

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FLÁVIA VIVIANE GALVÃO

**A IMPORTANCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO DE
ATIVOS IMOBILIZADOS NA INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÕES
BRASILEIRA**

CURITIBA

2015

FLÁVIA VIVIANE GALVÃO

**A IMPORTANCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO DE
ATIVOS IMOBILIZADOS NA INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÕES
BRASILEIRA**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia Espejo

**CURITIBA
2015**

RESUMO

O setor de telecomunicações no Brasil deixou sua estrutura monopolista para uma estrutura concorrencial em que operadoras competem entre si vislumbrando seu destaque e a manutenção da competitividade, através da oferta de produtos inovadores e com extensa cobertura de rede e novas tecnologias. A fim de atender estes requisitos, as indústrias de telecomunicações, investem substancialmente em seus ativos imobilizados. Metodologicamente, este estudo é caracterizado como bibliográfico e documental, com base em referências de empresas de capital aberto da área de telecomunicações. Este cenário aufere oportunidades do uso das ferramentas de planejamento e controle de seu orçamento de forma a acompanhar os altos investimentos em seus ativos imobilizados, como construção de redes, avanços tecnológicos, entre outros e também uma forma de munir-se de ferramentas a fim de acompanhar a participação destes investimentos em seus resultados financeiros.

Palavras chave: Telecomunicações; Ativo Imobilizado; Planejamento Orçamentário; Controle Orçamentário; CAPEX.

LISTA DE SIGLAS

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

CAPEX – *Capital Expenditure*

CETERP – Centrais Telefônicas de Ribeirão Preto

CPC – Comissão de Pronunciamentos Contábeis

CTBC – Companhia de Telecomunicações do Brasil Central

EBITDA – *Earnings before interest, taxes, depreciation and Amortization*

TELEBRASIL – Associação Brasileira de Telecomunicações

SINDITELEBRASIL – Sindicato Nacional das Empresas de Telefonia e de Serviço Móvel Celular e Pessoal

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Delegação da autoridade de aprovação de investimentos secundários...	29
Tabela 2 - Modelo de Acompanhamento dos Custos de um projeto.....	30
Tabela 3 - Exemplo de Modelo de acompanhamento de projetos	30
Tabela 4 - Fluxo de Caixa Telefônica Brasil S.A.	45
Tabela 5 - Fluxo de Caixa Operacional das Operações Brasileiras OI S.A.....	46
Tabela 6 - Análise vertical do Ativo imobilizado em relação ao Ativo Total	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O percentual do CAPEX sobre a Receita Operacional Líquida da Telefônica Brasil S.A.	42
Figura 2 - O percentual do CAPEX sobre a Receita da Oi S.A.	44
Figura 3 - Percentual do CAPEX sobre a Receita Operacional Líquida das empresas Telefônica Brasil S.A. e Oi S.A.	45
Figura 4 - CAPEX em R\$ bilhões.	49
Figura 5 - Investimentos dos serviços fixos e móveis no Brasil (R\$ Bilhões)	49
Figura 6 - Investimentos Brasil (R\$ Bilhões)	50
Figura 7 - CAPEX/EBITDA (média 2011-2012)	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	Objetivo Geral.....	11
1.2.2	Objetivos Específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	O ORÇAMENTO EMPRESARIAL	13
2.1.1	Orçamento: Conceito e Funcionalidade	13
2.1.2	Um breve histórico sobre o orçamento.....	14
2.2	PLANEJAMENTO E CONTROLE.....	15
2.3	ATIVO IMOBILIZADO.....	16
2.4	O PLANEJAMENTO DE INVESTIMENTOS EM ATIVOS IMOBILIZADOS ..	20
2.4.1	Avaliação dos investimentos propostos.....	22
2.5	CONTROLE DE INVESTIMENTOS EM IMOBILIZADO	26
2.5.1	A análise das variações de orçamento como parte do controle orçamentário	31
2.6	O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRO.....	34
2.6.1	Um breve histórico sobre as telecomunicações no Brasil	34
2.6.2	Características gerais do setor de Telecomunicações brasileiro.....	36
3	METODOLOGIA	39
4	ANÁLISE COMPARATIVA DO CAPEX NA INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRA	41
4.1	Análise Comparativa do CAPEX em operadoras de Telecomunicações atuantes no Brasil.....	41
4.2	O Ativo Imobilizado no Setor de Telecomunicações Brasileiro.....	48

