

GOVERNANÇA CORPORATIVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO ANUAL NA GESTÃO DA INDÚSTRIA DE ESQUADRIAS

Ao longo dos últimos anos, ao realizarmos vários trabalhos junto à indústria de esquadrias com foco nas áreas de produção, comercial e marketing e de gestão de pessoas, pudemos observar que, em boa parte das empresas gerenciadas pelos nossos clientes, havia uma grande oportunidade de melhoria, agora com o foco voltado para a governança corporativa. A não elaboração de uma peça orçamentária anual estava gerando uma série de problemas, tais como:

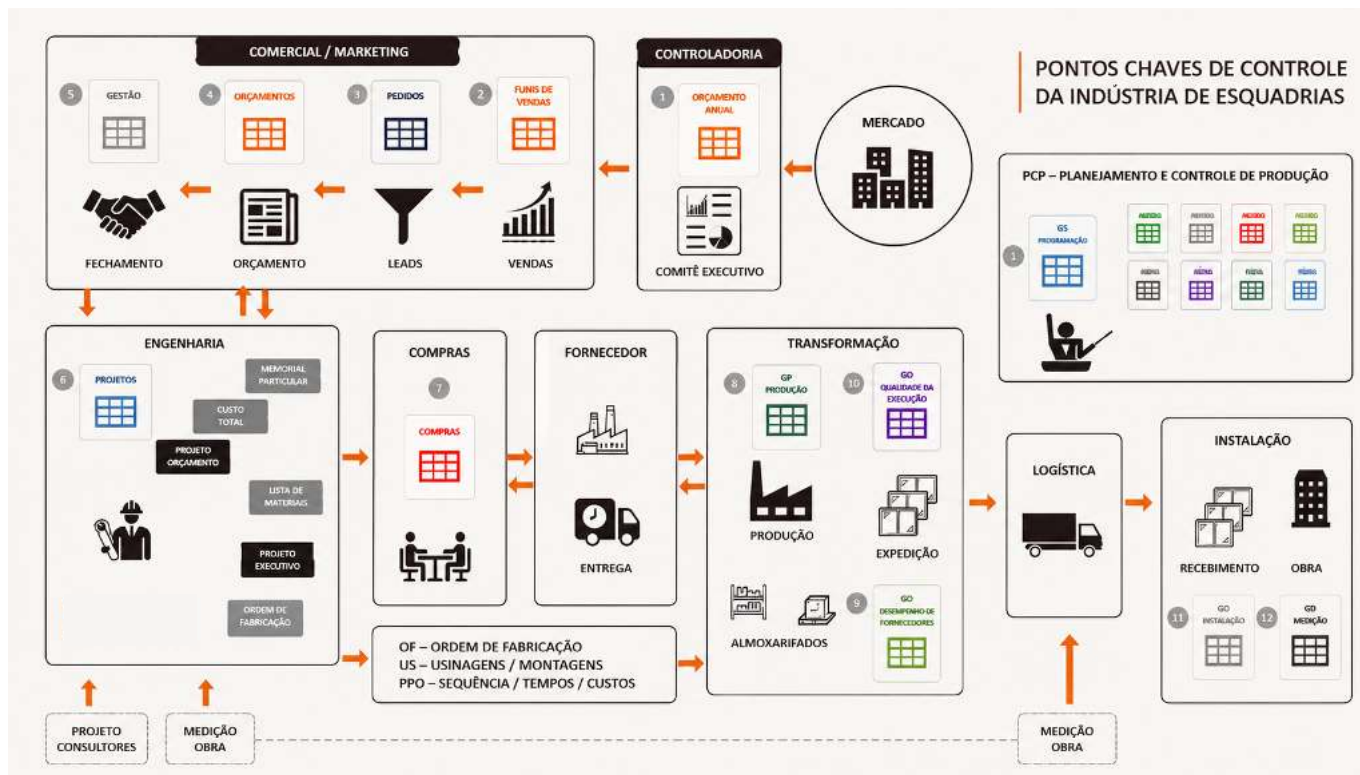
1. Falta de visão comum para a estratégia do negócio.
2. Indefinição de indicadores e metas de desempenho coletiva e individual.

3. Baixo engajamento do time de colaboradores.
4. Inexistência de reuniões estruturadas para análise de resultados e de correção de rota.
5. Falta de foco da equipe para os resultados econômicos e financeiros.

Ao nos depararmos com tais oportunidades de melhoria, desenvolvemos um material especialmente concebido para atender às necessidades deste setor, no qual o início de todo o trabalho passa pela validação da estratégia adotada pelo negócio e, na sequência, a elaboração de um plano orçamentário anual. No quadro abaixo, apresentamos alguns dos pontos de

controle que adotados no gerenciamento do fluxo de informações entre as diversas áreas da indústria de esquadrias. É importante observar que o primeiro elo do fluxo de informações passa necessariamente pelo controle mensal da peça orçamentária da operação.

A elaboração do orçamento anual desempenha um papel fundamental na governança da indústria de esquadrias, assim como em qualquer outra indústria. Ela é uma ferramenta crucial para o planejamento, controle e monitoramento das atividades financeiras e operacionais de uma empresa. A seguir descrevemos, de modo resumido, os principais pontos de reflexão que



atualmente adotamos para a construção de uma peça orçamentária eficaz.

