2013).

A gestão estratégica agrega muito valor na formulação de um novo empreendimento, por isso é imprescindível o Plano de Negócios.

Segundo a Empresa Júnior da fundação Getúlio Vargas, o Plano de Negócios ou plano empresarial, engloba as informações de mercado (clientes, concorrentes, fornecedores) e as informações internas (desde o marketing até às finanças). Esse documento proposto descreve quem a empresa é ou quem deve ser, mostra e aponta possíveis estratégias e prevê resultados considerando os prováveis acontecimentos futuros (EJFGV, 2019).

O Plano de Negócios estabelece o tempo previsto para retorno do investimento. Na realidade, toda a parte de previsões financeiras, como necessidade de capital de terceiros e margem de lucro, são facilmente identificadas no documento. Auxilia também na captação de investimentos, já que é a prova viva de que existem pesquisas e análises de viabilidade econômica e de mercado como um todo. Alguns o classificam como uma forma de comunicar ao potencial investidor sobre o empreendimento em que ele está prestes a realizar o aporte (EJFGV, 2019).

Embora haja diversos fatores que influenciem diretamente no sucesso de qualquer negócio, existe um primordial – a própria organização do projeto. Isso significa que antes de colocá-lo em prática é preciso estruturá-lo, tanto seu funcionamento, quanto seus objetivos e como eles serão alcançados. Para tal, é necessária uma ferramenta que ajudará nessa etapa inicial. O modelo de negócios Canvas representa uma destas ferramentas que pode ser adotada (SERASA, 2019).

O modelo Canvas ou também conhecido “Quadro de modelo de negócios”, é uma ferramenta de gerenciamento estratégico. Foi desenvolvido pelo Suíço Alexandre Osterwalder com a colaboração de mais de 200 consultores pelo mundo inteiro. Com o Canvas é dado ao criador do projeto uma melhor visualização estratégica no processo de criação do seu negócio, empregando-a como uma ferramenta estratégica criada para âmbito empresarial, auxiliando o empreendedor a produzir seus modelos de negócios (ABSTARTUPS, 2019.)

Atualmente a procura por locais que oferecem satisfação e comodidade em seus serviços e produtos vem aumentando, as pessoas querem comer fora de casa. Dentro dessas exigências, restaurantes, bares e churrascarias vêm ganhando espaço no mercado. Assim, a implementação de um plano de negócio no

empreendimento é vital para justamente encontrar maneiras de satisfazer o cliente em relação às expectativas do mesmo, não errar nas ações de gerenciamento e agregar peso em sua decisão em frequentar determinado estabelecimento.

Os objetivos deste trabalho foram realizar um estudo de caso, implementar o gerenciamento estratégico e elaborar um plano de negócios utilizando o Modelo de Negócios Canvas e desenvolver um estudo de análise da viabilidade econômica do negócio com o cálculo de *payback* descontado em uma churrascaria na cidade de Morro Agudo no interior de São Paulo.

2 METODOLOGIA

O artigo desenvolveu um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício na cidade de Morro Agudo, SP. O estudo foi realizado em duas fases: aplicação do modelo de negócio Canvas e análise da viabilidade econômica, com o cálculo da estimativa do prazo do retorno do investimento.

Para realização da primeira etapa do trabalho, foi utilizado o **Sebrae Canvas**, uma ferramenta de modelo de negócios criada para quem busca substituir o tradicional Canvas em papel por versões digitais, onde é possível criar e editar os modelos totalmente online. A escolha da ferramenta se deve ao fato de ser totalmente flexível e facilmente compartilhada, por se tratar de uma versão digital.

2.1 O Modelo de Negócio Canvas (**BUSINESS MODEL CANVAS – BMC**)

De acordo com Osterwader e Pigneur (2010), o modelo de negócios é resultante de uma metodologia de planejamento aplicada que estabelece o ponto de partida junto com os objetivos da empresa e conduz o caminho que ela deve seguir. Para a evolução de uma empresa é fundamental que se tenha um planejamento adequado. Com ele é possível formular metas, objetivos e estabelecer orientações para o futuro de uma empresa ou até mesmo para uma oportunidade de negócio. Com o objetivo de propor um conceito simples, relevante e intuitivamente compreensível, onde as pessoas possam criar seus próprios modelos de negócio, Osterwader e Pigneur (2010) criaram o *Business Model Canvas*.

