

ORÇAMENTO EMPRESARIAL: APLICAÇÃO EM UMA EMPRESA DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL DO OESTE DO ESTADO DO PARANÁ

1

DOI: <https://doi.org/10.35700/2317-1839.2025.v13.5092>

RONALDO PEREZ VIEIRA, MSc.

Mestrado Profissional em Administração - UNIOESTE

Instituição de Ensino vinculado: UNIOESTE

e-mail: ronaldoperezvieira@yahoo.com.br

ORCID: <http://orcid.org/0009-0009-1660-9738>

RONALDO BULHÕES, Dr.

Doutorado em Economia Aplicada - UNICAMP

PPGAdm - UNIOESTE

e-mail: ronaldo.bulhoes@unioeste.br

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1378-5308>

MARCIO NAKAYAMA MIURA, Dr.

Doutorado em Administração e Turismo - UNIVALI

Universidade Estadual de Londrina - UEL

e-mail: marcio.miura@uel.br

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1188-1889>

RESUMO:

Este artigo tem como objetivo apresentar o diagnóstico e elaboração do Orçamento Empresarial na forma de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) para a empresa Alfa. A metodologia utilizada foi o Business Model Canvas e a Planilha de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE). Os dados foram coletados em visitas presenciais a empresa e por meio de entrevistas com os empresários. As análises qualitativa e quantitativa dos resultados mostraram a necessidade de ações para busca de maior receita a partir das comissões de vendas, oriundas de maior volume de vendas junto aos clientes. Além disso, demonstrou-se necessária a busca por incremento no relacionamento com a clientela, criando um círculo virtuoso de atendimento e crescimento da base de clientes e receitas, de maneira segmentada e com entrega e captura de valor de acordo com suas necessidades. O Orçamento Empresarial com utilização do DRE serviu para nortear os empresários quanto a Receita, Custos e Resultados, projetando cenários dentro do contexto e realidade de atuação da empresa em estudo. Pode-se afirmar, a partir dos resultados deste estudo, a importância da aplicação das duas ferramentas, Canvas e Orçamento Empresarial com utilização do DRE, no processo de planejamento, independentemente do tamanho e ramo de atividade da organização.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Análise financeira, Canvas.

BUSINESS BUDGET: APPLICATION IN A COMMERCIAL REPRESENTATION COMPANY IN THE WEST OF THE PARANÁ STATE

ABSTRACT:

This article aims to present the diagnosis and preparation of the Business Budget in the form of the Statement of Result of the Exercise (DRE) for the company Alfa. The methodology used was the Business Model Canvas and the Income Statement Spreadsheet (DRE). Data were collected during face-to-face visits to the company and through interviews with business owners. Qualitative and quantitative analysis of the results showed the need for actions to seek greater revenue from sales commissions, arising from greater sales volume with customers. Furthermore, it was necessary to seek to increase relationships with customers, creating a virtuous circle of service and growth of the customer base and revenues, in a segmented manner and with the delivery and capture of value according to their needs. The Business Budget using the DRE served to guide businesspeople regarding Revenue, Costs and Results, projecting scenarios within the context and reality of the company under study. It can be stated, based on the results of this study, the importance of applying the two tools, Canvas and Business Budget using the DRE, in the planning process, regardless of the size and field of activity of the organization.

Keywords: Strategic Planning, Financial Analysis, Canvas.

1 INTRODUÇÃO

Não há como fazer uma boa execução sem alguma forma de planejamento. Hoji (2014) destaca que o ato de planejar denota em antecipar ações que deverão ser executadas em determinadas condições para atingir objetivos previamente estipulados e, ainda, considerar os recursos que serão necessários para o sensato cumprimento do planejamento.

Existem diversas ferramentas para auxiliar no diagnóstico e no processo de planejamento. Entre elas se destaca o Business Model *Canvas* e o Orçamento Empresarial que pode ser elaborado por meio do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE). Segundo Teixeira e Lopes (2016) o Business Model *Canvas* é uma ferramenta relativamente simples, intuitiva e relevante para diagnóstico e planejamento de uma organização. Para Kallás (2012) a ferramenta aponta de maneira simples as estruturas complexas de como uma empresa funciona, cria, entrega e captura valor aos seus clientes.

