

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UMA FERRAMENTA
GERENCIAL PARA EMPRESA DISTRIBUIDORA
DE ENERGIA ELÉTRICA**

MONOGRAFIA

Alexandre Pozzatti Guarienti

**Santa Maria, Brasil
2008**

ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UMA FERRAMENTA GERENCIAL PARA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA

por

Alexandre Pozzatti Guarienti

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito
parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis.**

Orientador: Prof. Ms Gilberto Brondani

**Santa Maria, RS, Brasil.
2008**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UMA FERRAMENTA GERENCIAL
PARA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA**

elaborada por
Alexandre Pozzatti Guarienti

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gilberto Brondani, Prof.
(Presidente/Orientador)

Robson Machado da Rosa, Prof. (UFSM)

Sidinei Caldera , Prof (UFSM)

Santa Maria, 03 de dezembro de 2008

AGRADECIMENTOS

Nesta conquista de mais um objetivo não poderia deixar de agradecer todos aqueles que de alguma forma contribuíram para esta realização.

Agradeço ao Professor Gilberto Brondani pela orientação, pois seu auxílio foi fundamental para elaboração deste trabalho.

RESUMO

Monografia
Curso de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UMA FERRAMENTA GERENCIAL PARA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELETRICA

Autor: Alexandre Pozzatti Guarienti

Orientador: Prof. Ms Gilberto Brondani

Data e Local da defesa: Santa Maria, 10 de dezembro de 2008

Este trabalho tem o objetivo de apresentar uma proposta de sistema orçamentário para a Usina Hidroelétrica Nova Palma (UHENPAL) a qual é distribuidora de energia elétrica. Os dados foram coletados do exercício contábil 2007 e agrupados em trimestres, levantando e elaborando uma série de ações visando à estruturação de um orçamento adequado as necessidades da empresa. A UHENPAL não possui um sistema orçamentário, tendo dificuldade de gerenciar seus recursos, que reflete diretamente na falta de previsão de receitas e despesas para novos investimentos. Esta nova ferramenta gerencial tem grande utilização para a alta administração das concessionárias elétricas na tomada de decisões. A proposta atuará em todos os departamentos da empresa estabelecendo objetivos e metas para um período determinado, materializados em um plano financeiro, isto é, contendo valores em moeda, para o devido acompanhamento e avaliação da gestão.

Palavras-Chave: Distribuidora de energia elétrica, Orçamento, Gestão.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Requisitos para eficácia do planejamento18
QUADRO 2 – Seis Objetivos principais do orçamento26
QUADRO 3 – Comparação entre o modelo antigo e atual da distribuição de energia44
QUADRO 4 – Dados da Quantidade de energia comprada, produzida e das perdas49
QUADRO 5 – Energia Faturada em municípios ao trimestre de 200750
QUADRO 6 – Receita de Produção de energia51
QUADRO 7 – Custos de geração de energia elétrica52
QUADRO 8 – Levantamento da energia comprada em 200752
QUADRO 9 – Gastos operacionais com a distribuição53
QUADRO 10 – Orçamento de gastos com a administração 200754
QUADRO 11 – Orçamento global de 2007.....	.55
QUADRO 12 – Orçamento global com as condicionantes para o ano de 200957
QUADRO 13 – Futuros investimentos da empresa para 2009, 2010, 2011.....	.58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Delimitação do tema	09
1.2 Problemática	10
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo geral	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.3.3 Justificativa.....	11
1.3.4 Desdobramentos.....	11
2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1 Organizações	12
2.2 Administração estratégica	13
2.2.1 As etapas do processo de administração estratégica	16
2.3 Planejamento	17
2.3.2 Planejamento estratégico.....	21
2.3.2 Planejamento Tático	23
2.3.2 Planejamento operacional.....	24
2.4 O sistema Orçamentário	25
2.4.1 Tipos de orçamentos	29
2.4.1.1 Orçamento de vendas	29
2.4.1.2 Orçamento de produção	31
2.4.1.3 Orçamento do custo de produção	32
2.4.1.4 Orçamento de despesas de vendas e administrativas.....	34
2.4.1.5 Orçamento de capital	35
2.4.1.6 Orçamento de caixa	36
2.4.1.7 Orçamento Global	38
2.5 A Energia Elétrica no Mundo	40
2.5.1 Formação do Setor Elétrico Brasileiro	42
3 METODOLOGIA	46
4 DESENVOLVIMENTO	48
4.1 Descrição do campo de estudo	48
4.2 Levantamento de dados	49
4.2.1 Composição do orçamento de vendas.....	51

4.2.2 Receita e Custos com a geração de energia	52
4.2.3 Orçamento da aquisição de energia elétrica	53
4.2.4 Orçamento de gastos com manutenção do sistema de distribuição	54
4.2.5 Despesas Administrativas	55
4.2.6 Orçamento global	56
4.3 Projeção do orçamento global	57
4.4 Avaliação de futuros investimento em distribuição	58
5 CONCLUSÃO	60
5.1 Conclusões	60
5.2 Recomendações	61
BIBLIOGRAFIA	62

1 INTRODUÇÃO

A concessionária de energia elétrica na qual seu modelo organizacional produzido pela interação entre a cultura, o meio e a história na qual tem passado por várias gerações de administradores. Estes são responsáveis pela sua formação, manutenção e sobrevivência no mercado.

Antigamente a energia elétrica era monopólio e privilégio de quem detinha poderes econômicos devido à tecnologia empregada ser de países estrangeiros principalmente na geração de energia.

Com o passar dos anos passou a ser um negócio rentável, vender energia elétrica, vindo então à intervenção do governo federal e tornando as empresas permissionárias de serviços públicos o qual na década de 50 fez grandes investimentos para levar energia a todas as cidades. Essa intervenção veio regularizar e regulamentar a atividade.

Apartir da década de 90 iniciou a privatização de várias estatais devido à insustentabilidade destas em gerar recursos, causando prejuízos aos cofres públicos. Esta quebra de monopólio inseriu a competitividade, revisão tarifária periódica e a prorrogação da concessão a cada 10 anos. O equilíbrio econômico-financeiro garantido pelo contrato de concessão firmado pelas concessionárias junto ao poder concedente tem como prerrogativa uma gestão atuante por parte do agente prestador do serviço, o que evidencia o seu controle técnico e comercial, bem como a promoção do desenvolvimento tecnológico dos serviços concedidos.

Nesse contexto, é necessário que a receita da concessionária, fruto de sua gestão na aquisição da energia a ser utilizada, bem como sua efetiva disponibilidade, seja dirigida ao mercado e aos consumidores com a qualidade requerida, a preços compatíveis com a renda média da população regional e com um percentual de perdas compatível com a tecnologia disponível. Nesse contexto o orçamento aplicado a empresa como ferramenta gerencial pode ser um diferencial a ser adotado pela empresa.

1.1 Delimitação do tema

Elaborar uma proposta de sistema orçamentário com base nas informações do ano de 2007 para Usina Hidroelétrica Nova Palma Ltda (UHENPAL), empresa do

ramo de produção e comercialização de distribuição de energia elétrica da região central do Rio Grande do Sul com sede no município de Faxinal do Soturno.

1.2 Problemática

O gerenciamento de recursos em empresas é de fundamental importância para a expansão de negócios da empresa, fixados por metas pela administração. O controle de custos setoriais, da total percepção de recursos alocados nos setores, os quais podem ser reduzidos ou aumentados conforme a necessidade da empresa.

A UHENPAL não possui um sistema orçamentário, assim tem dificuldade de gerenciar seus recursos, fazendo que não tenha previsão nem dos custos nem da receita. Teria então a empresa vantagens em implantar um sistema orçamentário?

1.3 Objetivos

Os objetivos propostos neste estudo visam mostrar se é necessária a implantação de um sistema orçamentário numa empresa como a UHENPAL.

1.3.1 Objetivo geral

Elaborar uma proposta orçamentária detalhada com referência ao ano de 2007, objetivando a sua utilização como ferramenta gerencial, para períodos futuros que possa ser aplicada na concessionária de energia elétrica. A proposta atuará em todos os departamentos da empresa estabelecendo objetivos e metas para um período determinado, materializados em um plano financeiro, isto é, contendo valores em moeda corrente, para o devido acompanhamento e avaliação da administração da empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Elaboração do orçamento de venda de energia, tanto comprada quanto produzida;
- b) Elaboração do orçamento de custo de geração de energia da empresa;

- c) Elaboração do orçamento do custo de aquisição de energia;
- d) Elaboração do orçamento do custo de manutenção;
- e) Elaboração do orçamento das despesas administrativas.
- f) Consolidação orçamentária para projeções futuras da empresa.

1.3.3 Justificativa

Diante do atual contexto que as concessionárias de energia elétrica estão passando, as exigências em investimentos seguros, captação de recursos e controle sobre despesas, faz o orçamento empresarial uma ferramenta capaz de auxiliar a administração da empresa.

O desenvolvimento do estudo levará o profissional a concluir sobre a importância do orçamento empresarial como ferramenta administrativa, permitindo uma melhor visão de futuro, nas linhas operacionais da empresa

1.3.4 Desdobramentos

O presente trabalho desdobra-se em cinco capítulos, onde o primeiro será a introdução ao assunto, constando o tema e sua delimitação, a problemática, os objetivos e a justificativa.

No segundo capítulo será efetuada uma revisão bibliográfica entorno do tema proposto no capítulo um. Já no terceiro capítulo, será identificado a metodologia adotada no trabalho bem como algumas referências, sobre alguns autores bibliográficos.

No quarto capítulo, será efetuado o desenvolvimento do trabalho onde constará a descrição do campo de estudo, o levantamento de dados, a projeção do orçamento global e a avaliação de futuros investimentos. No quinto e último capítulo, será elaborada uma conclusão e recomendação para pesquisas futuras.

2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Organizações

O orçamento empresarial, escopo desse trabalho, enfatizado por ser uma ferramenta administrativa, é sempre realizado no âmbito de uma organização, a qual alguns aspectos devem ser abordados.

Os economistas consideram como agentes econômicos, pois geram emprego e renda. Já para os cientistas sociais, são organizações humanas, e do trabalho organizado deste surge à produção e comercializações dos bens que irão satisfazer as necessidades do mercado.

As organizações, atualmente são vistas como um conjunto de pessoas que interagem, buscando alcançar objetivos traçados.

"uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos os exemplos de organizações." Maximiano (2006, p 58)

De acordo com Chiavenato (2007, p. 33) as organizações "são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas com o fim de atingir objetivos específicos".

A interação das de pessoas para se alcançar objetivos caracterizam um meio de relacionamento o qual se organiza da melhor forma para desempenhar suas atividades. Essas organizações podem ser vistas como empresas e visando principalmente o lucro. Assim, surge a importância da interação da organização com o ambiente onde ela esta inserida, devendo ser visualizada como um sistema.

Dentro dessa abordagem:

A empresa é visualizada como um sistema aberto em um dinâmico relacionamento com o seu ambiente, recebendo vários insumos (entradas), transformando esses insumos de diversas maneiras (processamento ou conversão) e exportando os resultados na forma de produtos ou serviços (saídas) (CHIAVENATO, 2007, p. 43).

O ambiente da organização, interno ou externo, são importantes para o conhecimento do meio organizacional que esta inserido em muitas vezes é fator fundamental para a continuidade da empresa no mercado. As organizações devem conhecer seus pontos fortes e fracos para tomar proveito diante de sua concorrência. O controle do ambiente interno das organizações dá-se através de ferramentas administrativas e contábeis, as quais podem controlar, planejar e projetar o futuro de uma empresa como é o caso do orçamento empresarial.

2.2 Administração estratégica

Desde os tempos mais remotos, os líderes faziam previsões, construíam estratégias para guerrear e também para conduzir os seus povos. Nesse processo, traçavam ações que implicavam o presente e modificavam o seu futuro. Na atividade diária de cada um, as pessoas traçam suas ações. Embora não coloquem isso formalmente no papel, elas constroem seu futuro através de ações, influenciadas pelo seu conjunto de valores, por sua cultura, etc.

E dessa mesma forma, as empresas que, até a década de 50-60, se consideravam uma ilha, passaram a temer a concorrência e as forças motrizes do ambiente.

Para a primeira etapa, que durou somente até a década de 50-60, pode-se citar três características principais para esse período:

- a) dificuldade das comunicações;
- b) mercados fechados, significando que o número de exportações e importações era muito pequeno; e
- c) transporte deficitário.

Essas três características indicam que naquela época as transformações mercadológicas eram muito lentas, pois havia excesso de demanda e pouca oferta de produtos, que também eram de baixa qualidade. O planejamento era centrado na eficiência, no ambiente interno, no método dedutivo de previsão, no longo prazo e na centralização de construção do modelo.

Com a evolução tecnológica, em todos os setores, e com a gradual abertura dos mercados, a concorrência começa a se desenvolver, e as empresas notam que não podem mais prever o futuro como faziam anteriormente. Surge assim o planejamento estratégico, que passou a considerar a organização como um sistema

aberto. Centra a empresa na eficácia, no ambiente externo, no método de previsão evolutivo, num período curto e médio, num modelo de construção participativo e, principalmente, no princípio da descontinuidade temporal.

Um grande problema apontado foi o fato do planejamento estratégico não traçar preocupações com os problemas internos da empresa. Aconteceu que, com a expansão dos mercados, a inserção de novos competidores fez com que as organizações mudassem os questionamentos. Talvez, as perguntas mais relevantes para satisfazer essa necessidade fossem: “Que novas competências devem-se desenvolver para projetar a empresa para daqui a dez anos?” e “A empresa em questão é propícia ao fornecimento de energia?” A partir dessas questões surge uma nova corrente no planejamento, a administração estratégica.