Trata-se de uma ferramenta de gerenciamento estratégico que consiste num mapa visual pré-formatado, composto por nove blocos do modelo de negócios, sendo eles: segmentos de clientes, proposições de valor, canais, relacionamento

com clientes, fontes de receitas, recursos, parcerias-chaves, atividades-chave e estrutura de custos (OLIVEIRA, 2014), conforme Figura 1.

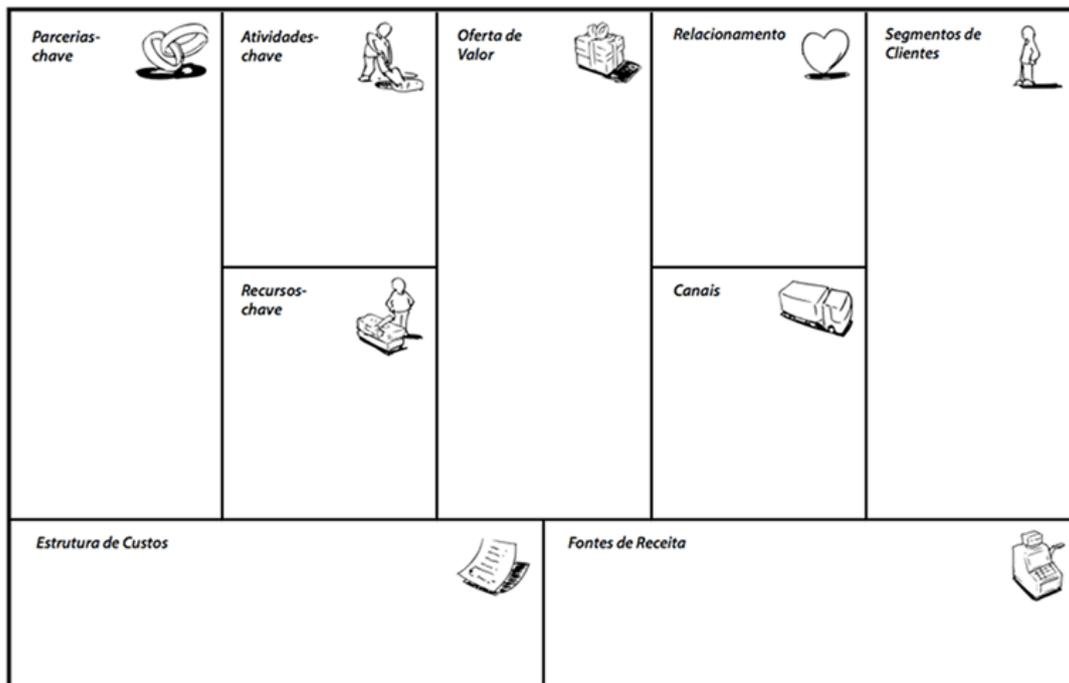
Figura 1. Nove dimensões do BMC (*Business Model Canvas*)

Área	Nove Descrições	Definição
Clientes	Segmentos de Clientes	Descreve os distintos grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar, servir e criar valor.
	Relacionamento com Clientes	Descreve os tipos de relacionamento que uma organização pode adotar com seus segmentos de clientes específicos.
	Canais	Apresenta como uma empresa se comunica e alcança seus clientes a fim de realizar uma proposta de valor.
Oferta	Proposta de Valor	Descreve o pacote de produtos e serviços, bem como quais valores são entregues aos segmentos de clientes.
Infraestrutura	Recursos-Chave	Descreve os recursos mais importantes para fazer um modelo de negócios funcionar.
	Atividade-Chave	Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar seu modelo de negócios.
	Parcerias-Chave	Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios em execução.
Viabilidade Financeira	Fontes de Renda	Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente.
	Estrutura de Custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios.

Fonte: Bonazzi e Meirelles (2013).

Com o intuito de fazer com que qualquer pessoa possa elaborar seus próprios modelos de negócio de maneira fácil e eficiente, os autores adaptaram os novos blocos que compõem o modelo Canvas conceitos apresentados em um quadro (Figura 2), onde é possível descrever, analisar e desenhar modelos de negócios. No quadro estão dispostos os nove blocos que agrupados formam os pilares do modelo de negócio (GAVA, 2014).