Por sua vez, o sistema de Orçamento Empresarial é uma ferramenta importante no processo de controle de resultados econômicos e financeiros, podendo fazer avaliação do orçamento projetado versus o realizado. Esta ferramenta é flexível podendo construir cenários que conforme o dinamismo de cada segmento poderão ser reavaliados e reposicionados, envolvendo toda equipe e sua estratégia de gestão (Hastings, 2013; Hoji, 2014).

Diante deste contexto, empresas que necessitam de planejamento e controles em seu orçamento podem se valer das ferramentas apresentadas. Neste ambiente se enquadra a empresa Alfa, a qual atua no ramo de Representação Comercial na região Oeste do Paraná. A empresa Alfa não possui controle de suas receitas e despesas, assim como, não utiliza nenhum mecanismo de planejamento, gestão e controle. Tal fato tem gerado dificuldades financeiras em seu fluxo de caixa.

Neste sentido, este artigo tem como objetivo apresentar um diagnóstico da empresa Alfa por meio do Business Model *Canvas* e elaborar o Orçamento Empresarial na forma de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) para a referida empresa. A partir de tal diagnóstico e Orçamento Empresarial, serão propostas medidas de mudanças em duas esferas: uma com foco em planejamento com vistas a obtenção de maior resultado em clientes que possuem maior oportunidade de faturamento e comissão. A outra esfera com foco no

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) no qual se procurará ajustar os custos com as receitas. Com isso espera-se encontrar a melhor estratégia para maximizar a rentabilidade da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Administrar consiste em planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as operações de uma unidade, área, empresa ou um grupo de empresas, diagnosticando suas oportunidades de melhora e eliminando riscos. Consiste, ainda, em identificar seus pontos positivos, estabelecendo metas, planos e programas para sanar ou gerir qualquer problema. Além de expandir e desenvolver os aspectos positivos, tomando as providências necessárias para ações desses planos e programas, controlando seus resultados e buscando cumprir metas estabelecidas (Silveira Martins, Tavares, 2014; Santos, et al., 2013; Lacombe, 2011).

As várias ferramentas que auxiliam as organizações no processo de planejamento se aplicam conforme o contexto de cada empresa, seus objetivos e recursos disponíveis. Uma dessas ferramentas é o Quadro Business Model *Canvas* (ou modelo *Canvas*) outra ferramenta é o Orçamento Empresarial que pode ser elaborado através do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE).

O modelo *Canvas*, por ser um modelo relativamente simples e intuitivo, apresenta-se como uma ferramenta ideal para diagnosticar, planejar e demonstrar como uma empresa captura, cria e entrega valor aos seus clientes. Através do modelo *Canvas*, os gestores podem definir o modelo de negócios da organização de forma visual e mais simples, disponibilizando as informações de forma rápida, sistêmica e integrada (Osterwalder & Pigneur, 2011). O modelo *Canvas* é dividido em nove grandes blocos, sendo apresentado na Figura 1.