5	CONCLUSÃO	53
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

1 INTRODUÇÃO

O planejamento empresarial constitui elemento primordial para projetar o futuro de uma organização, a fim de emitir decisões que possam resultar no alcance dos objetivos traçados e maior competitividade no mercado concorrencial (FREZATTI, 2000). Como parte do planejamento empresarial o orçamento é a ferramenta chave para a consolidação dos objetivos propostos pela organização e é através dele que se apresentam antecipadamente os resultados esperados por seus dirigentes. (TUNG, 1994)

Mesmo mantendo um plano orçamentário caso a organização não venha a controlar o desenvolvimento do seu plano, este perderá seu sentido. Desta forma se faz necessário o constante controle e comparação entre o que se planejou e sua realização, a fim de medir o desempenho adquirido e verificar se os objetivos estão sendo efetivamente atingidos. (SANVICENTE E SANTOS, 1983).

Com o advento da privatização do setor de Telecomunicações no Brasil o setor evoluiu de um cenário de monopolização das indústrias, para um cenário de abertura de concorrência. Neste novo cenário as operadoras de telecomunicações tem enfrentado um contexto em que a evolução tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos, constituem peça chave para mantê-las competitivas no mercado. Em posse destas necessidades, se verifica o incremento substancial de investimentos em ativos imobilizados neste setor.

Os ativos imobilizados segundo Gouveia (2001) são os bens e direitos utilizados pelas empresas no desenvolvimento de suas operações. No caso das operadoras de telecomunicações, os ativos imobilizados são bens como armários de distribuição, estrutura de rede de fibra óptica ou metálica, equipamentos de transmissão, entre outros.

Com base neste contexto o presente estudo visa analisar a importância do controle orçamentário em relação aos investimentos em ativo imobilizado no setor de telecomunicações brasileiro, através de estudos sobre a contribuição do ativo imobilizado em duas prestadoras de serviços no Brasil e os investimentos do CAPEX (*Capital Expenditure*), no país.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O setor de telecomunicações brasileiro é demandado diariamente por novos produtos. Esta demanda advém da transformação do setor anteriormente monopolista para a abertura da concorrência, além do perfil dos consumidores, que ao longo dos anos sofreu algumas mudanças, como por exemplo, a necessidade de adquirir serviços e produtos de maior interatividade e maior volume de produtos em curtos períodos de tempo. Outro ponto que favorece a demanda de novos produtos é a necessidade de se manter competitiva no mercado, criando produtos diferenciados e inovadores, que visam até mesmo gerar necessidades totalmente novas para o consumidor.

A fim de se manter em linha com estas necessidades, as indústrias que compõem o setor de telecomunicações brasileiro, se veem tomadas pela necessidade de grandes volumes de investimentos que financiem suas novas tecnologias, ampliação de redes e novos produtos.

Desta forma, qual a importância das operadoras do setor de telecomunicações brasileiro, efetuar um bom planejamento e controle efetivo de seu orçamento de ativo imobilizado?

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho possui objetivo geral e objetivos específicos que serão explicitados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever com base em conceitos e funcionalidades do planejamento e controle orçamentário a necessidade das operadoras de telecomunicações que atuam no Brasil manterem um planejamento e controle efetivo de seus investimentos em ativo imobilizado.

1.2.2 Objetivos Específicos

Conceituar o termo orçamento assim como detalhar suas principais funcionalidades;

Descrever um breve histórico a respeito da história do orçamento;

Detalhar a importância do planejamento e controle orçamentário empresarial;

Explicar os conceitos do ativo imobilizado;

Descrever um breve histórico do setor de telecomunicações no Brasil;

Identificar as principais características do setor de telecomunicações brasileiro na atualidade;

Verificar a participação do ativo imobilizado no setor de telecomunicações brasileiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ao estudar sobre as características principais do setor de telecomunicações no Brasil se destaca a necessidade de atendimento por novos produtos e tecnologias, a fim de suprir as demandas dos consumidores e contribuir com o desenvolvimento econômico do país. Este desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, só é possível, através de um alto grau de investimentos em ativo imobilizado. Com isso, faz-se necessário destacar a importância do planejamento e controle do orçamento para que seja possível as empresas desse setor manterem-se atrativas e competitivas no mercado. Segundo Welsch (1983, p.232):

Como as despesas de capital geralmente envolvem a imobilização mais ou menos permanente de grandes quantias, as decisões a elas relacionadas tendem a exercer efeitos substanciais e duradouros sobre a posição econômica de uma empresa.