Figura 2. Quadro representativo do BMC (Business Model Canvas).



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Segundo Teixeira e Lopes (2016) para que o produto ou o negócio estejam sempre alinhados às expectativas do cliente é necessário que a criatividade, curiosidade, validações interativas e o foco do cliente sejam sempre estimulados e isso se faz com o uso da metodologia, onde o cliente fica em sintonia com o projeto.

2.1.1. Ferramenta Sebrae Canvas

Esta ferramenta é uma adaptação ao modelo inicialmente proposto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Ela é formada, basicamente, por uma tela composta pelos nove blocos mencionados anteriormente nesta seção. Nesta tela, que é um modelo digital, é possível acrescentar, excluir e editar qualquer informação requerendo apenas do uso de internet, privando-se de gastos com materiais físicos. Além disso, a ferramenta permite o compartilhamento do Canvas proporcionando a comunicação entre os integrantes da equipe sobre possíveis avaliações e comentários que podem auxiliar no desenvolvimento do modelo.

2.2 Análise de viabilidade econômica

Com o advento da tecnologia e a internacionalização econômica cresceu-se a necessidade de repensar e replanejar os modelos de gestão das empresas com a finalidade de tornar compatível os padrões de qualidade e produtividade

internacionais entre as organizações ao redor do Mundo (ZAGO, WEISE & HORNBERG, 2009).

Devido a este fato as empresas adotam novas medidas e estratégias para a gestão das suas atividades. Dentre as medidas e estratégias adotadas, estão a utilização de sistemas de análise de viabilidade econômica e financeira para verificar o quão rentável e consistente é o projeto desenvolvido (ZAGO, WEISE & HORNBERG, 2009).

De acordo com De Francisco (1988), conforme citado por Zago, Weisi e Hornburg (2009, p. 3), o estudo de análise de viabilidade econômica e financeira de um projeto compreende: o investimento a ser realizado, enumeração das alternativas, análise das alternativas, comparação entre as mesmas e escolha da alternativa que apresenta maior viabilidade. Segundo Rodrigues, Machado, Lacey e Costa (2003), conforme citado por Oliveira, Francisco e Esmanhoto (2015, p.3), um investimento tem como necessidade suprir no mínimo o seu custo de oportunidade, o capital próprio, o capital de terceiro ou ambos, para que economicamente o projeto de investimento se torne viável.

Entre os métodos possíveis para realizar as análises, foi utilizado na pesquisa o método de Valor Presente Líquido (VPL) e o método de Tempo do Retorno do Investimento (*payback*).

Para que ambas metodologias sejam desenvolvidas é necessário:

- Estimar o faturamento bruto mensal;
- Levantamento dos custos em relação a montagem do investimento;
- Levantamento de custos de produção;
- Levantamento dos custos fixos e variáveis.
- Pesquisa de Mercado em relação à previsão de consumo;

2.2.1 Valor Presente Líquido (VPL)

Segundo Silva e Pontes (2005), o Valor Presente Líquido (VPL) de um projeto de investimento é definido como a soma algébrica dos valores que são descontados de um determinado fluxo de caixa que a ele está associado. Silva e Pontes (2005) diz ainda que, pode ser definido como sendo igual a diferença do valor presente das receitas menos o valor presente dos custos. Ainda segundo o autor, o projeto que apresentar o valor de VPL maior que zero se torna economicamente viável, e aquele que obtiver o maior valor positivo representa a melhor opção.

Para iniciar os cálculos do VPL, é necessário esclarecer a fórmula (Equação 1) e saber como o VPL será abordado.

- Inicialmente é necessário a definição do valor do investimento inicial;
- Definir o período de análise
- Estimar a entrada de caixa para cada período;
- Apresentar a taxa de desconto apropriada para o período;
- Definir as entradas de caixa descontadas;
- Soma das entradas de caixa descontadas e subtração do investimento inicial;
- Por fim a definição da viabilidade do investimento.
- Com isso temos a seguir a fórmula de VPL convencional:

$$V_{PL} = \sum_{n=1}^{n=N} \frac{FC_t}{(1+i)^n}$$

Onde:

VPL = Valor Presente Líquido

FC = fluxo de caixa

t = momento em que o fluxo de caixa ocorreu

i = taxa de desconto (ou taxa mínima de atratividade)

n = período de tempo

Após os cálculos temos a interpretação dos resultados:

Um VPL negativo significa que as despesas são maiores que as receitas, ou seja, o projeto é inviável.