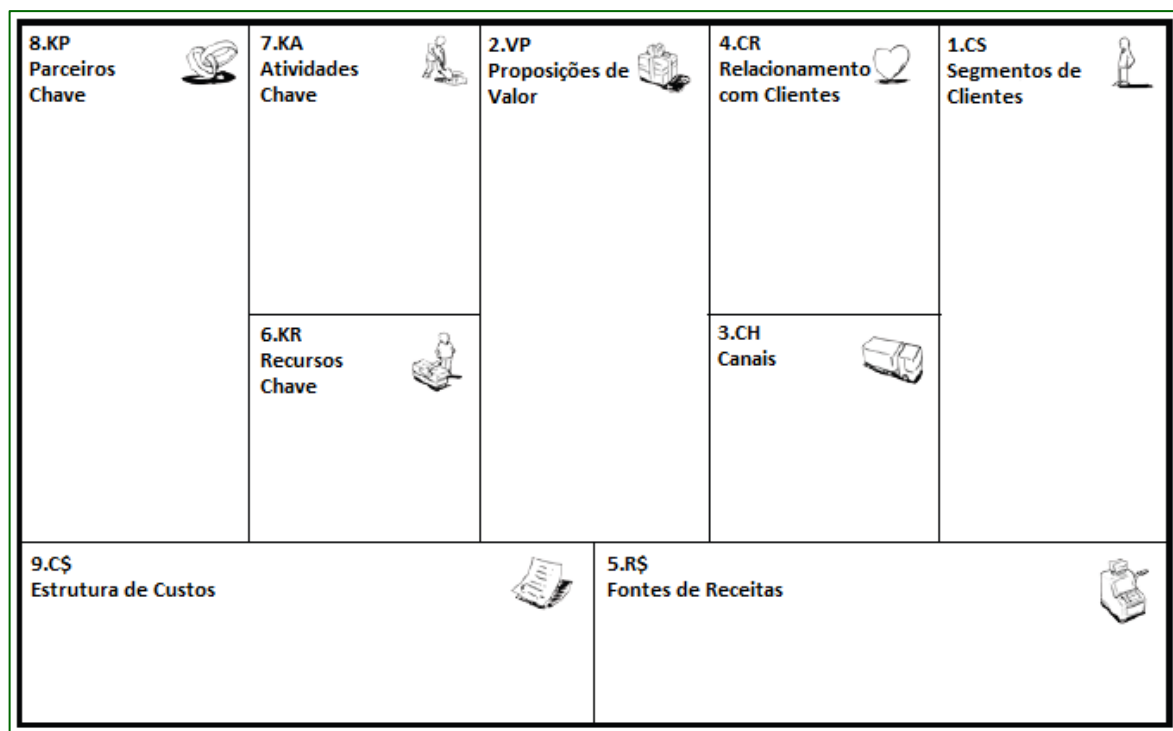


Figura 1: Quadro Business Model *Canvas*

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011)

- (1) Segmentos de clientes são os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar, como mercado de massa ou nicho de mercado;
- (2) Proposta de valor está relacionada em como resolver o problema do cliente, sendo que para isso disponibiliza um pacote de produtos e serviços que criam valor para seus clientes;
- (3) Canais são ações que mostram como uma empresa vende, comunica e distribui sua proposta de valor a seus segmentos de clientes;
- (4) Relacionamento com clientes é a relação que uma empresa estabelece com seus clientes, como assistência pessoal e assistência dedicada;
- (5) Fontes de receita representa o recurso financeiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes;
- (6) Recursos principais são os elementos ativos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar, podendo ser físico, intelectual, humano, financeiro;
- (7) Atividades-chave são as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar, podendo ser a produção, resolução de problemas, plataforma ou rede;
- (8) Parceiros principais neste item estão a rede de fornecedores e os parceiros necessários para que o modelo de negócios funcione, como alianças estratégicas, coopetição, acordos entre comprador e fornecedor;
- (9) Estrutura de custos, discrimina todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios, como os custos fixos e variáveis.

O Orçamento Empresarial é considerado uma importante ferramenta para o processo de gestão. Segundo Mucci, Frezatti & Dieng (2016) ele é utilizado por gerentes de áreas operacionais e de gestão corporativa, demonstrando a importância das funções de planejamento e de diálogo que influencia a percepção de utilidade para a gestão e a tomada de decisões por parte desses gestores. A complexidade neste instrumento é gradativa conforme porte e características de uma organização, porém a multiplicidade de funções permite a utilização continuada pelas empresas.

Para Hoji (2014), o Orçamento Empresarial é um importante instrumento utilizado para tomada de decisão. Ele deverá ser elaborado com base em informações geradas por sistema de informações contábeis, financeiras e demais informações cabíveis, estruturadas de maneira adequada, representados normalmente pelo orçamento geral que é composto por orçamentos específicos.

Na Tabela 1 é apresentado o Orçamento Empresarial sugerido por Hoji (2014) na forma de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) o qual apresenta um fluxo de caixa para

diversos períodos podendo ser em mês ou ano. Na Tabela 1 encontra-se discriminada a Receita com vendas de produtos ou serviços e as despesas correspondentes a impostos, administrativas e operacionais.