A escolha de indústrias do setor de telecomunicações está relacionada as estratégias de expansão e desenvolvimento de novas tecnologias, primordiais no meio concorrencial, proporcionando a consolidação e destaque no setor.

Tendo por base estas informações, acredita-se que é de suma importância a necessidade de contribuir com informações pertinentes a respeito do planejamento e controle orçamentário efetivo do ativo imobilizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta etapa consistirá na apresentação das principais ideias pesquisadas a respeito do tema principal.

2.1 O ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Devido a necessidade obter resultados, as empresas utilizam uma ferramenta chamada de orçamento empresarial que consiste na reflexão de seus planos e objetivos para dado período.

2.1.1 Orçamento: Conceito e Funcionalidade

O orçamento é a projeção dos resultados que se almejam alcançar futuramente. Sobre orçamento, Tung (1994), refere-se como a apresentação antecipada de resultados outrora planejados, podendo ser relativos a apenas um projeto ou a uma estratégia como um todo.

Além disso, pode-se dizer que, conforme Hongren, apud Bufrem *et al* (2008) o orçamento é o responsável por estabelecer expectativas e direcionar a tomada de decisão por parte dos administradores das empresas a fim de atingir os objetivos propostos.

Conforme a ideia de Bufrem *et al* (2008), o orçamento deve englobar todas as áreas e atividades da empresa sendo expresso em valores monetários e físicos e ainda serem executados dentro do período orçamentário a que fora estimado.

Tendo em vista o mercado competitivo atual é de suma importância que as empresas que querem continuar competitivas no mercado, estejam munidas de um orçamento empresarial embasado em um bom planejamento e controle, a fim de conseguir monitorar sua trajetória. Como disse Bufrem *et al* (2008, p. 59): “Ao exercer estas funções, o orçamento coopera para a avaliação do desempenho

empresarial, ele, por sua vez, contribuirá para a maximização da riqueza do acionista”.

2.1.2 Um breve histórico sobre o orçamento

A contribuição da Inglaterra a respeito da formalização na utilização do orçamento pode ser descrito conforme Bufrem *et al* (2008, p. 59):

O desenvolvimento da Constituição Inglesa, em 1689, também foi base para as práticas contemporâneas de orçamento. Na metade do século XVIII, os planos de despesas do governo eram transportados pelo Primeiro-Ministro ao Parlamento em uma bolsa grande de couro, denominando-se esse cerimonial de “*opening of de budget*”. Em 1800, a palavra *budget* foi incorporada ao dicionário inglês.

Os Estados Unidos por sua vez, contribuiu com o chamado “movimento do orçamento público”, que constituiu no desenvolvimento de conceitos, práticas de planejamento e administração financeira, conforme menciona Lunkes apud Bufrem *et al* (2008).

A partir do século XX, conforme Johnson e Kaplan apud Bufrem *et al* (2008), surgiu a necessidade de projetar orçamentos a fim de coordenar e equilibrar os fluxos internos de recursos, ou seja, desde a compra da matéria prima até o atendimento do cliente. Sem contar na necessidade de desenvolver o indicador de rentabilidade do investimento, a fim de medir o desempenho de determinados setores em relação a empresa toda.

Estes eventos foram muito importantes para a inicialização da utilização do orçamento como ferramenta de análise que reflete o planejamento da empresa e proporciona formas de controle para seus investidores.

2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE

A respeito do planejamento, Frezatti (2000, p. 17), destaca que “Planejar significa decidir antecipadamente. Decidir implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco etc.”, ou seja, ao planejar o indivíduo está na verdade, decidindo algo a respeito do futuro, e de certa forma, controlando o que pode acontecer futuramente.

Para planejar, Ansoff apud Frezatti (2000) destaca que é preciso que a empresa tome iniciativas a respeito de estratégias, que são direcionadas ao externo, como a escolha dos produtos e mercado em que serão alocados. As decisões Administrativas, refere-se a obtenção de melhores resultados através da otimização de recursos. E as decisões operacionais que se referem ao desdobramento das metas no nível operacional.

Conforme Sanvicente e Santos (1983, p. 23), as vantagens que o controle orçamentário oferece para o orçamento e planejamento, relacionam-se a seguir:

- a. Permite indicar necessidades de medidas corretivas, quando o desempenho efetivo não é considerado satisfatório e o processo de execução pode ser redirecionado para melhor atender aos objetivos da empresa. [...]
- b. Proporciona informações para a avaliação do desempenho de funcionários como responsabilidades administrativas e de operários produtivos, apoiando um eventual sistema de incentivos;
- c. Em caso de desempenho mais do que o simplesmente satisfatório, aponta oportunidades de aproveitamento de economias ou aumentos de eficiência transferíveis a outras partes da empresa [...].

