

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Marina Flôres Santini

**PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL NAS EMPRESAS
ESTATAIS: um estudo de caso da ELETROSUL**

FLORIANÓPOLIS

2004

MARINA FLÔRES SANTINI

**PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL NAS EMPRESAS
ESTATAIS: um estudo de caso da ELETROSUL**

Monografia apresentada ao Departamento
de Ciências Econômicas como requisito
parcial para obtenção do título de bacharel
em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. João Randolfo Pontes

FLORIANÓPOLIS

2004

MARINA FLÔRES SANTINI

**PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL NAS EMPRESAS
ESTATAIS: um estudo de caso da ELETROSUL**

Esta monografia foi julgada e aprovada para obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas no Programa de Graduação em Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 10 de dezembro de 2004

Prof. Wagner Leal Arienti, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora

Prof. João Randolfo Pontes
UFSC- Orientador

Prof. Louis Roberto Westphal
UFSC

Prof. José Antônio Nicolau
UFSC

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família que sempre me apoiaram a seguir em frente e ir em busca das minha próprias conquistas. A vocês: pai, mãe e irmão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que sempre me apoiaram na minha caminhada até a formação acadêmica.

Um enorme agradecimento aos funcionários da ELETROSUL, que me apoiaram e fizeram possível a conclusão deste trabalho, em especial aos técnicos do Departamento Financeiro.

Ao Professor João Randolfo Pontes, por tornar possível à realização deste trabalho.

Agradeço a Deus, por me fazer tão feliz e proporcionar mais um momento de grande realização na minha vida, tornando-me bacharel em Ciências Econômicas.

Por fim, um especial e enorme agradecimento a minha família, que é o meu suporte para sempre seguir em frente em busca dos meus sonhos e planos de vida.

RESUMO

O presente trabalho tem como tema analisar o “*modus operandis*” do planejamento e orçamento das empresas estatais, utilizando a Eletrosul-Centrais Elétricas S.A, como um estudo de caso. O planejamento econômico-financeiro constitui o alicerce das decisões empresariais, pois é através dele que os dirigentes, públicos e privados, podem constatar a determinação da geração da renda econômica, da entrada e desembolso de recursos. Como elemento integrante do planejamento estratégico, um instrumento subsidia as decisões das empresas e este é representado pelo orçamento, que permite sistematizar todas as ações realizadas operacionalmente sob as áreas de responsabilidade. O orçamento no âmbito das empresas estatais facilita a organização das decisões, permitindo controlar corretamente os recursos alocados em projetos e programas que sustentam suas vantagens competitivas no mercado. O processo de elaboração, execução e controle do orçamento que se retrata no trabalho são feitos com base nos princípios econômicos, financeiros e jurídicos. No âmbito das empresas estatais, como eles se apresentam, mostra-se a preocupação de se controlar e medir a performance de suas instituições. Constatou-se no trabalho que as empresas estatais dispõem de um sistema de planejamento empresarial e de um sistema de orçamento capaz de suprir as necessidades dos dirigentes e dos órgãos competentes do governo eficientemente, contribuindo assim, para o melhora econômica dos recursos alocados na economia. Pode-se verificar também que na Eletrosul, o modelo utilizado pela empresa, segue os mesmos princípios e padrões das outras empresas estatais. Para a Eletrosul, este sistema tem fortalecido o seu modelo de gestão e é capaz de dinamizar com maior grau de eficiência econômica o recurso alocado nos projetos que permitem expandir a capacidade de produção da economia.

Palavras-chave: planejamento estratégico, orçamento e estratégia.

SUMÁRIO

RESUMO	vi
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização do problema	11
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 Metodologia de trabalho	14
1.4 Estrutura do trabalho	15
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Ambiente de negócios e ambiente legal das empresas	16
2.2 Lógica econômica das decisões empresariais	20
2.3 Planejamento estratégico das empresas	22
2.4 Tipos de planejamento e processo de elaboração	24
2.5 O orçamento nas empresas privadas	28
2.5.1 Conceito de orçamento	30
2.5.2 Tipos de orçamento para a tomada de decisão	32
2.6 Sistema Orçamentário	35
2.7 Estrutura do orçamento	37
CAPÍTULO 3 - ORÇAMENTO DAS EMPRESAS ESTATAIS	39
3.1 O universo das empresas estatais	39

3.2	Contextualização de orçamento público	39
3.3	Fundamentos do orçamento público e das empresas estatais no Brasil	40
3.4	Planejamento orçamentário estatal e sua integração com a estratégia	42
3.5	Programa de dispêndios globais (PDG)	43
3.5.1	Elaboração da proposta orçamentária	44
3.5.2	Execução do orçamento	45
3.5.3	Controle orçamentário	46
3.6	Relatório anual da administração	47
CAPÍTULO 4 – PLANEJAMENTO E SISTEMA DE ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIO NA ELETROSUL		48
4.1	Descrição da empresa	48
4.2	Desempenho e revisão do Plano de Metas de 2002	49
4.3	Sistema de planejamento empresarial	50
4.4	Processo de elaboração da proposta orçamentária	52
4.5	Execução orçamentária	56
4.6	Controle do orçamento	58
4.7	Gestão orçamentária	60
4.8	Política orçamentária da Eletrosul	60
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES		62
REFERÊNCIAS		64
ANEXOS		67
ANEXO I – Formulário 4 – Detalhamento dos Custos Unitários Médios		68

ANEXO II – Formulário 7 – Recursos de Operações de Crédito _____	69
ANEXO III – Formulário 8 – Desembolso com Operações de Crédito _____	70
ANEXO IV – Módulo CS – Consolidação Orçamentária (Formulários 31 a 40) _____	71
ANEXO V – Formulário 49 – Captação de Dados (Acompanhamento dos Investimentos) _____	73
ANEXO VI – Formulário 51 – Posição do Endividamento _____	74
ANEXO VII – Formulário EB39 – Evolução do Quantitativo de Pessoal Próprio _____	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ambiente de negócios: eficiência e efetividade das empresas _____	17
Figura 2 – Competitividade e processo de mudanças nas organizações _____	28
Figura 3 – Fluxograma decisório do orçamento _____	30
Figura 4 – Estrutura consolidada do orçamento empresarial _____	37
Figura 5 – Resumo e elaboração da proposta orçamentária _____	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pontos fortes e fracos das formas legais da empresa _____	19
Quadro 2 – Objetivos do orçamento _____	36
Quadro 3 – Número de pessoal por Estado _____	49
Quadro 4 – Número de pessoal por departamento _____	49
Quadro 5 – Descrição recursos e dispêndios da Eletrosul _____	50

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema

No final do século XIX as transformações econômicas, políticas e ideológicas que acompanhavam o processo de industrialização exigiam uma intervenção mais dinâmica do Estado, não somente na preservação do equilíbrio social, mas, em muitos casos substituindo a iniciativa privada na criação de infra-estrutura e na provisão de serviços de interesse coletivo. (Chevalleir apud Fadul, 1987).

A criação dos serviços públicos, como hoje são conhecidos, é classicamente associado à existência de certas necessidades sociais objetivas e justificado pela suposição ideológica da existência de uma missão de interesse coletivo.

No Brasil muitas das atividades denominadas serviços públicos de infra-estrutura tiveram grandes investimentos públicos a partir do ano de 1950, devido ao desinteresse das empresas privadas em investir nas atividades de transporte ferroviário, energia elétrica, correios e telecomunicações.

O Estado interveio nesses setores até assumir parcial ou totalmente a responsabilidade da produção e da oferta dos serviços, por meio de organismos da administração direta ou de empresas públicas e estatais (administração indireta). Essa intervenção assumiu formas diferenciadas, desde a simples regulamentação dos serviços até a definição dos modos de delegação das atividades ao setor privado em forma de autorização, permissões e concessões, modalidades predominantes no Brasil.

A partir da década de 1990, o Estado inicia um amplo processo de privatizações de serviços públicos e de empresas estatais, o que faz com que empresas privadas atuem também na oferta de produtos e serviços antes oferecidos pelo Estado. Isto ocorre devido à insustentabilidade do Estado de gerar recursos e muitas vezes transferir recursos do Tesouro Nacional para financiar as obras de infra-estrutura, causando prejuízos a nação brasileira (Pontes, 1998).

Em um movimento vigoroso de privatizações que atingiu os serviços públicos no país, vão sendo redefinidos modelos que combinam a desregulamentação, a regulação e a flexibilidade dos monopólios, culminando com o leilão de empresas estatais.

Nesse cenário instável, várias empresas públicas de eletricidade mantidas pelo governo foram leiloadas como a Light (RJ), Cerj (RJ), Escelsa (ES), Coelba (BA), parte da Eletrosul (SC) e Enersul (MS). No caso da Eletrosul, foi privatizada apenas a parte de geração de energia, ficando a transmissão de energia nas mãos do governo federal.

Os fundamentos principais da reestruturação dos negócios de eletricidade foram no sentido de promover a desverticalização dos segmentos de geração, transmissão e distribuição. O livre acesso, a negociação entre produtores e consumidores e a escolha livre por parte dos consumidores, também trouxeram novos fundamentos a forma tradicional de operar a rede elétrica, que no modelo anterior era praticamente verticalizada.

Por consequência, o setor de energia elétrica se encontra atualmente mais aberto ao mercado, devido à entrada de outras empresas privadas. As empresas públicas se vêem com a obrigatoriedade de se tornarem competitivas, devido à inserção de indústrias privadas que agora competem diretamente com as empresas estatais. Ao Estado cabe a função de gestor e regulador com o intuito de proporcionar com que o sistema funcione eficientemente.

Segundo Lunkes (2003) as empresas, principalmente as estatais, precisam desenvolver estratégias de crescimento e inovação, tornando-as mais flexíveis, ao ponto de poderem se reestruturar mais rapidamente em situações onde ocorreram mudanças, como são realizadas nas empresas privadas, que são muito mais ágeis.

Conforme Porter (1991) ter uma estratégia é fundamental para ser competitivo num mercado global. Assim, o primeiro passo para o sucesso de um negócio é definir as estratégias certas, estabelecer políticas apropriadas e ter um sistema de gestão capaz de permitir a correta aplicação dos recursos financeiros.

Nesse contexto de mudanças, a indústria de energia assume papel vital no desenvolvimento da infra-estrutura que sustenta o crescimento econômico. Os negócios de eletricidade são elementos chave para o desenvolvimento econômico, exigindo do governo a definição de um marco regulatório que incentive a sua expansão sem dependência exclusiva do setor público.

No caso brasileiro o mercado de energia elétrica é atendido por várias empresas de origem pública e privada. Especificamente para a região sul do Brasil, o governo federal dispõe de uma subsidiária, a ELETROSUL (uma empresa de economia mista), para fazer investimentos na geração e linhas de transmissão de médio e grande porte. Esta empresa,

como as demais, busca desenvolver estratégias para se manter competitiva e aumentar seu grau de eficiência.

Para dinamizar sua estratégia de crescimento, a ELETROSUL dispõe de um sistema de gestão suportado pelo orçamento que permite o gerenciamento dos recursos financeiros em suas atividades. Segundo Welsch (1989), o orçamento das empresas deve ter como princípio o planejamento e o controle de resultados, através do qual torna real a coordenação efetiva do controle dinâmico das operações das empresas.

É através desse instrumento que as empresas podem projetar seus novos investimentos, saber o que podem gastar, analisando e checando os acontecimentos passados e projetando os resultados futuros. O orçamento fortalece o modelo de gestão das empresas e torna mais fácil à identificação dos recursos financeiros para a realização dos investimentos.

Teoricamente todos os dirigentes empresariais e governamentais deveriam ter a capacidade de quantificar e analisar as conseqüências econômico-financeiras das suas decisões antes de efetua-las. Com um plano de negócios focado na estratégia que sustenta a vantagem competitiva de longo prazo, pode-se evitar a mortalidade prematura das empresas que competem no mercado globalizado.

Diante desse contexto é que o presente trabalho de pesquisa se realiza, busca descrever e analisar o “modus operandis” do processo orçamentário na ELETROSUL, ao mesmo tempo em que busca verificar sua estreita relação com o planejamento econômico-financeiro que sustenta suas estratégias de crescimento.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de elaboração do orçamento da ELETROSUL.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as abordagens teóricas que dão suporte ao sistema de planejamento e orçamento das empresas;

- Descrever o “*modus operandis*” da execução orçamentária da empresa em estudo;
- Examinar a importância da gestão orçamentária no processo de alocação de recursos da empresa.

1.3 Metodologia de trabalho

A pesquisa tem o significado de busca ou de procura para responder algo que se procura compreender. Em se tratando de ciência, a pesquisa pode ser entendida como a busca de solução a um problema que se quer investigar e obter uma resposta. De certa forma, os homens produzem ciência através de uma pesquisa onde se define um caminho para se chegar ao conhecimento.

Segundo Gil (2002) o método científico, qualquer que seja ele, utiliza um meio para se chegar a um fim, ou ainda, o meio para se chegar “a verdade em ciência”.

É através da pesquisa que se pode utilizar diferentes instrumentos para se chegar a uma resposta mais precisa, oportunidade em que o instrumento utilizado pode ser definido pelo pesquisador. Não se pode, portanto, investigar um fenômeno sem a escolha de um instrumento adequado para tal.

A investigação dos fenômenos econômicos em suas várias dimensões é fundamental para a comprovação das teorias existentes, assim como permitir a geração de novas teorias. Muitos dos fenômenos investigados precisam de métodos mais sofisticados para a sua comprovação, o que exige cálculos e testes avançados de matemática e estatística.

Segundo Richardson (1985) quando fazemos uma pesquisa dois métodos são utilizados. O primeiro é o método quantitativo, que se baseia no instrumental estatístico para justificar suas informações e o segundo é o método qualitativo que não emprega o instrumental estatístico e sim se baseia em informações de natureza mais subjetiva e latente.

Na presente pesquisa utilizou-se o método qualitativo. A abordagem qualitativa de um problema, muitas vezes é considerado como uma das formas mais adequadas para entender a natureza de um fenômeno social e está cada vez mais sendo aceita no contexto da pesquisa das ciências sociais (Richardson, 1985).

Diante disso, adotou-se na presente os seguintes procedimentos: a) o estudo de caso, tendo como base o método qualitativo; b) o contexto de análise é o processo orçamentário no

âmbito das empresas estatais; c) examina-se o sistema orçamentário da Eletrosul, por se tratar de uma empresa sólida e de grande importância a nível nacional brasileiro.

Foram feitas, além das referências bibliográficas algumas entrevistas com os funcionários da empresa que estão envolvidos no processo de elaboração do sistema orçamentário da Eletrosul, o que serviu como apoio para a finalização do presente trabalho.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente estudo/pesquisa está organizado da seguinte forma: O Capítulo 1 contém a problemática do fenômeno estudado, a contextualização de onde ele ocorre, os objetivos (geral e específico), a metodologia utilizada, e a própria organização do estudo; Capítulo 2 aborda a fundamentação teórica utilizada no presente estudo; O Capítulo 3 contextualiza a forma de execução do sistema orçamentário das empresas estatais e suas estratégias para possibilitar a eficiência econômica, mostra o orçamento como instrumento de gestão e, a relação entre planejamento e orçamento; O Capítulo 4 descreve o estudo de caso feito na Eletrosul, seu histórico, como a empresa se enquadra no mercado e qual sua performance no período estudado; por fim, o Capítulo 5 trata das conclusões.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Ambiente de negócios e ambiente legal das empresas

De forma geral, as empresas estão submetidas aos efeitos das decisões geradas no ambiente macroeconômico. Questões de proteção do ambiente, riscos dos negócios, elevação da taxa de juros, mudanças na concessão de créditos, modificações no sistema de tributação, regulação, privatização, parcerias e alianças estratégicas entre empresas, novas estruturas políticas, regulamentações diversas, dentre outras, dão sinais de que o ambiente de negócios exige das empresas uma grande flexibilidade e controle.

Para a maioria dos dirigentes empresariais em vários países é preciso que as empresas mudem seu foco, aumentem suas competências internas e implementem eficientes sistemas de controle dos recursos aplicados. É através de instrumentos como o orçamento (*Budget*) que as empresas escolhem seus investimentos negociam formas de financiamento e gerenciam suas operações comerciais e jurídicas.