Um VPL positivo implica que as receitas são maiores que as despesas, ou seja, o projeto é viável.

Um VPL igual a zero quer dizer que receitas e despesas são iguais, ou seja, a decisão de investir no projeto é neutra, porém em casos de investimentos como em churrascaria é necessário que se tenha lucro.

2.2.2 Tempo de Retorno do Investimento (*Payback* descontado)

O tempo de retorno do investimento realizado, também denominado *payback* é compreendido através da quantidade de períodos estimados para a recuperação do investimento inicial realizado em um determinado projeto (PEREIRA FILHO et. all, 2015). Este método apresentado possui grande utilização por parte das empresas, pois seu cálculo se apresenta de maneira simples através da razão dos custos totais

realizados (investimento) e a receita gerada, pelo fluxo de caixa ao longo de um período variado (PEREIRA FILHO et. al, 2015).

O método de Taxa de Retorno do Investimento ou *payback* visa a obtenção do tempo necessário para que o investimento realizado seja pago, portanto quanto menor o *payback*, mais atrativo se torna o investimento (PEREIRA FILHO, 2015).

O *Payback descontado* irá considerar uma taxa de atratividade ou de desconto, no caso do investimento da churrascaria será levado em consideração uma taxa de juros considerada atrativa em relação a quanto esse capital renderia ao mês.

Para iniciar o cálculo é necessário definir um fluxo de caixa, descontar todos os elementos do fluxo de caixa à taxa definida, trazendo o valor presente, na data zero e definir o tempo em que o projeto pode ser aceito. A título de exemplo, a Tabela 1 ilustra um fluxo de caixa que definiu a taxa de atratividade como 10% ao ano. Observa-se que neste exemplo o investimento será retornado após 6 anos, com esse resultado requer a empresa definir se o investimento é viável ou não de acordo com a prazo imposto.

Tabela 1. Valores para os fluxos de caixa anuais do projeto.

Ano	0	1	2	3	4	5	6
	-						
Fluxo de Caixa	400.000	80.000	90.000	120.000	130.000	100.000	70.000
	-						
Valor Presente	400.000	72.727	74.380	90.158	88.792	62.092	39.513
	-	-	-	-			
Valor Acumulado	400.000	327.273	252.893	162.735	-73.943	-11.851	27.662

Fonte: Própria

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 CANVAS

Para iniciarmos a primeira etapa do estudo foi desenvolvido o Modelo de Negócios Canvas da Churrascaria Grecco's utilizando o quadro disponibilizado pelo Sebrae, conforme Figura 3. De acordo com a separação proposta por Osterwalder e Pigneur (2011), a estruturação do projeto de acordo com a ferramenta BMC (*Business Model Canvas*) foi dividida em nove componentes, sendo eles:

3.1.1 Segmento de Clientes

Os clientes são o público da cidade de Morro agudo e região, sendo ele formado por pessoas de todas as idades, homens e mulheres, que gostem ou que

necessitam fazer suas refeições fora de casa. Seja para almoçar, jantar ou fazer um *Happy Hour* após o serviço.

3.1.2 Relacionamento com clientes

As redes sociais são os principais meios de interação com os clientes, utilizando dos *chats* de contato do *whatsapp*, *instagram* e *facebook*. Sempre com um atendimento atencioso e cordial, priorizando a opinião do cliente.

3.1.3 Canais

A sede do atendimento é no próprio restaurante, onde é prestada a maior parte do serviço. O contato também é realizado via *internet*, pelas Redes Sociais, e contato telefônico. Conta também com anúncios em rádios e carros de som. Além disso também é disponibilizado o serviço de entrega em domicílio.

3.1.4 Proposta de Valor

A Grecco's Churrascaria tem como proposta de valor levar a seus clientes os mais saborosos e variados pratos disponíveis na cidade, gerando ao cliente novas experiências gastronômicas em um ambiente agradável e aconchegante. Também são incluídos na Proposta de Valor da empresa: Excelente atendimento, Alimentos selecionados e preparados adequadamente garantindo segurança alimentar aos clientes, Opção de *Delivery* e *Área Kids*.