A administração estratégica, além de se preocupar com o mix Produto/Mercado, preocupa-se também com as mudanças organizacionais. Santos et al (2002, p. 30) diz que “a administração estratégica deve ser adequada às características da empresa e deve ser capaz de subsidiar a geração de novos conhecimentos, levando à reflexão sobre que empresa se deseja ter”

Nesse sentido, as empresas precisam regenerar suas idéias e suas estratégias em função de todo o contexto. Nesse sentido, Hamel & Prahalad (1995, p. 26) citam que “a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes pela posse do novo espaço competitivo”, ou seja, a criação desse futuro é um desafio infinitamente superior ao de seu acompanhamento. O processo de criação é doloroso e muitas vezes inviável para organizações “enrijecidas” com o tempo.

E como enfrentar um micro mundo de futuro com estratégias alinhadas? As empresas, porém, devem possuir um grupo de recursos (humanos, financeiros, físicos, etc) capazes de agir/reagir. Porter (1999, p. 46) diz que as empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado. Isso influencia diretamente nas estratégias e na capacidade de aprender da organização.

Essa estratégia para Hitt (2002, p. 144) significa “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar e alcançar uma vantagem competitiva”. Segundo Minzberg *apud* Montgomery & Porter (1998, p. 428), “as organizações buscam estratégias para estabelecer uma direção, definir cursos de ação e para obter a cooperação de seus membros em torno de diretrizes comuns e estabelecidas”.

Na UHENPAL temos o lema do consumidor em primeiro lugar. Nesse contexto, Hamel & Prahalad (1995 p 27) definem bem o que é estratégia. Para eles, a “Estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos”.

Dessa forma, a administração estratégica busca otimizar todos os recursos da organização, de modo que contemple, da melhor maneira, o futuro planejado, numa espécie de arquitetura estratégica.

Desta forma:

“arquitetura estratégica é basicamente uma planta de alto nível do emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com os clientes”.(Hamel & Prahalad, 1995, p. 124).

Essas competências internas é que vão dar o suporte necessário à organização nos novos cenários, no futuro planejado. Nessa construção de novas redes, a arquitetura vai identificar as principais competências a serem construídas e indicar o que é preciso fazer neste momento para interceptar o futuro. Porém, fica a cargo dos gestores conduzi-las da melhor forma para obtê-las, conforme a cultura da empresa, seus valores, a ética empresarial e a formação dos indivíduos integrantes do processo decisório.

A construção desse modelo de planejamento organizacional indica, sobretudo, que ele deve ser contínuo. Hamel & Prahalad (1995, p. 131) afirmam que, num prazo curto, o “amanhã” será o “hoje” e as empresas devem estar numa constante construção de conhecimento. Apontam ainda na (p. 135) que a maioria das organizações que fracassam é porque são “incapazes” de se livrar do passado e de “inventar” o futuro.

Na mesma linha, Certo & Peter (1993, p. 6), além de definirem a administração estratégica como um processo contínuo, integrado ao seu ambiente, ainda definem uma série de etapas para a implementação da mesma:

- a) realização de análise do ambiente;
- b) estabelecimento da diretriz da organização;
- c) formulação e implementação da estratégia organizacional;
- d) exercício do controle estratégico.

Através desse processo, como forma de construção do negócio operacional organizacional, as empresas tendem a alinhar suas metas ao ambiente externo e executá-las, assegurando a sua realização.

a utilização eficaz das partes interdependentes do processo de administração estratégica traz como resultado a escolha do rumo que a empresa adotará e os recursos que usará para alcançar os resultados desejados em termos de competitividade estratégica e retornos acima da média (Hitt, 2002, p. 37).

Porém, a organização “somente” conquistará esses retornos quando aprender a desenvolver e implementar estratégias capazes de gerarem valores.

2.2.1 As etapas do processo de administração estratégica

Para este estudo, serão usadas as etapas recomendadas por Hitt (2002). São elas:

a) Análise do ambiente: muitos chamam de vigília estratégica, isto é, um processo de monitorar constantemente o ambiente organizacional (interno e externo), a fim de permanecer em alerta frente aos riscos (ou ameaças), e às oportunidades presentes e futuras. A partir desses pontos, a organização deverá traçar seus pontos fortes e fracos frente às ameaças e oportunidades delineadas;

b) Estabelecimento da diretriz organizacional ou missão estratégica: é a missão da organização e seus objetivos a partir dela. A missão é a razão pela qual a organização existe e os objetivos indicam aonde a organização quer chegar;

c) Formulação estratégica: nesse passo, é(são) definida(as) a(as) estratégia(s) ou o(s) curso(s) de ação;

d) Implementação da estratégia organizacional: é talvez o ponto fundamental, pois sem a implementação, sem a prática, a organização não consegue obter os benefícios dos três passos anteriores; e

e) Controle estratégico: consiste em monitorar e avaliar o processo de administração estratégica.

2.3 Planejamento

Esta palavra pode ser usada tanto em nossa vida pessoal como na administração de uma empresa. Nada mais do que uma ferramenta administrativa a qual possibilita perceber a realidade, traçar caminhos para alcançar algo no futuro, estruturando a formas de reavaliar todo o processo. Druker (1962 *apud* OLIVEIRA 1993, p.26) “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas em implicações futuras de decisões presentes”. Para tanto, o planejamento é onde podemos escolher um curso de ação e decidir com antecedência o que se vai fazer, em que seqüência, quando e como. Chiavenato (2007, p.138) afirma que “planejamento é a função administrativa que determina quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los da melhor maneira possível”.

Tem autores que considera sendo como o lado racional, mas também, não podemos esquecer que em nossa vida o planejamento pode ser considerado como o lado ilusório. Tratando o ilusório na forma de planejamentos que em muitas vezes fizemos e são impossíveis de ser alcançados. O mais importante para o entendimento do planejamento é que ele pode ser um processo cíclico e prático, garantindo a continuidade dos planos realimentando-o com novas situações, propostas, resultados e soluções, conferindo o dinamismo, interatividade num processo de continuo melhoramento.

O planejamento pode ser definido em:

1. Planejar é pensar no futuro;
2. Planejar é controlar o futuro;
3. Planeja é controlar o futuro;
4. Planejar é tomada de decisão;
5. Planejar é tomada de decisão integrada;
6. Planejamento e um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões (Henry Mintzberg, 2004, p. 22).

As distribuidoras de energia elétrica estão inseridas em mercados altamente competitivos e com grandes mudanças, o ciclo orçamentário pode ser considerado fixo se analisado internamente, e variável quando analisado externamente.

Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998, p. 130) acreditam que existem duas razões para se planejar:

- Preparar a organização para mudanças contínuas.

- Aumentar as possibilidades de tomar decisões hoje, para ajudar a conseguir melhores resultados no futuro.

O futuro é imprevisível, e o planejamento tem que estar preparado para as ameaças, que podem vir a acontecer precisando assim fazer a análise de ambiente, identificar e isolar fatores que possam influenciar o futuro, identificar os pontos fortes e fracos da empresa e do mercado, trazendo segurança para a empresa em um ambiente de incertezas. Cunha (2000, p. 10) *apud* Lunkes (2003 p.16) conceitua planejamento estratégico como um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente.

A projeção orçamentária deve ser um processo contínuo e exclusivo, para isso é necessário criar uma cultura na qual a mudança seja algo natural. O importante no orçamento renovado é não estabelecer alocação prévia e fixa de recursos, ou seja, com muitos meses de antecedência. Cabe ressaltar que essa alocação prévia, deve ser de um ou dois meses de antecedência, e deve estar no planejamento estratégico, previsão orçamentária e no comprometimento da administração em executar.

Identificando a aplicabilidade do planejamento na empresa pode-se ver a preocupação de Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) no quadro abaixo em torná-lo eficaz dentro da empresa:

Planejamento eficaz	
Requisitos	Obs
Utilidade	<p><u>Flexibilidade</u>: o plano deve ser capaz de sofrer uma adaptação rápida e suave a novas condições evitando perda de eficácia.</p> <p><u>Estabilidade</u>: deve ser estável para que não seja abandonado ou modificado amplamente devido a mudanças no ambiente organizacional.</p> <p><u>Simplicidade</u>: o plano deve ser simples de forma que ajude na realização dos objetivos e minimize a possibilidade de complicações.</p>

Requisitos	Obs
Precisão e objetividade	O planejamento deve basear-se no raciocínio objetivo, evitando a interferência de metas pessoais e emocionais nos requisitos concretos lógicos e reais do plano.
Extensão	<p><u>Amplitude</u>: deve cobrir adequadamente todos os atos exigidos dos indivíduos e dos elementos organizacionais para atingir seus objetivos, no entanto, não deve limitar a natureza e as condições dos atos de tal modo que haja perda de iniciativa e liberdade.</p> <p><u>Unidade</u>: cada plano deve ser projetado para atingir um objetivo central e ser coerente e completo.</p> <p><u>Coerência</u>: tendo em vista que as unidades de uma organização estão ligadas, os planos devem ter coerência, ou seja, deve haver uniformidade pelo menos nos objetivos das unidades de planejamento e da própria organização.</p>
Eficácia de custo	Os resultados do planejamento devem aumentar as receitas ou reduzir os custos em uma proporção maior do que o custo total do planejamento e de sua implementação.
Responsabilidade	Responsabilidade de fazer o planejamento e responsabilidade de implementar os planos.
Oportunidade	Está ligada a capacidade dos planejadores preverem com precisão quando ocorrerão os eventos futuros, aproveitando oportunidades e evitando possíveis ameaças.

Quadro 1 - Requisitos para eficácia do planejamento
 Fonte: Adaptado de Megginson, Mosley e Jr (1998).

As metas orçamentárias exigem planejamento contínuo e adaptações freqüentes. As condições de mercado mudam com grande freqüência, conseqüentemente os planos orçamentários devem ser adaptados e alterados para reagir às ameaças ou oportunidades do ambiente. Por isso, o planejamento e o orçamento é parte imprescindível para o bom desempenho de uma organização, devido ao auxílio que este oferece aos gestores, principalmente na precaução quanto às mudanças que podem ocorrer no ambiente em que a organização atua.

O planejamento ordena as atividades de forma cronológica, objetivando o alcance dos objetivos propostos, para atingir um futuro desejado sendo importante saber que condições, fora de nosso controle, irão prevalecer no futuro. Por tanto, a decisão é definida em cima do tempo futuro, quanto mais prolongado o planejamento, mais sujeito estará a erros e, quanto mais precisamente for necessário planejar, maior será o custo em realizar esse planejamento.

Segundo OLIVEIRA (1999:18), “Um planejamento estratégico, de prazo mais longo, se torna difícil e obscuro em um ambiente sufocado por problemas de curto prazo”.

O planejamento a longo prazo:

o orçamento também formava a base para a implementação e controle dos planos, embora que nessa fase o planejamento e o orçamento começassem a seguir caminhos próprios, distanciando-se um do outro cada vez mais. O planejamento a longo prazo envolve o estabelecimento dos objetivos mais gerais e a formulação de planos a longo prazo...O orçamento corresponde ao plano anual de lucros e é utilizado como o segmento correspondente ao primeiro ano do planejamento a longo prazo (Lunkes, 2003, p.16).

Normalmente, uma empresa determina dois períodos de planejamento: o de curto prazo e o de longo prazo. De um modo geral, o planejamento estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo, visando à empresa como um todo. O planejamento tático relaciona-se a objetivos de curto prazo, afetando uma parte da empresa.

O planejamento em longo prazo é feito por um período de cinco ou mais anos, que devido ao alto grau de incerteza podem provocar distorções nos resultados projetados, à medida que as operações vão se realizando. Segundo GITMAN (1997:p. 588), “Tais planos tendem a cobrir períodos de dois a dez anos, sendo comum o emprego de planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas”. O planejamento em longo prazo é as análises dos ambientes externos e internos, dos cenários econômicos, políticos, sociais, legais, fiscais e tecnológicos, com objetivo de definir metas da missão da empresa. Para Lunkes (2003, p. 16) “...faz os gestores indicar a direção, o curso que a empresa tomará nos próximos anos.”

O planejamento em curto prazo normalmente é de um ano e geralmente coincide com o exercício social da empresa, sendo o cumprimento das metas estabelecidas no plano orçamentário, como o resultado do exercício.