Para o Banco Mundial (2004), os países precisam estar preparados para expor as oportunidades de negócios aos investidores internacionais. No caso brasileiro, o relatório “*Doing Business*” (Fazendo Negócios) apresenta um novo banco de dados e projeto de *benchmarking* que compara o custo regulatório de fazer negócios em mais de 130 países, inclusive o Brasil. Este banco de dados focaliza regras e regulamentação que melhoram ou restringem o investimento, a produtividade e o crescimento ao redor do mundo. A idéia fundamental é ajudar a formulação de políticas públicas, identificando áreas prioritárias para reformas na regulamentação empresarial, e os passos para melhorar o desempenho regulatório dos mercados.

Para atuar em mercados competitivos, as empresas precisam estar ligadas ao que acontece no ambiente externo, acompanhar o cenário nacional e internacional e examinar as perspectivas econômicas globais projetadas para as demais economias. Ao analisarem a expectativa de crescimento das diversas regiões econômicas, as empresas estariam melhor preparadas para atender a demanda dos produtos à medida que colaboram também para que a economia não entre em processo de estagnação.

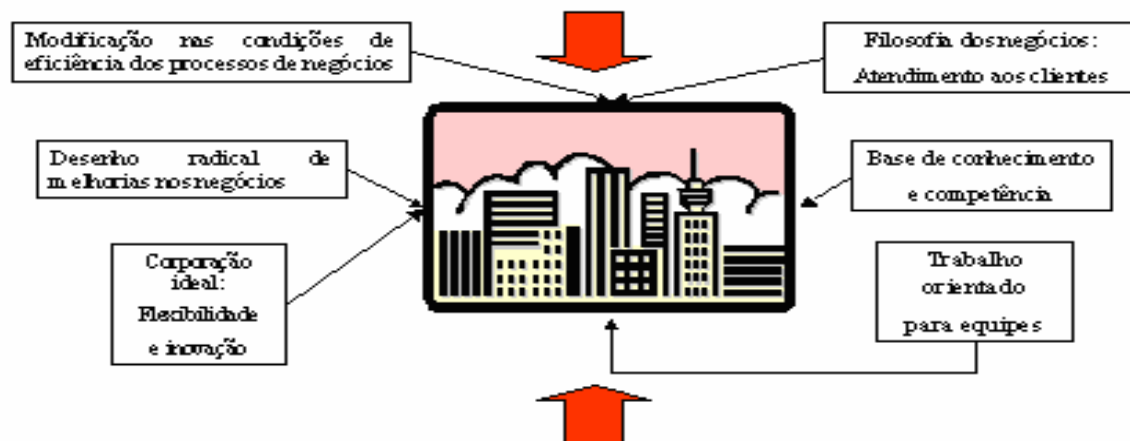
O conhecimento do ambiente de negócio permite examinar se o crescimento econômico é devido à estabilidade do controle da inflação, da elevação dos preços das

“commodities”, do aumento dos fluxos de capital ou do maior crescimento de países como os EUA, Alemanha, França, Inglaterra, Japão ou os tigres asiáticos.

Ao desenvolver estratégias vencedoras a longo prazo, as empresas acompanham os acordos regionais de comércio, os pactos bilaterais e regionais de comércio realizados e identificam as principais distorções de mercado que possam penalizá-las quando da realização de seus negócios. Nesse sentido, é necessária a preparação de cenários próximos à realidade, de modo a identificar possíveis estratégias que possam acelerar o seu crescimento (Alday, 2000).

A figura 1 a seguir permite visualizar uma idéia global de como as empresas estariam nesse ambiente:

Figura 1 – Ambiente de negócios: eficiência e efetividade das empresas



Fonte: Geny System

Atuando num ambiente dinâmico e de intensa concorrência, as empresas precisam se organizar legalmente e se estruturarem de modo a dar seqüência às suas operações comerciais. Para Gitman (1997), as diversas formas legais estão relacionadas com as características de organização das empresas, podendo ser distribuídas em firmas individuais, sociedades de pessoas e sociedades anônimas.

Essas diferentes formas de classificá-las mostram como as firmas podem se diferenciar entre si. Ao considerar as empresas privadas, estas podem ser classificadas nas três

diferentes formas apresentadas, mas, no caso das empresas públicas, por terem características associadas a um bem coletivo não podem ter a figura jurídica de firma individual.

A firma individual é a mais comum das três formas legais, pois sua propriedade se encontra na mão de uma única pessoa que a controla visando seu próprio lucro. Geralmente são pequenos negócios que se formam como: mercearias, padarias, oficinas mecânicas e sorveterias. O investimento para operá-las tipicamente é pequeno, o proprietário abre a empresa com recursos pessoais próprios ou através de empréstimos. (Gitman,1997).

O proprietário da firma individual tem responsabilidade ilimitada, ou seja, segundo Gitman (1997, p.7) “todos os seus bens, não apenas os valores do investimento original, podem ser utilizados para satisfazer os credores”.

Nas sociedades de pessoas, designação dada quando duas ou mais pessoas dirigem conjuntamente um negócio ou empresa, com fins lucrativos, classificam-se as empresas financeiras, imobiliárias, companhias de seguro, companhias agrícolas. Para reconhecê-las é realizado um contrato social que define suas características e limites. Como já mencionado, a sociedade de pessoas não pode ser pública, pois esta visa fins lucrativos.

A última das três formas legais é a sociedade anônima, formada por no mínimo, sete sócios, sendo o capital de cada um representado pelo número proporcional de ações. Sua responsabilidade é limitada ao capital investido. É uma entidade empresarial intangível, criada por lei, podendo exercer qualquer tipo de atividade comercial, industrial, agrícola ou de prestação de serviços (Gitman,1997).

A sociedade anônima tem os mesmos poderes de uma pessoa, podendo acionar ou ser acionada judicialmente. Os seus principais integrantes que são os acionistas, o conselho de administração, o presidente e diretores. Os acionistas podem ser considerados como os verdadeiros donos da empresa. Enquanto o conselho de administração possui os atributos de decidir os assuntos da sociedade em geral, o presidente tem a responsabilidade de administrar diariamente a empresa através de políticas estabelecidas pelo conselho de administração.

No caso específico das empresas estatais, elas são constituídas por capital público, criada por lei específica e tem a obrigatoriedade da denominação de sociedade anônima, conforme estabelece a Constituição Federal de 1988. Seu capital pode ser aberto ou não, ou seja, as ações que as constituem podem ser negociadas em bolsa de valores ou não.

Para que as empresas possam desenvolver suas atividades comerciais, elas devem se sujeitar aos imperativos da legislação vigente em cada país. Existem, portanto, diversos

ambientes legais que as empresas podem atuar e, em cada um deles, suas estratégias podem ser dependentes do modo como o Estado dirige a tributação que incide sobre suas atividades econômicas.

Sua atuação nesse ambiente permite identificar um conjunto de fatores que as incentivam ou as inibem a expandir seus investimentos, conforme se observa no quadro 1 abaixo:.

Quadro 1 - Pontos fortes e fracos das formas legais da empresas

	<u>Firma Individual</u>	Sociedade de pessoas	Sociedade Anônima
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> o proprietário recebe tudo o lucro. tem baixos custos operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> maior capacidade de obter empréstimos maior capacidade de administração e consegue reter os bons empregados 	<ul style="list-style-type: none"> pode alcançar grandes dimensões devido a possibilidade de venda de ações (direito de propriedade) tem certas vantagens tributárias.
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> todos os seus bens podem ser reclamados para saldar dívidas. o proprietário tem responsabilidade ilimitada. 	<ul style="list-style-type: none"> dificuldade para liquidar ou transferir a sociedade. os proprietários poderão ter que cobrir dívidas de outros sócios com menos capacidade financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> os impostos são geralmente mais altos, uma vez que os lucros são tributados na empresa e os dividendos pagos aos proprietários, também. exige maiores gastos organizacionais do que as outras firmas.

Fonte: adaptado em base de Gitman (1997)

O conjunto de fatores que integram o ambiente macroeconômico é de tal ordem, que as empresas devem ter um sistema de gestão capaz de desenvolver estratégias que as mantenham em situação privilegiada no mercado. Um dos instrumentos de grande relevância para tornar efetivas suas decisões e mantê-las sobreviventes é o orçamento, uma peça de grande importância do planejamento estratégico de curto e longo prazo.

2.2 Lógica econômica das decisões empresariais

O desenho da lógica econômica das decisões empresariais é parte integrante da ampla literatura concebida pela teoria microeconômica, seja pela ótica da análise da demanda, produção, custos, escolhas de investimentos ou estruturas de mercado (Stigler, 1970; Scheineder, 1970; Labini, 1980; Leftwich, 1972; Dorfman, 1969; Simonsen, 1971). Em todo o processo de escolhas está presente a análise do processo de tomada de decisão empresarial, o qual, recai necessariamente, na discussão dos fatores que o ambiente de negócios propicia. A maneira como a empresa realiza a leitura deste ambiente e de seus concorrentes condiciona as empresas a escolherem suas decisões de comprar, desenhar, produzir, fabricar, transportar e entregar as mercadorias ofertadas no mercado aos consumidores (Porter, 1991). Considera-se que a empresa ao tomar decisões é condicionada por duas variáveis: uma endógena, ou seja, na medida em que uma decisão da empresa pode resultar em mudanças no ambiente em que atua; e outra, exógena, ou seja, na medida em que o ambiente é condicionado pelo processo histórico e cultural (Pyndick e Rubinfeld, 1994).

É, portanto, no ambiente de intensa concorrência que se pode avaliar como as decisões empresariais valorizam ou não o capital aplicado. A tomada de decisão de uma empresa será validada e confirmada como fator de sucesso somente nesse ambiente de concorrência que, por sua vez, depende do momento em que ela ocorre, das circunstâncias e da sua validação no mercado dentro de um aspecto institucional, legal e social.

Para Possas (1999, p.18) a concorrência “é vista como um processo de seleção econômica que visa à obtenção de valor, caracterizando-a como um processo de luta por apropriação de poder de compra e garantia de espaço de valorização de capital”. O mesmo autor ainda afirma que a concorrência é um processo sem término, contínuo e sem tréguas, possibilitando a todo o momento o surgimento de novos concorrentes, e cuja definição dos sobreviventes no sistema econômico dependerá das melhores estratégias.

Segundo Keynes (1982), ao tomar uma decisão, os agentes envolvidos no processo, tendem a priorizar os fatos que merecem confiança, mesmo que possam ser menos significativos do que a incerteza existente no ambiente econômico. Isso faz com que os fatos atuais sejam preponderantes na formação das expectativas de longo prazo. No entanto, se as expectativas se efetivarem no futuro, a situação de equilíbrio é garantida.

Para Robinson (1960), as empresas buscam estabelecer um tamanho ótimo levando em consideração o alcance de vantagens comparativas, não podendo crescer indefinidamente, pois, por vezes, torna-se mais benéfico ser uma empresa de menor porte do que uma grande organização. Essa visão está diretamente associada com a forma pela qual a empresa organiza suas atividades internas, buscando uma forma gerencial do ponto de vista ótimo. Ainda em sua visão:

[...] as empresas devem organizar e dirigir a produção, instruir os trabalhadores sobre o preparo dos artigos e fiscalizá-los, determinar sua embalagem e transporte, e receber os pagamentos. Deve manter a contabilidade da fábrica e verificar onde estão os lucros e as perdas, calcular a depreciação das instalações, e negociar com as autoridades vorazes do Fisco (Robinson, 1960, p. 45.).

Ao se considerar a imprevisibilidade de certos acontecimentos que ocorrem no processo de produção, a tomada de decisão de um gestor que está envolvido em todo o processo, pode muitas vezes amenizar a dificuldade de se encontrar definições teóricas que possam sustentar uma decisão empresarial. Uma das formas mais usuais é a própria probabilidade de ocorrência de determinados cenários, definindo pontos fortes e fracos e estabelecendo riscos associados a essas possibilidades (Silva; Anjos, 2001).

Assim, ao pensar logicamente na fundamentação econômica das decisões empresariais, deve-se observar o ambiente em que a empresa está inserida, os seus concorrentes e as influências externas que estas podem sofrer e, mais do que tudo, conseguir lidar bem com as incertezas. Não só as empresas privadas têm suas posições bem definidas, mas também as empresas públicas que necessitam obter superávit para reinvestir o capital investido.

2.3 Planejamento estratégico das empresas

Para Cunha apud Lunkes (2003, p.27), este conceitua planejamento estratégico como sendo: “um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes da empresa e das oportunidades e ameaças do meio ambiente em que a empresa está inserida”.

Em todas as decisões empresariais e governamentais é cada vez mais nítida a relevância do planejamento de longo prazo. A preparação de estratégias de desenvolvimento econômico de um país releva a necessidade de um profundo exame das perspectivas econômicas, sociais e políticas dos diversos países. Sua operacionalização demanda o uso do planejamento como um mecanismo capaz de orientar as decisões macroeconômicas, sejam elas decorrentes da política monetária ou fiscal.

Juran (1990) admite que uma boa parte das empresas perde tempo e dinheiro quando não utilizam corretamente o planejamento da qualidade. Perdas nas vendas, baixo nível de qualidade dos produtos, elevados custos de fabricação, demora na entrega e insatisfação dos clientes, são alguns dos fatores que devem ser levados em consideração quando se estabeleçam as estratégias empresariais de curto e longo prazo.

Para Patusco (2002), no caso das projeções internacionais do mercado de energia, por exemplo, pode-se adotar a abordagem feita com base nos estudos do Departamento de Energia dos Estados Unidos¹. Estes estudos contemplam três cenários macroeconômicos internacionais para o período 1999-2020, denominados de referência, alto e baixo e desagregados por várias regiões e países. A importância deste trabalho é que ele segmenta o mundo em três grupos de países, industrializados, em desenvolvimento e em estruturação.

Ainda segundo Patusco (2002), “No cenário de referência o Produto Interno Bruto–PIB mundial cresce a 3,2% ao ano (aa) no período 2000-2020, um pouco superior ao crescimento histórico de 3,1% aa do período 1970-2000. Os países industrializados crescem a 2,7% aa, os países em desenvolvimento a 5% aa e os países EE/FSU a 4,7% aa. Os cenários alto e baixo se afastam entre 1 e 2 pontos percentuais das taxas de crescimento do cenário de referência, dependendo da região ou país. Para o Brasil, é previsto um crescimento de 5% aa, um pouco superior aos 4,5% aa previstos para o conjunto da América Central e do Sul”.

¹ “International Energy Outlook 2002 (IEO2002)”.

O planejamento estratégico fundamenta as decisões selecionadas, permite o envolvimento dos responsáveis, facilitar a determinação com mais precisão dos objetivos do país e das corporações empresariais, assim como reúne os elementos comuns que estruturam o processo de aplicação dos recursos financeiros. Para sua efetiva viabilização, governos e empresas, utilizam o orçamento como elemento que operacionaliza as estratégias e políticas estabelecidas.

Para Mantega (2004), “O Governo brasileiro dedica-se agora com redobrado empenho para que os resultados do progresso econômico sejam melhor distribuídos. No início desta conferência mencionei alguns dos programas concretos com os quais estamos atuando nessa direção. Por isso mesmo, este Governo está em posição absolutamente confortável para reafirmar que uma estratégia de desenvolvimento com distribuição de renda precisa apoiar-se no crescimento do conjunto da economia”.

Assim, o plano de longo prazo é o guia para a preparação do orçamento anual, ou seja, o orçamento que engloba as atividades econômico-financeiras de um ano apenas, e define as ações que precisam ser efetivadas hoje em busca dos objetivos de longo prazo. Com efeito, o orçamento representa o primeiro momento do planejamento de longo prazo. A característica do planejamento é a coordenação das várias atividades de uma empresa e de seus departamentos, para que eles se harmonizem em busca de uma única meta, que é a realização dos objetivos da corporação.

Na visão de Breternitz (2003), o planejamento estratégico permite estratificar os desafios que as empresas irão enfrentar futuramente. No desenvolvimento de cenários sobre a evolução e performance da população, torna-se evidente a necessidade de escolher os tipos de dados que devem ser levados em consideração.

Na concepção de Stigler (1970), a busca do equilíbrio econômico pelas empresas ocorre quando elas projetam seu sistema de produção de modo que o volume produzido seja vendido ao preço de venda igual ao custo marginal, tanto no curto como no longo prazo. Este quadro revela que isso só será possível quando as empresas tiverem sofisticado sistemas de gestão que permitam integrar as decisões ótimas do sistema de produção, da minimização de custos, da logística e do gerenciamento dos recursos financeiros em todos os níveis de decisão gerencial.