3.1.5 Recursos-Chave

Os principais recursos do restaurante são: Equipe qualificada em gastronomia e cozinha; Equipamentos de cozinha industrial; Utensílios de cozinha em geral; refrigerados e freezer; Móveis, tais como mesas cadeiras, etc. Estes são os principais recursos da empresa, onde não tê-los, tornaria o modelo de negócio inviável.

3.1.6 Atividade-Chave

A principal atividade chave da Grecco's Churrascaria é a produção preparo e entrega dos alimentos que são servidos à la carte, buffet e marmitas. Além do gerenciamento das compras e estoque do restaurante. Acompanhar e monitorar as redes sociais mantendo-as sempre funcional para atendimento ao cliente, bem como manter a campanha de marketing em andamento são outras atividades que também são alocadas neste quadrante.

3.1.7 Parcerias Chave

Alocados como Parcerias Chave, podemos citar: 2 fornecedores de carne, 4 fornecedores de bebidas; 1 Supermercados atacado-varejista; 1 Fornecedor de

embalagens em geral; 1 Fornecedor de arroz e feijão; 1 Fornecedor de máquina de cartão, totalizando 10 empresas cooperadas.

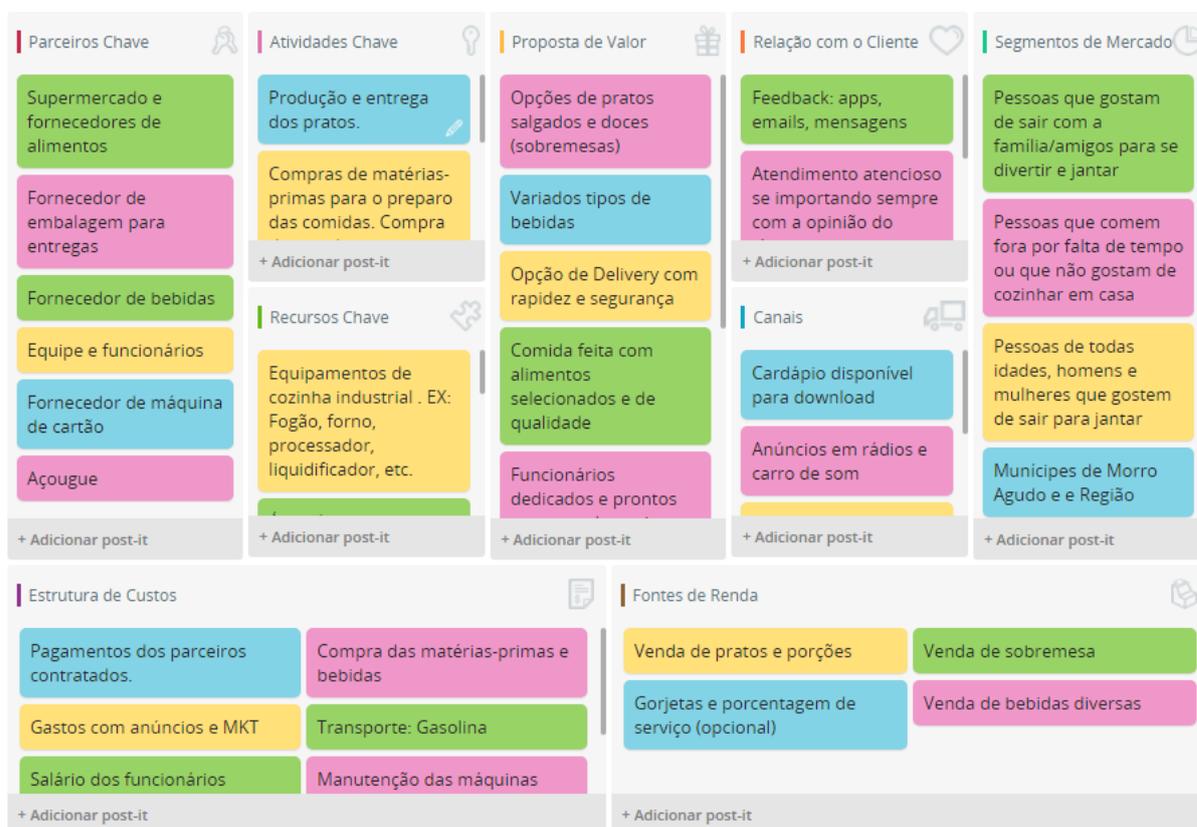
3.1.8 Fontes de Renda

A fonte principal de faturamento deste negócio é a venda de pratos doces e salgados e venda de bebidas.