Ou seja, não adianta planejar se não houver um controle de como o planejado está se realizando no decorrer do período desejado, e assim, puder traçar novas medidas a fim de alcançar um resultado próximo ao que se havia planejado.

2.3 ATIVO IMOBILIZADO

Os ativos imobilizados segundo o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (2009 p. 1) “[...] são itens tangíveis utilizáveis por mais do que um ano e que sejam detidos para uso na produção ou fornecimento de mercadorias ou serviços, para aluguel ou para fins administrativos”; são de natureza corpórea e se destinam a manutenção das atividades da empresa.

Por esta definição, entende-se que compõem o ativo imobilizado os investimentos na aquisição de bens, equipamentos ou serviço, que possuem uma vida útil significativa e que é indispensável à atividade principal da empresa, sendo que estes bens podem tanto serem adquiridos quanto desenvolvidos pela própria empresa. Nas empresas de Telecomunicações, por exemplo, são tidos como ativos imobilizados a construção de redes que servem para a transmissão de dados e voz, possibilitando a seus clientes utilizar o telefone a internet no ponto contratado.

Atualmente o ativo imobilizado também é conhecido pela sigla CAPEX – Capital Expenditure, que significa “investimentos em bens de capital”.

A respeito do reconhecimento do custo de um item de CAPEX no ativo, a CPC 27 (2009, p. 4), cita dois pontos:

- O custo de um item de ativo imobilizado deve ser reconhecido como ativo se, e apenas se:
- (a) For provável que futuros benefícios econômicos associados ao item fluirão para a entidade; e
 - (b) O custo do item puder ser mensurado confiavelmente.

Ou seja, para que o custo de determinado investimento possa ser reconhecido como ativo, é preciso que o bem retorne benefícios para a empresa que o está adquirindo e que seu custo possa ser identificado com confiabilidade. Custos com manutenções periódicas não devem ser considerados, pois não agregam valor ao bem, somente devem ser alocados ao imobilizado, custos que atendam os requisitos citados acima.

A CPC 27 (2009, p. 4) não relaciona os itens que podem ser integrados no CAPEX das empresas, tal fato deve ser de julgamento do contabilista que deve em posse das regras e direcionamentos contidos no documento, definir se tais itens podem ou não integrar o CAPEX. A avaliação dos custos do bem deve ser feita no

momento em que se adquire o mesmo e também sempre que lhe forem agregadas bem feitorias, pois bens como ferramentas, peças de reposição e equipamentos de uso interno, caso agreguem à vida útil do bem também poderão ser considerados como ativo imobilizado.

Os itens de ativo imobilizado devem ser mensurados pelos seus custos, que por sua vez, devem compreender os seguintes elementos:

(a) seu preço de aquisição, acrescido de impostos de importação e impostos não recuperáveis sobre a compra, depois de deduzidos os descontos comerciais e abatimentos; (b) quaisquer custos diretamente atribuíveis para colocar o ativo no local e condição necessárias para o mesmo ser capaz de funcionar da forma pretendida pela administração; (c) a estimativa inicial dos custos de desmontagem e remoção do item e de restauração do local (sítio) no qual este está localizado. Tais custos representam a obrigação em que a entidade incorre quando o item é adquirido ou como consequência de usá-lo durante determinado período para finalidades diferentes da produção de estoque durante este período. (CPC 27, 2009, p. 5)

Perez Junior e Begalli (1999, p.93), comentam que o imobilizado pode ser integralizado com bens comprados de terceiros, construídos, recebidos por doação ou integralização de capital. Os custos referentes a estes imobilizados deverão levar em conta a natureza de cada bem, sendo que no caso de bens comprados de terceiros além do preço de compra deverão ser incluídos os impostos não recuperáveis, frete e seguro relativo a transporte, gastos com escritura e instalação. Já no caso de bens produzidos ou construídos pela empresa, se devem avaliar os custos de construção, materiais, mãos de obras e custos gerais. Quando a situação for de um bem recebido através de uma doação ou bens recebidos por integralização de capital, se deve avaliar o valor de mercado dado através de laudo de avaliação.