Não basta, portanto, saber que os princípios econômicos são fundamentais para compreender em que momento ocorre à posição de equilíbrio da empresa, mas, torná-los

claros e viáveis no processo de elaboração do planejamento e orçamento anual e plurianual, para que os responsáveis pelas áreas técnicas possam perseguir-los.

Uma das funções essenciais do planejamento estratégico é facilitar a coordenação das várias atividades da empresa, para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados, ao invés de somente controlar objetivos departamentais ou divisionais. Para que os resultados sejam efetivos, torna-se necessário que sejam fixados objetivos para cada seção gerencial da empresa com um mesmo procedimento metodológico, de modo que as decisões e os dados possam ser organizados num sistema de informação apropriado e facilite a verificação dos resultados, podendo, ao mesmo tempo, corrigir possíveis falhas. (Lunkes, 2003)

2.4 Tipos de planejamento e processo de elaboração

Conforme Goldschmidt (2003),

A estruturação de um plano estratégico para captação de recursos é, atualmente, um dos maiores desafios das organizações sem fins lucrativos brasileiras. A maior parte dos empreendimentos sociais surge dos ideais de um empreendedor que, notando uma necessidade em uma determinada comunidade, começa a mobilizar recursos para criar um projeto social que resolva ou, pelo menos, minimize aquele problema. A estruturação de um plano estratégico para captação de recursos é, atualmente, um dos maiores desafios das organizações sem fins lucrativos brasileiras.

Exemplos como esse levam a identificar o tipo de planejamento e orçamento que as empresas estão considerando em suas atividades e operações. Muitas empresas estão buscando consultoria em modelagem de negócios, onde o planejamento estratégico constitui o centro das atenções, como mostra os trabalhos de empresas como a Consulting Boston, Mckinsey Co., Arthur Andersen, Della Toile .

Para Jurinski (2001), um plano estratégico deve ser simples, flexível e realista. Ele deve inicialmente enumerar as tarefas principais e acompanhá-las. Deve definir os diferentes domínios de atividades e as pessoas responsáveis por cada uma delas. Devem-se também enunciar os princípios de base que irão orientar as atividades centrais dos negócios. O plano operacional, por sua vez, deve aplicar os princípios econômicos estabelecidos na filosofia empresarial, de modo a facilitar que seus dirigentes tenham o controle dos resultados

projetados. Esse procedimento é válido também para os casos inerentes à realização das eleições dos países e do estabelecimento das políticas públicas.

Muitas empresas de menor porte estão em franco crescimento, o que evidencia a necessidade de identificar e coordenar a exploração das melhores oportunidades de expansão dos negócios. A concorrência, por um lado, está se comportando de forma predatória e levando uma boa parte das empresas a fazerem parte de jogo, o que pode inviabilizar seu futuro se elas não tiverem um sistema eficiente de planejamento.

Dentre as principais funções a serem consideradas no processo de elaboração do planejamento estratégico estão o exame detalhado da empresa, do mercado e da concorrência. A identificação dos recursos e sua disponibilização em prol dos objetivos de negócios da empresa, constitui o maior desafio dos dirigentes.

De forma geral, as recomendações para se estruturar o processo de elaboração do planejamento estratégico começam pelo estabelecimento do negócio, da identificação da visão corporativa, da missão da empresa, dos seus objetivos e do perfil das vendas. Em sua seqüência pode-se realizar um diagnóstico da situação atual, abrangendo os seguintes aspectos:

- análise dos ambientes externo e interno;
- definição da estrutura dos processos de gestão de produtos, de planejamento de marketing e de comunicações;
- estabelecimento do modelo comercial, segmentação de clientes e canais Utilizados;
- estruturação dos processos de inteligência para o negócio;
- definição dos processos de gestão de vendas implantados e indicadores de resultados.

Considerando os propósitos definidos, a real capacidade de investimentos e os planos de expansão em análise, as empresas buscam ajustar o modelo comercial de modo que a segmentação de mercado e a política de canais de vendas sejam considerados. Os planos estratégicos podem ser apresentados em estrutura matricial e suas recomendações podem ser dirigidas de maneira a permitir a interação dos seguintes fatores: produto x modelo comercial x segmento de mercado x canal.

Para Mintzberg (1993), o planejamento estratégico tradicional impõe um quadro de reflexão estreito, conservador e pouco criativo. Suas idéias são de que o planejamento esteja mais próximo operacionalmente para identificar as estratégias emergentes da empresa, de promover uma reflexão estratégica entre os responsáveis pelas áreas técnicas, de explicitar as estratégias da organização, de programar as ações corretamente e de comunicá-las entre os atores envolvidos interna e externamente.

Parte das teorias sobre as organizações que estão em voga preconiza a importância de minimizar o número das decisões realizadas internamente pelas empresas. Este movimento vem promovendo maior flexibilidade nas negociações dos recursos aprovados via orçamento e facilitando o desenvolvimento da criatividade dos dirigentes e empregados (Floyd and Wooldridge, 1996).

Na visão de Hax e Wilde (2001), a estratégia concorrencial está fortemente impregnada das teses de Michael Porter, que distinguiu há mais de 20 anos duas opções fundamentais, quais sejam: a) oferecer produtos a um custo mais baixo possível (estratégia de liderança de custos); b) propor uma oferta de produtos baseado na diferenciação (estratégia de diferenciação). Em ambos os casos, as empresas necessitam de um planejamento de negócios, de uma estratégia de marketing compatível e da definição de um orçamento compatível para levar adiante as ações projetadas.

Recentemente, o “*The Delta Project*”² propõe reconciliar as diferentes abordagens apresentadas por outras escolas. Hax e Wilde (2001), desenvolvem o interesse de desenhar soluções alternativas a uma estratégia de melhor produto, isto é, oferecer solução completa aos clientes ou construir uma coalisão dominante. Eles insistem, sobretudo, sobre a necessidade de colocar em evidência as práticas das empresas com uma estratégia retida. Alertam, porém, para que as empresas tenham um processo de planejamento acoplado ao sistema orçamentário, de maneira a evitar falta de recursos financeiros para levar a cabo as decisões tomadas.

² O Modelo Delta elaborado por Arnaldo C. Hax e Dean L. Wilde (2001) é uma abordagem nova para o desenvolvimento de estratégias de negócios destinado à economia interconectada. Ele representa uma estrutura que estrutura que foi desenvolvida para enfrentar as forças econômicas mais complexas que surgem no ambiente competitivo. O tema central do modelo Delta é a estratégia. Entretanto, ao invés de considerar o processo de formulação da estratégia baseado na competição, o modelo enfatiza a amarração (bonding) que pode ser obtida entre consumidores, fornecedores e complementadores.

De acordo com Lunkes (2003), o planejamento empresarial pode ser dividido em três tipos distintos como se observa a seguir:

planejamento estratégico: é um planejamento de longo prazo, freqüentemente de cinco ou mais anos. Este planejamento decide para onde a empresa vai, avalia o ambiente dentro do qual ela operará e desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido. O planejamento estratégico faz os gestores indicar a direção, o curso que a empresa tomará nos próximos anos;

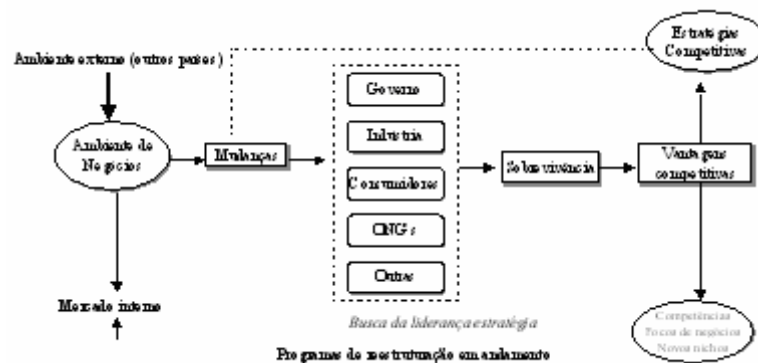
planejamento tático: tem a finalidade de otimizar parte do que foi planejado estrategicamente. Tem um alcance temporal mais curto em relação ao planejamento estratégico. Enquanto que o estratégico engloba uma linha de produtos, o tático faz um planejamento específico para melhorar o resultado de uma área específica;

planejamento operacional: tem a finalidade de maximizar os resultados da empresa aplicados em operações de determinado período. Este planejamento geralmente é de curto e médio prazo e envolve decisões mais descentralizadas, mais repetitivas e de maior reversibilidade.

Ao estabelecer um sistema de planejamento as empresas buscam responder a várias perguntas essenciais à sua sobrevivência: qual o negócio a partir deste momento? Quais as competências são requeridas para atingirmos um maior grau de eficiência econômica? Como realizar determinadas alianças estratégicas? O planejamento constitui, assim, um guia de orientação dos passos a serem perseguidos pelas empresas.

Para Pontes (2003), o planejamento permite que se realize um “*insight*” sobre “*business*”, *provendo* uma análise personalizada da empresa ao considerar vários objetivos que impactam sua estratégia. Fatores como capacidade da organização, competidores, alterações de objetivos, mudanças de governo e climas de mercado podem influenciar as estratégias. A Figura 2 a seguir permite visualizar como as empresas se comportam num ambiente competitivo, onde necessitam se estruturar quando ocorrerem mudanças, para sobreviverem buscando vantagens competitivas e se organizando com programas de reestruturação estratégicas.

Figura 2 - Competitividade e processo de mudanças nas organizações



Fonte: Pontes (2003)

Diante do ambiente de negócios, as empresas devem analisar os fatores que afetam suas estratégias através de modelos de simulação que avaliem incertezas e riscos. A empresa pode desperdiçar pouco ou muito tempo para encontrar respostas, porém, a concorrência não esperará que sua equipe resolva os problemas de forma manual. Uma das respostas está nos modelos econômicos e financeiros matemáticos (*Mathematical financial models*).

2.5 O orçamento nas empresas privadas

A escassez de recursos em toda a economia estimulou o pensamento estratégico nos domínios empresariais, principalmente depois da Segunda Guerra Mundial. Segundo Tavares (2000, p. 23), “o planejamento deu seus primeiros passos na metade do séc. XX, nos EUA, quando o planejamento financeiro, representado pelo orçamento, começou a chamar atenção dos empresários da época”.

O planejamento financeiro é um instrumento que permite sistematizar o processo decisório das empresas, permitindo que seus dirigentes possam projetar o futuro da empresa e antecipar suas decisões pela escolha de alternativas. Este processo de decisão implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferência, disponibilidades, grau de aceitação do risco, etc. O orçamento se enquadra neste processo fazendo parte do processo decisório formal que projeta seus lucros e ações para enfrentar a concorrência.

Autores como Meyer (1972), Tavares (2000) e Lunkes (2003) enfocam preocupações quanto ao processo decisório, pois ao relacionar o planejamento financeiro e o orçamento, estes podem se confundir por seu grau de alinhamento muito próximo. O planejamento financeiro, além de peça importante no processo de alocação e gestão dos recursos financeiros nas diversas áreas que tomam decisão, facilita a elaboração de simulações e constitui parte fundamental do planejamento de longo prazo.

O orçamento é um instrumento, segundo autores como Welsch (1989), Lunkes (2003), Hoji (2003), que pode ser resumido como um plano de ação detalhado, de alta relevância para acionistas, presidentes, diretores e gerentes de áreas específicas. Ao se estabelecer os objetivos gerais a serem perseguidos a longo prazo, as áreas internas das empresas necessitam de um documento formal aprovado pela diretoria da empresa, alocando recursos e aprovando a execução de projetos e atividades. Desse modo, o orçamento deve corresponder tanto ao plano anual de lucros como deve ser utilizado como vigoroso instrumento de controle de curto prazo.

Com o passar dos anos o planejamento financeiro evoluiu para um planejamento estratégico com a incorporação de nova linguagem empresarial e organizacional, geração de conhecimentos, aprimoramento das habilidades, inovação, mercado, produto, logística, tempo, dentre outros. A base de elaboração dos orçamentos das empresas tem início no desenvolvimento de suas estratégias, as quais, servem para delinear seus esquemas ou concepções para alcançar seus objetivos. De modo geral, a estratégia de uma empresa é essencialmente a definição do que se deseja para a empresa, enquanto o planejamento de longo prazo é a definição de como atingir o que se deseja da maneira mais eficaz e eficiente (Tavares, 2000)

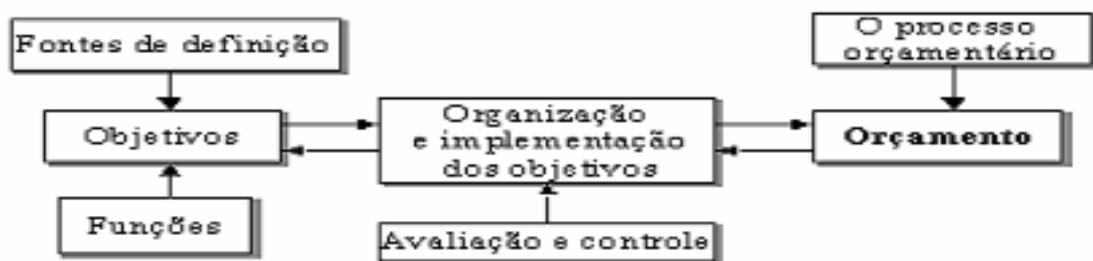
Assim, ao se definir uma estratégia, a empresa estará definindo uma escolha que depende das condições do ambiente e da organização. Externamente é dependente das condições ambientais, reação e da ação da concorrência, respostas dos consumidores, do aprimoramento dos canais de distribuição etc. Entre os condicionantes internos estão os recursos intelectuais, físicos e financeiros (Porter, 1991).

A estratégia decorre de como a organização configura as atividades internas em relação às atividades externas e como elas se inter-relacionam. Segundo Tavares (2000) a essência da estratégia é saber projetar, desenvolver, alavancar e lidar com as mudanças. Feita a escolha estratégica, as empresas contêm múltiplos objetivos que devem estar interligados à

responsabilidade social e aos objetivos econômicos. São os objetivos que vão ser os primeiros planos de ação, permitindo o desenvolvimento de atividades, prazos, estabelecimento de responsáveis e a definição de recursos orçamentários necessários à implementação do processo ao qual foi planejado.

Observa-se na Figura 3 abaixo que o processo orçamentário possui sua complexidade, pois suas funções, objetivos, avaliação e controle formam uma cadeia de interligações.

Figura 3 – Fluxograma decisório do orçamento



Fonte: Tavares (2000, p.362)

Planos de ação são elaborados para poderem identificar e determinar a partir dos objetivos estipulados os recursos críticos a serem alocados, o que será gasto e em que data ocorrerão. Ainda segundo Tavares (2000), os planos de ação dependem muitas vezes dos recursos econômicos, da capacidade organizacional, das tecnologias disponíveis, dentre outros. O orçamento surge, portanto, como uma das etapas do processo estratégico em que se estima a melhor relação entre resultado e despesa.

2.5.1 Conceito de orçamento

O orçamento corresponde à contrapartida financeira das atividades previstas nos planos de ação das empresas aprovadas pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva. Ele é feito a partir do momento em que os objetivos estratégicos foram definidos, podendo, seus dirigentes e gerentes em geral, saber como serão alocados os recursos financeiros, materiais e humanos.

Para controlar os resultados esperados, as empresas determinam um processo interno de decisão que envolve a elaboração de planos detalhados de lucros e despesas, considerando as estratégias e as políticas existentes. Nessa oportunidade se fixa padrão de atuação para que os indivíduos possam saber o grau de sua responsabilidade no controle dos recursos financeiros (Lunkes, 2003).

Welsch (1989, p.27) define orçamento como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões. Ele está inserido no campo da economia empresarial (*managerial economics*), por se tratar de um instrumento que permite que todas as decisões econômicas sejam tratadas de forma padronizada, facilitando o controle dos recursos financeiros.

O orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa, com necessidades de alocação de algum tipo de recurso financeiro para fazer face às despesas de suas ações operacionais no campo da produção, estoques, transporte, entrega de mercadorias, serviços pós-venda, etc. Todas as ações devem ser cuidadosamente detalhadas com base nos planos, programas e/ou projetos, para que a contrapartida financeira possa ser estimada, alocada e controlada com maior precisão. Este detalhamento é feito por meio de rubricas, com vistas a contemplar as operações do dia-a-dia da empresa ou organização.

Para Catelli apud Lunkes (2003, p.46), “o orçamento pode ser sintetizado como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como uma base parcial subsequente avaliação de desempenho”.

