



PROCESSO ORÇAMENTÁRIO COMO UM PROJETO: CASO ELETROSUL

Eduardo Cezar de Oliveira¹

ABSTRACT

This article was written with the premise of public information about the business budget process using by companies and with intention to perform it analysis as a project. Will be analyze the process involved in elaborate a business budget and the advantages to use it as plan instrument. The project management theory will be show as well the fail issue of the projects in question of time and budget. The business budget model of Eletrosul will be show as a case.

Keywords: budget, Project management.

RESUMO

Este artigo foi escrito com a premissa das informações públicas sobre o processo de orçamento empresarial utilizado pelas empresas e com o intuito de realizar a análise do mesmo como um projeto. Serão analisados os processos envolvidos para a elaboração do orçamento empresarial e as vantagens de utiliza-lo como instrumento de planejamento. A teoria da gestão de projetos será apresentada assim como a problematização dos fracassos dos projetos em questão de tempo e orçamento. O modelo de orçamento empresarial da empresa Eletrosul será apresentado como um caso.

Palavras-chave: orçamento, gestão de projetos.

¹ Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. E-mail: eduardocezardoliveira@bol.com.br

INTRODUÇÃO

As empresas nos últimos anos têm procurado utilizar as boas práticas do mercado para melhorar a eficiência e a eficácia dos projetos executados por elas e isto ocasionou no crescimento da utilização dos conceitos de gerenciamentos de projetos propondo modelos, ferramentas e técnicas de gestão como metodologia de trabalho. Para Viana (2007) a busca pela excelência em gerenciamento de projetos gerou alguns mitos que foram superados e substituídos por conceitos mais modernos e dinâmicos propostos por Kerzner (2004) como, aumento de lucratividade devida á presença de controle, maior controle sobre as mudanças de escopo, reduzir conflitos por poder entre outros. O objetivo da ciência Gerenciamento de Projetos é fornecer métodos, ferramentas e técnicas para evitar que ocorram situações adversas. A principal responsabilidade do gerente é fazer com que o projeto seja bem-sucedido, isto é, atinja a meta.

Conforme Prado (2011, p.64) veja alguma dessas ações abaixo:

- a) Produzir o produto dentro das especificações técnicas, no prazo e custos orçados e com os recursos disponíveis na organização;
- b) Atingir os objetivos de lucros;
- c) Alertar a alta administração se achar que os objetivos técnicos, prazos e custos não serão atingidos;
- d) Tomar ou forçar as decisões requeridas para assegurar que os objetivos do projeto serão atingidos;
- e) Recomendar o término do projeto ou solução alternativa, caso os objetivos não possam ser atingidos e as obrigações contratuais permitam;
- f) Ser o ponto focal de contrato do projeto com o cliente, alta administração e gerentes funcionais;
- g) Negociar com outros departamentos da empresa de forma a conseguir recursos para o projeto, sempre que necessário.

As principais habilidades necessárias ao exercício da função é a comunicação, organização, formação de equipe, liderança e conveniência. O problema de pesquisa está em conseguir atingir total eficiência e eficácia no processo de planejamento de um projeto, o recém – designado gerente do projeto deve procurar ter uma visão global do futuro com o qual se envolverá.

A sobrevivência de uma organização depende de sua capacidade de estimar custos e no caso de se tratar de uma organização de projeto, o grau de incerteza e risco é muito maior. Uma organização não pode sobreviver se estimar custos que originam perda.

2 BASE TEÓRICA

O processo orçamentário trata-se de um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal para as políticas administrativas, um plano de ação detalhado para medir a avaliação de desempenho. Pode abranger aspectos financeiros e não financeiros.

Segundo Lunkes (2008, p28), “Os orçamentos, além de serem parâmetros para avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade”.

O orçamento preocupa-se com a implantação do programa aprovado pelo planejamento orçamentário. O orçamento traduz os planos a longo prazo em um plano operacional anual. O orçamento operacional é formado pelo orçamento de vendas, orçamento do estoque, mão-de-obra, orçamento dos custos e das despesas departamentais.