3.1.9 Estrutura de Custos

Entre os custos mais relevantes deste negócio estão compra de matéria-prima (comida e bebida), folha de pagamento dos funcionários, custo de *marketing* e divulgação, além dos custos investidos em móveis, máquinas e equipamentos.

Figura 3. Modelo de Negócios Canvas desenvolvido para Churrascaria Grecco's



Fonte: Elaboração Própria

Segundo Gava (2014), o Canvas fornece uma visão geral para a gestão da oferta do serviço oferecido pela empresa, ou também para novas possibilidades de ofertas de serviço. Podendo ser visto como uma espécie de resumo do Plano de Negócios em formato de mapa, sintetizando os principais pontos do Plano de Negócios em uma única folha ou quadro, e foram basicamente esses resultados que obtivemos, um quadro com todas as informações necessárias da empresa

resumidas de acordo com os nove blocos apresentados, o que acabou facilitando a compreensão, o compartilhamento e a modificação das ideias e hipóteses que a organização possui a respeito do mercado.

3.2 CALCULANDO A ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Para dar continuidade aos resultados obtidos é necessário o entendimento da coleta de dados para os cálculos. No presente artigo leva-se em consideração a estrutura de uma churrascaria que através de levantamentos em pesquisas foi criado um fluxo de caixa para que fosse feito a análise de investimento. A Tabela 2 apresenta os custos para o investimento como: construção civil, equipamentos, móveis, fachada, decoração, projeto. Custos de funcionamento fixo e variável como: mão de obra administrativa, serviços contratados, matéria prima e entre outros e por fim o levantamento das previsões de fluxo de caixa líquido, que foram fornecidos pela empresa responsável que prestou a consultoria no planejamento da churrascaria e efetuou a pesquisa.

Tabela 2. Custos de investimentos e levantamento das previsões de fluxo de caixa.

<i>CUSTOS COM INVESTIMENTO</i>	R\$ 197.563,00
<i>DESPESAS FIXAS MENSAIS</i>	R\$ 46.000,00
<i>DESPESAS VARIÁVEIS MENSAIS</i>	R\$ 68.756,00
<i>FLUXO DE CAIXA LIQUIDO ANO 2021</i>	R\$ 74.385,00
<i>FLUXO DE CAIXA LIQUIDO ANO 2022</i>	R\$ 76.846,00
<i>FLUXO DE CAIXA LIQUIDO ANO 2023</i>	R\$ 78.568,00
<i>FLUXO DE CAIXA LIQUIDO ANO 2024</i>	R\$ 86.040,00
<i>FLUXO DE CAIXA LIQUIDO ANO 2025</i>	R\$ 72.356,00
<i>FLUXO DE CAIXA LIQUIDO ANO 2026</i>	R\$ 68.452,00

Fonte: Elaboração Própria

3.2.1 CALCULANDO O VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

De acordo os dados apresentados na Tabela 2 de fluxos de caixa, conhecemos a estimativa do valor do investimento inicial (R\$ 197.563,00) e do fluxo de caixa até o ano de 2026.

O custo de oportunidade do capital do investidor é de 6% a.a estabelecido pelos proprietários da churrascaria.

O método do VPL mostrou que a tomada de decisão sobre o investimento deve ser positiva, pois a data inicial do valor presente de todos os futuros fluxos de

caixa, descontados à taxa de 6% a.a (ao ano) é maior do que o de todo o capital investido.

A avaliação do modelo de negócio de uma forma proativa torna-se fundamental na detecção das várias direções para onde o modelo de negócio poderá evoluir, com isso abre discussões para as projeções da análise de investimento. A elevada incerteza e os riscos associados às empresas sejam elas nos mais variados setores, relacionam-se à própria natureza inovadora do negócio, pois nesta perspectiva, vemos a importância dos instrumentos de análise de investimento na elaboração de novos negócios sejam pequenas, médias e grandes empresas (GALLON e SILVA et al., 2006).