A integralização dos custos no ativo se dá até o momento em que o bem começar a funcionar de acordo com as condições definidas pela administração, portanto os custos que incorrem de transferências, reinstalação ou uso, não devem ser parte do valor do ativo imobilizado, pois acontecem após a ativação do bem. (CPC 27, 2009).

Para efetuar a mensuração dos custos de imobilizados, é preciso observar que o custo do item de CAPEX, será igual ao seu preço à vista na data de seu reconhecimento, sendo que nos casos em que haja despesas com juros, estes deverão ser reconhecidos como despesa. Nos casos de permuta de bens deverá ser

mensurado por seu valor justo, no caso de não ser possível sua identificação, o custo deve ser determinado pelo valor contábil do ativo cedido. (CPC 27, 2009, p.7)

Existem casos em que a lei permite efetuar revisões do ativo imobilizado, sendo que são permitidas duas formas de fazê-lo. A primeira forma é chamada de Método do Custo, onde após o reconhecimento como, “um item do ativo imobilizado deve ser apresentado ao custo menos qualquer depreciação e perda por redução ao valor recuperável acumuladas [...]” (CPC 27, 2009, p.8). A segunda forma é conhecida como “Método da reavaliação”, que segundo a CPC 27 (2009, p. 8) corresponde “ao seu valor justo à data da reavaliação menos qualquer depreciação e perda por redução ao valor recuperável acumuladas subsequentes”. Em termos do prazo para fazer as revisões do custo do ativo a orientação da CPC 27, é que seja realizado quando o valor do ativo imobilizado diferir materialmente do seu valor contábil, dependendo de cada caso o período para as reavaliações pode ser de um, três ou até cinco anos. A fim de evitar uma avaliação seletiva dos ativos, as classes dos ativos devem ser reavaliadas simultaneamente.

A respeito da depreciação dos itens do ativo imobilizado, que são na verdade reduções de seu valor, dadas ao desgaste pelo uso, ação da natureza ou obsolescência, a CPC 27 (2009, p. 10) relata que “cada componente de um item do ativo imobilizado com custo significativo em relação ao custo total do item deve ser depreciado separadamente”, por exemplo, no caso da construção de uma central telefônica, os equipamentos que compõem a central poderão ser depreciados separadamente do imóvel onde estão alocados tais equipamentos. Caso componentes diferentes do mesmo item do ativo tenham vida útil e método de depreciação iguais, estes poderão ser agrupados no cálculo da depreciação. No caso dos componentes menos importantes, caso a entidade julgar necessário, também poderá utilizar outras técnicas de depreciação para eles, podendo até mesmo depreciar separadamente tais itens. O reconhecimento contábil da despesa de depreciação deverá ser feito no resultado a cada período, porém de acordo com a CPC 27 (2009, p. 11), cabe uma ressalva quando o benefício econômico futuro dos ativos acabam sendo absorvidos na produção de outros ativos:

Nesses casos, a depreciação faz parte do custo de outro ativo, devendo ser incluída no seu valor contábil. De forma semelhante, a depreciação de ativos imobilizados usados para atividades de desenvolvimento pode ser incluída no custo de um ativo intangível reconhecido de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 04 - Ativo Intangível.

No caso geral, em que a depreciação é reconhecida no resultado, se deve apropriar o valor depreciável sistematicamente ao bem de acordo com a vida útil que lhe fora estimada. A vida útil do bem é determinada utilizando os seguintes critérios, conforme a CPC 27 (2009, p. 12):

- a) Uso esperado do ativo que é avaliado com base na capacidade ou produção física esperadas do ativo;
- b) Desgaste físico normal esperado, que depende de fatores operacionais tais como o número de turnos durante os quais o ativo será usado, o programa de reparos e manutenção e o cuidado e a manutenção do ativo enquanto estiver ocioso;
- c) Obsolescência técnica ou comercial proveniente de mudanças ou melhorias na produção, ou de mudança na demanda do mercado para o produto ou serviço derivado do ativo;
- d) Limites legais ou semelhantes no uso do ativo, tais como as datas de término dos contratos de arrendamento mercantil relativos ao ativo.

O CPC 27 comenta ainda que a revisão da vida útil do bem e seu valor residual devem ser realizados no mínimo uma vez ao ano, e caso haja alguma alteração, se deve contabilizá-la como mudança de estimativa contábil. No caso do valor justo do ativo exceder seu valor contábil, sendo o valor residual do ativo for igual ou menor que seu valor contábil, a depreciação também é reconhecida, uma vez que o valor depreciável é determinado ao excluir seu valor residual.