A utilização do orçamento pode apresentar algumas vantagens conforme comenta Chiavenato, “A vantagem do processo orçamentário é explicitar os planos futuros e atribuir-lhes valores financeiros (Chiavenato, 2007, pg. 360)”. Para o autor o fato de ser solicitado aos principais membros da empresa em todos os níveis para elaboração de suas subpartes permite uma maneira de participar e envolver os mesmos nos negócios da empresa. Abaixo demonstra-se algumas vantagens principais:

- h) Exige a definição prévia de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades de responsabilidade;
- i) Força a comunicação, a integração e a participação ao longo da organização;
- j) Obriga os colaboradores a focar o futuro, e não se ater a problemas diários da organização;
- k) Proporciona uma visão sistêmica das operações, identificando e eliminando as restrições e os gargalos, gerando maior eficiência, eficácia e economia as operações;

Segundo Neto (2011) para se implantar e até mesmo executar um processo orçamentário plenamente contendo todas as etapas exigidas como boas práticas, a empresa terá de incorrer em alguns custos que podem ser relevantes. Desembolsar verbas para

aquisição e desenvolvimento de softwares, capacitar pessoas, contratar consultorias entre outros podem limitar o processo de elaboração do orçamento. Além destes temos também outros fatores que poderão limitar o mesmo que estão sendo apresentadas abaixo:

- l) Inflexibilidade do processo orçamentário;
- m) Tempo de execução e elaboração muito longo;
- n) Ações e reações indesejadas;
- o) Visão apenas financeira;
- p) Desmotivação dos colaboradores.

O controle orçamentário é uma forma de realimentar o sistema de planejamento, ele pode ser estruturado de maneira flexível ou rígida, complexa ou simplificada, centralizada ou participativa. O controle orçamentário é um instrumento que permita à organização a entender quanto próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. A realimentação do sistema de planejamento a uma etapa importante, que permite aprimorar o processo de planejamento.

Os sistemas se tornam mais úteis quanto forem integrados, em algumas organizações o atraso nos relatórios e a falta de confiança na preparação das informações fazem com que o sistema de relatórios gerenciais seja duplicado. A atmosfera de desconfiança e a necessidade de obter informação faz com que as pessoas busquem suas próprias soluções, o que pode piorar a situação.

O orçamento, que é a forma pela qual se implementa o plano estratégico da organização, deve ser elaborado levando – se em conta a seguinte sequencia de etapas:

- a) Cenário, premissas e pré-planejamento;
- b) Plano de marketing;
- c) Plano de suprimentos, produção e estocagem;
- d) Plano de investimentos no ativo permanente;
- e) Plano de recursos humanos;
- f) Plano financeiro.

O cenário e as premissas devem estar definidos antes do início da montagem do instrumento propriamente dito. O pré-planejamento consiste em exercício que permite antever as principais tendências esperadas pela alta administração. Consiste na montagem da demonstração de resultados a partir da sensibilidade dos executivos.

Deve-se incorporar as decisões referentes à estrutura organizacional, o número de pessoas no quadro e, refletir as várias políticas de recursos humanos assim é possível projetar os gastos da empresa em termos de salário, encargos e demissões e admissões da organização.

Tanto os custos como as despesas, serão projetados levando-se em conta a sua adequação aos centros de custos requeridos para o adequado gerenciamento da organização. Os investimentos se definem como os gastos que trarão benefícios futuros para mais de um período conforme afirmao Frezatti (2009, p. 112), “A compra de uma máquina, por exemplo, constitui-se de um gasto, que se constitui em investimento, dado que a máquina deve trazer benefício para a organização por um horizonte de longo prazo”.

A finalidade do controle de custos é manter o projeto dentro dos objetivos programados durante o tempo de sua execução, desencadeando ações de modo que ele permaneça dentro dos parâmetros estabelecidos e originando o processamento de alterações quando necessário.

Segundo Braga (1995) devido ao panorama econômico, político e social do Brasil tem-se grande valor confeccionar um Orçamento, pois este cenário deverá servir como um segundo plano para o orçamento empresaria. Isto se deve ao fato de que cada alteração que ocorra no cenário irá afetar a empresa de maneiras diferentes e o acionista deverá estar preparado para tomar as decisões baseado em diferentes situações. Afirma Braga: “O sistema orçamentário traduz, em quantidades físicas e valores monetários, o desenvolvimento e os resultados de todos os planos das unidades operacionais e órgãos administrativos da empresa (BRAGA, 1995, p.230)”.