Brookson (2000, p.6) define o orçamento como um plano de atividades futuras, onde ele pode assumir diversas formas, mas, normalmente reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para se aferir o desempenho da empresa.

Welsch (1989, p.31-41) faz uma associação do orçamento às funções administrativas, abrangendo o planejamento, execução, controle, avaliação, motivação e coordenação. Enquanto Tung apud Lunkes (2003, p.48), afirma que o objetivo principal do orçamento “é atingir maior eficiência nas diferentes atividades empresariais, com base nos recursos aplicados”.

2.5.2 Tipos de orçamento para a tomada de decisão

Como já observado anteriormente, as decisões empresariais refletem a filosofia dos negócios, definida previamente pelos seus acionistas. Ao se tomar decisões, as empresas precisam estar devidamente organizadas, seja do ponto de vista técnico, seja do ponto de vista gerencial (Robinson, 1960, Tirole, 2001) e jurídico. Desse modo, é preciso saber quais tipos existem de orçamento que as empresas utilizam em seu modelo de gestão. O que se observa é que para uma das atividades desenvolvidas, torna-se necessário considerar o tipo de orçamento, como se observa a seguir:

Orçamento de vendas

O orçamento de vendas representa o ponto de partida de todas as decisões internas e externas. Sanvicente (2000) destaca que o orçamento de vendas constitui um plano de vendas futuras da empresa para um determinado período de tempo. O orçamento de vendas estima as quantidades de cada produto que a empresa planeja vender e o preço praticado, assim como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas. É considerada a peça básica para as outras peças orçamentárias.

Segundo Juran (1970), a determinação das necessidades dos clientes constitui o elo que permite a empresa ter sucesso nas demais atividades. Descobrir as necessidades dos clientes é possível projetar produtos sem grandes erros de planejamento e fabricação. As vendas representam também a base do planejamento da qualidade, permitindo que estabeleça fluxos de recursos às atividades geradas de valor. Ao projetar as vendas, as empresas estarão conhecendo melhor a demanda dos produtos e serviços que devem ser ofertados ao mercado. É um trabalho fundamental em marketing, pois possibilita integrar as demais áreas da empresa de forma a obter os melhores resultados.

O foco inicial do processo de vendas deve ser a necessidade do cliente quanto a níveis de serviço, tais como o volume dos pedidos, localização, comodidade, prazo de entrega, variedade dos produtos e assim por diante. Uma vez que se sabe que os mercados raramente são homogêneos, torna-se imperativo agrupar os clientes em segmentos baseados em suas necessidades e exigências de distribuição. Stern (1997)

De forma global, o orçamento de vendas apresenta dificuldades e enfrenta as dificuldades em sua elaboração, devido as constantes mudanças do ambiente de negócios que pode afetar as decisões dos consumidores e impactar o plano econômico das empresas. Uma questão substancial nesse contexto refere-se a noção do poder aquisitivo dos consumidores que faz surgir grandes distorções na evolução do consumo (Stigler, 1972).

Um orçamento de vendas deve considerar em sua metodologia as questões relacionadas com o mercado, regiões geográficas, limitações do poder aquisitivo da população, taxas e impostos aprovados pelos governos, sistemas de incentivos, etc.

Orçamento de investimento

O orçamento de investimento permite consolidar as propostas de investimentos que irão atender a demanda requerida pelos consumidores, sendo de suma importância para atingir as metas orçamentárias definidas no modelo de crescimento da empresa. A empresa que quer permanecer competitiva necessita investir constantemente. Estes investimentos são feitos na aquisição de máquinas ou veículos, construções, modificações e transformação que tenham caráter de melhorar ou repor capacidades produtivas ou de prestação de serviços (Hoji, 2003).

A importância da noção de investimentos não precisa ser destacada. No plano macroeconômico Keynes (1985), mostrou o efeito multiplicador dos investimentos na economia por intermédio do consumo. No plano microeconômico, o investimento condiciona o futuro da empresa, sendo irreversível para a economia a necessidade de facilitar que os investidores aportem novos recursos.

Orçamento de produção

Ao se completar o orçamento de vendas e tendo a fábrica disponível para entrar em operação, a fase seguinte compõe o orçamento de produção, que tem que por objetivo assegurar níveis de produção visando atender a demanda projetada de vendas. Sua complexidade decorre do sistema de produção. No caso das indústrias de petróleo, eletricidade, química e siderurgia, as operações são complexas e demandam maiores detalhes e cuidados ao se dimensionar os recursos necessários a sua efetivação.

Caso, haja indicação de aumento de produção, será necessário considerar trabalho extraordinário, o que faz com trabalhadores adicionais sejam integrados na produção, fazendo com que ocorra maiores gastos, estes maiores gastos exigem o levantamento dos materiais e mão-de-obra e a tradução destes em termos monetários. Sua finalidade, portanto é de determinar a quantidade de produtos (sem deixar de considerar os gastos com os trabalhadores), que devem ser produzidos em função das vendas planejadas (Hoji, 2003).

Orçamento de despesas de comercialização e administração

O orçamento de despesas de vendas visa dimensionar os recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas. Segundo Hoji (2003) a maioria das despesas de vendas são de natureza fixa, no entanto, estas podem também ser variáveis dependendo da variação do volume de vendas. Como exemplo, pode-se considerar: comissão de frete de mercadorias, que variam de acordo com o volume de vendas.

O orçamento de despesas administrativas tem a finalidade de determinar os recursos que serão alocados para manter a logística e a gestão da empresa.

Conforme Lunkes apud Zdanowicz (2003) “essas despesas estão relacionadas a alta administração da empresa, ao pessoal burocrático e aos gastos com expediente, incluindo custos comerciais, marketing, custos financeiros e custos tributários”.

Orçamento de caixa

A gestão dos recursos e operações é uma tarefa complexa. O orçamento de caixa é a peça orçamentária que permite agregar todos os orçamentos da empresa, tendo por objetivo assegurar recursos monetários para atender a execução das operações da empresa. Para executar um plano geral de operações e também realizar as transações comerciais, as empresas devem ajustar constantemente seus métodos de controle de recursos e monitoramento da performance, de modo a responder às necessidades de informações rápidas, à informatização e a rotação do pessoal.

Diante de uma concorrência cada vez mais intensa, o surgimento de novos métodos de diagnósticos como a reengenharia dos processos e o benchmarking, favorecem o questionamento de como fazer mais, melhor e menos caro. Nesse ambiente em constante

evolução, a empresa não deve perder de vista a importância da confiabilidade da informação financeira para ajudar a tomada de decisões. Com esse propósito, o gerenciamento dos recursos financeiros tem um papel primordial: contribuir para melhorar a eficiência econômica ligada a certos processos decisórios e permitir minimizar os riscos de não-controle e não inexistência dos dados financeiros fornecidos (Meyer, 1972).

2.6 Sistema Orçamentário

Segundo Hoji (2003) uma empresa é um sistema complexo que aumenta os recursos nela investidos. Os recursos têm um valor econômico que assegura um resultado esperado em relação às atividades exercidas. Nesse sentido, as empresas devem organizar suas decisões com base num sistema orçamentário, o qual é considerado um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros. É utilizado para avaliar e demonstrar por meio de projeções, os desempenhos econômicos e financeiros da empresa, bem como das unidades que a compõem.

[...] o planejamento e controle de resultados pode ser definido em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal a execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Especificamente, envolvem a preparação e utilização de: (1) objetivos globais e de longo prazo da empresa; (2) um plano de resultados de longo prazo, desenvolvido em termos gerais; (3) um plano de resultados de curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade (divisões, produtos, projetos etc) e (4) um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para os vários níveis de responsabilidade. Welsch (1993, p.21)

Os orçamentos expressam fisicamente e monetariamente os gastos gerais com investimentos, vendas, produção, qualidade, compras, recursos humanos, estoques, transporte, serviços de assistência aos clientes, inovações tecnológicas, etc. Ao implantar um sistema orçamentário, este deve estar de acordo com os planos de ação da empresa e acompanhá-los com base em sistemas de informações gerenciais adequadamente estruturados. Os eventuais desvios devem ser corrigidos ao longo do tempo à medida em que os dirigentes acompanham os resultados projetados.

O sistema orçamentário com mais controle, maior facilidade de uso e com informações íntegras e oportunas, permite mais eficiência no remanejamento de recursos e

maior eficácia na tomada de decisões por parte das empresas. Num contexto dinâmico de concorrência, deve-se sempre inovar, tornando o sistema orçamentário mais adequado às novas necessidades de seus usuários.

É através do sistema orçamentário que as áreas de responsabilidade das empresas podem fazer alterações, inclusões e transferências de recursos. Para isso, é necessário que se tenha procedimentos definidos previamente. De forma a manter coerência o sistema de controles, os dirigentes devem tornar oficial o sistema orçamentário, estabelecendo regras e procedimentos para o processo de alocação de recursos financeiros, materiais e humanos.

Na visão de Lunkes (2003), para que um sistema orçamentário possa ser considerado válido e confiável pelos dirigentes das empresas, é preciso atingir os seguintes objetivos:

Quadros 2 - Objetivos do orçamento

Objetivos	Descrição
<u>Planejamento</u>	Auxiliar e programar as atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
<u>Coordenação</u>	Ajuda a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
<u>Comunicação</u>	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
<u>Motivação</u>	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
<u>Controle</u>	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
<u>Avaliação</u>	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Fonte: Lunkes, 2003, p.41.

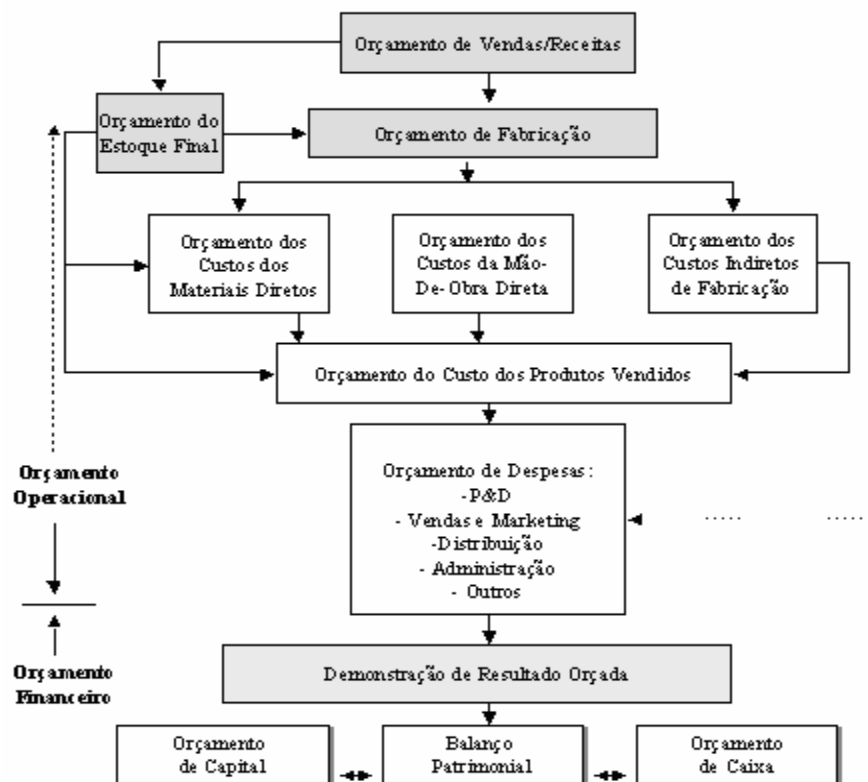
Segundo Tavares (2000) o orçamento é feito para permitir o cumprimento de objetivos inseridos em um ambiente marcado por turbulências. No quadro 2 acima, pode-se observar que os seis objetivos principais do orçamento buscam amenizar alguns reflexos do ambiente de incerteza que ocorre em economias globais. Assim, uma certa flexibilidade orçamentária é necessária para permitir a adequação e ajustamento das ações delineadas para fazer face às mudanças.

È importante destacar que ao se introduzir um sistema orçamentário em uma empresa é indispensável que a alta administração da empresa apóie a utilização do sistema em seus vários aspectos. O envolvimento dos administradores, portanto, é de garantir o sucesso das operações. Não se pode deixar de mencionar também que o controle do sistema deve fornecer informações que dêem destaques apenas as diferenças significativas (Sanvicente, 1946).

2.7 Estrutura do orçamento

O orçamento possui sua estrutura formada por projeções financeiras dos orçamentos individuais. Ao fazer sua junção obtém-se o orçamento global da empresa. A figura 4 a seguir apresenta um esboço de sua estrutura, dividido em orçamento operacional e orçamento financeiro:

Figura 4 – Estrutura consolidada do orçamento empresarial



Fonte: Lunkes (2003, p. 51)

A figura acima permite visualizar todas as operações que são realizadas pelas empresas quando elas atuam numa indústria. Suas operações econômicas, comerciais e jurídicas são representadas em cada orçamento. A consolidação dos orçamentos permite que se constate as projeções de lucros, níveis de caixa e o acúmulo da riqueza dos acionistas à medida que suas estratégias competitivas vão fortalecendo seus ativos e seu capital próprio. Como pode se constatar a estrutura de orçamento das empresas está associada à lógica das decisões empresariais de busca da eficiência econômica.

CAPÍTULO 3 - ORÇAMENTO DAS EMPRESAS ESTATAIS

3.1 O universo das empresas estatais

O universo das empresas estatais federais é composto pelas empresas que o governo federal tem participação acionária. Para fins de coordenação e controle de dispêndios e processo orçamentário este universo se divide em dois subgrupos. O primeiro deles é formado pelas empresas coordenadas e controladas pelo DEST-Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais, através do Programa de Dispêndios Globais, do Orçamento de Investimento e instrumentos complementares. O outro subgrupo compõe-se das empresas que recebem recursos do Tesouro Nacional, através dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade, para pagamento de despesas correntes e controlados pela Secretaria de Orçamento Federal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A Eletrosul por ser uma empresa subsidiária da empresa Eletrobrás se submete aos princípios orçamentários controlados pelo DEST, que faz com que a empresa envie relatórios a este órgão de controle. Os relatórios enviados são publicados anualmente e compõe uma série histórica editada, contendo os dados da execução orçamentária de cada empresa estatal federal sujeita ao controle de suas contas através do Programa de Dispêndios Globais – PDG. Objetiva atualizar a série histórica de dados econômico-financeiros e orçamentários dessas entidades.

3.2 Contextualização de orçamento público

O orçamento público é compreendido como uma peça de natureza legal que identifica a quantidade e a origem dos recursos financeiros disponíveis para uso do setor público governamental e aponta o destino da aplicação das disponibilidades em cada exercício financeiro, segundo programas previamente elaborados.

Segundo Rocha (2002) o orçamento é definido por uma lei, portanto, um documento cujo conteúdo é público, porque trata de como o poder governamental gastará o dinheiro arrecadado da população. Não se pode deixar de mencionar também a sua dimensão política à medida em que é produto resultante do embate travado entre as forças sociais organizadas, em

busca da maximização dos retornos resultantes da aplicação dos recursos públicos geridos pelo governo.

O orçamento público no Brasil (Orçamento Geral da União) inicia-se com um texto elaborado pelo Poder Executivo e entregue ao Poder Legislativo para discussão, aprovação e conversão em lei. O documento contém a estimativa de arrecadação das receitas federais para o ano seguinte e a autorização para a realização de despesas do Governo. Porém, está atrelado a um forte sistema de planejamento público das ações a realizar no exercício.

Quando se compara o orçamento do setor público com o orçamento elaborado pelo setor privado, observa-se que as empresas privadas detêm diretrizes orçamentárias bem mais flexíveis, propiciando revisões e modificações orçamentárias com maior frequência. Na maioria das vezes, essas modificações visam apenas atender aos interesses da alta administração, seja por motivos estratégicos e/ou mercadológicos.

No entanto, no setor público, o processo orçamentário possui uma maior rigidez, devido às necessidades de atender a extensa legislação que delimita e restringe a sua funcionalidade.

3.3 Fundamentos do orçamento público e das empresas estatais no Brasil

O estudo do orçamento público possui duas vertentes, a primeira é a *stricto sensu* que toma por objetivo a lei do orçamento, sua formação, apreciação legislativa e execução; e a segunda é a *latu sensu*, que tem como referência o ciclo orçamentário, ou seja, os processos contínuos, dinâmicos e flexíveis, por meio do qual se elabora, aprova, executa e avalia a programação de dispêndios do setor público nos aspectos físicos e financeiros (Silva, 2001).