O início da depreciação se dá a partir do momento em que o ativo se encontrar pronto para uso, instalado no local em que fora anteriormente definido, e findará na data da baixa do item ou sua classificação em mantido para venda.

Vários métodos de depreciação podem ser escolhidos pela entidade, de acordo com os melhores benefícios econômicos futuros, como por exemplo, o método linear em que a despesa durante a vida útil do ativo é constante, desde que seu valor residual não se altere; o método de unidades produzidas baseado na produção ou uso; o método dos saldos decrescentes, resultando em despesas decrescentes durante a vida útil do ativo. Tais métodos deverão ser revisados no mínimo uma vez ao ano e nos casos em que haja alterações significativas de consumo, deverão ser alterados. (CPC 27, 2009)

Em termos das baixas no ativo imobilizado, estas serão reconhecidas no caso de alienação do bem ou não havendo “expectativa de benefícios econômicos futuros com a sua utilização ou alienação” CPC 27 (2009, p. 14). Os ganhos ou perdas incorridos na baixa são determinados pela diferença entre o valor líquido da alienação e o valor contábil do item, sendo classificados no resultado, mesmo que

ocorram ganhos na venda do bem, estes não poderão ser contabilizados como receita de venda. Nos casos em que tenha sido feitas substituições de peças, por exemplo, ou melhoria, que tenham agregado ao bem, o custo da substituição referente ao item deverá ser baixado, independente da forma em que esteja ocorrendo a depreciação.

2.4 O PLANEJAMENTO DE INVESTIMENTOS EM ATIVOS IMOBILIZADOS

No orçamento anual ou no planejamento de longo prazo é imprescindível que sejam incorporados os investimentos em ativos imobilizados, ou seja, os planos de aquisição de equipamentos, ampliação das instalações da empresa, novas tecnologias, pois são estes planos que vão compor o orçamento de imobilizado da companhia.

Conforme Welsch (1983, p. 230):

Os projetos de investimentos, normalmente envolvem aplicações de recursos substanciais, e seu impacto sobre a empresa estende-se por períodos relativamente longos. Envolvem gastos “irrecuperáveis” e “fixos”, que dificilmente podem ser corrigidos, ou repostos, uma vez executada a decisão.

Ou seja, todos os projetos de investimentos, devem ser analisados antes de ser colocados em prática, tendo em vista que podem afetar a saúde financeira da empresa, se verifica desde este momento, que é preciso acompanhar de perto a efetivação de tais planos.

A fim de facilitar o acompanhamento destes investimentos, os ativos imobilizados, devem ser organizados em formato de projeto atribuído de códigos que possam ser utilizados na fácil localização e consolidação dos montantes despendidos. Quando se fala destes projetos, é importante salientar, que alguns terão duração de meses ou dois ou três anos, enquanto que outros serão projetos de longo prazo. Estes projetos devem refletir no plano anual de resultados a longo prazo, e serem aprovados pela administração da empresa. (WELSCH, 1983)

Segundo Welsch (1983, p. 230):

O plano (orçamento) de investimentos em imobilizado é composto por uma série específica de projetos de investimento; portanto, o orçamento de investimentos deve ser visualizado em termos de três dimensões de tempo: (1) uma dimensão exigida pelo projeto que se estende ao máximo possível no futuro; (2) uma dimensão correspondente ao plano de resultados a longo prazo e (3) uma dimensão compatível com o orçamento anual da empresa.

Ou seja, ao formular o plano orçamentário para o ativo imobilizado, se deve levar em consideração o tempo de desenvolvimento e conclusão de projeto, bem como o prazo para retorno de resultado e o orçamento que será gasto até atingir estes dois objetivos.

O orçamento em ativos imobilizados é o resultado dos planos que a alta administração formula em termos de ampliações, substituições de ativos, patentes e custos capitalizáveis referentes a reparos importantes, desconsiderando, por exemplo, custos com reparos rotineiros, pois conforme Welsch (1983, p. 231) “Os aumentos de imobilizado representam a aquisição de ativos cujos custos são alocados a vários exercícios contábeis futuros”.