Marques (2004) define o orçamento empresarial com uma visão da perspectiva do futuro utilizado para projetar como a empresa estará em um momento no tempo futuro permitindo antecipar os problemas que poderão acontecer e por último identificar e quantificar as soluções e principalmente apresentar as ações que poderão ajudar a sanar estes problemas. Borinelli (2006, p.153) define o orçamento como o processo da organização para quantificar e detalhar os planos da empresa com relação aos recursos a serem consumidos e produzidos gerando os custos, despesas, receitas, resultados e investimentos para que sejam utilizados para direcionar as atividades dos colaboradores da organização e futuramente o controle deste. Existem vários tipos de orçamentos, como por exemplo, o orçamento por período, orçamento programa, orçamento histórico, orçamento base zero, entre outros, sendo que o enfoque deste trabalho estará no orçamento por projeto.

A definição de processo é completamente diferente da definição de projeto mesmo muitos ainda confundindo ambos, enquanto um processo é cíclico que se reinicia novamente, o projeto encerra-se ao atingir-se o objetivo.

Sendo uma força tarefa com a designação de cumprir um objetivo e após sua conclusão é dissolvida, o projeto é caracterizado por ser temporário, ter início e fim definidos, além de obedecer a um plano.

Durante a gestão do projeto um processo de planejamento é executado antes da execução de suas atividades, o qual tem por objetivo cumprir o prazo de entrega, com uma margem de custo estabelecida e uma prévia noção dos recursos que serão direcionados para a conclusão do projeto, bem como: recursos técnicos, humanos.

Dessa forma, é possível preceder as alterações necessárias durante o avanço do projeto, de forma a manter a qualidade do produto final. Conforme Roldão (2010, p.7) a gestão do projeto forma um ciclo dinâmico, que começa no Planejamento, com fixação de objetivos, estabelecimento de recursos e definição de estratégias, passando à Execução, com alocação de recursos e definição de estratégias, passando à execução, com alocação de recursos, gestão da execução e coordenação de esforços, e, finalmente, ao Controle, com avaliação de resultados, elaboração de resultados, relatórios e resolução de problemas com eventual tomada de medidas corretivas.

Para a compreensão melhor dos principais pontos do projeto, separa-se em etapas:

- a) Concepção: Identificação das necessidades, estudo de viabilidade, propostas, principalmente em relação: estudo de mercado, escolha de tecnologia, definição da unidade e Custos, condições legais, análise do risco e processo de recrutamento e formação.
- b) Planejamento: Desenvolver o empreendimento dentro dos parâmetros acordados: custo, tempo e qualidade, é nessa fase que se concretiza o que foi projetado na concepção.
- c) Na fase de execução os planos anteriores são postos em prática
- d) A fase conclusão está ligada a entrega do produto produzido, a revisão e arquivamento de todos os documentos dos projetos e o desmonte da equipe.

Gerenciar um projeto é planejá-lo, acompanhar a execução comparando com o planejado e corrigir os desvios quando necessários. O modelo PDCA (Plan, Do, Control e Act) foi desenvolvido em 1924 e aperfeiçoado no Japão.

O processo de gerenciamento de projetos se baseia nos seguintes pilares:

- a) Estabelecimento da meta (ou do escopo);
- b) Divisão do projeto em etapas;
- c) Execução de projetos gerenciais.

Em cada fase do projeto são executados vários processos gerenciais com o objetivo de produzir o resultado esperado daquela etapa. Os grupos de processos gerenciais devem abranger nove áreas de conhecimento

- a) Escopo;
- b) Tempo;
- c) Custo;
- d) Qualidade;
- e) Recursos Humanos;
- f) Comunicação;
- g) Riscos;
- h) Aquisição;
- i) Integração das áreas anteriores.