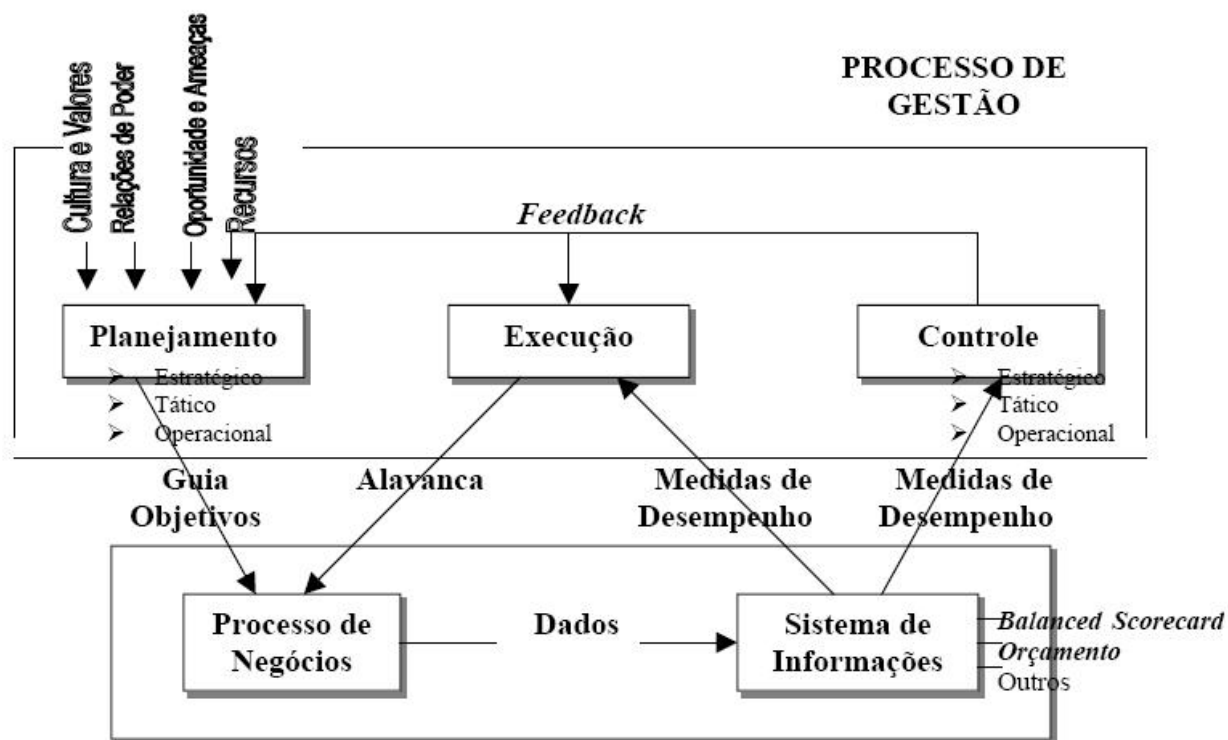


Figura 1 Processo de Gestão.
Fonte: Lunkes (2006, p. 17)

Nesta figura 2, o processo de gestão está sintetizado, o qual envolve vários setores das empresas. O planejado para o real tem que ter sempre um controle para a melhoria contínua do processo. O planejamento tem as três formas que é: a curto prazo, longo prazo e como a empresa vai fazer para executar. Por fim um sistema faz o acompanhamento de resultado através de medidas de desempenho.

2.3.1 Planejamento Estratégico

Estratégia é uma palavra comumente usada em meios militares, como “a arte general” ou o comandante, o líder, que coordena os movimentos de sua tropa, planejando formas de domínio político e econômico. Um dos mais remotos e renomados estrategistas pode ser considerado Sun Tzu o qual escreveu o livro A Arte da Guerra há mais de 2400 anos, aborda as estratégias militares muito usadas

por grandes personagens de nossa história, por exemplo, Adolf Hitler, na segunda Guerra Mundial.

Assim percebe-se que os militares usam a estratégia para demarcar seu território, dominar povos em guerras, demonstrando seu poder. Comparando com o meio comercial podemos substituir os militares por empresas, o qual sua forma estratégica pode ser usada nos negócios como forma de alcançar seus objetivos. Segundo Lunkes (2003, p.27) 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.” Cunha (2000 *apud* Lunkes 2003, p.16) conceitua o planejamento estratégico como um processo que consiste na análise sistemática dos pontos forte da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente.

O planejamento estratégico pode ser considerado a etapa inicial do processo de gestão, quando a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais.

É fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais. Nessa etapa, realizam-se as leituras dos cenários do ambiente e da empresa, comumente confrontando as ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e fracos da empresa(Padoveze, 2005, p. 23).

Nas decisões que as concessionárias tomam é cada vez mais nítida o planejamento de longo prazo, pois os investimentos são de grande valor e tem que satisfazer as necessidades dos consumidores como nível de tensão, prazos estabelecidos, demanda e ao atendimento no caso de falta de energia o mais breve possível. O planejamento estratégico traz um maior envolvimento dos responsáveis facilitando a precisão dos objetivos traçados anteriormente. Henry Mintzberg (2004 p 34) diz que a “estratégia é um plano ou algo equivalente uma direção um guia ou um curso de ação para o futuro”. Demonstra a preocupação em formular um plano para guiar a empresa fazendo referencia sempre nos objetivos. Também Henry Mintzberg (2004 p 34) define “estratégia também é um padrão, isto é, consistência e comportamento ao longo do tempo”.

O orçamento serve de base para o planejamento, pois nos mostrada à disponibilidade, a quantidade física que realmente precisamos fortificando o gerenciamento de recursos. Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico

é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Este pode facilitar as atividades que estão sendo desenvolvidas na empresa, onde os objetivos já traçados anteriormente tem que ser alcançados, mesmo que tenha que corrigir pequenas falhas.

2.3.2 Planejamento Tático

O planejamento tático tem como função primordial traduzir as decisões estratégicas em ações a serem empreendidas pelos diversos setores da organização. Portanto, é um processo desenvolvido com o objetivo de alcançar uma determinada situação almejada, de modo mais eficiente e eficaz, otimizando esforços e recursos existentes na organização. Este ao contrário do planejamento estratégico, cujas definições impactam na organização como um todo, o nível tático tem seu foco mais restrito. No nível tático, enfrenta-se um menor nível de incerteza, uma vez que a interpretação das demandas do meio ambiente é efetuada, basicamente, no nível estratégico. Pode ser classificado como:

Planejamento administrativo ou interativo, no qual a preocupação volta-se para a melhor estruturação possível dos recursos (humanos, físicos e financeiros). Neste caso, um projeto de reformulação de sistema de informações ou um projeto de reorganização de alguma divisão ou departamento são exemplos de atividade que, programadas para dado período, estariam enquadradas nesta categoria (Sanvicente / Santos, 2006, p.18).

O horizonte de tempo do planejamento tático é o médio prazo. As decisões táticas apresentam maior facilidade para serem revistas, uma vez que sua abrangência é mais restrita e seu impacto menos profundo, comparando-as com as estratégias.

o produto obtido é um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional, que consiste em formular vários planos operacionais alternativos e optar por um, conforme a figura do processo de gestão acima (Catelli *apud* Lunkes, 2003, p.17).

O elenco de decisões táticas é bastante amplo, sendo proporcional ao tamanho e à complexidade estrutural de cada organização. Cada área ou função

deve ter seus planos específicos, os quais buscam adequar às ações setoriais às definições estratégicas da organização.

O gestor de cada área deve ser o responsável pelo desenvolvimento dos trabalhos nesta fase, devendo contar com auxílio do gestor do planejamento estratégico. Nas áreas, cada gestor deve procurar fomentar um clima de participação e envolvimento, principalmente das pessoas-chave, para que se consiga o melhor conjunto de diretrizes táticas possível. A participação do maior número possível de pessoas é desejável para que a cultura da área seja unificada, e todos possam conhecer os caminhos discutidos para a empresa e área.

2.3.3 Planejamento Operacional

Esta é mais uma forma de planejar onde tem maior envolvimento direto da empresa na área operacional da produção de bens ou serviços dependendo do ramo de atividade da empresa. É onde se planeja os meios e recursos a serem utilizados para a realização de objetivos.

Nesse sentido:

Define planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional. Realiza-se geralmente pelo processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar as políticas, diretrizes e os objetivos do plano estratégico da empresa, e pelo processo de avaliação e aprovação dos mesmos (Padoveze, 2005, p. 23).

Assim, o planejamento operacional é aquele onde se coloca em prática na empresa, o operacional propriamente dito. O planejamento operacional pode ser feitos em etapas, que é um procedimento sistemático eficiente. Primeiro deve-se analisar os objetivos das atividades que serão necessárias para completar os objetivos. A previsão das atividades propostas são analisadas pelo grupo onde surgem as idéias da melhor maneira de executá-las.

Após esta análise deve-se planejar o tempo que será gasto em cada uma das atividades, programando o tempo com o auxílio de diagramas, organogramas, cronogramas e tabelas indicativas de tempo. O planejamento de recursos que serão empregados é outro ponto muito importante, como mão-de-obra, material permanente (equipamentos), material de consumo (combustível), serviços (viagens,

serviços técnicos) e outras despesas (impostos, taxas), bem como a quantidade necessária e o tempo de uso de cada uma.

Ao estimar o custo total das atividades deve-se prever e incluir a avaliação de riscos. Toda a atividade inclui seus riscos de realização, o plano operacional deve conter medidas de contingência para os empecilhos previstos.

Diferente do planejamento estratégico, o planejamento operacional é mais específico voltado à atividade fim da empresa. Ele elabora minuciosamente as atividades a serem realizadas, o que torna mais segura a realização dos objetivos, já que prevê os custos, o tempo e os riscos envolvidos.

2.4 Sistema Orçamentário

O desenvolvimento da técnica de orçar é antiga, bem antes do dinheiro, onde se pode observar que os “homens das cavernas” faziam um estoque, para longos períodos de inverno. Com a vinda do dinheiro como unidade de moeda para os romanos a palavra orçamento teve maior utilidade e fixação no meio da administração pública com os ingleses. Este povo em 1699 estabeleceu uma lei para controlar os gastos do rei, já naquela época a arrecadação de impostos tinha uma previsão de quanto entrava nos cofres ingleses. Prevendo o endividamento houve a segregação onde quem autorizava os gastos que o rei podia ter era o parlamento com base no orçamento de arrecadação.

combinado os momentos anteriores do planejamento estratégico, passa-se a elaboração dos planos de ação. Cada área reflete sua ação no futuro da empresa, materializando-o em objetivos e ações que pretende desenvolver no sentido de alcançá-los (Tavares, 2000, p. 359).

Para Lunkes (2003 p. 27) o processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão das despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões definindo a atuação para indivíduos com responsabilidade de supervisão.

Quando se fala em orçamento setorial da empresa está ocorrendo à segregação das atividades que são desenvolvidas, ele é muito interessante para que tenhamos melhor controle do desempenho setorial. O planejamento e o orçamento andam juntos, a divisão setorial apropria a receita e a despesa da produção

podendo assim traçar metas, redução de custos e até mesmo prever a quantidade que se pode produzir. Nas empresas de distribuição de energia cada setor é independente na hora de executar as tarefas do dia-a-dia. O produto final é a venda de energia o qual a soma de todos os esforços setoriais são voltados para ela.

A preocupação com a arrecadação e o controle de gastos fez nascer o orçamento público que posteriormente passou a ser usado pelas empresas.

Orçamento é um plano administrativo que abrange todas as fases da operação para um período futuro definido. E a expressão formal das políticas e planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para suas subdivisões (Welsch, 1973, p. 27).

Percebe-se a preocupação do autor em formalizar o orçamento como ferramenta administrativa de gestão. Para Catelli (1972, p.27), o orçamento pode ser sumarizado como um plano de ação detalhado, desenvolvido como guia de operações e como uma base parcial para subsequente avaliação de desempenho. Catelli faz referência se o que foi planejado está dando certo e ainda salienta que o orçamento é dependente do planejamento. Lunkes (2003 p. 27) reforça dizendo que o orçamento é a etapa do planejamento estratégico que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender as necessidades características e objetivos da empresa no período esperado.

Objetivos	Descrição
Planejamento	Auxiliar no programa de atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
Coordenação	Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
Comunicação	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos gerentes.
Motivação	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
Controle	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde é necessário.
Avaliação	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Quadro 2 _ Seis Objetivos principais do orçamento

Fonte (Brookson, 2000, p. 9)

Pensando no longo prazo o orçamento pode ser usado como ferramenta de expansão, melhorias e diversificação da atividade usando a alocação correta de recursos. Em um plano de atividades futuras:

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 organização. O orçamento é uma declaração de planos financeiros e não financeiros para um período que está por vir, normalmente de um ano (Brookson, 2000, p. 6).

Assim define-se que o orçamento está ligado a área de gestão da empresa sendo de vasta aplicabilidade nos campos de planejamento, coordenação, comunicação, motivação, controle e avaliação. Também se pode dizer que o orçamento é a contrapartida financeira das atividades previstas nos planos de ação da empresa aprovados pela administração. A escassez de recursos estimula o pensamento estratégico nas empresas, o qual se intensificou no período pós segunda Guerra Mundial. Assim uma forma de recompor a economia é planejar a curto, médio e longo prazo seus investimento seus governantes tinham que fazer investimentos e tomadas de decisões precisas.