Tabela 1: Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

ITENS	PERÍODOS				
	P1	P2	P3	P4	P5
1-RECEITA OPERACIONAL BRUTA					
Vendas de Produtos/Serviços					
(-) Deduções					
IPI, PIS e COFINS					
ICMS					
2-(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA					
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS					
3-(=) LUCRO BRUTO					
(-) DESPESAS OPERACIONAIS					
Despesas de Vendas					
Despesas Administrativas					
4-(=) LUCRO ANTES DOS ENCARGOS FINANCEIROS					
DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS					
(+) Receita de Juros					
(-) Despesas de Juros					
(-) Variação Cambial					
5-(=) LUCRO DEPOIS DOS ENCARGOS FINANCEIROS					
(-) OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS					
(+) Vendas de Sucatas/Imobilizado					
6-(=) LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA					
(-) IMPOSTO DE RENDA					
7-(=) LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO					

Autores: Adaptado de Hoji (2014).

Neste sentido, o Orçamento Empresarial, apresentado na forma de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), é protagonista para o sistema de gestão de diversas organizações, pois dá suporte para gestão das equipes, por meio da formalização de metas, bem como fornece informações financeiras e operacionais importantes para a tomada de decisões no dia a dia que auxiliam para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização.

3 METODOLOGIA

Para a execução do estudo, foram realizadas reuniões presenciais com os sócios da empresa Alfa. A visita inicial foi no sentido de conhecer a organização e suas atividades, bem como, coletar a autorização do empresário para a elaboração do estudo e fazer alinhamento sobre a operacionalização dos trabalhos e entregas de resultados parciais, cujas apresentações foram acordadas mensalmente até a finalização deste trabalho.

Na primeira visita o empresário informou a necessidade de implantação do Orçamento Empresarial a fim de possuir uma ferramenta mais apurada para gestão da empresa. Nesta ocasião foi então proposto aplicar o Quadro Business Model *Canvas* para fazer um diagnóstico

da empresa e na sequência elaborar o Orçamento Empresarial na forma de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE).

Nas visitas seguintes foram realizadas reuniões com os sócios e aplicada a ferramenta Quadro Business Model *Canvas* e coletando-se informações financeiras para elaborar o Orçamento Empresarial na forma de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) com vistas a fazer um diagnóstico da empresa. Depois de realizado o diagnóstico, foi apresentada a proposta de mudança com os resultados das reuniões sendo apresentados na forma de Tabelas e Quadros e analisados por meio de análise qualitativa e quantitativa.

4 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÕES

Neste item primeiramente será feita uma caracterização da empresa. Na sequência será apresentado o diagnóstico realizado com a aplicação do Quadro Business Model *Canvas* e do Orçamento Empresarial na forma de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), por fim será apresentada a proposta de mudança.

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa Alfa atua no ramo de Representação Comercial, na atividade de vendas de produtos nos segmentos de Higiene e Limpeza, Conservas e Doces, Derivados de Tomate e Enlatados e Linha Pet, tem sede na cidade de Cascavel-PR. e atuação na região Oeste do Paraná. A empresa foi constituída em 18/07/2005, sob o regime de tributação Simples e Capital Limitado. A empresa conta com dois sócios, sendo que um atua como administrador e o outro diretamente no setor de vendas e de relação comercial entre as indústrias representadas e clientes. A empresa está instalada em sede própria e não possui funcionários.

Seus clientes são empresas de comércio varejista e atacadista como grandes e pequenos mercados, atacados, distribuidores, mercearias e conveniências. As vendas ocorrem através de visitas na sede de cada cliente.

4.2 Diagnóstico

O diagnóstico foi realizado através da aplicação do modelo *Canvas*, sendo identificados pontos frágeis e fortes na organização. Na Figura 2 encontram-se os pontos frágeis, onde observou-se a necessidade prioritária de atuação nos seguintes temas 1 (Segmentos de Clientes), 4 (Relacionamento com Clientes), 5 (Fontes de Receita), 7 (Atividades-Chave) e 9 (Estrutura de Custos).