O ativo imobilizado tem por característica ser constituído por grandes volumes de capital, podendo ser mais ou menos permanentes. Portanto, as decisões que envolvem estes investimentos, estão altamente relacionadas a efeitos ligados a posição econômica que a empresa possui. Estas decisões por sua vez carecem da análise da alta direção, pois caso haja algum erro na alocação de recursos, como por exemplo, a alocação incorreta em ativo imobilizado, a correção deste, poderá afetar o resultado financeiro da companhia. Caso os investimentos sejam menores que o necessário, a empresa poderá ter seu poder de concorrência diminuído. (WELSCH, 1983)

Os planos de resultado de longo prazo, que contém o objetivo de onde a empresa deseja estar em cinco, dez ou quinze anos, devem conter o planejamento das despesas com imobilizado e avaliações financeiras como o caixa, devendo ser flexíveis a revisões, mas sempre com detalhamento por escrito, a fim de facilitar a visualização de seus componentes, podendo ser encontrado no planejamento anual, também chamado de orçamento anual. (WELSCH, 1983)

Existem algumas decisões preliminares que permitem que o orçamento de ativos imobilizados integre o planejamento detalhado sendo, conforme Welsch (1983, p. 233): “(1) possíveis alterações dos investimentos já em andamento; e (2) itens de imobilizado cuja aquisição deve ser incluída no plano anual de resultados”.

Outro ponto importante quanto a análise dos ativos imobilizados é que segundo Welsch (1983, p. 233): “Os planos de investimento devem ser compatíveis com a posição de caixa e com as considerações financeiras criadas.” Se deve analisar, por exemplo, o retorno sobre o investimento (lucro líquido sobre o investimento total), pois se espera que um bom aumento do imobilizado possa produzir um retorno igual ou maior que o retorno corrente dos ativos da empresa.

2.4.1 Avaliação dos investimentos propostos

Ao reunir todas as propostas sejam da alta direção ou de suas gerências, costuma-se verificar um alto volume de solicitações em investimentos de ativo imobilizado na companhia. Porém, quando se olha para o volume financeiro que todos estes investimentos podem significar, ressalta-se a necessidade de efetuar escolhas, a fim de verificar quais destes investimentos, são mais promissores para a empresa, pois uma vez que estes investimentos são efetuados em ativos de longa duração, caso a administração resolva recuperar o valor investido, normalmente estes só podem ser reembolsados através de seu uso, e não sua venda imediata. Desta forma, constata-se que um aspecto fundamental do planejamento e controle em ativos imobilizados, é direcionar a escolha destes investimentos. (WELSCH, 1983)

Sobre este assunto Welsch (1983, p. 239) complementa:

Ao destinar recursos e projetos de investimento, a administração necessariamente deve estabelecer um limite orçamentário geral. Dentro destas limitações as despesas específicas para certos projetos devem ser feitas com base numa avaliação objetiva de seu valor de investimento. Basicamente o problema da administração é identificar e escolher aqueles projetos com o valor de investimento mais alto – ou seja, a taxa de retorno sobre o investimento mais elevada.

Para efetuar a escolha entre determinados projetos, é imprescindível segundo Welsch (1983) que sejam levados em consideração alguns fatores, como por exemplo, o tempo de entrega do fornecedor quando se trata de um equipamento que é imprescindível para o funcionamento das atividades da empresa; a facilidade de efetuar reparos e manutenções, através de assistência técnica e peças de

reposição de fácil acesso; a negociação referente ao negócio a fim de verificar o fornecedor que propicia melhor crédito, e; o retorno esperado sobre o investimento.

Sobre o retorno esperado sobre o investimento, é importante destacar que os métodos usados para determinar o valor do investimento, assumem um papel substancial no momento desta análise. Neste trabalho serão expostos brevemente cinco métodos, com base nas explicações de Welsch (1983).

O método de *pay back* tem como característica informar em quanto tempo o capital investido será recuperado pelos fluxos de caixa gerados pelo projeto. Sua fórmula básica é o investimento líquido realizado dividido pelo fluxo anual de caixa. Apesar de ser um método fácil, possui algumas ineficiências como, por exemplo, não medir a rentabilidade, não levando em conta o valor do dinheiro no tempo e não distinguindo entre alternativas com vidas úteis diferentes.

Segundo Welsch este método é mais utilizado preliminarmente a fim de indicar se haverá a necessidade ou não de outras análises. Ainda segundo o autor (1983, p. 242):

Este método geralmente é útil quando (1) a precisão não é essencial, (2) grande número de propostas são examinadas em caráter preliminar, (3) fluxos de caixa e crédito são fatores importantes e (4) os riscos são elevados ou é difícil prever o que ocorrerá além do período de “*pay back*”.