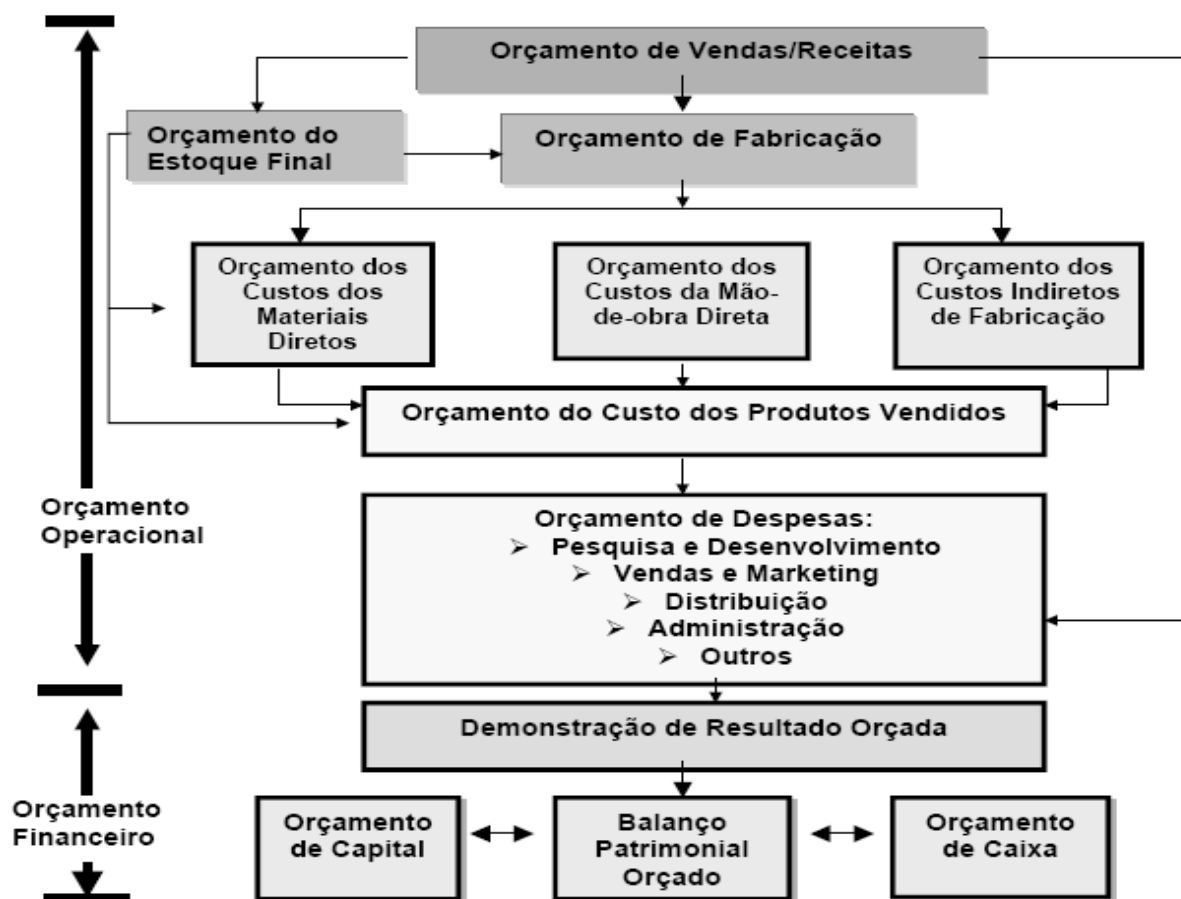


Figura 2 Orçamento global
Fonte: Lunkes (2006, p. 28)

A figura 2 sintetiza e enfatiza a importância do trabalho, pois resume toda a forma de orçar. Tudo começa pelo orçamento de vendas, que é fundamental para a sobrevivência da empresa, posteriormente vêm os custos que envolvem a transformação da matéria bruta. A figura mostra a divisão do orçamento operacional e o financeiro, neste trabalho apenas o orçamento operacional será tratado.

É importante a interligação do orçamento fazendo que os gestores alterem quando tem algum evento que possa afetar o resultado pretendido. Desse modo, a qualquer momento a empresa terá que readaptar seu processo para ajustar-se às novas pressões e circunstâncias do ambiente.

2.4.1 Tipos de orçamentos

Quando se fala em tipos de orçamentos, antes de tudo deve-se procurar identificar o ramo de atividade da empresa, ou seja, a filosofia de negócio. Assim, como o setor elétrico tem particularidades, deve-se levar em conta a regulamentação

feita pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), a qual exige demonstrativos trimestrais e auditorias constantes de todas as contas da empresa. Para tomar decisões as empresas precisam estar devidamente organizadas de forma juridicamente, gerencial operacional e financeira. Os orçamentos, quanto ao tipo, se dividem em duas formas, Estático e Flexível.

Fala-se em orçamento estático quando a administração da empresa não permite fazer nenhuma alteração no que foi anteriormente orçado e geralmente é feito em relação ao volume de produção ou vendas. Essa forma de orçamento é um pouco contestada.

Caso a empresa, durante o período, considere que tais volumes não serão mais atingidos, parcela significativa das peças orçamentárias tende a perder valor para o processo de acompanhamento, controle e análise das variações, e também como base de projeções e simulações com dados orçamentários. Apesar de conter um elemento crítico, que é sua estaticidade e, portanto, sua flexibilidade, esse tipo de orçamento é muito utilizado principalmente para grandes corporações notadamente as que operam em vários países (Padoveze, 2005, p. 43).

Já o orçamento flexível veio para aperfeiçoar e solucionar os problemas citados no orçamento estático. Neste caso ao invés de um único orçamento com dados pré-fixados admite-se flexibilidade nos volumes de produção e vendas sendo uma perfeita integração entre custos fixo e variáveis. Conforme Horngren (1985, p.137) *apud* Padoveze o “orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que pode ser ajustado a qualquer nível de atividades. Este orçamento esta focado para produtos que possuem mensuração unitária.

2.4.1.1 Orçamento de vendas

Considera-se que o orçamento de vendas é o ponto de partida para a elaboração das peças orçamentárias e está atrelado a demanda de produto em determinado período. Quando as vendas são orçadas está se prevendo a entrada de numerário na empresa, onde se pode encontrar algumas restrições internas e externas.

O plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se

nas estimativas de vendas. As vendas representam a fonte básica de entrada de recursos monetários, os investimentos adicionais em ativo imobilizado, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão-de-obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes dependem do orçamento de vendas (Welsch, 1983, p. 95).

Nas concessionárias o preço da venda de energia elétrica por quilo watt hora (kWh) é predeterminada pelas classes de consumidores e pela ANEEL a cada revisão tarifaria não podendo ser altera. Fator relevante para o faturamento e a sazonalidade no consumo variando conforme as estações do ano que é um fenômeno natural. A importância do orçamento de vendas está na determinação de atividades futuras no período contábil.

A primeira coisa a fazer quando estabelecer o orçamento de vendas é definir os fatores limitadores ou restrições. Portanto é necessário proceder um acurado diagnóstico de seu ambiente interno e externo, visando à identificação dos eventos internos e externos que podem interferir nas previsões de vendas da empresa (Padoveze, 2005, p. 54)

No caso da permissionária os fatores externos e internos existentes precisam ser superados para levar energia de qualidade com continuidade aos consumidores. Crises energéticas, temporais, redes em má conservação, falta de fornecedores, e etc. são exemplos de fatores externos que afetam o faturamento. Quanto mais energia faturada melhor será para a empresa. Já os fatores internos estão relacionados por exemplo com os recursos humanos (falta de pessoal), almoxarifado, manutenção, comercial, contábil e etc.

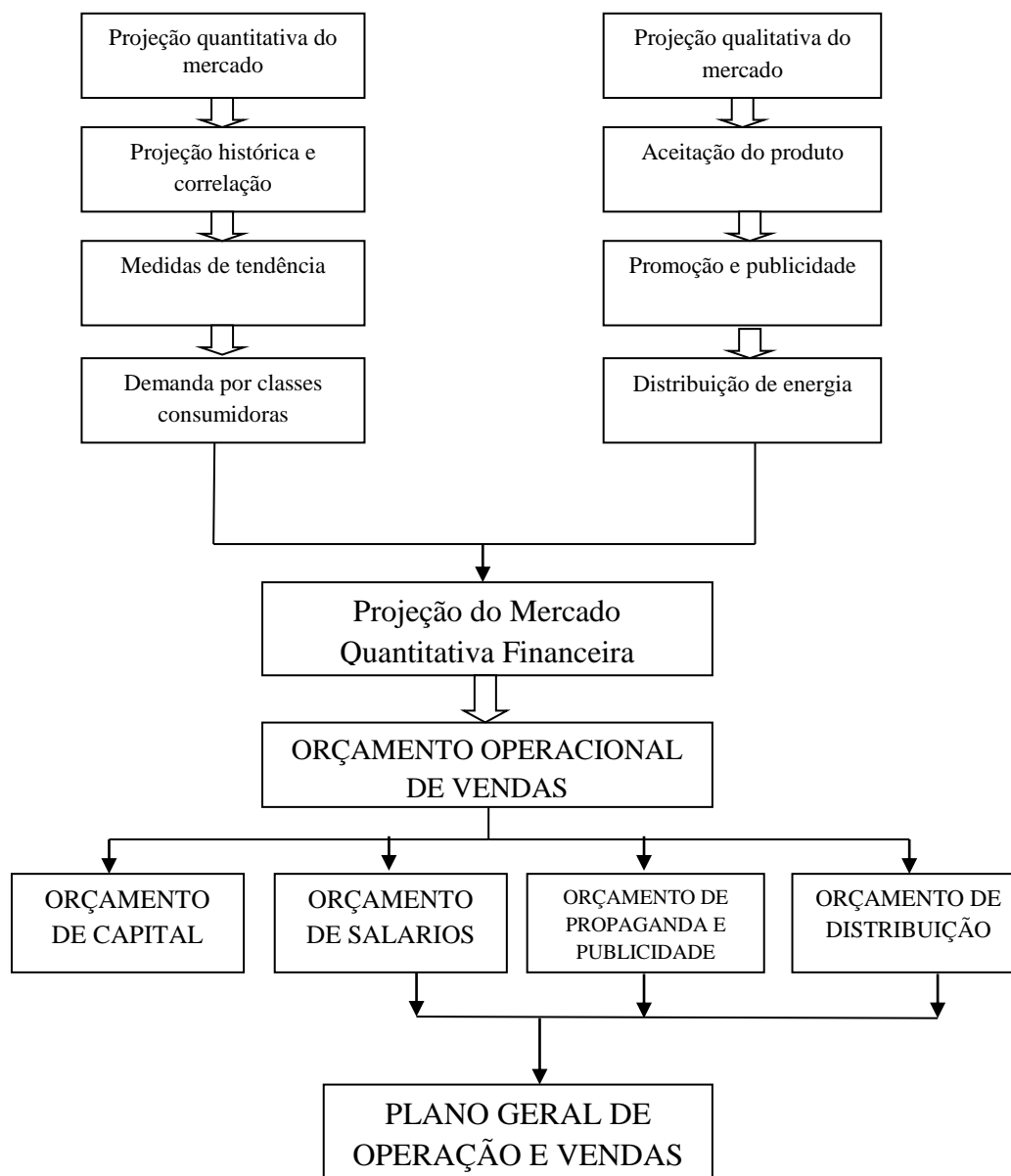


Figura 3 Orçamento de vendas
 Fonte (Lunkes. 2006, p.56 adaptado)

Esta figura 3 identifica os principais componentes do orçamento de vendas envolvendo os objetivos da empresa e a projeção da quantidade a ser vendida. A demanda por zonas, no caso da energia elétrica, é de vital importância para identificar onde investir mais em manutenção e reformas das redes. Por fim a integração qualitativamente e quantitativamente em um plano com projeções das vendas fechando com os gastos do setor de vendas.

2.4.1.2 Orçamento de produção

Após a previsão das vendas deve-se entrar no setor operacional da empresa, onde vamos precisar a quantidade de energia que será distribuída. Para Lunkes (2003 p. 58) “o plano de produção envolve a programação de uso da capacidade instalada...” prevendo a energia que será comprada, os custos operacionais para manter a distribuição, as novas redes atendendo novos consumidores e a manutenção de redes existentes o qual recebe mais investimentos.

Segundo Sanvicente (2006 p.58), “a sua elaboração estão implícitas decisões de grande impacto sobre a lucratividade da empresa”. Essas decisões podem ser afetadas, pois o orçamento de produção integra o orçamento de vendas, custos de produção e a política de estoques.

O orçamento de produção deve ser elaborado após o orçamento de vendas, pois assim já podemos ter uma estimativa da quantidade de energia que será comercializada. O almoxarifado integra o orçamento de produção com estoque para a manutenção e construção de novas redes. Este com papel importante de subsídio a expansão dos negócios, para Lunkes (2003 p. 58) “a empresa deve encontrar a melhor maneira de equilibrar seu fluxo financeiro”, adequando às políticas de estoque.

A energia elétrica não pode ser estocada, tudo que é consumido deve ser gerado pelas usinas hidroelétricas e repassado aos consumidores. Por exemplo, a cidade de Faxinal do Soturno, seus consumidores recebem a energia que é gerada em Salto do Jacuí.

2.4.1.3 Orçamento do custo de produção

Orçamento do custo de produção é onde se encontra os custos de produção diretos, indiretos e a mão de obra direta. Sanvicente/Santos (2006, p. 76) classifica como matéria-prima, mão-de-obra direta, custos indiretos de produção. Nas distribuidoras de energia elétrica os custos que envolvem a manutenção e extensão de rede são custos diretos e passam a fazer parte do imobilizado da empresa. A matéria prima a ser estocada sai do almoxarifado e passa a fazer parte do imobilizado da empresa.

Para Sanvicente/Santos (2006, p. 76) a elaboração do orçamento de matéria prima requer:

- a) Determinação da quantidade de matéria-prima exigida para o atendimento da produção;
- b) Estabelecimento das políticas de estocagem de matérias-primas;
- c) Elaboração do programa de suprimentos;
- d) Determinação do custo estimado das matérias-primas necessárias a produção.

A política de estoque deve ser bem rigorosa sendo alimentada por programas de estoques, com controle permanente o qual irá alimentar o sistema de compras, a contabilidade e o gerenciamento de estoques.

Evidentemente, a fixação da política de estoque se faz em função das necessidades de materiais estimados na seção anterior, e em consonância com as conveniências de compras, a capacidade de estocagem da empresa a facilidade de obtenção do produto no mercado, os custos de estocagem, os custos administrativos de compra(...) (Padoveze, 2005, p. 79).

Em relação às compras uma boa política de estoque pode ser vista como uma poderosa ferramenta para o setor de compras o qual permite as empresas terem poder de barganha. Como nas distribuidoras de energia, quem estipula o preço de vendas de energia é a ANEEL, as concessionárias necessitam reduzir ao máximo seus custos, aumentando assim seus investimentos.

As obras de extensão de redes é feito um projeto, o qual é orçado à quantidade de material que será utilizada, que após a aprovação da direção, vai para o almoxarifado com antecedência de um mês para fazer a previsão de estoque. Estas obras fazem parte do planejamento da empresa. Para a manutenção a qual utiliza menos material e geralmente é emergencial tem-se na empresa a quantidade mínima de material.