Tema	Diagnóstico
1 Segmentos de Clientes	Os clientes da carteira não são segmentados, isto é, não há distinção de clientes grande, médio e pequeno.
4 Relacionamento com Clientes	A relação com os clientes, apesar de ser direta, carece de estreitamento e fortalecimento.
5 Fontes de Receitas	A receita por cliente não é otimizada. Existe um espaço para ser trabalhado com cada cliente e que não está sendo bem explorado.

Tema	Diagnóstico
7 Atividades-Chave	A venda não está organizada e estruturada. Os clientes não atendidos por segmento o que dificulta o aumento de comissão sobre as vendas.
9 Estrutura de Custos	A estrutura de custos não está organizada. Os registros dos custos, principalmente, as variáveis que decorrem das vendas e os deslocamentos não estão identificados.

Figura 2: Prioridade de Atuação

Fonte: Dados da organização

Na Figura 3 são apresentados os pontos identificados como fortes nos temas 2 (Proposições de Valor), 3 (Canais), 6 (Recursos Principais) e 8 (Parcerias Principais), nos quais, entende-se, não necessitar de atuação prioritária, apenas manutenção das ações já existentes.

Tema	Diagnóstico
2 Proposições de Valor	Negociação e venda consultiva, não gerando estoque elevado ou outros exageros e deixando o consumidor nos supermercados seguro da qualidade e disponibilidade do produto em loja. Isto ocorre porque a empresa Alfa possui conhecimento dos volumes e perfis de produtos que são comercializados em seus clientes, giro de estoque/mercadoria, períodos de sazonalidade.
3 Canais	Contato direto com os clientes. Trata-se de um canal particular e direto, no qual as empresas representadas possuem total controle sobre os pedidos e prazos de entrega, não havendo, salvo pontualidades, atrasos ou não entregas das mercadorias solicitadas.
6 Recursos Principais	Veículo próprio, internet com velocidade; sede própria. Reduzidos recursos para realização da atividade em função de ser uma característica de representação comercial, a qual atua na sede própria apenas com atividades administrativas e as demais atividades direto na sede dos clientes.
8 Parcerias Principais	Fornecedores dos produtos comercializados. Transportadoras.

Figura 3: Manutenção de Atuação

Fonte: Dados da organização

Após realizado o diagnóstico através do modelo *Canvas*, buscou-se as informações financeiras junto aos sócios com vistas a elaborar o Orçamento Empresarial. A partir de tais informações elaborou-se o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) o qual encontra-se na Tabela 2.

Na Tabela 2 encontram-se os valores médios para o mês de junho do ano 20x1, com base nos últimos 12 meses que antecederam ao referido mês. Conforme se pode observar na Tabela 2 no item 1, o volume de vendas médio foi de R\$ 350.000,00 sendo que a comissão sobre vendas é de 4,5% o que resultou em uma Receita de R\$ 15.750,00. No item 2 encontram-se as Despesas médias que totalizam R\$ 15.750,00. Por fim, no item 3 encontra-se o Resultado (Receita – Despesa) que perfaz um resultado igual a zero.

Tabela 2: Demonstrativo de Resultado do Exercício médio dos últimos 12 meses da empresa Alfa

Itens	Valores em R\$
1-Receita	
Vendas Mensais Médias	350.000,00
Comissão sobre Vendas Bruto (4,5%)	15.750,00
2-Despesas	
Imposto	1.710,00
Combustível	1.000,00
Alimentação	350,00
Hotel	150,00
Pedágio	60,00
Contador	495,00
Telefone	110,00
Energia	328,00
Água	132,00
Alvará	78,00
IPTU	68,00
Internet	145,00
Juros pagos pela utilização Cheque Especial	1.400,00
Pró-labore mais encargos	9.724,00
3-Resultado (1-2)	00,00

Fonte: Dados da organização

Alguns pontos de despesa a serem justificados na Tabela 2 são o aluguel que inexistiu, pelo motivo dos empresários atuarem em imóvel próprio; o custo com o veículo para visita aos clientes, que é particular do empresário e não da empresa, assim como, o aparelho de telefone celular e equipamentos de informática. Tais custos estão incorporados no pró-labore dos sócios.