3.2.2 CALCULANDO O TEMPO DE RETORNO DO INVESTIMENTO (*Payback* descontado)

Considerando novamente os dados fornecidos pela empresa, temos que a taxa de atratividade do investimento é de 6% a.a e que o prazo seria de 6 anos para que o investimento retornasse.

Abaixo será apresentado a Tabela 4 com o cálculo de *Payback* Descontado. Foi adicionado uma linha de valores presentes dos fluxos de caixa do projeto, à taxa de 6% ao ano, calculando assim o valor acumulado:

Tabela 4. Cálculo do *Payback* Descontado do ano de 2021 a 2026.

ANO	0	2021	2022	2023	2024	2025	2026
FLUXOS DE CAIXA	-250000	74385	76846	78568	86040	72356	68452
VALOR PRESENTE	-250000	69921,9	72235,24	73853,92	80877,6	68014,64	64344,88
VALOR ACUMULATIVO	-250000	-180078	-107843	-33988,9	46888,66	114903,3	179248,2

Fonte: Elaboração Própria

Observa-se que a partir do ano de 2024 o saldo fica positivo, indicando que o investimento levará 3 anos para ser recuperado, obedecendo o prazo inicialmente estabelecido como limite de retorno pela empresa, que era de 6 anos.

A análise de investimentos, segundo Kuhnen e Bauer (1996), se torna um conjunto de técnicas que comparam entre si os resultados de tomada de decisões referentes a alternativas diferentes de uma forma científica. Souza e Clemente (2004) ressaltam a importância para as empresas que estão sendo reformuladas ou

até mesmo em fase de criação a importância dos cálculos de previsão de retorno do investimento em relação a taxa definida e até mesmo se é ou não viável tal investimento, pois as decisões de capital são cruciais para as empresas que podem tanto consolidar uma trajetória de expansão, quando será oportuna no tempo certo, para não comprometer a própria sobrevivência da empresa (GALLON E SILVA et al., 2006).

4 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principais objetivos apresentar e demonstrar a implementação do Modelo de Negócios Canvas, juntamente com a análise da viabilidade econômica e o cálculo da estimativa do prazo do retorno do investimento, em uma churrascaria na cidade de Morro Agudo.

Por meio do *Business Model Canvas* foi possível compreender todos os nove principais fatores (blocos) que influenciam no negócio. Ao colocar em um único quadro os principais pontos positivos e negativos foi possível enxergar claramente oportunidades de melhoria e pontos fortes do negócio, concluindo positivamente um dos objetivos apresentados no trabalho.

Os resultados alcançados na análise de viabilidade econômica do projeto da churrascaria apontaram que o projeto de investimento da churrascaria é viável e atinge a expectativa do investidor. Os valores calculados de análise da viabilidade econômica mostraram que o projeto está dentro dos parâmetros previstos e aceito pelos proprietários do estabelecimento.

REFERÊNCIAS

ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **Indústria de alimentos fecha 2018 com aumento de 2,08% em faturamento**. ABIA, São Paulo, 12 de fev. de 2019. Disponível em < https://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=393>. Acesso em: 10 mar. 2019.

ABSTARTUPS. **Aplique o Business Model Canvas**. ABStartups, 29 de jan de 2019. Disponível em <<https://abstartups.com.br/quer-aplicar-o-business-model-canvas-veja-algunsexemplos/>> Acesso em: 20 de mar. 2019.

ALBUQUERQUE, Flávia. **Faturamento do setor de alimentos aumentou 2,08% no ano passado**. Agência Brasil, São Paulo, 12 de fev. de 2019. Disponível em <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-02/faturamento-do-setor-de-alimentos-aumentou-208-no-ano-passado>>. Acesso em: 09 mar. 2019.

BARIZON, Ben-Hur Monteiro; PACHECO, Míriam Carmen Maciel da Nóbrega; CASTANHEIRA, Maurício. **Agregando valor e gerando inovação com a implementação da gestão do conhecimento: um estudo aplicado às organizações de tecnologia de informação e comunicação**. v. 4, n. 6, p. 2829-2843, 2018.

BARUKI, L. V. **Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador: por um regime jurídico preventivo**. São Paulo: LTr, 2015.