As compras são feitas através de pesquisa de mercado, onde o fornecedor que tiver o menor preço é cotado e aprovada a compra pela direção. Sanvicente/Santos (2006, p. 82) diz que para nas compras, são considerados os preços, prazos de entrega e demais fatores, como a estocagem.

2.4.1.4 Orçamento de despesas de vendas e administrativas

São recursos orçados para dar suporte às vendas orçadas o qual são geralmente de natureza fixas ou variáveis se for considerado o volume de vendas. Sanvicente/Santos (2006, p. 113) diz que a elaboração do orçamento esta relacionada aos cargos dos diversos responsáveis dos centros de custos em que se encontra dividida a empresa. Esta classificação é importante para saber o percentual que esta sendo gasto com a administração de cada centro de custos. As despesas administrativas têm a finalidade de determinar os recursos que serão alocados para manter a logística e a gestão da empresa.

Conforme Lunkes (2003, p. 64) “essas despesas estão relacionadas à alta administração da empresa, ao pessoal burocrático e aos gastos com expediente, incluindo custos comerciais, marketing, custos financeiros e custos tributários”.

O orçamento de despesas com vendas são os esforços efetuados para efetuar a venda, no caso das concessionárias, são os gastos para fazer leitura nos medidores, entregas de faturas, veículos e com o pessoal envolvido. Sua elaboração deve ser feita concomitantemente com o orçamento de vendas.

Para tanto:

A elaboração conjunta dos orçamentos de receita de vendas e de despesas de vendas pode ser feita determinando-se, em uma fase preliminar, as vendas desejadas, e a seguir o que precisará ser feito para possibilitá-las. A fase seguinte consiste em uma análise da relação incremento de vendas/incremento de despesas de vendas. Essa análise é indispensável, pois ela pode até mesmo invalidar uma meta de vendas, caso seja considerada inviável em vista dos altos custos a ela associados (Sanvicente, 2006, p.117).

No caso das concessionárias de energia elétrica a venda é classificada em um só produto a energia, que é dividida em cinco classes: residencial, comercial, industrial, baixa renda e a rural. Por tanto, o orçamento de despesas de vendas e despesas administrativas, requerem que seus participantes passem a levar em conta o efeito de suas ações em vista das metas prefixadas.

2.4.1.5 Orçamento de capital

Orçamento de capital é elaborado com o objetivo de maximizar a riqueza dos acionistas, sintetizado em elaborar projetos de investimento, que são um conjunto de informações relacionadas com a inversão de capital, em uma determinada época.

Martins & Assaf Neto (1986, p. 435) defendem que decisões de longo prazo, contudo, apresentam riscos mais elevados que as de curto prazo. E, para que estes riscos sejam minimizados, deve-se lançar mão de técnicas de orçamento de capital, a fim de que haja uma análise cuidadosa das alternativas de investimento que a empresa dispõe.

Sanvicente (2006, p 125) diz que, os planos em longo prazo são fundamentais para qualquer empresa, mas ao mesmo tempo esses investimentos como são de grandes valores não podem sofrer mudanças radicais posteriores sem grandes prejuízos. Uma vez planejado, analisado, aprovado e executado fará parte do imobilizado da empresa o qual beneficiará a empresa para longos períodos.

O orçamento de capital é onde se verifica os grandes investimentos como instalações, veículos máquinas e equipamentos que venham melhorar ou ampliar a capacidade produtiva da empresa. Welsch (1983, p. 230) acrescenta, envolvem gastos “irrecuperáveis” e “fixos” que dificilmente podem ser corrigidos ou repostos uma vez executada a decisão. A análise desses projetos para Welsch (1983, p. 230) envolve três dimensões, 1) a dimensão exigida que se estenda ao máximo possível no futuro, 2) uma dimensão ao plano de resultado de longo prazo e 3) dimensão compatível com o orçamento anual da empresa.

A sinteticamente o orçamento de capital envolve:

1. A geração de propostas de investimentos;
2. A estimação dos fluxos de caixa das diversas propostas
3. A avaliação dos fluxos de caixa;
4. A escolha do projeto com base na aceitação;
5. A reavaliação permanente dos projetos de investimentos já aceitos e em execução (Sanvicente *apud* van Horne, 2006, p. 126).

Por se tratar um investimento de grande porte deve ser feito um estudo avaliando a taxa de retorno, se ela for atrativa, compensa comprar o bem. Por exemplo, nas concessionária temos veículos que trabalham diariamente o qual tem uma depreciação acelerada devido ao desgaste. Tem estudos que determinaram a vida média útil é de aproximadamente de 5 (cinco) anos, isso significa que a cada 5

(cinco) anos deve ser renovada a frota, evitando gastos excessivos com manutenção de veículos.

Para Welsch (1983, p. 232), as várias razões pela qual a alta administração deve elaborar o orçamento de investimento estão citados abaixo:

1. Planejamento - Permite o planejamento adequado de despesas de capital;
2. Coordenação – Permite a coordenação adequada de despesas de capital no que diz a respeito:
 - a) Necessidades de financiamento – exigências de caixa e recursos financeiros;
 - b) Investimentos total em operações;
 - c) Vendas em potencial;
 - d) Lucros em potencial,
 - e) Retorno sobre investimentos;
 - f) Posição financeira da empresa.
3. Controle.

A política, procedimentos, análise de cenários e aprovação do orçamento deve ser de responsabilidade da alta administração, sob pena de que pequenos erros podem levar a falência da empresa. Já quem elaborou o planejamento deve ter atenção nos seguintes itens descrição do projeto, os motivos que o levaram a elaborar, levantamento de dados, vantagens e desvantagens, valor de investimento período de tempo juntamente com a capacidade produtiva da empresa.

2.4.1.6 Orçamento de caixa

O fluxo de caixa é de suma importância para as empresas, pois é a partir dele que se pode fechar o orçamento com o planejamento estratégico e tomar as decisões que envolvem desembolso de numerário por grandes períodos. Para Lunkes (2003, p. 71), o objetivo do orçamento é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas em outras peças orçamentárias.

Controlar os recursos de caixa é uma atividade um pouco complexa, pois é onde permite agregar todos os orçamentos da empresa. O inter relacionamento dos orçamentos, se dá no orçamento de caixa, pois é neste que se encontra maiores informações sobre entradas e saídas de caixa no decorrer da apuração do ciclo orçamentário.

Por tanto:

Com baixo ou elevado grau de formalização, o fato é que a grande maioria das empresas elabora algum tipo de projeção do fluxo de caixa. As razões para isso se prendem ao fato em que economias inflacionárias e manutenção de elevados saldos de caixa implicam prejuízos devidos ao decréscimo do valor aquisitivo desses valores, além dos juros, correspondentes, ou seja, o valor do dinheiro que poderia estar sendo aplicado produtivamente. Por outro lado, as faltas imprevistas de caixa trazem como conseqüência maiores ônus financeiros na obtenção de empréstimos, além de poderem desacreditar a empresa junto a seus credores (Sanvicente, 2006, p. 155).

O autor refere-se às estimativas de entradas de caixa decorrente de vendas e outras receitas e as saídas de caixa resultante de despesas operacionais e outros gastos.

As principais finalidades do orçamento de caixa podem ser:

- 1) Indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas.
- 2) Indicar o excesso ou insuficiência de disponibilidades.
- 3) Indicar a necessidade de empréstimo ou a disponibilidade de fundos para investimentos temporários.
- 4) Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação à capital de giro total, vendas, investimentos e capital de terceiros.
- 5) Estabelecer bases sólidas para a política de crédito.
- 6) Estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira (Welsch, 1983, p. 255).

Um dos princípios contábeis, o da competência, diz que a receita e as despesas são atribuídas ao período do fato gerador, a receita só passa a ser efetiva no momento da entrega da mercadoria. Um problema pode ser tratado como a falta de caixa devido a não previsão de receita e outro problema é o excesso de numerário em caixa, pois o mesmo pode ser aplicado, rendendo assim juros a empresa.

O fluxo de caixa:

A projeção do Fluxo de Caixa permite que se visualize a provável posição do saldo de caixa no decorrer dos meses cobertos pelo período orçamentário, e em função disso torna-se possível identificar as prováveis faltas futuras de caixa, bem como os meses em que haverá excesso de numerário disponível, possibilitando a análise prévia das alternativas da aplicação desses excedentes (Sanvicente, 2006, p 156).

O orçamento de caixa tem sua importância fixado na forma de gerenciar os demais orçamentos como a política de estoques e até mesmo os prazos de recebimento de mercadorias. Qualquer falha em um desses orçamentos pode

ocasionar a quebra de caixa fazendo a empresa buscar empréstimo para suprir sua necessidade.

Lunkes (2003, p.71) assevera que o orçamento de caixa é a peça orçamentária que junta todos os orçamentos particulares. Até mesmo podemos encontrar períodos em que a sobra de dinheiro em caixa, fazendo que a empresa busque maneira de aplicar esta sobra em aplicações fixas ou até mesmo no mercado de ações o qual pode dar um bom retorno num curto prazo de tempo. Quanto aos métodos de planejamento de caixa se divide em dois, ou seja, o de receita e projeto, e o de resultado ajustado.

a) O método de recebimento e pagamento é bastante detalhado baseando-se nos orçamentos parciais anteriormente elaborados ajustando para as data em que as transações efetivamente se converterão em termos de caixa. São feitos em curto intervalo de tempo.

b) O método de resultado ajustado é mais trabalhoso, pois é feito em períodos superiores há um ano onde se pode encontrar suporte para as projeções da empresa a longo.

A projeção dos saldos em caixa pode ser vista como um instrumento de planejamento estratégico, prevendo o excesso ou a falta de dinheiro, fazendo que a direção se preocupe na data projetada em tentar cortar algumas despesas.

2.4.1.6 Orçamento Global

Define-se por orçamento global o ligado com o planejamento da empresa baseado em atividades que serão desenvolvidas por períodos subseqüentes. No orçamento global identifica-se a unificação sintética de todos os orçamentos citados anteriormente, o qual será um único orçamento completo concretizando as informações da administração.

Lunkes (2003, p. 121) diz que, ele reflete a capacidade necessária para produzir o nível desejado e os recursos financeiros e não financeiros de acordo com as metas estratégicas e as mudanças para melhorar o desempenho.

A extrema importância da unificação dos orçamentos se dá na hora de projetar investimentos, baseados nos custos e o fluxo de caixa necessário para aceitar a proposta. Por outro lado, se for admitido que os objetivos ou padrões

planejados sejam atingíveis e representam um desempenho eficiente em relação à situação real, uma avaliação significativa válida no desempenho efetivo será o orçamento:

Um orçamento eficaz deve preocupar-se com a alocação apropriada de recursos, como pessoas, tecnologia, ativo imobilizado, entre outros recursos atingir necessidades e objetivos estratégicos relativos aos produtos e à base dos clientes (Lunkes *apud* Ching, 1997, p. 275).

É nesse sentido que se encontram todos os orçamentos em um só permitindo a análise criteriosa de setores da empresa com as variáveis que necessitam ser mudadas para fazer a projeção do orçamento.

O plano orçamentário deve conter:

- 1) Orçamento como sistema de autorização: o orçamento aprovado não deixa de ser um meio de liberação de recursos para todos os setores da empresa, minimizando o processo de controle.
- 2) Um meio para projeções e planejamento: o conjunto das peças orçamentárias será utilizado para o processo de projeções e planejamento, permitindo, inclusive, estudos para períodos posteriores.
- 3) Um canal de comunicação e coordenação: incorporando os dados do cenário aprovado e das premissas orçamentárias, é instrumento para comunicar e coordenar os objetivos corporativos e setoriais.
- 4) Um instrumento de motivação: na linha de que o orçamento é um instrumento de autorização, ele permite o grau de liberdade de atuação dentro das linhas aprovadas, sendo instrumento importante para o processo motivacional dos gestores operacionais.
- 5) Um instrumento de avaliação e controle: considerando também os aspectos de motivação e de autorização, é lógica a utilização do orçamento como instrumento de avaliação de desempenho dos gestores e controle dos objetivos setoriais e corporativos.
- 6) Uma fonte de informação para tomada de decisão: contendo os dados previstos e esperados, bem como os objetivos setoriais e corporativos, é uma ferramenta fundamental para decisões diárias sobre eventos econômicos de responsabilidade de gestores operacionais (Padoveze, 2005, p. 31).

A formação do orçamento está clara nos pontos citados acima, com o envolvimento dos gestores na aprovação, controle e motivação para executar o que foi planejado e orçado. O orçamento global que é apresentado para ser aprovado pelos gestores tem que aliar planejamento estratégico da empresa, junto aos custos das obras e a capacidade de pagamento que se encontra no fluxo de caixa.

A apresentação na forma integral permite a visualização de cenários diferentes, apresentados por um mesmo orçamento, mas com projeções mais arrojadas ou não.

2.5 A Energia Elétrica no Mundo

Os fenômenos da eletricidade eram conhecidos desde a antiguidade, porém sem aplicabilidade. No século VII a.c, Tales, na cidade de Mileto na Grécia, observou que uma substância chamada âmbar, quando atritada, adquiria a propriedade de adquirir outros corpos. Âmbar, em grego, significa elektron, motivo pelo qual os fenômenos daí originados denominam-se fenômenos elétricos, e a ciência que os estuda denomina-se eletricidade.