No Brasil, o exercício financeiro, que é uma das fases do ciclo orçamentário que se inicia em 01 de Janeiro e encerra em 31 de Dezembro de cada ano, conforme art. 34 da lei nº 4.320/64. Por outro lado, o ciclo orçamentário envolve um período muito maior, iniciando com o processo de elaboração do orçamento, passando pela execução e encerrando no controle.

Existem princípios básicos que devem ser seguidos para elaboração e controle dos orçamentos públicos, definidos, no caso brasileiro, na Constituição Federal, na Lei 4.320/64, no Plano Plurianual (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentárias e na recente Lei de Responsabilidade Fiscal.

A Constituição Federal de 1988 atribui ao Poder Executivo a responsabilidade pelo sistema de Planejamento e Orçamento e a iniciativa dos seguintes projetos de lei Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei de Orçamento Anual (LOA).

O Projeto de Lei do PPA define as prioridades do governo por um período de quatro anos e deve ser enviado pelo Presidente da República ao Congresso Nacional até o dia 31 de agosto do primeiro ano de seu mandato. De acordo com a Constituição Federal, o Projeto de Lei do PPA deve conter “as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada” (MPO, 2004). O PPA estabelece a ligação entre as prioridades de longo prazo e a Lei Orçamentária Anual.

A LDO é a lei anterior à lei orçamentária que define as metas e prioridades em termos de programas a executar pelo Governo. O projeto de lei da LDO deve ser enviado pelo Poder Executivo ao Congresso Nacional até o dia 15 de abril de cada ano (oito meses e meio antes do encerramento da sessão legislativa).

De acordo com a Constituição Federal a LDO estabelece as metas e prioridades para o exercício financeiro subsequente, orienta a elaboração do Orçamento (Lei Orçamentária Anual), dispõe sobre alterações na legislação tributária e estabelece a política de aplicação das agências financeiras de fomento.

Com base na LDO aprovada a cada ano pelo Poder Legislativo, a Secretaria de Orçamento Federal, órgão do Poder Executivo, consolida a proposta orçamentária de todos os órgãos dos Poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário) para o ano seguinte no Projeto de Lei encaminhado para discussão e votação no Congresso Nacional.

Por determinação constitucional, o Governo é obrigado a encaminhar o Projeto de Lei Orçamentária Anual ao Congresso Nacional até o dia 31 de agosto de cada ano (quatro meses antes do encerramento da sessão legislativa). Acompanha o projeto uma Mensagem do Presidente da República, na qual é feito um diagnóstico sobre a situação econômica do país e suas perspectivas.

A Lei Orçamentária Anual disciplina todos os programas e ações do governo federal no exercício. Nenhuma despesa pública pode ser executada sem estar consignada no Orçamento. No Congresso, deputados e senadores discutem na Comissão Mista de Orçamentos e Planos a proposta orçamentária (projeto de lei) enviada pelo Poder Executivo,

fazendo modificações que julgar necessárias, por meio de emendas, votando ao final o projeto.

A Constituição determina que o Orçamento deve ser votado e aprovado até o final de cada Legislatura (15 de dezembro de cada ano). Depois de aprovado, o projeto é sancionado e publicado pelo Presidente da República, transformando-se na Lei Orçamentária Anual.

A Lei Orçamentária Anual (LOA) estima as receitas e autoriza as despesas do Governo de acordo com a previsão de arrecadação. Se durante o exercício financeiro houver necessidade de realização de despesas acima do limite que está previsto na Lei, o Poder Executivo submete ao Congresso Nacional um novo projeto de lei solicitando crédito adicional.

Por outro lado, a necessidade de contenção dos gastos faz com que o Poder Executivo muitas vezes a editar Decretos com limites orçamentários e financeiros para o gasto, abaixo dos limites autorizados pelo Congresso. São os intitulados Decretos de Contingenciamento, que limitam as despesas abaixo dos limites aprovados na lei orçamentária.

A Lei de Responsabilidade Fiscal, aprovada em 2000 pelo Congresso Nacional introduziu responsabilidades para o administrador público em relação aos Orçamentos da União, dos Estados e Municípios, como o limite de gastos com pessoal, por exemplo. A LRF instituiu a disciplina fiscal para os três Poderes: Executivos, Legislativos e Judiciários, estendendo também a disciplina aos Orçamentos de Estados e Municípios.

3.4 Planejamento orçamentário estatal e sua integração com a estratégia

Os objetivos de toda política orçamentária do governo é corrigir as falhas de mercado e as distorções, visando manter a estabilidade, melhorar a distribuição de renda, e alocar os recursos com mais eficiência. O orçamento público tem a função também de regular o mercado e coibir abusos, reduzindo falhas de mercado e externalidades negativas (fatores adversos causados pela produção, como poluição, problemas urbanos, etc).

O orçamento público funciona como uma balança na economia. Caso se tenha elevados investimentos governamentais no orçamento, provavelmente o número de empregos aumentará, assim como a renda agregada melhorará. Em compensação, um orçamento restrito

em investimentos provocará desemprego, desaceleração da economia e decréscimo no produto interno bruto (Dornbusch e Fischer, 1991).

O Estado ao planejar suas atividades e consolidar seu orçamento, projeta recursos que possam obter uma ligação forte entre seus planos estratégicos. Os pontos estratégicos são o ponto de partida para as metas orçamentárias (Lunkes, 2003, p.111). Assim, ao planejar estratégias, algumas funções estão condicionadas ao plano para que suas metas sejam alcançadas no futuro, são elas:

- “função alocativa: oferecer bens e serviços (públicos puros) que não seriam oferecidos pelo mercado ou seriam em condições ineficientes (meritórios ou semipúblicos) e. criar condições para que bens privados sejam oferecidos no mercado (devido ao alto risco, custo, etc) pelos produtores, por investimentos ou intervenções, corrigir imperfeições no sistema de mercado (oligopólios, monopólios, etc) e corrigir os efeitos negativos de externalidades;
- função distributiva: tornar a sociedade menos desigual em termos de renda e riqueza, através da tributação e transferências financeiras, subsídios, incentivos fiscais, alocação de recursos em camadas mais pobres da população, etc;
- função estabilizadora: ajustar o nível geral de preços, nível de emprego, estabilizar a moeda, mediante instrumentos de política monetária, cambial e fiscal, ou outras medidas de intervenção econômica (controles por leis, limites).”

3.5 Programa de dispêndios globais (PDG)

O processo orçamentário relativo às empresas controladas direta ou indiretamente pela União consolida-se no Programa de Dispêndios Globais (PDG). Constitui uma peça orçamentária elaborada anualmente a partir de propostas próprias das empresas estatais, sob a supervisão dos respectivos ministérios setoriais.

O DEST é responsável pela análise e pela consolidação das propostas de dispêndios feitos pelas empresas, bem como pela gestão de todo o processo. Em seguida à etapa de consolidação e eventuais ajustes, o DEST encaminha à aprovação superior o conjunto de programações que comporá o PDG do exercício seguinte.

Com isso, todo o processo de definição do PDG é pautado pelos parâmetros estabelecidos no âmbito da política macroeconômica do governo federal, voltado para a redução de gastos e atendimento das metas de superávit fiscal das contas públicas. Seus parâmetros são conduzidos pelas informações econômico-financeiras que se obtém nos períodos pré-estabelecidos, com o objetivo de avaliar o volume de recursos e dispêndios que visam acompanhar as metas governamentais. Sua estrutura é formada pelos seguintes demonstrativos:

- “a) Discriminação das Origens de Recursos - DICOR : registro econômico de todas as receitas e recursos, independentemente de sua natureza e origem, destinados à cobertura dos dispêndios globais em um determinado período, segundo o conceito de competência.
- b) Discriminação das Aplicações dos Recursos - DICAR: registro de todos os dispêndios, exceto os relativos à correção monetária, depreciação e amortização de ativos, segundo o conceito de competência.
- c) Demonstração do Fluxo de Caixa - DFLUX: registro de toda movimentação de caixa da empresa num determinado período de tempo.
- d) Fechamento do fluxo de caixa - FEFCx: compatibilização dos valores econômicos constantes dos demonstrativos DICOR e DICAR com os valores financeiros apresentados na DFLUX.” (MPO, 2004).

Depois de composto os dados do programa, as empresas enviam seus dados através da base de dados que são processados aleatoriamente. A base de dados para lançamentos é conectada ao Sistema de Informações das Empresas Estatais (SIEST), que interliga on-line todos os órgãos.

3.5.1 Elaboração da proposta orçamentária

Considerando ser a peça orçamentária o documento que define todo o processo de gestão dos recursos públicos, devem ser contemplados, na fase de elaboração orçamentária, todos os elementos que facilitem a análise sob os aspectos da eficiência e da eficácia dos projetos. Portanto, ao se elaborar o orçamento necessita-se que algumas etapas sejam pautadas como se observa: estabelecimento das diretrizes gerais do governo, quantificação dos recursos financeiros, transmissão das diretrizes geral e plana de trabalho de cada ministério aos níveis menores de competência; as unidades orçamentárias elaboram seu programa de trabalho

evidenciando cada projeto e atividade, compatibilização do programa de trabalho em nível superior do órgão, revisão e recomendação para ampliar ou reduzir as metas propostas face às prioridades ou limitações financeiras e consolidação da proposta orçamentária.

Para que ocorra a execução do orçamento tem-se a publicação da lei orçamentária que é votada e entra em vigor no início de cada ano.

Nesta fase, os ministérios ou órgãos executam os programas governamentais contemplados na lei orçamentária, mediante uma série de decisões e atividades financeiras que possibilitam atingir as metas e objetivos explicativos no orçamento-programa anual que deverá estar em harmonia com o Plano Plurianual do governo.

A execução orçamentária constitui uma atribuição do Poder Executivo. O seu procedimento se molda e influencia a tomada de decisões e desenvolve-se de acordo com a distribuição e poder dentro do governo.

3.5.2 Execução do orçamento

Para que ocorra a execução do orçamento tem-se a publicação da lei orçamentária que é votada e entra em vigor no início de cada ano. Nesta fase, os ministérios ou órgãos executam os programas governamentais contemplados na lei orçamentária, mediante uma série de decisões e atividades financeiras que possibilitam atingir as metas e objetivos explicativos no orçamento-programa anual que deverá estar em harmonia com o Plano Plurianual do governo.

A execução orçamentária constitui uma atribuição do poder Executivo. O seu procedimento se molda e influencia a tomada de decisões e desenvolve-se de acordo com a distribuição e poder dentro do governo. Segundo DEST (DL 200/67, art.27, parágrafo único) as atividades de execução deverão ser amplamente descentralizada e especificamente, assegurar às empresas públicas e as sociedades de economia mista condições de funcionamento idênticas às do setor privado, cabendo a essas entidades, sob a supervisão ministerial, ajustar-se ao plano geral do governo.

3.5.3 Controle orçamentário

No processo de execução orçamentária, a administração procura obter informações econômico-financeiras que possibilitem controlar e avaliar os planos e programas a executar, em execução ou executados, constantes do orçamento anual.

No âmbito do governo federal distingui-se dois tipos de controle: um interno e outro externo. Denomina-se interno quando exercido dentro da própria empresa, ou seja, por agentes do mesmo poder; e externo, quando exercido por órgãos independentes do poder constitucional. As seguintes etapas são realizadas para que o controle se efetue com maior precisão: comparação de resultados obtidos e efeitos produzidos; comparação de resultados e efeitos obtidos com os objetivos e metas programadas; análise dos problemas observados e determinações de suas causas; definição e tipificação das medidas corretivas que se devam tomar; e aplicação das medidas corretivas.

A lei nº4.320/64 estabelece, no entanto os fundamentos da transparência orçamentária, conforme trata o art. 2º:

A lei do orçamento conterà a discriminação da receita e despesa, de forma evidenciar a política econômico-financeira e o programa de trabalho do governo, obedecidos aos princípios da unidade, universalidade e anualidade.

Princípio da unidade: cada esfera de governo deve possuir apenas um orçamento e estruturado uniformemente;

Princípio da universalidade: todas as instituições públicas devem incorporar o orçamento contendo suas receitas e despesas;

Princípio da anualidade: o orçamento deve compreender o período do exercício, ou seja, um período limitado de tempo que corresponde ao ano fiscal. (Lei nº. 4.320/64, art. 2º)

Com isso, ao se executar o orçamento das empresas estatais, verifica-se um rígido controle, que faz com que as contas da União sejam expostas claramente e que sejam eficientes ao mesmo tempo.

3.6 Relatório anual da administração

Além dos controles exigidos pelo governo federal, anualmente, as empresas estatais como empresas reguladas pela lei das sociedades anônimas (Lei 6404/76), publicam relatórios que mostram todas as atividades que foram concretizadas pela empresa e seus dados financeiros.

O relatório anual da administração é um relatório que informa o perfil da empresa, sua gestão econômico-financeira, o que foi realizado no campo dos recursos humanos, balanço social, inserção da empresa no seu setor de atividade, demonstrações financeiras, e ainda informações do comprometimento da empresa com a sociedade.

Através, por exemplo, da gestão econômico-financeira pode-se ver o desempenho da empresa de um ano para o outro; como se encontra sua receita e despesa e quais foram os motivos de suas mudanças. Indicadores de performance também fazem parte deste relatório, ajudando a avaliar a capacidade de liquidez da empresa e a rentabilidade do seu patrimônio. Assim, por meio deste, consegue-se observar e analisar a operacionalidade do sistema.

CAPÍTULO 4 – PLANEJAMENTO E SISTEMA DE ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIO NA ELETROSUL

4.1 Descrição da empresa

A Eletrosul, Centrais Elétricas S. A, foi criada em 23 de dezembro de 1968. É uma empresa subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobrás e vinculada ao Ministério de Minas e Energia. É uma sociedade anônima de capital fechado que atua no segmento de geração e transmissão de energia em alta e extra-alta tensão.

O sistema de transmissão da Eletrosul tem como funções principais integrar os mercados consumidores de energia elétrica; garantir o livre acesso de consumidores e produtores, criar condições para que ocorra competição, possibilitar a otimização energética; viabilizar a importação de energia elétrica dos demais países do Mercosul e garantir a qualidade de energia nos pontos de suprimento.

A Eletrosul tem seu sistema de transmissão localizado nos estados de Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul e no Mato Grosso do Sul, área que abriga um contingente populacional da ordem de 28 milhões de habitantes, e que responde por 19% do PIB e 17% do mercado de energia elétrica no país (IBGE,2002).

A empresa é administrada por um colegiado de diretores, subordinado ao Conselho de Administração, que tem mandato de três anos. Sua estrutura organizacional possui três diretorias, nove departamentos, sete assessorias, uma secretaria geral e 25 divisões. Seu quadro de pessoal é composto por 1.208 empregados (Relatório interno Eletrosul, 2002).

Para garantir o seu funcionamento, a Eletrosul possui um quadro de colaboradores que contribuem para o alcance dos seus objetivos. Os quadros relacionados abaixo descrevem a disposição desse quadro funcional por Estado e por Unidade Administrativa.

Quadro 3 – Número de pessoal por Estado:

ESTADO	Nº de Funcionários
Rio de Janeiro	001
Paraná	190
Santa Catarina	818
Rio Grande do Sul	123
Brasília	001
Mato Grosso do Sul	075
Total	1.208

Fonte: Relatórios internos Eletrosul (2002)

Quadro 4 – Número de pessoal por departamento

UNIDADE	Número de Funcionários
Presidência	052
Diretoria de Gestão Administrativa e Financeira	262
Diretoria Técnica	894
Total	1.208

Fonte: Relatórios internos Eletrosul (2002)

4.2 Desempenho e revisão do Plano de Metas de 2002

Para atender todas as suas atividades e como será mostrado nos itens a seguir, anualmente o Conselho de Administração (CA) conforme o disposto no artigo 16, parágrafo 1º, inciso XIV do Estatuto Social, delibera sobre as estimativas globais de receitas, despesas e investimentos da ELETROSUL em cada exercício, a serem detalhadas pela Diretoria Executiva.