BENTES, Flavio Maldonado; TEIXEIRA, Emerson Moraes; MARQUES, Adriana Cristina Guise. **A PREVENÇÃO COMO ESTRATÉGIA NOS AMBIENTES DE TRABALHO**. Revista Tecnológica da Universidade Santa Úrsula, n. 1, 2019.

BONAZZI F. L. Z.; Meirelles, D. S. **Mobile: A evolução de um modelo de negócios à frente de seu tempo**. 2013. 15f. Seminários em Administração - FEA/USP, São Paulo, São Paulo, 2013.

CAPRA, Marcelo. **Condições de segurança do trabalho no Vale do Taquari para empresas de pequeno porte**. 2016.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O questionário na pesquisa científica**. Administração on line, v. 1, n. 1, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

EGGERS, Carla; GOEBEL, Márcio Alberto. **Princípios de higiene e segurança no trabalho**. Revista Expectativa, v. 5, n. 5, 2005.

EMPRESA JUNIOR FUNDAÇÃO GETULHO VARGAS. **Plano de negócios além do papel (2019)**. Disponível em <<http://ejfgv.com/plano-de-negocios-pratica/>> Acesso em: 29 de mar. 2019.

EXAME. **Fogo de Chão voltará a investir no Brasil, após sucesso nos EUA**. Revista Exame, São Paulo, 18 de out. de 2015. Disponível em <<https://exame.xn--maro-2oa.com.br/negocios/fogo-de-chao-se-prepara-para-dominar-os-eua/>> Acesso em: 23 de mar. 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GAVA, E.M. **Concepção e análise de modelos de negócio por meio do business model canvas**. 2014. 79f. Tese de MBA em Gestão Empresarial. Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014.

MACEDO, Flávia. **Consumo de carne bovina no Brasil cresceu 14% em 10 anos, diz Cepea**. Canal Rural, São Paulo, 09 de dez. de 2019. Disponível em <<https://www.canalrural.com.br/noticias/pecuaria/boi/consumo-de-carne-bovina-no-brasil-cresceu-14-em-10-anos-diz-cepea/>>. Acesso em: 09 mar. 2019.

OLIVEIRA, D.H. **Modelo de negócio Canvas e pensamento visual: Estudo e aplicação em uma fábrica de software**. 2014. 63f. Monografia apresentada para

obtenção do título de Bacharel – Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2014

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y et. al. (2010). **Criar Modelos de Negócio**. Alfragide: Dom Quixote. Título original: Business model generation.

RIBEIRO, G., CARVALO, T.B., MENEZES, A., SPADOTO, C. M, BISCALCHIN, R.M.R., RODOMILLE, M.M., PINTO, B.C., ZAVATTI, I., SÁ, A de. OLIVOTTO, T. G. **BOI/CEPEA: Após exportação recorde em 2018, setor aposta em demanda interna em 2019**. Piracicaba SP, 15 de jan. de 2019. Disponível em <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/boi-perspec-2019-apos-exportacao-recorde-em-2018-setor-aposta-em-demanda-interna-em-2019.aspx?pagina=3>> Acesso em: 30 de mar. 2019.

SEBRAE. **Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio** (2013). Disponível em <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 29 de mar. 2019.

SERASA. **Modelo de Negócio Canvas, conheça suas vantagens (2019)**. Disponível em <<https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/modelo-de-negocio-canvas-conheca-as-suas-vantagens/>> Acesso em: 29 de mar. 2019.

SOLUZIONE. **Falta de Planejamento para Abrir uma Empresa (2016)**. Disponível em <<https://soluzionecontabil.com.br/blog/falta-de-planejamento-para-abrir-uma-empresa/>> Acesso em: 29 de mar. 2019.

TEIXEIRA, L. C. M.; LOPES, H. E. G. **Aplicação do modelo Canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal**. Revista Gestão & Tecnologia, v. 16, n. 2, p. 73-99, 2016.

ULTRAGAZ. **Como abrir uma churrascaria: confira 6 passos da boa gestão**. **Ultragaz**, São Paulo, 14 de jan. de 2018. Disponível em <<https://ultragazempresas.com.br/churrascarias/como-abrir-uma-churrascaria-6-passos-da-boa-gestao/>>. Acesso em: 13 mar. 2019.