Apesar da descoberta de Tales, nenhum estudo efetivo foi feito até que Willian Gilbert pesquisou o assunto em 1600. Nos anos seguintes, a eletrostática foi continuamente investigada individualmente por pesquisadores como Otto von Guericke, que construiu o primeiro gerador eletrostático capaz de gerar uma quantidade apreciável de carga, e Stephen Gray, que conseguiu transmitir cargas elétricas a grandes distâncias utilizando fios de seda. Charles DuFay demonstrou que existem cargas que se atraem e se repelem, o que o levou a acreditar que há dois tipos de carga, teoria aceita até hoje, com os nomes de carga positiva e carga negativa. Muitos acreditam que o real início da era da eletricidade está baseado nas pesquisas de Piter van Musschenbroek e Benjamin Franklin.

Em 1745, Van Musschenbroek apresentou a garrafa de Leyden, destinada a armazenar carga elétrica, e demonstrou os efeitos do choque elétrico, bem como o poder desta nova forma de energia. Posteriormente, Franklin utilizou a garrafa de Leyden para demonstrar que o relâmpago era simplesmente uma descarga elétrica. A partir daí, novas descobertas e teorias apareceram à medida que cresciam as pesquisas, levando a descobertas como a bateria, lâmpada, eletromagnetismo, indução eletromagnética, transformadores, motores, geração e transmissão de energia, eletro-eletrônicos e diversos outros equipamentos de fundamental importância para a vida moderna.

Considera-se que a indústria da eletricidade não só veio preencher as necessidades apontadas, mas surgiu como uma indústria totalmente nova, com uma característica especial, que a distingue das outras “a inovação tecnológica” ao converter um recurso natural, principalmente hidráulico, em outras formas de energia (motriz e de iluminação), adequadas às novas demandas da industrialização.

O progresso científico e a inovação tecnológica passam a fazer parte e a impulsionar essa nova indústria a produzir cada vez mais, pois a demanda

aumentava a cada dia. Veio então às grandes turbinas e o aumento do tamanho das instalações, associados à organização da indústria, isso fez com que a eletricidade ganhasse mercado, principalmente nos Estados Unidos e Alemanha, líderes no desenvolvimento desse setor.

Já no século XIX a indústria elétrica nesses países já era composta por empresas produtoras e distribuidoras que não só produziam energia elétrica, mas financiavam acordos comerciais e tecnológicos e atuavam como multinacionais. Elas exploravam os mercados de eletrificação dos países em desenvolvimento público sendo assumida pelos governos a responsabilidade de prover a sociedade de energia elétrica

A indústria de energia elétrica foi sempre considerada um monopólio natural, concebida como empresas integradas, que atuavam na geração, transmissão e distribuição, vendendo energia a consumidores finais de eletricidade. A quebra dos monopólios se consolidou na década de 70 nos países mais desenvolvidos, segregando as atividades de geração, transmissão e distribuição.

Assim :

a racionalidade das reformas é a competição entre agentes e objetiva estender seus benefícios ao consumidor de energia elétrica. Outra razão forte é a quebra do conceito do serviço pelo custo, tão arraigado no caso brasileiro, que, em combinação com a série de ingerências políticas e altos índices de endividamento ocorridos no setor, elevou os custos dos empreendimentos(...) (Araújo e Hoffman, 1997, p. 5).

Assim entre outras mudanças, resultou na quebra de monopólio natural de geração, na consolidação do produtor independente e na instituição do consumidor livre. A quebra do monopólio, fez surgir a competição no setor, a desverticalização fez surgir práticas competitivas e leis mais severas transformaram radicalmente o setor nos países em que os governos, sob a égide da liberalização, propõem um novo papel para o Estado e uma nova inserção internacional para o país.

2.5.1 A Formação do Setor Elétrico Brasileiro

A evolução do setor elétrico brasileiro é recente, na década de 40, pós-guerra, revelado pela grande concentração de pessoas em cidades, e com suas necessidades, formação de indústrias comércio e serviços os demandavam cada vez mais energia.

A falta de planejamento em investimentos em geração fez restrição de oferta de energia, associada à demanda crescente, provocou uma crise de energia elétrica, agravada pela estiagem de 1952 a 1955. O país passou a racionar energia, isso impediu o crescimento substancial da economia.

Esse cenário provocou a estatização pela União a qual, prepara o desenvolvimento econômico por meio de investimentos governamentais na infraestrutura, buscando apoio financeiro junto ao Banco Mundial e do Banco Interamericano de Desenvolvimento, que financiavam em condições vantajosas.

Nos anos 50 e 60, uma nova crise com a energia a qual sofria seus efeitos em todos os Estados. Um movimento de encampação das redes foi base de reivindicações de reformas estruturais. Assim levou o Governo Militar a fazer acordo, comprando a Light, tornando quase tudo estatal.

Com a federalização do setor, através da criação da Eletrobrás em 1961, a qual tem fim de coordenação de todo o sistema elétrico, funcionando também como banco de investimento. Na década de 70, a uniformização das tarifas em todo o país garantindo e preservando a imagem do Estado e do consumidor.

A partir de 1993, houve diversas alterações na legislação do setor elétrico, visando à entrada de capitais privados, ao aumento da competição e ao início do processo de Privatização. A Lei nº 8.987 (Lei Geral das Concessões) foi aprovada em fevereiro de 1995, dispondo sobre o regime de concessão e permissão de prestação de serviços públicos, regulamentando o artigo 175 da Constituição Federal de 1988; isso obriga a realizar licitação da geração, transmissão e distribuição. Com o Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro e a aprovação das novas regulamentações, o setor passa a funcionar com características de um sistema desverticalizado, com operação otimizada e livre acesso à transmissão e à distribuição.

A seguir quadro 6 comparativo entre a situação anterior e o novo modelo do Setor Elétrico Nacional.

	MODELO ANTERIOR	NOVO MODELO
Competição	Inexiste monopólio regional	geração e distribuição
Concessionárias	verticalmente integradas: geração/transmissão/distribuição e comercialização	desverticalizadas: segregação da geração, transmissão e distribuição. A comercialização pode ser feita pela distribuidora
Consumidores	todos consumidores cativos	consumidores livres e cativos
Consumidores livres	inexistem	novos consumidores: > 3 MW; atuais consumidores ³ 10 MW e 69 kV; em 2003: ³ 0,3 MW, em qualquer tensão;
Consumidores cativos	preços regulados pelo DNAEE (Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica)	aqueles não classificados como consumidores livres preços regulados pela ANEEL
Regulamentação o técnica	exercida pelo DNAEE se restringe ao monitoramento da qualidade de atendimento do consumidor. penalizações praticamente procedimentos obrigatórios	exercida pela ANEEL e reguladores estaduais monitoramento do planejamento da geração, otimização do sistema, planejamento da expansão, operação sistema; monitoramento e aplicação de penalidades; procedimentos obrigatórios de rede, de distribuição, de concorrência e comercialização.
Regulamentação o econômica	exercida pelo DNAEE	ANEEL e agências estaduais
Contratos de compra de energia	entre distribuidora e supridora regional, via contratos de suprimento	entre distribuidora e qualquer produtor e/ou com agente de comercialização; mercado spot
Preço da energia contratos de longo prazo	regulado pelo DNAEE	livre
Preço da energia mercado spot	inexiste	reflete o custo marginal do sistema
Decisão quanto à compra de energia	toda a energia é comprada via contratos	decide quanto comprar de energia via contratos bilaterais ou mercado spot.

Quadro 3 Comparação entre o modelo antigo e atual da distribuição de energia
Fonte: adaptação de SILVA (1998, p. 27-30)

O quadro apresentado é um resumo do que foi explicado sobre o mercado antigo e o atual mercado com suas transformações. As principais mudanças são vistas como a quebra do monopólio formando empresas com geração transmissão e distribuição onde deu início a formar consumidores livres ou seja pode comprar energia de quem quiser. Por enquanto só as grandes empresas fazem isto.

O surgimento da Agencia nacional de energia elétrica a qual implantou políticas mais rígidas e o monitoramento da qualidade de energia juntamente com o controle financeiro das empresas como, por exemplo, as informações contábeis são todas transmitidas trimestralmente para o órgão regulador.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho reporta um estudo de caso, onde a aplicação das ciências será empregada “*in loco*”. Para Lakatos e Marconi (1991, p. 40) afirmam que “a finalidade da atividade científica é a obtenção da verdade, através da comprovação de hipóteses, que por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria”. Essa atividade científica pode ser caracterizada pelo que é estudado na academia e empregado na prática.

Nesse sentido, Gil (1991, p. 58) diz que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

O estudo de caso pode ser conceituado como:

um conjunto de dados que descrevem uma fase ou totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação (Young *apud* Gil, 1991, p. 59).

Para Cervo e Bervian (1983, p. 23) dizem que “em seu sentido mais geral, método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado”. O tipo de pesquisa utilizado no trabalho foi o de pesquisa bibliográfica, apenas para aprofundamento teórico. De acordo com Gil (1991, p. 45) “pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A pesquisa bibliográfica coloca o pesquisador em contato direto com tudo o que foi dito, escrito, ou filmado sobre determinado assunto. Além disso, afirma-se que:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (Gil, 1991, p. 50).

Será aplicado o método indutivo fazendo um estudo de caso descrevendo ferramentas gerencias e os passos para chegarmos até um orçamento geral.

Na coleta de dados foram realizadas entrevistas com os associados de forma não estruturada onde segundo Marconi e Lakatos (2005) o entrevistador tem liberdade de desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada com perguntas abertas que podem ser respondidas dentro de uma conversa informal.

O método de abordagem utilizado, a forma qualitativa onde vamos propor uma solução para um problema.

Segundo o propósito será feito um diagnóstico e uma investigação fenomenológica da empresa e um estudo bibliográfico para conhecer melhor o assunto, fazendo levantamento de dados na empresa a ser estudada para elaborar um modelo orçamentário.

Por fim, após a obtenção de todos os dados necessários estes serão analisados e será apresentando sugestões, através de uma avaliação formativa. Esse tipo de pesquisa tem por objeto a melhoria ou o aperfeiçoamento de sistemas ou processos, mediante a avaliação de uma situação e a apresentação de sugestões para a sua reformulação.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Descrição do campo de estudo

Na década de 30, o espírito empreendedor dos emigrantes italianos, em Nova Palma, fez com que eles tivessem a feliz idéia de partir para um aproveitamento hidráulico no Rio Soturno com a finalidade de gerar energia elétrica. Nesta época, na velha Europa, pequenas centrais elétricas, desde o século passado, já iluminavam as cidades e forneciam energia para o processo da Revolução Industrial. Na 4ª Colônia, os excedentes da produção e as necessidades da vida em comunidade exigiram o esforço construtivo e a coragem para a construção do empreendimento, surgindo então a Usina Hidro Elétrica Nova Palma (com potência de 160 kVA de geração).

As vilas de Nova Palma e Faxinal do Soturno passaram a receber iluminação para as casas que surgiam e as primeiras indústrias: os moinhos coloniais, as serrarias. Na década de quarenta e cinquenta, com o aumento de consumidores e a instalação de indústrias na região, levou os gestores a construir uma nova geração de energia a Usina Cafundó com a geração aproximada de 1000 kVA.

Muitas pessoas, sócios fundadores da Usina Hidro Elétrica Nova Palma, engenheiros, funcionários e trabalhadores construíram e participaram deste empreendimento que exaltava a capacidade de realização possível da pessoa humana, eis que o imigrante italiano estava isolado, sem apoio governamental, lançado à própria sorte aqui nas matas fechadas do vale do Soturno.

Na década de sessenta, ocorreram às emancipações político-administrativas de Nova Palma, Faxinal do Soturno, Dona Francisca, Restinga Seca, e o crescimento urbano das então vilas se acentua, mostrando novas casas, prédios públicos, colégios, hospitais, indústrias, onde a energia elétrica da Usina Hidro Elétrica Nova Palma criava condições para esse desenvolvimento.

A Usina Hidro Elétrica Nova Palma passava a distribuir energia elétrica para praticamente toda a região da 4ª colônia. As necessidades de consumo aumentavam. Os eletrodomésticos invadiam o dia a dia da dona de casa. Cresciam o número de consumidores. Surge então a necessidade de energia elétrica.

Buscaram junto a CEEE um acordo, surgindo então a Subestação 69 kV/CEEE em Faxinal.

A energia gerada pelas usinas opera agora em paralelo à energia trazida do Sistema Interligado Brasileiro (Usina Itaipu) o novo suprimento continua escoando nas redes de distribuição da Usina Hidro Elétrica Nova Palma que já também alimentam o município de Restinga Seca, Silveira Martins, Ivorá, Dona Francisca e os Distritos de Arroio do Só (Santa Maria) e de São João dos Mellos (Júlio de Castilhos).

As redes de distribuição espalhavam-se por toda a 4^o colônia, pode-se dizer com orgulho que era uma das regiões rurais mais eletrificadas do Brasil. As prefeituras fizeram parcerias na implantação de moderna rede urbana com posteamento de concreto nas sedes dos municípios.

Na década de 90 novos desafios: o sistema elétrico brasileiro passa a sofrer reformulação completa com as privatizações, renovações de concessões, livre mercado, a Usina Hidro Elétrica Nova Palma procura se modernizar e se adaptar às novas exigências, sempre procurando melhorar a qualidade do atendimento ao consumidor.

4.2 Levantamento de dados

O processo de distribuição de energia elétrica da UHENPAL é composto pela energia gerada nas PCHs da concessionária e a energia comprada da AES SUL. Classifica-se em energia produzida e energia adquirida no qual elas se juntam no barramento de distribuição em 13,8 Quilo Volt (kV) e é repassada aos consumidores na tensão eficaz de 220Volt (v) rebaixada por instalações transformadoras.