Foi apurado na empresa a utilização contínua do limite de cheque especial no valor de R\$ 35.000,00 por mês em uma Instituição Financeira, com encargos elevados, 4% ao mês, para custear as despesas que são pagas antes dos recebimentos das comissões, gerando despesa mensal com juros de R\$1.400,00.

Diante das informações qualitativas apuradas no diagnóstico através do modelo *Canvas* expostas nas Figuras 2 e 3, bem como as quantitativas expostas na Tabela 2, será apresentado, no item 4.3, a proposta de mudança.

4.3 Proposta de Mudança

A proposta de mudança está pautada em dois temas: o modelo *Canvas* e o Orçamento Empresarial através do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE). Assim, na Figura 4 encontram-se as propostas de mudança com base no diagnóstico realizado através do modelo *Canvas* apresentado na Figura 2.

Blocos	Foco
1 Segmentação de Clientes	-Segmentar os clientes da carteira, em grande, médio e pequeno, com vistas a facilitar o foco de atuação e volume de vendas para atingir as metas mínimas. -Classificar os clientes pelo volume de compras e porte de varejo (Grande, Médio e Pequeno), consolidando maior foco nos clientes com baixa participação buscando incrementar os negócios, aliando volume de vendas. -Criar acompanhamento com auxílio da ferramenta Microsoft Excel, verificando histórico e margem sobre as vendas nos clientes.
4 Relacionamento com Clientes	-Fortalecer a relação com os clientes, com objetivo de ser requisitados entre os três principais fornecedores do segmento que atua. -Realizar visitas estruturadas e com maior frequência com objetivo de incremento na relação com o responsável por compras nos clientes. -Oportunizar premiação e patrocínio aos 5 clientes que mais comprarem no mês em volume de Reais (R\$), classificando por indústria representada, utilizando verbas de representação das indústrias para custear a Premiação/Patrocínio.
5 Fontes de Receita	-Buscar maior ganho por cliente; ampliar a receita de vendas atribuindo maior percentual de comissão. -Focar incremento de Mix de produtos por comissão, do Maior para o Menor, efetivando os pedidos junto às indústrias até dia 25 de cada mês que é o período de fechamento para o pagamento da comissão até o 15º dia do mês seguinte.
7 Atividades-Chave	-Organizar e estruturar as ações com objetivo de melhorar o atendimento e relação com os clientes. -Organizar a atuação por segmento atendido com propósito de conquistar maior percentual de comissão sobre vendas. -Dividir a atuação por semana até o fechamento de vendas mensais de cada empresa que representa, fazendo assim no mínimo 2 verificações semanais, segunda e sexta, permitindo corrigir rotas de atuação neste espaço.
9 Estruturas de Custo	-Organizar e identificar os custos, principalmente, as variáveis que decorrem das vendas e deslocamentos. -Fazer uma realocação de datas de pagamento dos custos de vendas e administrativos para mesma data de recebimento das comissões, assim reduz as despesas financeiras por utilizar menos o limite de cheque especial junto a Bancos, substituir este limite por um crédito parcelado com custo menor como capital de giro.

-Adquirir *software* para registro e controles de receitas e custos.

Figura 4: Quadro de proposição de mudança – *Canvas*

Fonte: Autores.

10

A proposta de mudança apresentada na Figura 4, visa também auxiliar na elaboração do Orçamento Empresarial através do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) apresentado na Tabela 3.

A Tabela 3 apresenta o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) atual e projetado, no qual, no ano 20x1, encontram-se os resultados levantados na Tabela 2 e multiplicados por 12. No ano de 20x2, 20x3 e 20x4, foi proposto uma meta de aumentar as vendas em um incremento de 20% ao ano, conforme média dos últimos três anos que as empresas/indústrias representadas sugeriram a seus representantes. No item de despesas operacionais também possuem um incremento de 20% ao ano, acompanhando o crescimento das receitas, sendo que para alcançar o objetivo acaba-se por elevar as despesas, desde que obviamente destinadas para cumprir os objetivos aqui propostos.