Em reunião formal realizada em 2002 o CA aprovou a revisão do orçamento interno operacional e de investimento, adequando-os aos novos limites aprovados pelo Decreto 4.355, de 02/09/2002, conforme pode ser visto a seguir no quadro 5:

Quadro 5 - Descrição recursos e dispêndios da Eletrosul

	R\$ mil		
Descrição	De	Para	Variação %
RECURSOS	1.512.784	1.166.275	(22,9)
Receita de Uso Transmissão/Conexão	266.175	287.404	8,0
Venda de Energia Itaipu/Ebisa	1.004.449	638.139	(36,5)
Transporte de Potência	41.022	47.459	15,7
Retorno/Renda Empréstimo de Energia	41.110	41.920	2,0
Ressarcimento CIEN	-	12.301	-
Variação Cambial de Energia/Juros	-	71.567	-
Receita Financeira/Outros Recursos	160.028	67.485	(57,8)
DISPÊNDIOS	1.267.161	1.061.232	(16,3)
Pessoal, Encargos e Benefícios (Custeio)	82.131	82.131	-
MSO Gerenciável (Custeio)	41.474	49.213	18,7
Compra de Energia Itaipu	959.915	651.356	(32,1)
Transporte de Potência	41.089	47.459	15,5
MSO Não Gerenciável	86.897	99.043	14,0
Serviço da Dívida (Principal/Juros)	19.648	17.547	(10,7)
Juros S/Capital Próprio e Part.Lucros	36.007	39.274	9,1
Ressarcimento CIEN	-	11.355	-
Variação Cambial de Energia/Juros	-	63.854	-
INVESTIMENTO	305.785	186.785	(38,9)
VARIAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO	(60.162)	(81.742)	35,9

Fonte: Relatório internos Eletrosul (2002)

A revisão do orçamento interno operacional e de investimento faz-se necessária para readequar às previsões de receitas, despesas e investimentos das Áreas de Responsabilidade da Empresa aos valores aprovados pelo Decreto 4.355, de 02/09/2002, bem como atender o Plano de Metas da Empresa para 2002, no tocante a diretriz que trata da gestão estratégica de custos, que objetiva a melhoria do resultado operacional e prevê uma relação despesa operacional/receita anual permitida menor ou igual a 0,45.

4.3 Sistema de planejamento empresarial

De modo a atender as diretrizes da legislação que subsidiam as decisões das empresas estatais e privadas, a Eletrosul, como as demais empresas do Grupo Eletrobrás, vem aprimorando o seu modelo de gestão com a implantação de um sistema de planejamento empresarial.

Seu sistema compreende todas as funções que ela executa: mercado, usinas, linhas de transmissão, subestações, sistemas de controles, instalações gerais, etc. O planejamento da

expansão e operação do seu sistema faz parte do sistema econômico-financeiro, servindo como suporte para alocar corretamente os recursos financeiros e materiais nas atividades desenvolvidas.

Ela foi a única das empresas regionais subsidiárias da Eletrobrás a ser desverticalizada e ter a sua parte de geração privatizada, que hoje constitui parte da Tractebel Energia. A parcela estatal remanescente constitui a Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil – ELETROSUL.

As alterações das funções da ELETROSUL trouxeram transformações na estrutura organizacional e nas suas rotinas, com reflexos no clima e cultura organizacionais. Essas transformações estão sendo avaliadas para serem redirecionadas no presente processo de planejamento estratégico, pois a capacidade técnica do pessoal, as competências grupais para os serviços prestados permaneceram com a empresa.

Atualmente, a ELETROSUL analisa seu desempenho econômico-financeiro e institucional face ao aparecimento de concorrentes no segmento de transmissão de energia, tendo em vista a busca e decisões de novos negócios, o grau de cumprimento da missão e sua adequação às responsabilidades sócio-ambientais.

O aprimoramento de seu sistema de planejamento empresarial tem permitido a identificação dos movimentos econômicos, tecnológicos, políticos, institucionais e financeiros, a nível internacional e nacional. Com o desenvolvimento de cenários surgem as incertezas e riscos para seus negócios. Uma das análises desenvolvidas em 2003 identificou como cenário mais provável para o setor elétrico os principais aspectos relevantes:

a) o crescimento da economia mundial com ampliação de oportunidades de mercado externo para o Brasil implica em crescimento do setor produtivo e do mercado de energia elétrica;

b) o aumento significativo da oferta de energia elétrica pode implicar maiores perspectivas de expansão da transmissão;

c) a gradual afirmação do Mercosul com a entrada da Bolívia, Venezuela e Chile permite possibilidades de importação/exportação de energia elétrica, com perspectivas de construção de linhas de transmissão;

d) da mesma forma, a desconcentração regional da economia e a redistribuição do consumo de energia entre as regiões pode acenar com perspectivas de expansão da transmissão;

e) a redução de subsídios cruzados e o aumento das tarifas, mesmo moderado, incentiva os antigos detentores de subsídios a racionalizar o uso de energia e os custos de transmissão, podendo significar oportunidade de atuação da ELETROSUL nos estudos para redução de custos de transmissão (investimentos e operação);

f) a retomada dos investimentos públicos no Setor Elétrico, com a participação do Estado, oferece a possibilidade de atuação da ELETROSUL, em parceria com investidores privados, na execução de alguns desses empreendimentos. (Relatório do Comitê de Planejamento da Eletrosul, 2002).

4.4 Processo de elaboração da proposta orçamentária

A Eletrosul, como uma empresa de economia mista controlada pela União através holding Eletrobrás, está sob a coordenação e controle do DEST (Departamento de Coordenação e Controle das Empresas estatais) no tocante ao orçamento aprovado pelo Congresso Nacional.

O processo orçamentário anual na Eletrosul inicia quando o DEST, dando cumprimento ao disposto no art. 165 § 5º, Inciso II, da Constituição Federal, dá o “*start*” nas atividades de elaboração do Orçamento de Investimento e do Programa de Dispêndios Globais – PDG. Por meio de correspondência oficial encaminha à Eletrobrás os parâmetros básicos necessários à elaboração da proposta orçamentária. Este trabalho dá início nos meses de maio e junho do ano anterior da sua realização quando se avalia os indicadores de desempenho da economia como o IGP-DI, taxa de câmbio, evolução do PIB, TR mensal, parâmetros estes constantes do Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias–PLDO para o exercício em questão.

Nessa oportunidade solicita informações complementares através do Formulário 4 – Detalhamento dos custos unitários médios dos principais itens do Orçamento de Investimento; Formulário 7 – Recursos de Operações de Créditos; e Formulário 8 – Desembolso com Operações de Créditos. (vide anexo I, II, III).

A Eletrobrás por sua vez, complementa a solicitação das informações, mas, exige das empresas que a referida proposta seja consubstanciada num Plano de Trabalho–PAT, o qual deverá conter informações a respeito dos cenários e premissas utilizados pela empresa para a projeção de suas receitas e despesas consignadas no PDG.

Objetivando dar seqüência no processo de análise e discussão da proposta orçamentária e permitir a consolidação da proposta do Sistema Eletrobrás, ela fixa novos prazos para o encaminhamento da proposta, mantendo, assim, compatibilidade com os prazos determinados pelo DEST.

O PAT deve conter informações referentes à receita de venda de energia, captação de recursos, outros recursos operacionais, recursos não-operacional, serviço da dívida, despesas com materiais, serviços de terceiros, pessoal e encargos sociais, compra de energia, outras despesas operacionais e não operacionais e orçamento de investimento.

O instrumento utilizado pela Eletrosul para o encaminhamento da proposta do PDG é o formulário 31 e 40 (ver anexo IV), representado pelo Sistema de Consolidação Orçamentário–CS, o qual recebe os dados econômicos e financeiros, com abertura mensal ou anual. O orçamento de investimento é encaminhado através do formulário 49 (Formulário de Captação de Dados) e inserido no Sistema SIEST.

A Eletrosul, através de seu DFI–Departamento Financeiro, de posse dos requisitos necessários para a elaboração do orçamento, reúne os coordenadores das diretorias Técnica, Gestão e Presidência, faz a exposição do assunto, comenta os parâmetros e discute as premissas que serão utilizadas para cada item de receitas e despesas integrantes do PDG, fixando prazo para o encaminhamento das propostas.

O DFI encaminha aos coordenadores os formulários de receitas e despesas, detalhando as rubricas que compõe os itens orçamentários que farão parte da proposta, para o preenchimento dos dados e suas justificativas em relação à proposta do exercício anterior. Por sua vez, estes coordenadores encaminham às suas áreas de responsabilidade todas informações e instruções necessárias.

Cada diretoria, após o recebimento dos orçamentos de cada área de responsabilidade concilia e consolida os dados, encaminhando para o DFI que efetua análise minuciosa verificando a compatibilidade com os parâmetros, premissas e com a capacidade de geração de recursos para fazer frente ao montante de dispêndios contido na proposta. Nessa oportunidade, realiza os ajustes que se fazem necessários, efetuando em formulário próprio, a consolidação destes orçamentos em nível de empresa.

Após a etapa de consolidação dos dados o DFI encaminha o orçamento de investimento e o PDG para aprovação da Diretoria Executiva e Conselho de Administração,

que formaliza oficialmente por meio de uma Deliberação de Diretoria (DD) e uma Resolução do Conselho de Administração (RCA), respectivamente.

Aprovado em nível de empresa o PDG é lançado no Sistema de Consolidação Orçamentária e encaminhado a Eletrobrás que concilia individualmente com cada empresa e consolida com as demais empresas do grupo, remetendo ao MME (Ministério de Minas e Energia) e ao DEST, através do Sistema SIEST. Na elaboração deste orçamento suas necessidades são dimensionadas respeitando dotação aprovada por decretos e leis do Governo Federal e Congresso Nacional.

A Eletrosul além de seguir as normas definidas pelo Congresso Nacional e Governo Federal, segue também sua norma de gestão empresarial (NG-012) para definir os critérios de elaboração, execução e acompanhamento do seu orçamento interno, especificando como eles se aplicam às áreas de responsabilidade da empresa.

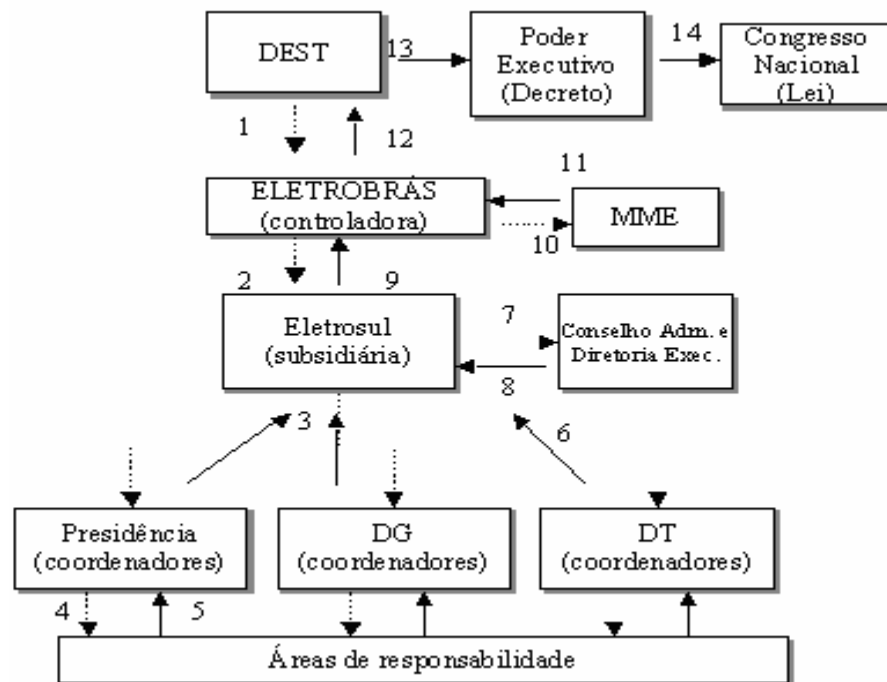
Seu sistema orçamentário, conjunto coordenado de normas, procedimentos e instruções do processo orçamentário, em suas etapas de elaboração, execução e acompanhamento, são organizado de forma integrada com o Sistema de Planejamento Empresarial que segue as seguintes políticas da empresa definidas como:

- Padronização das informações econômico-financeiras;
- Descentralização das decisões da Empresa, mediante a participação e o comprometimento das Áreas de Responsabilidade no processo;
- Participação ativa dos gerentes na formulação dos planos e na avaliação dos resultados da empresa;
- Controle “a priori” do orçamento, visando assegurar que os limites aprovados não sejam ultrapassados;
- Flexibilização do processo orçamentário, permitindo a adaptação do orçamento às novas situações.

As informações que compõem o Orçamento Interno da Eletrosul são detalhadas por Diretoria e Área de Responsabilidade nos orçamentos de investimento e operacional baseados no programa plurianual e no plano de metas. A figura 5 apresentada a seguir permite visualizar de forma simplificada como se realiza o processo orçamentário na Eletrosul:

Pela figura anterior, a seguinte lógica é adotada no processo de elaboração do planejamento e orçamento da Eletrosul:

Figura 5 – Resumo da elaboração da proposta orçamentária



Fonte: Elaborado pela autora

1. DEST encaminha premissas a Eletrobrás;
2. Eletrobrás complementa as premissas e solicita outras informações e envia a Eletrosul;
3. Eletrosul através da sua área de responsabilidade (DFI-Departamento Financeiro) encaminha formulários e orientações juntamente com as premissas para as diretorias;
4. Diretorias instruem suas áreas para a elaboração de seus orçamentos;
5. As áreas de responsabilidade retornam os orçamentos as diretorias;
6. Os coordenadores das Diretorias analisam, consolidam e encaminham para a área de responsabilidade da Eletrosul;

7. O DFI concilia e consolida o orçamento das Diretorias e encaminha para aprovação da Diretoria Executiva e ao Conselho Administrativo;
8. A Diretoria Executiva e o Conselho Administrativo retornam para o DFI com aprovação;
9. O DFI encaminha para a Eletrobrás com a aprovação;
10. A Eletrobrás consolida e concilia o orçamento de todas as empresas do grupo Eletrobrás e encaminha para o MME;
11. O MME aprova e retorna a Eletrobrás;
12. A Eletrobrás encaminha para o DEST;
13. O DEST concilia e consolida o orçamento das empresas holding e encaminha para o Poder Executivo;
14. O Poder Executivo aprova por decreto o PDG e encaminha o orçamento de investimento ao Congresso Nacional, finalizando assim o processo, fazendo com que o orçamento do ano a seguir possa se realizar.

4.5 Execução orçamentária

A execução orçamentária constitui um meio de avaliar se a realização das atividades do exercício está em conformidade com o previsto na fase de elaboração da proposta orçamentária. O instrumento básico utilizado para sua efetivação é o Sistema PRO (Previsões e Realizações Orçamentárias). As áreas de responsabilidades, seguindo normas, procedimentos e instruções internas de gestão empresarial, comprometem seus gastos dentro de limites aprovados pela Diretoria Executiva, Conselho de Administração e pelo Governo Federal.

Sua forma de apresentação é feita através de relatórios, arquivos gerenciais, formulários, que são cuidadosamente preenchidos e elaborados visando o encaminhamento ao corpo gerencial e aos órgãos controladores externos.

Este conjunto de instrumentos é formado por rubricas que identificam cada grupo de atividade. A realização econômico-financeira a ser apresentada para os órgãos citados

anteriormente também é inserida no Sistema SIEST, obedecendo aos parâmetros econômicos e legais do sistema Eletrobrás e do MPOG.

Os valores de cada rubrica nesta fase de execução são extraídos do Sistema PRO, dos relatórios econômico-financeiros (CFN-Controle das Operações Financeiras e GEM-*Global Enterprise Management*), Relatórios de Mutação dos Empréstimos/Financiamentos, Relatório do Fluxo Financeiro e Balancete Analítico.

Após a conciliação com as áreas da empresa, visando uma melhor confiabilidade, são lançados os valores nas rubricas inerentes aos instrumentos específicos de acompanhamento, e, em seguida, são realizadas análises comparativas com os valores acumulados em relação ao orçamento aprovado para o exercício.

Com vistas a atender a solicitação de informações dos órgãos controladores, o governo Federal, através do decreto nº 3.735 de 24 de janeiro de 2001, estabelece em seu art. 3º a que as empresas estatais federais deverão encaminhar ao Departamento de Coordenação e Controle, até o dia 20 do mês subsequente ao de referência, os dados relativos a: acompanhamento do Programa de Dispêndios Globais (Form. 31 a 40), acompanhamento do Orçamento de Investimento (Form. 49), Evolução do Quantitativo de Pessoal Próprio (EB 39) e Posição do Endividamento (Form. 51).