Segundo Prado (2011, p.52), “Dá-se o nome de Fatores Críticos de Sucesso a uma lista de itens que devem ser observados durante o planejamento e execução de um projeto para que o sucesso possa ser alcançado. Eles representam os aspectos mais importantes e estratégicos para execução do projeto. Sua não observância pode significar o fracasso de um projeto”. São os seguintes:

- a) Definição clara da meta
- b) Existência de um gerente do projeto competente
- c) Existência de uma equipe competente’
- d) Planejamento e controle adequados’
- e) Comprometimento das principais partes envolvidas com o projeto
- f) Existência de um adequado sistema de comunicações
- g) Inexistência ou neutralização dos itens de alto risco

Todo o conjunto de atividades que são dispendidas durante o processo de planejamento contempla um esforço para que aquilo que foi planejando não seja desviado durante a fase de execução, neste caso trabalha-se para que o real seja igual ou pelo menos próximo do planejado.

Sanvicente e Santos (2000, p.19) cita que o orçamento tem por finalidade a adoção de um esquema totalmente diferente do orçamento por período onde existe certos

empreendimento que possuem sua importância e duração e são justificados com tratamento separados das demais atividades do cotidiano. Um bom exemplo é a construção de uma nova instalação, neste caso todo o planejamento do projeto tem como prioridade a estimativa não em função do período de tempo, mas sim de acordo com as fases necessárias para sua conclusão.

Conforme Gomes (2012) o processo de gestão do orçamento contempla cinco fases que podem ser detalhadas ou segmentadas variando conforme as necessidades ou até mesmo a complexidade do ambiente que a organização está inserida, o mesmo pode ser um instrumento à disposição dos gestores que não pode ser dispensado pelo dinamismo e pelo peso que estas informações podem causar nas decisões do acionista. As cinco fases do planejamento do orçamento são:

- a) Planejamento estratégico;
- b) Planejamento operacional;
- c) Programação;
- d) Execução;
- e) Controle.

Verifica-se que o orçamento possui um início, meio e fim, sendo que possível compara-lo a um projeto que possui as mesmas características. Orth in Pfeiffer (2009, p. 15) define projetos como um conjunto de atividades ou medidas planejadas para ser executado com responsabilidade definida, alcançar um objetivo, com uma abrangência definida e em um prazo de tempo limitado. Outra definição que é apresentada pelo Project Management Institute, (PMI, 2004) é “um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único”. Analisa-se que o serviço único ou o produto esperado ao final de um projeto seja algo pronto, seu fim é alcançado quando os objetivos do projeto são alcançados, neste caso, compara-se um projeto com a elaboração de um orçamento empresarial que possui um tempo de elaboração, planejamento, execução e controle.

Para Torres (2008), existem alguns níveis de precisão para estimar um orçamento de projetos, sendo que estes seguem uma ordem de grandeza que vão variar conforme sua precisão. Esta variação vai desde -25% até +75% e este nível é classificado como ordem de grandeza, porém, se não houver dados suficientes para gerar uma estimativa precisa, os níveis irão se alterar com base na experiência da equipe em projeto que sejam similares, ou seja, com base comparativa de projetos anteriores e suas lições aprendidas. Analisando o segundo nível analisa-se a precisão que irá variar de -10% a +25% onde este mesmo é baseado em

projetos similares e também na base histórica que contenha dados suficientes para esta estimativa. E o terceiro nível considerado o de maior precisão transita na faixa de -5% a +10%, porém, não há como a empresa atingir uma boa precisão sem que a equipe tenha dados suficientes para atingi-la e as primeiras abordagens na fase de orçamento de um projeto ocorrem pelo nível um ou dois onde o nível três deverá ser a base para as análises de viabilidade financeira do projeto.

Kerzner (2004) afirma que não é difícil que as companhias alterem sua definição de sucesso de um projeto com o passar do tempo e muitas vezes estas alterações se fazem necessário, isto devido principalmente às exigências do cliente. Uma empresa orientada á projetos tem o foco da mesma voltada para os projetos, e isto pode ser um diferencial quando se fala em sucesso, pois os indicadores neste caso ficam mais precisos, diferentemente da empresa que não possui este foco e sustenta sua atividade na produção ou nos serviços. Segundo o autor, é possível finalizar um projeto no prazo, dentro do orçamento aprovado e com a qualidade desejada e mesmo desta maneira é possível causar danos á organização, um exemplo deste comportamento é quando o gerente de projetos responsável não se atenta que o projeto é secundário quando comparado com o principal negócio da companhia.