No item Receita Operacional Bruta, verifica-se que a receita da empresa (item Comissão sobre Vendas Bruta) para o ano 20x1 foi de R\$ 189.000,00, e para 20x2, 20x3 e 20x4 foi de R\$ 226,80, R\$ 272,20 e R\$ 326,64 respectivamente.

Verifica-se que um custo de impacto considerável e inflexível para pagamento são os tributos, que não podem ser atrasados ou renegociados, sendo que seu crescimento está relacionado diretamente com o volume de vendas brutas, e também, com o lucro. Neste caso, recomendou-se acumular caixa originado pelo aumento de receita e contenção de retirada pelos sócios a fim de viabilizar o pagamento pontual dos tributos.

Já as Despesas Operacionais para o ano x1 foram de R\$ 151,65, e para 20x2, 20x3 e 20x4 foram de R\$ 158,64, R\$ 190,38 e R\$ 228,47 respectivamente. No caso das despesas, uma atuação que colabora para um melhor fluxo de caixa para manutenção do negócio é enquadrar o prazo de pagamento das despesas com os recebimentos. Nesse caso, além do pró-labore, o item com maior custo apontado é o de despesas com vendas, principalmente, o combustível que representa R\$ 12.000,00 ano. Tal item, por ser flexível, quando for necessário pagar antes de receber, recomendou-se negociação quanto ao prazo de pagamento, evitando utilização de linhas de crédito mais caras para seu pagamento.

Nas despesas operacionais, item pró-labore, verifica-se que os empresários permanecerão com retirada estabilizada por 2 anos sem reajuste. Tal medida foi adotada a fim de incrementar caixa para busca de resultado positivo na empresa. Quanto as demais despesas administrativas, observa-se que são menos impactantes na participação do custo total. Na Tabela 2 o item Juros pago pela utilização Cheque Especial não consta projetado na Tabela 3, pois foi projetada a sugestão de substituição por outra modalidade com custo menor.

Tabela 3: Projeção das Demonstrações de Resultado (em R\$ 1.000,00)

ITENS	20x1	20x2	20x3	20x4
1-RECEITA OPERACIONAL BRUTA				
Vendas Bruta de Produtos	4.200,00	5.040,00	6.048,00	7.257,00
Comissão sobre Vendas Bruta	189,00	226,80	272,20	326,64
ISS, PIS, COFINS, INSS	20,52	24,63	29,56	35,47

ITENS	20x1	20x2	20x3	20x4
2-(=) RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	168,48	202,17	242,64	291,17
3-(=) LUCRO BRUTO	168,48	202,17	242,64	291,17
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	151,65	158,64	190,38	228,47
Combustível	12,00	14,4	17,28	20,74
Hotel	1,80	2,16	2,59	3,11
Telefone	1,32	1,58	1,90	2,28
Alimentação	4,20	5,04	6,05	7,26
Pedágio	0,72	0,86	1,03	1,24
Energia	3,94	4,73	5,68	6,82
Água	1,58	1,90	2,28	2,74
IPTU	0,82	0,98	1,18	1,42
Alvará	0,94	1,13	1,35	1,62
Internet	1,74	2,09	2,51	3,01
Pró-Labore	116,69	116,69	140,03	168,03
Contador	5,90	7,08	8,50	10,20
4-(=) LUCRO ANTES DOS ENCARGOS FINANCEIROS	16,83	43,53	52,26	62,70
DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS				
(+) Receita de Juros				
(-) Despesa com Empréstimo Capital de Giro	12,33	12,33	12,33	12,33
5-(=) LUCRO/PREJUÍZO DEPOIS DOS ENCARGOS FINANCEIROS	4,50	31,20	39,93	50,37
6-(=) LUCRO/PREJUÍZO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	4,50	31,20	39,93	50,37
(-) CSLL e IRPJ (2,88% e 4,85% no Trimestre perfazendo 30,92% a.a.)	1,39	9,65	9,01	15,57
7-(=) LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO	3,11	21,55	30,92	34,80

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Hoji (2014) e dados da Tabela 2.