O formulário 31 a 40, representado pelo Sistema de Consolidação Orçamentária CS, está preparado para receber os dados referentes aos recursos e dispêndios orçamentários e contábeis. A filosofia adotada na concepção do seu plano de contas é a de compatibilizar o plano de contas da Eletrobrás e da ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), que regula todo o sistema de concessão de serviços de energia elétrica, para se obter um elenco de contas comuns, com codificação similar ao da ANEEL, ou seja, a Eletrosul, após o preenchimento do formulário 31 a 40, faz sua consolidação seguindo os parâmetros das contas contábeis estabelecidas pela ANEEL.

O formulário 49 (Formulário de Captação de Dados), possibilita o acompanhamento do programa de investimento, apresentando a necessidade da empresa que é traduzida em projetos dentro dos programas de Gestão de Política de Energia, Energia na Região Sul e Investimento na Infra-Estrutura de Apoio.

O referido formulário está preparado para receber: a classificação (código), a titulação, a região de implementação de cada projeto, os valores econômicos aprovados para o

exercício e os valores econômicos realizados de forma acumulada, como também a sua fonte de financiamento (vide anexo V).

O Formulário 51 (Posição do Endividamento) está preparado para receber os valores de contas a pagar vencido e a vencer no curto e no longo prazo, traduzindo desta forma o endividamento total da empresa (vide anexo 51). As dívidas, objeto deste formulário, compreendem toda e qualquer obrigação assumida pela empresa e ainda não quitada, tais como: empréstimos, financiamentos, obrigações decorrentes de aquisição de bens a prazo, fornecedores e empreiteiros, recebimento por conta de terceiros e outros. Estas informações são apuradas no último dia de cada mês, através de balancetes e outros documentos da contabilidade.

O Formulário EB-39 (Acompanhamento do Quadro Físico de Pessoal) compõe os dados do quantitativo de pessoal referente às áreas administrativa, operacional e de investimento, no qual identifica o nº de pessoas em cada respectiva área. (vide anexo VII)

Trimestralmente, para um maior controle, a empresa elabora um relatório da execução orçamentária que é apresentado à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração, na forma de planilhas que são elaboradas dentro dos padrões estabelecidos pela empresa.

Assim, pôde-se constatar que a empresa Eletrosul segue os parâmetros pré-estabelecidos pelos órgãos superiores (Eletrobrás, ANEEL, MPOG), que decretam leis e normas que constituem e formam todo o sistema orçamentário das empresas estatais. Contudo, a complexidade de todo o processo de execução orçamentária limita-se muitas vezes a pouca flexibilidade e amarras que o sistema impõe às empresas que compõem o sistema Eletrobrás.

4.6 Controle do orçamento

O controle orçamentário realizado pela Eletrosul possui o compromisso de assegurar o cumprimento dos limites aprovados pela Diretoria Executiva e Conselho de Administração como também por Decreto, para o PDG (Orçamento Operacional), e por Lei, para o OI (Orçamento de Investimento).

Na operacionalização do controle orçamentário, a ferramenta utilizada é o Sistema PRO (Sistema de Previsões e Realizações Orçamentárias) que registra todos os valores

econômicos e financeiros realizados pela empresa, a partir das informações contábeis e de saída de caixa. Este sistema é monitorado constantemente pelos técnicos da área financeira que acompanham a realização do orçamento, objetivando o controle dos limites estabelecidos por Lei e Decreto, realizando ajustes, quando necessários.

Mensalmente é elaborada a Execução Orçamentária, já comentada no item 4.5, que representa também uma ferramenta de controle do orçamento. Ela consiste num conjunto de relatórios e informações precisas sobre a realização de cada item orçamentário, por área de responsabilidade, apresentando comentários e justificativas para as distorções verificadas no período, entre os valores realizados comparados aos orçados.

O Relatório de Execução Orçamentária possibilita uma maior atuação da área financeira (DFI) e da Diretoria Executiva da empresa na administração de seus recursos e de seus dispêndios, visando atingir a meta de resultado estabelecida pela organização. Este relatório, depois de elaborado pelo DFI é apresentado mensalmente a Diretoria Executiva e ao Conselho Fiscal da empresa. Trimestralmente, faz-se a apresentação ao Conselho de Administração.

Outro ponto de controle importante a ressaltar é representado pelo “Acompanhamento do Orçamento de Investimento” que constitui num relatório com informações de cada projeto/atividade, ou seja, do orçamento de investimento aprovado por Lei. Estas informações demonstram os valores realizados mês a mês e acumulado até o mês, comparativamente aos valores orçados, por projeto/atividade.

O “Acompanhamento do Orçamento de Investimento” é encaminhado, mensalmente, para a Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, juntamente com a Execução Orçamentária mencionada acima. O mesmo é também encaminhado trimestralmente para a Auditoria Interna da empresa, a qual emite parecer com relação à veracidade da execução do Orçamento de Investimento apresentada pelo DFI-Departamento Financeiro, encaminhando correspondência para o Conselho de Administração.

É importante ressaltar também que, além das atividades acima relacionadas, o controle orçamentário pelo Sistema PRO, permite a emissão de diversos relatórios sempre que necessário e conforme a demanda oriunda do corpo gerencial e administrativo da Empresa, e, quando ocorrer identificação de possíveis extrapolações de limite em alguma rubrica ou ainda no intuito de controlar algum tipo de gasto. Como exemplo pode-se citar: “Controle na

Realização de Horas Extras”, “Controle nas Despesas de Viagem”, entre outros, objetivando identificar as causas e as gestões a serem aplicadas para o controle.

4.7 Gestão orçamentária

Gestão Orçamentária significa dar direção ao processo de organização e funcionamento do orçamento. A Gestão Orçamentária da Eletrosul encontra-se integrada com os demais sistemas da área financeira, contábil e do planejamento empresarial, permitindo, assim, gerar condições para a elaboração do orçamento empresarial, com envolvimento de todas as áreas de responsabilidade da Empresa. Desse modo, o gestor empresarial da Eletrosul possui uma visão mais geral da empresa, podendo definir parâmetros orçamentários com maior eficiência.

4.8 Política orçamentária da Eletrosul

A política orçamentária da Eletrosul é organizada de forma integrada com o Sistema de Planejamento Empresarial, que norteia todas as empresas estatais cuja interação baseia-se nas seguintes premissas:

- Criar em todos os níveis da Empresa, o hábito da consideração adequada sobre as questões orçamentárias, baseadas nas técnicas e nos métodos científicos da administração;
- Contribuir para a descentralização das decisões da Empresa, envolvendo a participação e o comprometimento das Áreas de Responsabilidade no processo;
- Permitir a participação ativa dos supervisores na formulação dos planos e na avaliação dos resultados alcançados pela Empresa;
- Exercer o controle “a priori” dos investimentos e gastos operacionais, conhecendo a tendência de realização futura, visando assegurar que os tetos aprovados não sejam ultrapassados;
- Permitir o controle e o acompanhamento dos objetivos e metas;
- Privilegiar a oportunidade da informação com consistência, viabilizando gestões sobre as variáveis em tempo hábil;

- Evidenciar as variáveis controláveis nos níveis que os usuários deseja, para que haja utilidade da informação;
- Padronizar as informações econômico-financeiras;
- Flexibilizar o processo orçamentário, permitindo a adaptação do orçamento às novas situações. (Relatório interno Eletrosul)

Com isso, pode-se constatar a interligação do orçamento com o sistema de planejamento empresarial. A área de planejamento econômico-financeiro da Empresa tem suas funções voltadas ao processo de elaboração, execução orçamentária. A empresa possui parâmetros que fazem com que o planejamento e o orçamento estejam juntos, para que se possa colher os resultados esperados.

Pelos depoimentos de seus funcionários, a Eletrosul tem o compromisso de preservar não apenas a sua cultura de Empresa inovadora em diversas áreas, mas de buscar um destaque, em nível das empresas estatais no Brasil, à medida que torna viável a realização de seus orçamentos de forma sintonizada com o planejamento empresarial.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

Planejar é um processo natural que se faz necessário. Planos ou orçamentos aproximados se fazem necessários para adaptar a despesa ao nível de renda. No âmbito dos negócios o planejamento constitui um poderoso instrumento para garantir o futuro, delineando estratégias que dinamizam as vantagens competitivas no futuro.

No ambiente macroeconômico, as empresas são submetidas aos efeitos das decisões geradas pelos planejadores e/ou gestores. Para os dirigentes empresariais, ao se planejar, vários condicionantes internos e externos têm que ser considerados em seu processo de decisão como: observar a concorrência, o lançamento de novos produtos que surgem no mercado, as novas oportunidades de negócios, dentre outros. O planejamento permite as empresas projetarem o seu futuro. Através dos estudos de cenários é possível escolher as melhores alternativas e quantificar adequadamente as diretrizes e parâmetros para uma boa decisão.

As funções essenciais do planejamento e orçamento são de facilitar a coordenação das várias atividades da empresa, não esquecendo dos objetivos que desejam ser alcançados.

Para o governo, planejar também é projetar expectativas futuras para identificar as políticas de bem-estar da sociedade. Portanto, utiliza o orçamento como facilitador, pois este instrumento auxilia na tomada de decisão quanto a seleção de programas e projetos, quantificando os recursos e dispêndios econômico-financeiros.

O orçamento, como se pode observar neste estudo é uma ferramenta preciosa que auxilia o planejamento, pois faz parte do processo decisório formal, permitindo projetar seus lucros e ações para enfrentar a concorrência.

No setor público, leis específicas são constituídas para cada novo exercício anual, o que faz com que os parâmetros e limites que foram estabelecidos por esta lei, sejam obedecidos para todo o ano fiscal. Caso uma empresa estatal não cumpra com as suas devidas atividades ou desrespeite-as, penalidades são impostas, fazendo com que multas sejam aplicadas em muitos dos casos.

A Eletrosul, empresa analisada neste estudo, como todas as empresas estatais, podem realizar remanejamentos internos para melhorar o andamento das atividades, mas, acompanhado por controles rígidos que se tornam complexos, dificultando a atuação dos gestores. Esta rigidez, como se observou, deve-se a necessidade de correção de falhas de

mercado e as distorções, visando manter a estabilidade de todo o sistema que compõe o sistema nacional.

Com isso, observou-se que através do estudo de caso realizado na Eletrosul, a empresa encontra-se com um planejamento orçamentário sólido que possibilita arranjos quando se fazem necessários, obedecendo sempre os órgãos que a controla, como: Eletrobrás, DEST, MME, MPOG, dentre outros. É uma empresa sólida que se preocupa em garantir que o sistema elétrico tenha um padrão de eficiência técnica.

Conclui-se, portanto, desta forma, que o estudo realizado pode contribuir para um melhor entendimento da complexidade de todo o processo que norteia o planejamento orçamentário das empresas estatais, em especial a Eletrosul. Além disso, ajudar na compreensão de toda a elaboração do orçamento público que se planeja no sentido de buscar a eficiência econômico-financeira.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. Planejamento Estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica. Revista FAE, v.3, nº 2, p. 9-16. maio/ago, 2000.
- BRASIL, **Lei das Sociedades Anônimas**. São Paulo: Coleção Saraiva de Legislação, 1997.
- BRASIL. Constituição: **Republica Federativa do Brasil**: 1988. Brasília: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988.
- BRETERNITZ, Vivaldo José. Planejamento estratégico e os impactos sociais e econômicos das atuais tendências demográficas. www.economia.br.net, julho/2003.
- BROOKSON, Stephen. **Como Elaborar Orçamentos**. São Paulo. Publifolha, 2000.
- CALDAS, Geraldo Pereira. **As Concessões de Serviços Públicos de Energia Elétrica**: face a constituição federal de 1988 e o interesse público. Curitiba: Juruá, 2001.
- DORFMAN, Robert. “**Preços e mercados**”, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1969.
- DORNBUSCH, Rudiger; FISCHER, Stanley. **Macroeconomia**. 5. ed. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti. **Reforma do Estado e serviços públicos**: transformação de um modelo ou adaptação a uma nova ordem social. Revista de Administração USP. Vol. 34.Nº. 1, jan.-mar./1999.
- FLOYD, Steven W. et WOOLDRIDGE, Bill. **The Strategic Middle Manager**. Editions Jossey-Bass, 1996
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Carlos Antônio. Técnica de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografia. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 7ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GOLDSCHMIDT, Andrea. **Planejamento estratégico para captação de recursos**. Revista Integração do terceiro setor. <http://integracao.fgvsp.br/ano6/03/financiadores.htm>.(2003)
- HAX, Arnoldo C. and WILDE II, Dean L. **The Delta Project**. Editions Palgrave, 278 p, 2001.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira**: uma abordagem prática-matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- IBGE. Estatísticas Contas Regionais. Brasília – DF. Acesso em 31/10/2002 no site: <http://www.ibge.net/home/estatistica/economia/contasregionais/tabela5.shtm>.
- JURAN, Joseph M. “**Qualidade no século XXI**”, HSM-Management, ano 1, no. 3, julho-agosto, p. 96-105, 1997

- JURAN, Joseph M.. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira Novos Umbrais,1990.
- JURINSKI, James. **Workbook: Strategic Planning**. American Management Association, USA, 2001
- KEYNES, John Maynard. **A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. São Paulo: Atlas, 1982.
- LABINI, Paolo Sylos. “**Oligopólio e progresso técnico**”. Editora Forense Universitária Ltda, Rio de Janeiro, 1980.
- LEFTWICH, Richard H. “**O sistema de preços e a alocação de recursos**”, Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, São Paulo, 1972.
- LUNKES, Rogério João. **Contribuição à melhora do processo orçamentário empresarial**. 2003. 214f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- LUNKES, Rogério João. **Manual do Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MANTEGA, Guido Comércio internacional e desenvolvimento rural: oportunidades e desafios para a pobreza rural. Intervenção no Seminário, 2004.
- MELO, Fernando Freitas, **Reflexão sobre o processo orçamentário**. p.1-10. Disponível em <http://www.virtual.vserver.com.br/ciclorcament.htm>. Acesso em 27 jul 2004.
- MEYER, Jean Meyer. “**Gerência financeira e controle orçamentário**”, Ao Livro Técnico SA, São Paulo, 1972.
- MINTZBERG, Henry. Estrutura dinâmica das organizações. Coleção de Gestão e Inovação. Publicações Dom Quixote. Lisboa, 1995.
- MINTZBERG, Henry. **Gradeur et décadence de la planification stratégique**. Editions Dunod. Paris, 1994.
- PASSOS, Carlos Roberto Martins; NOGAMI, Otto. **Princípios de Economia**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- PATUSCO, João Antonio Moreira **Planejamento de longo prazo**. Revista *Economia & Energia*, nº 35: novembro-dezembro/2002
- PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PONTES, João Randolpho. **A Indústria de Energia Elétrica no Brasil**: causas fundamentais de sua reestruturação. 1998. 168f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- PONTES, João R..**Economia e management**. SEPEX, UFSC, p. 1- 76, setembro/2003
- PORTER, Michael E. **A Nova Era da Estratégia**. Revista HSM Management, edição especial, mar. -abril/2000.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnica para análise de indústrias e da concorrência. 5 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1991.

- RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985. 287p
- ROBINSON, E. A.G. **A indústria em regime de concorrência**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1996.
- ROBINSON, E.A. G. “**A indústria em regime de concorrência**”, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1960.
- ROCHA, José Cláudio. **Orçamento Público**. Bahia: AATR, 2002.
- SANDRONI, Paulo. **Novo Dicionário de Economia**. São Paulo: Editora Best Seller, 1994.
- SANVICENTE, Antonio Zonatto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1987.
- SANVICENTE, Antônio Zonatto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1946.
- SCHNEIDER, Erich. **Teoria econômica**. Planos econômicos e equilíbrio econômico na economia de circulação. São Paulo: Fundo de Cultura, 1964
- SILVA, Cristian Luiz; ANJOS, Maria Anita dos. **A Dinâmica Microeconômica: uma rediscussão**. Revista da FAE Business School. Curitiba, v.4, p. 23-35, maio-ago./2001.
- SILVA, Mauro Santos. **Orçamento público e controle: uma primeira leitura da experiência do Fórum Popular do Orçamento do Rio de Janeiro**. In: VI Congresso Internacional del CLAD, 2001, Buenos Aires, **Anais...**Buenos Aires. p. 1-9.
- SIMONSEN, Mario H. “**Teoria do consumidor e teoria da produção**”, Editora da FGV-RJ, 1977.
- Site Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br>. Acesso em: 02 set. 2004.
- STEINER, George A e MINER, John B. “**Política e estratégia administrativa**”, Editora da InterCiência, São Paulo, 1997.
- STIGLER, George J. **A teoria dos preços**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1970
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- TIROLE, Jean. **Théorie de l'organisation industrielle**”, Tomes 1 et 2, Paris, Economica, 2003.
- WELSCH, Gleen A. **Orçamento Empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1989
- WORLD BANK GROUP . Doing Business in 2004 - Brasil Perfil de País. Um Projeto de Benchmarking que compara o custo regulatório de fazer negócios em mais de 130 países. Monitoring, Analysis and Policy Unit Investment Climate Department, 2003

ANEXOS

ANEXO I – Formulário 4 – Detalhamento dos Custos Unitários Médios

ANEXO II – Formulário 7 – Recursos de Operações de Crédito

ANEXO III – Formulário 8 – Desembolso com Operações de Crédito

ANEXO IV – Módulo CS – Consolidação Orçamentária (Formulários 31 a 40)

ANEXO V – Formulário 49 – Captação de Dados (Acompanhamento dos Investimentos)

ANEXO VI – Formulário 51 – Posição do Endividamento

ANEXO VII – Formulário EB39 – Evolução do Quantitativo de Pessoal Próprio

ANEXO I – Formulário 4 – Detalhamento dos Custos Unitários Médios

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO - MPO		FORMULÁRIO 4
SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E CONTROLE DAS EMPRESAS ESTATAIS - SEST		PLDO
ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO - EXERCÍCIO 1998 (INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES) DETALHAMENTO DOS CUSTOS UNITÁRIOS MÉDIOS UTILIZADOS NA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO PARA PRINCIPAIS ITENS		
IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	CÓDIGO	NOME/SIGLA DA EMPRESA
DESCRIÇÃO DO ITEM DE DESPESA DE CAPITAL		Unidade de Medida
		R\$ 1,00/Unidade

Fonte: Manual de Instruções – Programa de Dispêndios Globais – PDG – Orçamento de Investimento – Empresas do Setor Produtivo Estatal.

ANEXO II – Formulário 7 – Recursos de Operações de Crédito

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO - MPO**Formulário****Secretaria de Coordenação e Controle das Empresas Estatais - SEST****07**

SIGLA DA EMPRESA: _____

Programa de Dispendios Globais - PDG

Proposta Orçamentária

CÓDIGO: _____

Ano A: _____

 Programação
 Reprogramação
RECURSOS DE OPERAÇÕES DE CRÉDITO

-
- Operações com Aviso de Prioridade
-
-
- Operações sem Aviso de Prioridade

Em R\$ Milhões

ESPÉCIE DA OPERAÇÃO		SIGLA DO AGENTE		SIGLA DO AGENTE		SIGLA DO AGENTE	
		SIGLA DA MOEDA		SIGLA DA MOEDA		SIGLA DA MOEDA	
CÓDIGO DA ESPÉCIE		Cód.Ag.	Cód.Moeda	Cód.Ag.	Cód.Moeda	Cód.Ag.	Cód.Moeda
01	VALOR TOTAL DA OPERAÇÃO						
02	L I B E R A Ç Õ E S	VALORES	NO ANO A-1				
03			NA MOEDA	NO ANO A			
04		DE		NO ANO A+1			
05			ORIGEM	NO ANO A+2			
06		APÓS O ANO A+2					
07		US\$ mil	NO ANO A				
08		R\$ milhões	NO ANO A				

ESPÉCIE DA OPERAÇÃO		SIGLA DO AGENTE		SIGLA DO AGENTE		SIGLA DO AGENTE	
		SIGLA DA MOEDA		SIGLA DA MOEDA		SIGLA DA MOEDA	
CÓDIGO DA ESPÉCIE		Cód.Ag.	Cód.Moeda	Cód.Ag.	Cód.Moeda	Cód.Ag.	Cód.Moeda
01	VALOR TOTAL DA OPERAÇÃO						
02	L I B E R A Ç Õ E S	VALORES	NO ANO A-1				
03			NA MOEDA	NO ANO A			
04		DE		NO ANO A+1			
05			ORIGEM	NO ANO A+2			
06		APÓS O ANO A+2					
07		US\$ mil	NO ANO A				
08		R\$ milhões	NO ANO A				

ESPÉCIE DA OPERAÇÃO		SIGLA DO AGENTE		SIGLA DO AGENTE		SIGLA DO AGENTE	
		SIGLA DA MOEDA		SIGLA DA MOEDA		SIGLA DA MOEDA	
CÓDIGO DA ESPÉCIE		Cód.Ag.	Cód.Moeda	Cód.Ag.	Cód.Moeda	Cód.Ag.	Cód.Moeda
01	VALOR TOTAL DA OPERAÇÃO						
02	L I B E R A Ç Õ E S	VALORES	NO ANO A-1				
03			NA MOEDA	NO ANO A			
04		DE		NO ANO A+1			
05			ORIGEM	NO ANO A+2			
06		APÓS O ANO A+2					
07		US\$ mil	NO ANO A				
08		R\$ milhões	NO ANO A				

RESUMO DO ANO A	US\$ mil	
	R\$ milhões	

Fonte: Manual de Instruções – Programa de Dispendios Globais – PDG – Orçamento de Investimento – Empresas do Setor Produtivo Estatal.

ANEXO III – Formulário 8 – Desembolso com Operações de Crédito

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO - MPO
Secretaria de Coordenação e Controle das Empresas Estatais - SEST

Formulário
08

SIGLA DA EMPRESA: _____
 CÓDIGO: _____

Programa de Dispêndios Globais - PDG

Proposta Orçamentária

Ano A: _____

Programação

Reprogramação

DESEMBOLSO COM OPERAÇÕES DE CRÉDITO

- Operações com Aviso de Prioridade
 Operações sem Aviso de Prioridade

ESPÉCIE DA OPERAÇÃO				SIGLA DO AGENTE		SIGLA DO AGENTE		SIGLA DO AGENTE		
				SIGLA DA MOEDA		SIGLA DA MOEDA		SIGLA DA MOEDA		
CÓDIGO DA ESPÉCIE				Cód.Ag.	Cód.Moeda	Cód.Ag.	Cód.Moeda	Cód.Ag.	Cód.Moeda	
01	VALORES NA MOEDA DE ORIGEM	ANO	PRINCIPAL							
02		A-1	ENCARGOS							
03		ANO	PRINCIPAL							
04		A	ENCARGOS							
05		ANO	PRINCIPAL							
06		A+1	ENCARGOS							
07		ANO	PRINCIPAL							
08		A+2	ENCARGOS							
09		APÓS	PRINCIPAL							
10		A+2	ENCARGOS							
11		US\$ mil	ANO	PRINCIPAL						
12		A	ENCARGOS							
13		R\$ milhões	ANO	PRINCIPAL						
14		A	ENCARGOS							

ESPÉCIE DA OPERAÇÃO				SIGLA DO AGENTE		SIGLA DO AGENTE		SIGLA DO AGENTE		
				SIGLA DA MOEDA		SIGLA DA MOEDA		SIGLA DA MOEDA		
CÓDIGO DA ESPÉCIE				Cód.Ag.	Cód.Moeda	Cód.Ag.	Cód.Moeda	Cód.Ag.	Cód.Moeda	
01	VALORES NA MOEDA DE ORIGEM	ANO	PRINCIPAL							
02		A-1	ENCARGOS							
03		ANO	PRINCIPAL							
04		A	ENCARGOS							
05		ANO	PRINCIPAL							
06		A+1	ENCARGOS							
07		ANO	PRINCIPAL							
08		A+2	ENCARGOS							
09		APÓS	PRINCIPAL							
10		A+2	ENCARGOS							
11		US\$ mil	ANO	PRINCIPAL						
12		A	ENCARGOS							
13		R\$ milhões	ANO	PRINCIPAL						
14		A	ENCARGOS							

RESUMO DO ANO A	US\$ mil	PRINCIPAL	
		ENCARGOS	
	R\$ milhões	PRINCIPAL	
		ENCARGOS	

ENCARGOS FINANCEIROS DAS OPER.DE C.PRAZO R\$ milhões do ANO A	ANO A-1	ANO A	ANO A+1	ANO A+2
INTERNAS				
RESOLUÇÃO 63				
EXTERNAS				

Fonte: Manual de Instruções – Programa de Dispêndios Globais – PDG – Orçamento de

Investimento – Empresas do Setor Produtivo Estatal.

Programa de Dispêndios Globais - PDG (Módulo CS)			PRELIMINAR									
ITENS	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	TOTAL
RECURSOS FINANCEIROS - (Versão 300)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
10101	VENDA DE ENERGIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
10102	DIVIDENDOS E JCP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
10103	RENTA DE FINANCIAMENTO DE LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
10104	RENTA EMPRÉSTIMOS CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
10109	OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
101	RECEITA OPERACIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
10201	DESATIVACÕES E ALIENAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
10209	OUTROS RECURSOS NÃO OPERACIONAIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
102	RECURSOS NÃO OPERACIONAIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
10301	TESOURO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
10309	OUTRAS FONTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
103	RECURSOS PATRIMÔNIO LÍQUIDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
10401	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
104092	RGR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
10409	DEMAIS CREDITORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
104	RECURSOS FINANCIAMENTO LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
10501	RETORNO FINANCIAMENTO LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
10502	RECURSOS EMPRÉSTIMOS CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
10504	VALORES DE TERCEIROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
105	OUTROS RECURSOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
1	RECURSOS FINANCEIROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
DISPÊNDIOS FINANCEIROS - (Versão 300)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
201	INVESTIMENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
202091	RGR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
202	AMORTIZAÇÃO FINANCIAMENTO LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
203	AMORTIZAÇÃO EMPRÉSTIMOS CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
204091	RGR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
204	ENCARGOS FINANCIAMENTO LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
205	ENCARGOS EMPRÉSTIMOS CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
208	CONCESSÃO EMPRÉSTIMOS CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
209	INVERSÕES FINANCEIRAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
210	DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
21101	PESSOAL E ENCARGOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
21102	BENEFÍCIOS SOCIAIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
21103	INATIVOS E PENSIONISTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
21104	MATERIAIS E PRODUTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
21105	COMPRA DE ENERGIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
21106	ACRÉSCIMO MORATÓRIO/VAR.MONET.-CAMBL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
21107	SERVIÇOS DE TERCEIROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
21108	UTILIDADES E SERVIÇOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
21109	TRIBUTOS E ENCARGOS PARAFISCAIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
21110	OUTROS DISPÊNDIOS CORRENTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
211	DISPÊNDIOS OPERACIONAIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
21201	DESATIVACÕES ALIENAÇÕES PERDAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
212	DISPÊNDIOS NÃO OPERACIONAIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
21301	CCC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
213	VALORES DE TERCEIROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
2	DISPÊNDIOS FINANCEIROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
3	DISPONÍVEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
4	RECURSOS A DEFINIR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
ORC	TODOS ITENS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00

Fonte: Manual de Instruções – Programa de Dispêndios Globais – PDG – Orçamento de Investimento – Empresas do Setor Produtivo Estatal.

ANEXO V – Formulário 49 – Captação de Dados (Acompanhamento dos Investimentos)

MINISTÉRIO DO ORÇAMENTO E GESTÃO - MOG

DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO E CONTROLE DAS EMPRESAS ESTATAIS - DEST

DATA: 18-nov-04

FORMULÁRIO DE CAPTAÇÃO DE DADOS

(VALORES EM R\$ 1,00)

32000 - MINISTÉRIO DO ORÇAMENTO E GESTÃO

32225 - EMPRESA TRANSMISSORA DE ENERGIA ELÉTRICA DO SUL DO BRASIL S/A

CLASSIFICAÇÃO/TITULAÇÃO	REGIÃO	ORÇADO 2004												
		SEST	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
25.752.0295.3250.0040 IMPLANTAÇÃO DE LINHA DE TRANSMISSÃO SALTO OSÓRIO-CAMPO MOURÃO-AREIA-SÃO MATEUS (230 kv 493 Km) - (RS)	SUL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25.752.0295.105K.0040 AMPLIAÇÃO DE SISTEMA DE TRANSMISSÃO NO SUL (38 KM E REFORÇOS EM 9 SUBESTAÇÕES)	SUL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25.752.0295.4471.0001 MANUTENÇÃO DO SISTEMA TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA	NACIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25.752.0276.6508.0001 ESTUDOS DE VIABILIDADE PARA AMPLIAÇÃO DA GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA	NACIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25.752.0807.4101.0040 MANUTENÇÃO E ADEQUAÇÃO DE BENS IMÓVEIS	SUL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25.752.0807.4102.0040 MANUTENÇÃO E ADEQUAÇÃO DE BENS MÓVEIS, VEÍCULOS, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	SUL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25.752.0807.4103.0040 MANUTENÇÃO E ADEQUAÇÃO DE ATIVOS DE INFORMÁTICA, INFORMAÇÃO E TELEPROCESSAMENTO	SUL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REMETIDO A DEST EM:	CARIMBO E ASSINATURA													
TOTAL DA EMPRESA R\$		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6110.0000 GERAÇÃO PRÓPRIA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6310.0000 INTERNAS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6320.0000 EXTERNAS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6920.0000 OUTROS LP-CONTROLAD.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EMPRESA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Manual de Instruções – Programa de Dispêndios Globais – PDG – Orçamento de Investimento – Empresas do Setor Produtivo Estatal.

ANEXO VI – Formulário 51 – Posição do Endividamento

MINISTÉRIO DO ORÇAMENTO E GESTÃO - MOG Dept. de Coord. e Controle das Empresas Est. - DEST				FORMULÁRIO 51	
POSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO - ACOMP. MENSAL				REFERÊNCIA	
				mês:	JUNHO
				ano:	2004
EMPRESA					
Código	Sigla ELETROSUL				
XXX					
Valores em R\$ mil					
ENDIVIDAMENTO		PASSIVO CIRCULANTE		Prazo	TOTAL DO
Código	Natureza	VENCIDO	A vencer até 360 dias	(mais de 360 dias)	ENDIVIDAMENTO
XXX	FORNEC. / EMPREITEIROS PRIVADOS	-	-	-	-
XXX	Fomec. / Empreiteiros Privados	-	-	-	-
XXX	FORNEC. / EMPRESAS ESTATAIS	-	-	-	-
XXX	Controlad. / Controlada do Grupo - DEST	-	-	-	-
XXX	Outr. Est. Federais - DEST	-	-	-	-
XXX	Est. Estaduais / Municipais	-	-	-	-
XXX	EMPRÉSTIMOS / FINANC. INTERNOS	-	-	-	-
XXX	Operações de C. P.	-	-	-	-
XXX	Operações de L. P. com Fomec.	-	-	-	-
XXX	Operações de L. P. com Est. Federais	-	-	-	-
XXX	Operações de L. P. com Inst. Financeiras	-	-	-	-
XXX	EMPRÉST. / FINANC. EXTERNOS	-	-	-	-
XXX	Resolução 63	-	-	-	-
XXX	Operações de C. P.	-	-	-	-
XXX	Operações de L. P. com Fomec.	-	-	-	-
XXX	Operações de L. P. com Est. Federais	-	-	-	-
XXX	Oper. de L. P. com Org. Multilaterais	-	-	-	-
XXX	Demais Oper. de L. P. -c/ Aval da União	-	-	-	-
XXX	Demais Oper. de L. P. -s/ Aval da União	-	-	-	-
XXX	TRIB. E ENC. PARAFISCAIS	-	-	-	-
XXX	Federais	-	-	-	-
XXX	Estaduais/Municipais	-	-	-	-
XXX	DEMAIS DÍVIDAS	-	-	-	-
XXX	Adiantamentos/Depósitos	-	-	-	-
XXX	Créditos da União	-	-	-	-
XXX	Debêntures	-	-	-	-
XXX	Pessoal (Passivo Trabalhista)	-	-	-	-
XXX	Diversos	-	-	-	-
XXX	TOTAL	-	-	-	-
Responsável pelas Informações			Data		XX/XX/XXXX
Nome:			Carq: Diretor de Gestão		
Assinatura:			Administrativa e Financeira		

Fonte: Manual de Instruções – Programa de Dispêndios Globais – PDG – Orçamento de Investimento – Empresas do Setor Produtivo Estatal.

ANEXO VII – Formulário EB39 – Evolução do Quantitativo de Pessoal Próprio

Formulário EB39

SIEST- Sistema de Informações das Estatais

Quadro Pessoal

Exercício: Cod. Empresa

Mês	Administrativo	Operacional	Subtotal	Investimento	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

Fonte: Manual de Instruções – Programa de Dispêndios Globais – PDG – Orçamento de Investimento – Empresas do Setor Produtivo Estatal