Para Kezner (2004), a definição de sucesso para um projeto sofreu alterações profundas, pois, no tradicional período o sucesso de um projeto era medido em termo técnicos do tipo funciona ou não funciona. Esta medida acontecia porque os objetivos do projeto não eram muito bem definidos. A partir deste princípio surge uma nova etapa na gestão dos projetos onde foi chamada de renascimento onde o custo e a qualidade tornaram-se tão importantes quanto a tecnologia e o sucesso passou a ser definido no cumprimento dos prazos acordados e no cumprimento do orçamento além de concluir o nível de qualidade exigido e por fim um período chamado de moderno fechou o ciclo onde além de todas estas variáveis ainda passou-se a adicionar a variável “aceite do cliente”, onde a qualidade é definida pelo cliente e não mais pelo fornecedor. Por fim, Kerzner (2004) cita ainda novos fatores que contribuem ainda mais para o sucesso de um projeto como o mínimo de mudanças de escopo, o critério para a qualidade do planejamento e a importância de o projeto estar alinhado com a missão da empresa, sendo que o que é melhor para o projeto pode não ser melhor para a empresa como um todo. Neste caso a estratégia da empresa deve estar alinhada com o proposito do projeto.

Conforme Sanvicente e Santos (2000, p.26), aspectos como apoio do comitê administrativo da empresa, criação de um roteiro e cronograma de elaboração do orçamento, definição de um período que será coberto o orçamento, comunicação, um sistema de informações confiáveis e um orçamento alinhado aos objetivos da empresa são fatores que podem colaborar para o sucesso de um projeto. Para Welsch (1983, p.65) são aplicáveis seis passos para estabelecer um projeto orçamentário como: comprometimento da alta administração, identificação e avaliação das características da empresa, atribuição de responsabilidade por área da organização, um sistema contábil com dados históricos, definições de tempo e um programa de educação orçamentária, estes seis contribuem para o sucesso do projeto orçamentário.

3 CASO: ELETROSUL

A Eletrosul é uma empresa mista, com isso todas suas informações tornam-se pública e podem ser obtidas acessando o site www.eletrosul.gov.br. Para este artigo foram utilizadas as informações publicadas no relatório para o processo de cumprimento à Portaria nº262, datada de 30.08.2005, da Controladoria Geral da União como processo de Prestação de Contas ao Tribunal de Contas da União, TCU do exercício de 2013.

A elaboração deste orçamento como um projeto foi elaborado como um cronograma com previsão de datas, iniciando-se entre maio e junho de 2013 com conclusão ao final de 2013 em dezembro para que o processo de execução do orçamento se inicie em 2014 com a premissa que cada etapa dure em média 10 dias útil. Nesta fase de planejamento, preocupa-se com evitar desvios futuros das datas acordadas, um atraso na etapa de um projeto pode provocar um fracasso de um projeto.

Viana (2007) descreve alguns elementos considerados como causas de fracassos do projeto como: metas e objetivos mal estabelecidos, análise pobre da complexidade do projeto, estimativas financeiras incompletas, bases insuficientes ou até mesmo inadequadas, sistema de controle inadequado, falta de tempo destinado para as estimativas e o planejamento do projeto, entre outras. Mas no atual cenário dos negócios os números de projetos que fracassam tendem a aumentar caso as empresas não dediquem parte de seu tempo ao processo de planejamento e elaboração dos orçamentos empresariais. Neste caso faz-se necessário realizar uma pesquisa sobre este assunto com o intuito de cooperar para a melhoria da eficácia dos

projetos de elaboração de orçamentos das empresas, reduzindo os fracassos no cumprimento dos prazos e custos aprovados.

Uma pesquisa feita pelo Standish Group (2001) aponta que apenas 28% dos projetos na área de tecnologia da informação obtém sucesso. Em tempos de alta concorrência e a globalização, fatores como escopo, qualidade e custos são as principais variáveis de desvios nos projetos desta área. Como base nestes dados surge a seguinte pergunta problema: “Como obter sucesso em um projeto de elaboração de um orçamento? Como controlar as variáveis que influenciam a gestão de projetos?”.