Com relação a utilização contínua do limite de cheque especial em uma Instituição Financeira, com encargos elevados, foi sugerido, para eliminar tais encargos, uma ação de substituir o produto de crédito elevado por um produto de menor custo, como o capital de giro parcelado. O valor necessário para liquidar a utilização do cheque especial foi um empréstimo no valor de R\$35.000,00, sendo este amortizado em 48 meses com taxa de 1,5% ao mês pré-fixada. Tal empréstimo gerou uma parcela de R\$ 1.027,50 ao mês devidamente projetado no item 4 da Tabela 3 em Despesa com Empréstimo (R\$ 12.330,00 anual).

Por fim, observa-se na Tabela 3, após a estruturação da projeção no Demonstrativo de Resultado do Exercício, que o Item 7 (Lucro ou Prejuízo Líquido), torna-se positivo principalmente pela manutenção do valor do pró-labore, nos dois primeiros exercícios exigindo esforço por parte dos empresários para preservar a existência da empresa, em conjunto com o incremento de receita, bem como redução da despesa financeira considerando a troca da modalidade financeira utilizada.

A combinação dos fatores quantitativos expostos na Tabela 3, Orçamento Empresarial utilizando o Demonstrativo de Resultado do Exercício, bem como, os pontos de atuação qualitativos com a utilização do *Canvas*, são elementos essenciais, mas não únicos, na condução

da melhora de resultados para esta empresa. Neste sentido, para atingir os objetivos será necessário também a disciplina dos executores dos itens constantes nesta proposta de mudança.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste relato técnico foi realizar um diagnóstico da empresa Alfa através do Business Model *Canvas* e elaborar o Orçamento Empresarial na forma de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) para a referida empresa.

No diagnóstico, verificou-se, através da Figura 4, necessidades de atuações para busca de maior receita a partir das comissões de vendas, oriundas de maior volume de vendas junto aos clientes. Bem como, busca por incremento no relacionamento com os mesmos, criando um círculo virtuoso de atendimento e crescimento da base de clientes e receitas, de maneira segmentada e com entrega e captura de valor de acordo com suas necessidades.

Acompanhando a estrutura qualitativa estruturada com o *Canvas*, e apresentada na Figura 4, foi construído o Orçamento Empresarial através do DRE, exposto na Tabela 3, o qual serviu como ferramenta para nortear os empresários quanto a Receita, Custos e Resultados, projetando cenários dentro do contexto e realidade de atuação da empresa em estudo.

A proposta de mudança foi apresentada e discutida com os empresários, sendo que a implantação deverá ocorrer no último quadrimestre de 20x1 (Setembro-Dezembro). Alertou-se da necessidade do empenho e esforço para que se cumpra o planejado e se faça as correções tanto no Orçamento quanto nos pontos de atuação do *Canvas*,

Pode-se afirmar, a partir dos resultados deste estudo, a importância da aplicação das duas ferramentas, *Canvas* e Orçamento Empresarial com utilização do DRE, no processo de planejamento independente do tamanho e ramo de atividade da organização. Sugere-se para outros estudos estabelecer métricas e prazos para controle das metas estabelecidas.

REFERÊNCIAS

- HASTINGS, D. F. **Análise financeira de projetos de investimento de capital**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**: Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 2012.
- KALLÁS, D. Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 52, p. 704-705, 2012.
- LACOMBE, F. J. M. **Administração fácil**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MUCCI, D. M., FREZATTI, F., DIENG, M. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. v. 20, n. 3, p. 283-304, 2016.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- SANTOS, N. C., FRANCISCHETTI, C. E., NETO, M. S., PADOVEZE, C. L., SPERS, V. R. E. Modelo econômico-contábil-financeiro para diagnóstico organizacional. **Revista de Administração da UNIMEP**. v. 11, n. 2, p. 119-142, 2013.

SILVEIRA MARTINS, E. TAVARES, P. M. Processo de formulação de estratégias: Capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, p. 297-322, 2014.

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.