Em todo o sistema de distribuição existem perdas as quais são classificadas como perdas técnicas e comerciais. Perdas técnicas são aquelas encontradas pela dissipação de energia, perdas nos transformadores cabos, isoladores e etc., já as perdas comerciais envolvem a inadimplência da empresa, fraudes e ligações clandestinas. Na empresa o faturamento pela é dado pela venda de energia que se dá pela união da energia produzida e adquirida. Ambas as energias tem medidores independentes para saber a quantidade exata que é gerada e comprada da supridora, no caso a AES SUL (Distribuidora Gaúcha de Energia S.A.). O medidor de

energia elétrica é um dispositivo eletromecânico ou eletrônico capaz de mensurar o consumo de energia elétrica, sendo a unidade mais usada é kWh.

O quadro 4 abaixo demonstra a quantidade de energia que é produzida, comprada e as perdas pela UHENPAL.

EM Kwh	1 TRIM 2007	2 TRIM 2007	3 TRIM 2007	4 TRIM 2007
ENERGIA PRODUZIDA	1.411.720,00	1.855.000,00	2.537.720,00	1.867.680,00
ENERGIA ADQUIRIDA	18.341.314,00	13.938.972,00	16.526.533,00	14.162.020,00
TOTAL	19.753.034,00	15.793.972,00	19.064.253,00	16.029.700,00
PERDAS TÉCNICA E COMERCIAIS	3.705.146,00	1.085.648,00	2.668.419,00	3.759.686,00
ENERGIA FATURADA	16.047.888,00	14.708.324,00	16.395.834,00	12.270.014,00

Quadro 4 – Dados da Quantidade de energia comprada, produzida e das perdas

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008

A importância deste quadro 4 para o trabalho está principalmente no controle da receita da empresa pelo orçamento de vendas.

Os dados foram levantados no faturamento da empresa o qual evidencia o total controle e organização dos dados fidedignamente. As oscilações na energia comprada e produzida são causadas pela estiagem dos recursos hídricos nos períodos de seca, como mostra o primeiro período de 2007. Nesses períodos a geração funciona somente em determinados períodos do dia como, por exemplo, à noite. A retomada da produção é possível quando a barragem elevar o qual leva algumas horas.

Já no terceiro trimestre onde meses de cheia dos rios são proporcionados por bastante chuva a geração tem valor expressivo sobre a energia faturada. O total da energia faturada é a soma da produzida, adquirida e perdas formando o total da energia que é faturada. Esta tem variações justificativas pelas estações do ano, o qual as pessoas consomem menos ou mais energia. No quarto trimestre tem o horário de verão o qual é responsável pela redução na energia faturada.

O horário de verão serve para adaptar as atividades diárias do ser humano à luz do Sol. Nos meses de verão o Sol nasce antes que boa parte da população tenha iniciado seu ciclo de trabalho. Assim, se os relógios forem adiantados durante esse período, a luz do dia será mais bem aproveitada e as pessoas passarão a consumir energia em melhor quantidade acordo com a luz solar. Como a geração de energia elétrica no Brasil é de 96% de recursos hídricos há um bom motivo para adotar-se este modelo.

4.2.1 Composição do orçamento de vendas

O orçamento de vendas da concessionária pode ser desmembrado em duas formas: a primeira é por municípios de abrangência de concessão e a segunda é pela classe ou tipo de consumidor. O levantamento de dados para o trabalho foi adotado apenas por municípios de abrangência.

A título de conhecimento as classes de consumidores podem ser: residencial, industrial, comercial, rural, poder público, iluminação pública e serviço público. A demanda de energia elétrica por município esta associada à quantidade e qualidade de consumidores. Quanto maior o número de consumidores por município maior será o consumo, associado a quantidade de aparelhos eletrodomésticos que possuem em sua residência. Em regiões industrializadas a demanda é maior.

O quadro 5 abaixo demonstra o faturamento por trimestre de 2007 pela UHENPAL de acordo com o município de abrangência.

ENERGIA FATURA POR MUNICIPIO R\$				
MUNICIPIO	1 TRIM 2007	2 TRIM 2007	3 TRIM 2007	4 TRIM 2007
RESTINGA SÊCA	2.632.873,01	2.524.165,49	2.111.254,28	2.131.202,62
FAXINAL DO SOTURNO	1.188.116,12	1.129.141,09	1.030.804,75	1.018.376,28
NOVA PALMA	819.530,89	792.346,46	730.940,06	717.345,83
SÃO JOÃO DO POLESINE	451.330,84	486.257,73	387.924,92	387.981,12
SILVEIRA MARTINS	263.409,36	287.410,17	274.355,94	263.414,18
DONA FRANCISCA	349.945,22	314.686,51	284.049,54	281.043,56
IVORA	176.559,89	157.878,56	160.053,51	154.172,71
SANTA MARIA	57.160,30	64.485,68	49.467,32	56.397,09
JULIO DE CASTILHOS	34.392,74	33.334,12	26.654,32	31.086,67
ICMS	1.130.896,38	1.059.224,51	1.263.561,11	910.192,47
OUTROS	225.408,26	316.215,78	556.810,09	324.456,48
PIS/PASEP	61.921,15	54.112,75	67.613,63	51.067,79
COFINS	285.018,49	249.593,80	311.748,76	234.388,56
ENERGIA FATURADA	4.726.933,06	4.481.470,15	5.124.471,50	3.817.266,93
ENERGIA FAT + ICMS	5.857.829,44	5.540.694,66	6.388.032,61	4.727.459,40

Quadro 5 – Energia Faturada em municípios ao trimestre de 2007.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008

A energia faturada contém os Kwh gastos vezes a tarifa (no caso de acordo com a classe do consumidor que é definida pela Aneel), mais os impostos não incluídos nos custos da energia elétrica, como ICMS, PIS e COFINS. A tarifa de energia elétrica é a composição de valores calculados que representam cada

parcela dos investimentos e operações técnicas realizados pela concessionária em manter estrutura necessária para que a energia possa ser utilizada pelo consumidor.

A tarifa representa, portanto, a soma de todos os componentes do processo industrial de geração, transporte (transmissão e distribuição) e comercialização de energia elétrica que são repassados ao consumidor que esta no final da cadeia.

Este quadro 5 identifica os consumidores em ordem decrescente de consumo conforme o município, o qual pode ser base à tomada de decisões de futuros investimentos. O atual modelo não leva em conta o faturamento.

O orçamento de vendas tem que ter sua análise criteriosa, pois temos contrato com a supridora de demanda esta se ultrapassada tem valores significantes além de multa pela ultrapassagem.

4.2.2 Receita e Custos com a geração de energia

Uma PCH cuja capacidade instalada seja inferior a 30 MW é o tipo que normalmente opera a fio d'água, isto é, o reservatório não permite a regularização do fluxo d'água no rio em que elas atuam, causando a osciosidade na produção. O custo por kW da energia elétrica produzida pelas PCHs é maior que o de uma usina hidrelétrica de grande porte. Entretanto, são instalações que resultam em menores impactos ambientais e se prestam à geração descentralizada.

A UHENPAL possui duas as quais tem geração de 1Mega wats hora (Mwh) que é a Usina Cafundó e a Usina Nova Palma que produz cerca de 400kwh. As duas estão situadas no mesmo rio distantes uma da outra, fazendo que aumente o custo hora homem delas. Seus custos de manutenção são baixos, fazendo somente a preventiva com raras excessões que envolvem gastos maiores como por exemplo reforma.

O quadro 6 abaixo demonstra em reais os custos de geração.

RECEITA DE PRODUÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA EM 2007 (R\$)				
NOME DA CONTA	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
PRODUÇÃO	96.208,72	12.9547,22	133.419,22	129.618,42
USINAS	11.2252,90	145.591,40	149.463,40	145.662,60
(-) ENCARGOS DO CONSUMIDOR	(16.044,18)	(16.044,18)	(16.044,18)	(16.044,18)

Quadro 6 – Receita de Produção de energia

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008

No campo produção é o total em reais da energia produzida pelas usinas menos os encargos do consumidor. Na conta sintética encargos do consumidor que é redutora da conta produção, destina-se aos impostos a serem recolhidos como a compensação financeira pela utilização de recursos hídricos.

Os custos de geração estão no quadro abaixo.

GASTOS OPERACIONAIS PRODUÇÃO EM 2007 (R\$)				
NOME DA CONTA	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
CUSTO DE OPERAÇÃO TOTAL	(48.785,82)	(52.693,12)	(51.932,51)	(54.345,00)
PESSOAL	44.070,74	49.855,66	46.794,38	47.104,30
MATERIAL NG	2.897,50		2.201,20	4.135,91
DEPRECIÇÃO	1.817,58	2.837,46	2.936,93	3.104,79

Quadro 7 – Custos de geração de energia elétrica

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008

Despesas com o pessoal citado no quadro 7 é tudo que envolve a folha de pagamento dos empregados que cuidam e operam a geração de energia. Material é considerado todos os materiais usados para a manutenção a ANEEL classifica como natureza de gasto 11 (NG 11) os materiais que saem do almoxarifado e são utilizados e incorporados no imobilizado da empresa.

4.2.3 Orçamento da aquisição de energia elétrica

No quadro 1 foi visto a quantidade de energia que é comprada para a revenda em Kwh, agora vai ser demonstrado o valor que é pago por trimestre a supridora, no caso a AES SUL, em reais. A energia comprada tem seu valor relativamente elevado nos meses de seca, onde a geração esta reduzida como demonstra o quadro abaixo.

GASTOS OPERACIONAIS COM A AQUISIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA (R\$)				
NOME DA CONTA	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
SUPRIMENTO DE ENERGIA ELÉTRICA	(1.069.535,83)	(844.180,54)	(774.390,82)	(1.418.145,32)

Quadro 8 – Levantamento da energia comprada em 2007

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008

Este orçamento da aquisição de energia não envolve demais custos, sendo uma única conta, demonstrativa. A empresa paga a supridora pela energia que utiliza, para distribuir.

4.2.4 Orçamento de gastos com manutenção do sistema de distribuição

As despesas com manutenção é essencial e de vital importância no sistema elétrico sendo que parte da receita é destinado à cobertura dos custos vinculados diretamente a prestação do serviço de distribuição de energia elétrica, como pessoal, material, serviços de terceiros e outras despesas.

A atividade de distribuição é complexa, pois depende da compra de energia e na sequência na distribuição da mesma aos consumidores. Assim esta atividade envolve vários setores, como a manutenção (MNT), centro de operação e distribuição (C.O.D), departamento de engenharia e etc. Na distribuição encontra-se vários custos como por exemplo material, pessoal, veículos, combustíveis, transformadores, serviços de terceiros, equipamentos de proteção dos funcionários e etc. O quadro 9 abaixo tem suas contas sintetizadas demonstrando o que a empresa gasta para manter o sistema funcionando.

GASTOS OPERACIONAIS COM DISTRIBUIÇÃO EM 2007 (R\$)				
NOME DA CONTA	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
ATIVIDADE DISTRIBUIÇÃO	(1.055.026,03)	(1.200.478,03)	(1.602.548,03)	(1.500.025,79)
CUSTO DE OPERAÇÃO	553.321,19	607.578,77	671.323,88	570.235,04
DESPEAS COM PESSOAL	243.762,27	325.049,11	349.754,31	374.501,72
UO - COMERCIALIZAÇÃO	29.269,40	31.738,95	29.804,69	17.615,56
MATERIAL DE MANUTENCAO SISTEMA ELETRICO	28.263,57	17.289,17	39.285,26	60.668,68
SERVIÇO DE TERCEIROS	41.798,76	49.698,23	48.553,51	62.138,15
DEPRECIACÃO	114.972,32	117.640,33	126.586,53	133.769,47
OUTROS (taxas,)	43.638,52	51.483,47	337.239,85	281.097,17

Quadro 9 – Gastos operacionais com a distribuição

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008

O custo de operação pode ser dividido em investimentos de novas redes, trocas de postes, cabeamento, ou seja, eles representam os grandes investimentos que a empresa faz. A despesa com pessoal e a folha de pagamento de todos que envolvem este setor. Os materiais usados para manutenção são aqueles classificados para a manutenção preventiva ou quando acontece um temporal como por exemplo tem que ser trocado postes e tranformadores.

O sistema de distribuição em muitos momentos necessita da ajuda de terceiros, quando a demanda de serviço é grande. Estes são contratados para auxiliar nas tarefas que englobam a distribuição de energia, geralmente, e na

construção de novas redes sendo que os custos de terceiros envolvem somente a mão-de-obra.

A depreciação do imobilizado que é utilizado para fazer a manutenção, onde é encontrado os caminhões e as redes construídas como exemplo. Em outras taxas, encontramos as exigências que a ANEEL faz, como contribuição para pesquisa e desenvolvimento (P&D), pesquisas em eficiência energética (PEE) e gastos com valores relativos a indenizações devidas a terceiros, em decorrência de acidentes e cuja responsabilidade, direta ou indiretamente, caiba a concessionária e para os quais não há seguros contratados ou estes sejam insuficientes para a cobertura dos danos.

4.2.5 Despesas Administrativas

As despesas administrativas representam os gastos, pagos ou incorridos, pela direção e se constituem de várias atividades gerais que beneficiam todas as fases do negócio ou objeto social. Incluem-se nessa natureza gastos como honorários da administração (diretoria e conselho de administração), salários e encargos do pessoal administrativo, despesas legais e judiciais, materiais de escritório e depreciação de ativos imobilizados utilizados pela administração, etc. o quadro abaixo demonstra sinteticamente

GASTOS OPERACIONAIS COM ADMINISTRAÇÃO (R\$)				
NOME DA CONTA	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	360.534,47	411.916,11	418.411,77	952.923,23
PESSOAL	65.938,10	70.630,51	76.760,42	244.728,08
SERVIÇO DE TERCEIROS	181.409,38	178.698,11	210.503,01	334.404,18
INFORMATICA	66.670,31	66.670,31	66.670,31	66.670,31
TRIBUTOS	36.270,54	23.506,81	23.542,92	140.766,80
OUTROS (seguro arrendamento e etc)	10.246,14	72.410,37	40.935,11	166.353,86

Quadro 10 – Orçamento de gastos com a administração 2007

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008

Essas contas apresentadas são as que contém os valores mais expressivos como o caso do quarto trimestre. Este tem valor total fora da normalidade, o qual pode ser justificado por uma multa da ANEEL e indenizações pagas a consumidores. A comparação feita através do orçamento dá uma sequência e quando ela é alterada é por que possui alguma anormalidade.