O caso apresentado neste trabalho refere-se à Eletrosul, uma empresa subsidiária da Eletrobrás (Centrais Elétricas Brasileiras S.A), empresa de capital misto que foi fundada em 1968 e é vinculada ao Ministério de Minas e Energia. A mesma tem a característica de ser uma sociedade anônima de capital fechado onde sua principal função é integrar os mercados consumidores de energia elétrica além de criar condições para o empresário expandir em território nacional. A empresa possui sistemas de energia em Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul e em Mato Grosso do sul, basicamente na região sudeste e sul do país e possui segundo o IBGE (2002) possui 17% de mercado de energia elétrica do país.

A empresa possui um Conselho de Administração sendo que é alterado a cada três anos, e sua estrutura possui quatro diretorias. O quadro de pessoal é possuía 1.675 colaboradores em 31 de dezembro de 2011 estão divididos em 9 departamentos, onde estes mesmos contribuem para a missão e os objetivos da empresa. Deste número de funcionários temos 978 vinculados às atividades operacionais e 576 às atividades administrativas. Como boas práticas, a empresa citada faz a revisão do orçamento interno anualmente, colocando em pauta as estimativas de receitas, despesas e investimentos, sendo o mesmo aprovado na Assembleia Geral como demonstra o relatório abaixo:

Figura 1 – Descrição dos recursos e despesas

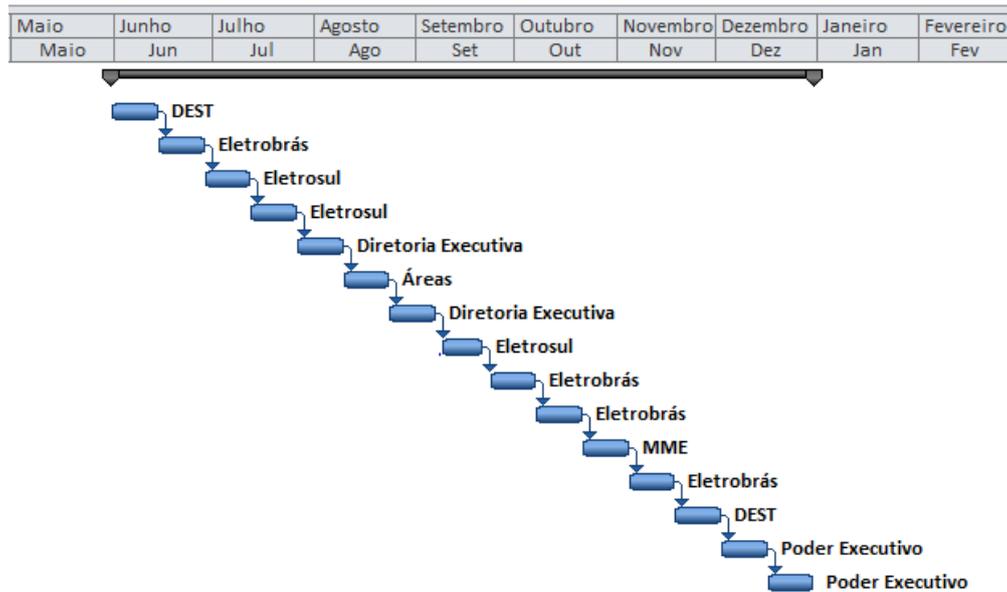
	R\$ mil		
Descrição	De	Para	Variação %
RECURSOS	1.512.784	1.166.275	(22,9)
Receita de Uso Transmissão/Conexão	266.175	287.404	8,0
Venda de Energia Itaipu/Ebisa	1.004.449	638.139	(36,5)
Transporte de Potência	41.022	47.459	15,7
Retorno/Renda Empréstimo de Energia	41.110	41.920	2,0
Ressarcimento CIEN	-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

Fonte: Relatório internos Eletrosul (2002)

A revisão deste orçamento se faz necessária para readequar e contribuir para o Plano de Metas da Empresa que é estabelecido. Este processo segue um processo e pode ser considerado como um projeto já que o processo tem início e um término estabelecido como será descrito abaixo.

