



SUA EMPRESA JÁ CONCLUIU A ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO PARA 2026?

Em um setor tradicional como o de esquadrias, onde muitas empresas ainda operam com orçamentos informais ou sem planejamento anual estruturado, a elaboração de um orçamento corporativo para 2026 deixa de ser mera formalidade e passa a ser ferramenta estratégica de gestão, integração e crescimento sustentável.

Um orçamento bem construído orienta decisões comerciais, operacionais e financeiras, reduz incertezas e transforma intuições em planos mensuráveis. Mais do que isso, quando elaborado de forma participativa, ele aumenta o engajamento e o senso de pertencimento de toda a liderança, que passa a compreender claramente os objetivos da empresa e o impacto de suas áreas nos resultados globais.

A seguir, apresento um guia prático para construir um orçamento corporativo robusto e aplicável a fábricas de esquadrias, seguido dos principais benefícios de operar uma indústria tendo esse instrumento como norte.

1. Alinhamento estratégico

Antes de números, alinhe estratégia. Reúna a diretoria para definir metas para 2026: crescimento de receita, margem, novos mercados (vertical residencial, retrofit, alto padrão) e investimentos (automação, tecnologia, estrutura comercial). É nesse momento que se estabelece o propósito comum – a razão pela qual cada decisão orçamentária será tomada. Esse alinhamento é o primeiro passo para gerar comprometimento e senso de direção entre todos os gestores.

- Entregáveis: metas estratégicas aprovadas; premissas macro (inflação, câmbio, capacidade produtiva).

2. Projeção de vendas

Baseie-se em histórico, carteira de pedidos e cenários de mercado (pessimista, base, otimista). Quebre a previsão por trimestre e por linha de produto. Considere a sazonalidade e novas oportunidades comerciais.

- Ferramentas: planilhas históricas, CRM, insights do time de vendas.

3. Mix de produto e precificação

Defina o mix esperado e calcule o preço médio ponderado. Avalie custos médios por produto (alumínio, ferragens, vidro, mão de obra direta) e políticas comerciais (descontos, prazos, condições de pagamento).

4. Custos diretos e margem de contribuição

Detalhe os custos variáveis e identifique produtos de baixa margem. O objetivo é entender onde a fábrica gera e onde consome valor. Essa transparência é essencial para criar metas justas e mensuráveis entre os setores produtivos e comerciais.

5. Custos fixos e despesas operacionais

Mapeie custos fixos (salários, encargos, aluguel, energia, manutenção, marketing, TI). Classifique em essenciais e passíveis de otimização. Essa visão permite estabelecer metas de eficiência e indicadores de

performance ligados a cada gestor.

6. Planejamento de capacidade e logística

Avalie a capacidade produtiva (turnos, horas-máquina, gargalos), defina estoques de segurança e preveja custos logísticos. A integração entre produção e vendas reduz conflitos e fortalece a noção de que “o resultado é de todos”.

7. Investimentos e plano de manutenção

Liste CAPEX (investimentos) necessários: novas máquinas, reformas, sistemas, layout. Avalie o retorno e priorize. Um plano de investimento atrelado ao orçamento demonstra profissionalismo e garante que o crescimento seja sustentável.

8. Fluxo de caixa e necessidade de financiamento

Transforme o orçamento em projeção de fluxo de caixa mensal. Antecipe déficits, planeje capital de giro e avalie linhas de crédito. A previsibilidade financeira fortalece a estabilidade da operação e permite decisões de investimento mais seguras.

9. Consolidação e revisões

Consolide dados das áreas e estabeleça cenários alternativos. Aprove o orçamento com a partici-

pação dos gestores – esse processo de coautoria orçamentária gera comprometimento genuíno, pois cada líder se vê como parte do plano.

10. Indicadores e sistema de acompanhamento

Defina indicadores-chave: faturamento, margem, OEE (eficácia geral do equipamento), custo por peça, giro de estoque, DSO/DPO (dias de vendas pendentes/dias de pagamento pendentes), retrabalho. Acompanhe mensalmente. O orçamento passa a ser ferramenta de gestão contínua, e não apenas um documento anual.

11. Gestão de desvios

Estabeleça limites de tolerância (por exemplo: $\pm 5\%$ na receita, $\pm 3pp$ na margem). Quando houver desvios, reúna líderes e trace planos de correção. Essa cultura de transparência e responsabilidade compartilhada é o alicerce da maturidade organizacional.

O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE ENGAJAMENTO E MERITOCRACIA

Além de sua função financeira, o orçamento é um instrumento de engajamento humano e organizacional. Quando cada área participa da sua construção – opinando sobre metas e recursos – o resultado é um

time mais comprometido com o desempenho coletivo. Gestores passam a compreender que o resultado da empresa depende da integração entre setores, e não apenas do sucesso individual. Esse sentimento de pertencimento eleva o nível de diálogo, reduz conflitos internos e gera decisões mais equilibradas.

Outro benefício direto é a possibilidade de utilizar o orçamento como base para programas de bônus por meritocracia. Com metas claras, mensuráveis e acordadas previamente, a empresa pode estabelecer critérios de participação nos lucros e resultados (PLR) ou bonificações por performance. Isso transforma o orçamento em ferramenta de reconhecimento e valorização da liderança, criando um ciclo virtuoso: quanto mais os líderes cumprem e superam suas metas, mais a empresa prospera e compartilha os resultados.

Essa prática, comum em setores mais profissionalizados, fortalece a cultura de resultados e ajuda a reter talentos, pois os colaboradores percebem que o sucesso financeiro é fruto direto do esforço coletivo.

BENEFÍCIOS DE OPERAR UMA FÁBRICA DE ESQUADRIAS COM O ORÇAMENTO COMO NORTE

1. Visibilidade financeira realista: evita surpresas e permite planejar compras e investimentos.

-
2. Melhor gestão de capital de giro: reduz necessidade de crédito emergencial.
 3. Decisões de preço baseadas em margem: evita vendas abaixo do ponto de equilíbrio.
 4. Prioridade de investimentos com retorno claro: direciona recursos para onde há maior impacto.
 5. Eficiência operacional e previsibilidade: metas de produção e manutenção estruturadas.
 6. Integração e pertencimento da liderança: todos passam a “jogar pelo mesmo time”.
 7. Base para bônus meritocráticos: reconhece resultados com justiça e transparência.
 8. Cultura de dados e responsabili-

dade: decisões embasadas em indicadores concretos.

9. Aumento da rentabilidade sustentável: crescimento com disciplina financeira.

10. Maior credibilidade no mercado: demonstra gestão profissional e atrai parceiros e investidores.

CONCLUSÃO

Na indústria de esquadrias, implantar um processo orçamentário para 2026 é mais do que um exercício financeiro: é um marco de profissionalização da gestão. O orçamento dá direção, disciplina e engajamento. Ele permite que cada líder saiba qual é sua contribuição para o resul-

tado final – e, mais importante, que possa ser reconhecido por isso.

Quando o orçamento se torna parte da cultura da empresa, a fábrica deixa de reagir aos problemas e passa a antecipar oportunidades, construindo um futuro sólido, rentável e coletivo.

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