A conta sintética tributos diz respeito a a licenciamento de veículos, Iptu, Irpj, emulmentos e demais tributos pagos relativos a transações financeiras.

4.2.6 Orçamento global

A avaliação criteriosa do orçamento setorial é feita nos orçamentos citados acima, onde se desenvolvem as atividades e permitem ser modificadas com facilidade. A título de resultado por departamento apenas o orçamento de cada departamento basta, como o objetivo do trabalho é levar um maior controle dos setores é preciso unir todos os setores em um único orçamento. Assim o proposto de orçamento global, o qual contém apenas o resultado final de cada setor, favorecendo para uma melhor visualização do todo da empresa. Essa visão permite gerencialmente o planejamento tático, operacional e estatégico dos setores, tornando a administração estratégica voltada ao geral da empresa como um todo.

Este orçamento é o fechamento, é aqui onde encontra-se a projeção de novos investimentos projetos ao longo dos trimestres. O quadro abaixo fecha todos os orçamentos sinteticamente.

ORÇAMENTO GLOBAL EM 2007 (R\$)				
NOME DA CONTA	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
ENERGIA FATURADA	4.726.933,06	4.481.470,15	5.124.471,50	3.817.266,93
CUSTO DE OPERAÇÃO TOTAL	(48.785,82)	(52.693,12)	(51.932,51)	(54.345,00)
SUPRIMENTO DE ENERGIA ELÉTRICA	(1.069.535,83)	(844.180,54)	(774.390,82)	(1.418.145,32)
ATIVIDADE DISTRIBUIÇÃO	(1.055.026,03)	(1.200.478,03)	(1.602.548,03)	(1.500.025,79)
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	(360.534,47)	(411.916,11)	(418.411,77)	(952.923,23)
COMERCIALIZAÇÃO	(2.040.309,05)	(680.698,19)	(1.124.827,76)	(1.344.062,43)
TOTAL DOS GASTOS	(4.574.191,20)	(3.189.965,99)	(3.972.110,89)	(5.269.501,77)
RECEITA - DESPESAS	152.741,86	1.291.504,16	1.152.360,61	(1.452.234,84)

Quadro 11 – Orçamento global de 2007

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008

Os dados foram compilados e foi deixado de fora a parte tributária de arrecadação, pois esta não faz muito sentido, porque ela é apenas recolhida e repassada para a União. A forma adotada envolve receita menos despesas setoriais (estas sim tem encargos tributários pois é considerado despesa do período) que são usados para manter o sistema funcionando. A forma gerencial que é vista neste orçamento permite analisar o planejamento por longos anos.

Na conta sintética energia faturada encontra-se todas as classes de consumidores discriminadas anteriormente no item 4.2.1 orçamento de vendas. Neste não foi considerado a parte tributária que é arrecada do consumidor. No item custo de operação está composto pelo quadro 7 onde encontramos os custos operacionais de produção de energia elétrica formado pelos materiais de manutenção das usinas e a folha de pagamento do pessoal que trabalha na geração.

No item suprimento de energia elétrica é composto pela energia comprada da supridora. No item atividade de distribuição é sintético de várias contas que o compoem. Estas contas fazem parte do pessoal envolvido neste setor, combustíveis, manutenção de veículos, a segurança do trabalho, material para manutenção, serviço de terceiros (quando a empresa necessita de apoio na manutenção de redes) e a depreciação. Aqui encontramos os investimentos de grande porte que a empresa faz em suas redes.

No item administração central encontra a folha de pagamento, serviços de consultoria da empresa, o software que a empresa usa. Observa-se uma variação desta no ultimo trimestre o qual esta caracterizado por despesas do pessoal com decimo terceiro e ferias, aumento na conta de serviços de terceiros em R\$ 134.000,00 comparando com os outros meses. O aumento significativo deste ultimo periodo se caracteriza pela apropriação de despesas de final de ano.

A variação da receita de energia faturada no quarto trimestre, se da devido a entrada do horario de verão o qual proporciona menor demanda de energia elétrica principalmente pelos consumidores residenciais. Estas reduzem seu consumo pois aproveitam melhor a luminosidade solar evitando assim de utilizar energia durante o período diurno.

4.3 Projeção do orçamento global

Planejando o futuro da empresa a administração pode levar em conta o orçamento global e atribuir condicionantes para períodos subsequentes. Esta avaliação é criteriosa pois envolve valores estimados que podem ser entendidos como metas a serem alcançadas. Essas metas juntamente com o orçamento devem

ser impostas pela administração a qual tem comprometimento com o resultado da empresa.

No caso deste trabalho por exemplo foi traçado algumas condicionantes e projetadas em cima do orçamento global ilustrando melhor o funcionamento do orçamento.

As condicionantes abaixo são uma estimava da empresa para o ano de 2010.

- a) Aumento da energia futura em 3% a cada semestre devido ao crescimento da demanda causado pelo aumento da taxa de natalidade e a demanda de novos aparelhos eletroeletrônicos;
- b) Redução nas despesas administrativa em 5% ao trimestre devido a reorganização e a multas mais baixas.
- c) Diminuição da quantidade de energia comprada em 20% ao trimestre devido a redução das perdas e ao aumento na geração de energia elétrica;

ORÇAMENTO GLOBAL COM CONDICIONANTES (R\$)				
NOME DA CONTA	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM
ENERGIA FATURADA + 3%	4.868.741,05	4.615.914,25	5.278.205,65	3.931.784,94
CUSTO DE OPERAÇÃO TOTAL	(48.785,82)	(52.693,12)	(51.932,51)	(54.345,00)
REDUÇÃO DO SUPRIMENTO EM 20%	(855.628,66)	(675.344,43)	(619.512,66)	(1.134.516,26)
ATIVIDADE DISTRIBUIÇÃO	(1.055.026,03)	(1.200.478,03)	(1.602.548,03)	(1.500.025,79)
DIMINUIÇÃO EM 5% DAS DESP ADM	(342.507,75)	(391.320,30)	(397.491,18)	(905.277,07)
COMERCIALIZAÇÃO	(2.040.309,05)	(680.698,19)	(1.124.827,76)	(1.344.062,43)
TOTAL DOS GASTOS	(4.342.257,31)	(3.000.534,08)	(3.796.312,14)	(4.938.226,54)
EFATURAMENTO - TT GASTOS	526.483,74	1.615.380,18	1.481.893,51	(1.006.441,61)

Quadro 12 – Orçamento global com as condicionantes para o ano de 2010.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008

A realização do orçamento foi projetado levando em consideração os dados coletados em 2007, o qual elevou a receita com vendas de energia em 3%. Parece insignificante este crescimento, no entanto, o retorno é superior a 100 mil reais no faturamento da empresa. Já a redução de custos nas unidades operacionais fez que a empresa se reestruture para atingir as metas que foram condicionadas.

4.4 Avaliação de futuros investimento em distribuição

Através de reunião com diretores da empresa foi levantado alguns dos investimentos que esta fará no decorrer dos próximos anos de 2009, 2010, 2011.

Este planejamento está previsto para a unidade operativa de distribuição a qual tem grande incentivo por parte da administração.

Os itens descritos fazem parte de estudos de engenharia e melhorias contínuas do sistema de redes depreciadas e crescimento da demanda de energia pela cidades.

Nº	Descrição	2009 (R\$)	2010 (R\$)	2011 (R\$)
		valor estimado	valor estimado	valor estimado
1	Extensão de Linha			
	Construção de Rede 69Kv	325.000,00	780.000,00	845.000,00
2	Extensão de Rede			
	Construção de novo alimentador	132.480,00		
3	Extensão de Rede			
	Construção de novo alimentador	133.324,80		
4	Melhoramento ou Reforma de Rede			
	Recondutoramento Diversos	188.600,00	158.716,00	188.601,00
5	Banco de Capacitor			
	Banco de Capacitor	24.000,00	24.000,00	24.001,00
6	Unidade Transformadora			
	Instalação de Transformador	158.716,00	158.716,00	158.716,00
7	Transformadores para Instrumentos			
	Transformador de Medida	12.552,00	12.552,00	12.552,00
8	Sistema de Medição para Faturamento			
	Sistema de Medição	17.558,00	17.558,00	17.558,00
9	Ramal de Ligação do Consumidor			
	Ramal de Ligação	5.268,00	5.268,00	5.268,00
10	Chave Religadora			
	Chave Religadora	64.800,00	64.800,00	64.800,00
11	Chave Seccionadora			
	Chave Seccionadora	10.400,00	10.400,00	10.400,00
12	Extensão de Rede			
	Extensão de rede	245.800,00	90.000,00	245.800,00
13	Extensão de Rede			
	Complementação de Fase	276.000,00	92.000,00	46.000,00
	TOTAL DE FUTUROS INVESTIMENTOS	1.594.498,80	1.414.010,00	1.618.696,00

Quadro 13 – Futuros investimentos da empresa para 2009, 2010,2011

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008

No item um preve a construção de uma rede interligando a rede de transmissão da AES Sul com a sub estação rebaixadora de Restinga Sêca, este investimento tem valor elevado devido a cabos e torres especiais. A justificativa deste investimento esta no crescimento da demanda na região.

Outro ponto chave é o investimento em recondutoramento e extensão e equipamentos que ajudam a controlar a qualidade de energia como capacitores e

reguladores de tensão. Isto possibilita melhoria continua na qualidade do produto levado aos consumidores.

Por fim os investimentos no departamento de faturamento onde a previsão é diminuir as perdas, aprimorando e sistematizando o setor.

Este levantamento deu grande importância ao orçamento global que através dele pode-se prever a quantidade de dinheiro envolvida em cada ano para realizar os investimentos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Com base no estudo desenvolvido pode-se concluir que o orçamento empresarial é uma boa ferramenta gerencial a ser utilizada por administradores de concessionárias de energia elétrica. Este método facilita o gerenciamento de recursos por parte dos gerentes e sócios, bem como o auxilia na identificação dos pontos de possíveis falhas, que podem resultar em investimentos sem retorno. Assegurando a veracidade do processo de compreensão do negócio entende-se que o orçamento é uma ferramenta indispensável, pois, confirma-se no planejamento estratégico e operacional da empresa.

Seguindo os procedimentos desenvolvidos na pesquisa constatou-se que alguns dados observados causaram dúvidas com relação a valores muito elevados avaliando com mais precisão a natureza das contas e sua contra partida. Foi verificado junto ao setor de contabilidade, o qual informou que neste ano de 2007 a empresa sofreu a transição de dois contadores, e que hoje está sendo feito uma retificação das contas passadas para informar a ANEEL. Os mesmos aproveitaram os valores citados para verificar os lançamentos contábeis feitos e assim, este trabalho pode demonstrar onde aconteceram possíveis erros na classificação de despesas.

Depois de todos os dados verificados, e criado uma planilha, foi elaborado um orçamento por setor, para evidenciar assim com melhor precisão as contas que compõem. A partir dos quadros setoriais criados levaram-se os dados principais (valor final) de cada setor a uma planilha a qual se chamou de orçamento global. Esta permite a integração e interação das contas para fazer projeções da atividade da empresa frente às situações adversas. Desta forma, o planejamento junto com o orçamento terá segurança para determinar a natureza, a extensão e o período em que realizará os futuros investimentos e conseqüentemente dando suporte a administração organizacional.

Da mesma forma entende-se que o orçamento deve ser implantado na empresa para avaliar e controlar financeiramente as operações que envolvem

compra, venda e distribuição de energia elétrica, esta metodologia chegará a diretoria da empresa mostrando a eficiência e eficácia de sua implantação.

5.2 Recomendações

Para futuros estudos recomenda-se o aprofundamento, o desenvolvimento e a expansão da pesquisa em outras atividades, bem como a implantação em concessionárias de energia. Assim, a constante melhoria do processo orçamentário, busca acima de tudo demonstrar sua eficiência e eficácia para a sociedade, como ferramenta gerencial.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Roberto Pereira; HOFFMANN., Carlos Augusto Amaral. **O novo contexto do setor elétrico brasileiro**. Rio de Janeiro: CNI, COINFRA, 1997.

BROOKSON, Stephen. **Como Elaborar Orçamentos**. São Paulo: Editora Publifolha, 2000.

CATELLI, Armando. **Sistema de Contabilidade de Custos Estândar**. São Paulo: Tese FEA/USP, 1972

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração financeira**. 7 Ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, Michael A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LUNKES, Rogério João, **Manual de Orçamento**. São Paulo, Atlas S.A. 2003.

MARTINS, Eliseu, ASSAF NETO, Alexandre. **Administração Financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1986.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C. & PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINTZBERG, Henry, **Ascensão e queda do planejamento estratégico**; traduzido por Maria Carpigiani. Bookman 2004.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE Clovis Luis, **Planejamento Orçamentário**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005.

PORTER, Michael : **Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Sanvicente, Antonio Zoratto. **Orçamento na administração de empresas**, 2 ed, São Paulo. Atlas 2006

SANTOS, Carlos Honorato Schuch; WEGNER, Douglas; SWAROWSKY, Aneliese. **Construindo o Futuro Desejado**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 7, n.3, p. 29-38, julho/setembro 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. 4ed. São Paulo: Atlas, 1983.