O primeiro passo do processo orçamentário feito pela Eletrosul é iniciado quando o Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais, chamada de DEST e que controla e coordena a Eletrosul que é controlada pela Eletrobrás inicia as atividades de elaboração do Orçamento de Investimento e do Programa de Dispêndios Globais chamado de PDG. Este processo se inicia no mês de maio e junho do ano anterior da realização do orçamento e tem as seguintes atividades:

- 1) A DEST encaminha todas as premissas levantadas para a Eletrobrás;
- 2) A Eletrobrás inclui ou complementa as premissas e se necessário solicita mais informações;
- 3) A Eletrobrás envia para a Eletrosul;
- 4) Eletrosul encaminha os formulários e orientações com as premissas para as diretorias;
- 5) As Diretorias solicitam a elaboração do orçamento para suas áreas;
- 6) As áreas retornam os orçamentos para a diretoria;
- 7) Os coordenadores da Diretoria analisam o retorno, consolidam e encaminham para a responsável da Eletrosul;



Fonte: autor

Neste caso, após a utilização das técnicas e metodologias apresentadas de gestão de projeto analisa-se que se controlado e monitorado o processo como um projeto é possível ter um entrega final que neste caso é o orçamento da empresa Eletrobrás aprovado passando para a etapa de execução e controle apresentado neste artigo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o processo de elaboração de orçamento apresentado nos capítulos teórico deste artigo e comparando com o processo da empresa Eletrosul, fica claro que a empresa planeja-se utilizando o orçamento empresarial como maneira de evitar o descontrole das despesas não orçadas neste planejamento. A utilização de técnicas e ferramentas como o orçamento empresarial existe uma melhora na eficácia da empresa com relação aos resultados já que o orçamento prevê o futuro da empresa, desta forma o planejamento futuro considerando os riscos que as empresas correm durante o tempo de existência.

Foi apresentado como elaborar um orçamento empresarial assim como sua importância, onde a alta administração da empresa deve estar envolvida assim como os demais colaboradores e fica claro este processo durante a apresentação do caso da Eletrosul onde várias partes interessadas participam deste processo de elaboração do orçamento da empresa citada.

O presente artigo foca apenas na fase de planejamento, assim como o processo de planejamento orçamentário não existe a preocupação neste momento se as datas foram cumpridas conforme o cronograma, mas sim como é feito este planejamento. Neste caso, o projeto pode sim obter o sucesso esperado já que pode ser cumprido o tempo necessário para a elaboração do orçamento e dentro dos custos estimados. Conforme vimos, fatores de sucesso do projeto incluem o prazo, a qualidade e a aprovação do cliente final e as funcionalidades esperadas pelo mesmo que neste caso é o recebimento do orçamento com as premissas e aprovado por todas as áreas envolvidas e interessadas evitando assim que alguma área seja prejudicada neste processo.

Com isto conclui-se que é possível tratar como um projeto o processo de elaboração de um orçamento dentro da empresa utilizando as boas práticas cedidas pelo PMI (Project Management Institute) de gestão de projetos, contemplando o início e o término do mesmo como uma entrega final, da mesma forma que o conceito de projetos é definido.

5 REFERÊNCIAS

_____.ELETROSUL CENTRAIS ELETRICAS S.A. Disponível em: <<http://www.eletrosul.gov.br/>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

_____.PMI, Project Management Institute. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

_____.STANDISH GROUP. Disponível em: <www.standishgroup.com/>. Acesso em: 10 mar. 2013.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BORINELLI, Márcio Luiz; SOUZA, Bruno Carlos. **Controladoria**. Curitiba: IESDE, 2012.

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

PRADO, Darci Santos. **Planejamento e controle de projetos**. 7.ed. São Paulo: Indg, 2011

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Adriano. **Contabilidade Intermediária**. Curitiba: IESDE, 2012.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: As melhores práticas**. São Paulo: Artmed, 2004.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, Wagner Luiz. **Gerenciamento Financeiro**. Paraná: Cidade, 2004.

NETO, Jocildo Figueiredo Correia. **Planejamento e controle orçamentário: manual de orçamento empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ORTH, Afonso Inácio. **Planejamento e gerência de projetos**. Porto Alegre: ediPUCRS, 2009.

TORRES, Cleber; LELIS, João Calderia. **Garantia de sucesso em gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROLDÃO, Victor Siqueira. **Gestão de projetos: uma perspectiva integrada**. São Paulo: Edufscar, 2010.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTINI, Marina Flôres. **Planejamento e orçamento empresarial nas empresas estatais: um estudo de caso da Eletrosul**. Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina. 2004.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.