· **A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO:**

Antes de começarmos a definir e projetar números para o modelo orçamentário, é muito importante que façamos uma revisão da proposta de valor para produtos e serviços atualmente ofertados aos clientes. Na sequência validamos com a equipe, várias dimensões, tais como: cobertura territorial, canais de vendas, público-alvo, sistemas de esquadrias, parcerias estratégicas com os fornecedores, estrutura de pessoas, estrutura industrial, de engenharia e de instalação, entre outras dimensões.

· **PLANEJAMENTO FINANCEIRO:**

Após esta etapa, com base nos dados dos últimos três anos da operação, passamos a elaborar o orçamento, que irá permitir que a empresa estabeleça metas financeiras claras para o próximo ano. Isso inclui a previsão de receitas, impostos, custos variáveis, custos fixos, margens e investimentos, permitindo a criação de uma DRE (demonstração de resultado do exercício) anual, assim como um fluxo de caixa da operação. No contexto da indústria de esquadrias, isso envolve planejar a produção, estoques de matéria-prima, custos de mão de obra e despesas operacionais entre outras.

· **ALOCÇÃO DE RECURSOS:** O

orçamento ajuda a determinar a alocação eficiente de recursos, tais como: alocar fundos para compra de máquinas, contratação de pessoal, desenvolvimento de produtos, marketing e outras áreas. Isso assegura que os recursos estejam alinhados com as metas estratégicas da empresa.

· **AVALIAÇÃO DE VIABILIDADE:**

Antes de iniciar um novo projeto, expansão ou investimento, as empresas podem usar o orçamento para avaliar a viabilidade financeira dessas iniciativas. Isso é especialmente relevante na indústria de esquadrias, onde investimentos na aquisição de um centro de usinagem, expansão da capacidade produtiva através da abertura de segundo turno de produção ou a expansão da área de engenharia, são questões recorrentes no gerenciamento desta indústria.

· **CONTROLE FINANCEIRO:** O orçamento fornece um ponto de referência para monitorar o desempenho financeiro da empresa mês a mês, trimestre a trimestre e anualmente. Permite comparar os números orçamentados com os números reais, identificando desvios e permitindo ações corretivas quando necessário. Passamos a controlar não apenas o desempenho financeiro através do caixa (tesouraria), mas sim, o desempenho econômico mensal (DRE) por regime de competência. Esta atitude traz para os gestores uma visão

apurada do resultado da operação, através do gerenciamento de um dos principais indicadores econômicos de qualquer negócio, o EBTIDA (resultados antes do impacto dos juros, impostos, depreciação e amortização).

· **TOMADA DE DECISÕES:** O orçamento oferece informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas. Por exemplo, ele pode indicar a necessidade de cortes de despesas, revisão de preços de produtos ou busca por novas oportunidades de mercado na indústria de esquadrias.

· **TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS:**

Um orçamento bem elaborado promove a transparência dentro da empresa, pois todos os departamentos e funcionários podem entender como suas atividades contribuem para as metas financeiras globais. Além disso, ele é uma ferramenta crucial para prestar contas aos acionistas, investidores e outros stakeholders.

· **RESILIÊNCIA FINANCEIRA:** Ter um orçamento sólido ajuda a empresa a enfrentar crises financeiras inesperadas, como recessões econômicas ou pandemias. Ele permite que a empresa tenha uma visão clara de sua posição financeira e tome medidas proativas para proteger seus ativos e sustentar suas operações.

• **MONITORAMENTO E CONTROLE:**

O planejamento estratégico define indicadores-chave de desempenho (KPIs) que são cruciais para o acompanhamento do progresso em relação aos objetivos estratégicos. O orçamento anual deve incluir esses KPIs para permitir o monitoramento e o controle eficazes do desempenho financeiro e operacional.

• **COMUNICAÇÃO INTERNA E**

EXTERNA: Tanto o planejamento estratégico quanto o orçamento anual são ferramentas importantes para comunicar a direção da empresa aos colaboradores, acionistas e outras partes interessadas. Eles fornecem transparência e clareza sobre as intenções da orga-

nização e sua capacidade de executar suas estratégias.

• **MELHORIA CONTÍNUA:** Ao revisar o desempenho em relação ao orçamento, a empresa pode aprender com as experiências passadas e aprimorar seus processos, estratégias e planos para o futuro.

• **VALORIZAÇÃO DO NEGÓCIO**

(VALUATION): Além de todas as melhorias de gestão acima apontadas pela elaboração e implantação do orçamento anual da empresa, um outro importante benefício que podemos extrair desta ferramenta, é a possibilidade de, a partir do resultado e projeção futura da geração de caixa da operação (EBTIDA), podermos calcular o valor

de mercado do negócio.

Após a implementação e o uso desta importante ferramenta de gestão, pudemos mensurar ganhos expressivos no âmbito financeiro e econômico das operações, porém com desdobramentos significativos para a melhora no engajamento do time e, sobretudo, no aumento da percepção de valor dos serviços prestados pelos nossos clientes junto ao seu mercado de atuação.

Em resumo, temos um grande sucesso alcançado pela utilização plena de uma clássica ferramenta de gestão.

Artigo publicado originalmente em Janeiro de 2023 na Revista Contramarco Nº 000.