O segundo método é o Retorno Médio sobre o Investimento, consiste no inverso do método de *pay back*, envolvendo o fluxo médio anual de caixa com o custo do investimento. Sua fórmula consiste em dividir a entrada anual de caixa (ou redução de custos) pelo investimento líquido realizado, chegando ao retorno médio sobre o investimento. Este método possui praticamente as mesmas ineficiências do primeiro método apresentado, o método de *pay back*, por não considerar o valor do dinheiro no tempo e outros fatores no cálculo das médias. Pois como a base do cálculo são as médias, é pressuposto que durante a vida útil do projeto, seus lucros serão constantes. Sobre este método, Welsch (1983, p. 242), conclui que “Pode ser demonstrado matematicamente que o resultado sempre excederá a verdadeira taxa de retorno. Por esses motivos, este método não pode ser recomendado, mesmo em casos bastante simples”.

O terceiro método chamado Retorno Médio sobre o Investimento Médio, é calculado através da entrada anual de caixa (ou redução de custos) sobre o

investimento líquido realizado (médio). Através deste cálculo, pressupõe-se que para cada entrada de caixa, recupera-se uma parcela proporcional do investimento originalmente despendido. Para Welsch (1983, p. 243) “o método superestima a taxa real de retorno e padece das mesmas deficiências das taxas médias de retorno”. Ou seja, não é considerado o valor do dinheiro no tempo, pois é atribuído o mesmo valor para uma unidade monetária independente se está analisando o primeiro ou último ano do investimento. Desta forma, se observa que este também é um método bastante limitado em termos de relevância para se analisar o retorno dos investimentos.

O Método de Fluxo de caixa descontado tem por característica principal, ao contrário dos métodos vistos anteriormente, levar em consideração o valor do dinheiro no tempo, o chamado Valor Atual Líquido e Taxa Interna de Retorno utilizam o método de fluxo de caixa descontado, e serão vistos a seguir.

No método do Valor atual líquido, é considerado o valor atual do investimento líquido em relação ao valor atual dos benefícios monetários associados a ele. Conforme Sanvicente e Santos (1983, p. 139): “A aceitação do projeto se dá quando o valor atual dos benefícios é superior ao valor atual do investimento realizado”.

Para o cálculo do valor atual líquido a empresa deve decidir qual taxa de retorno irá utilizar, em princípio geral a taxa interna de retorno deve ser no mínimo igual ao custo do dinheiro aplicado. Ou seja, caso uma empresa obtenha seus recursos através de um empréstimo que cobre 20% de juros ao ano, esta deveria ser a taxa mínima a ser utilizada no cálculo em questão. (SANVICENTE E SANTOS, 1983).

Sanvicente e Santos (1983, p. 139), utilizaram como exemplo a taxa acima para exemplificar o cálculo do valor atual líquido no caso de determinado projeto, onde se investiu R\$ 200.000, a taxa de 20% e que traria benefícios monetários líquidos de R\$ 80.000 ao final de cada um dos cinco anos. Para verificar se a viabilidade deste projeto utiliza-se a fórmula do Valor atual líquido, chegando aos seguintes valores:

$$VA = (200.000) + \frac{80.000}{1,20} + \frac{80.000}{(1,20)^2} + \frac{80.000}{(1,20)^3} + \frac{80.000}{(1,20)^4} + \frac{80.000}{(1,20)^5} = R\$ 39.240,85$$

Como o valor atual dos benefícios monetários líquidos é maior que o do investimento líquido inicial em R\$ 39.240,85, este projeto deve ser aceito.

É importante ressaltar que nesta metodologia a fixação da taxa de retorno a ser utilizada é um ponto bastante crítico. Isso não está relacionado somente a dificuldade de chegar ao custo de capital da empresa, mas também no caso de se analisar séries iguais, com taxas alternativas, podendo resultar na escolha de diferentes projetos. Ou seja, quando se está analisando vários projetos, a taxas iguais de retorno, a escolha do projeto através do valor atual, poderá ser diferente, se considerado em uma segunda análise, taxas diferenciadas para os projetos. Sanvincente e Santos (1983, p.140) destaca que: “Quanto mais elevada for a taxa, mais a escolha tenderá a recair sobre os projetos que apresentarem entradas de caixa maiores nos períodos iniciais”.

No método da taxa interna de retorno, ao invés de escolher uma taxa, como feito na metodologia anterior, calcula-se a taxa interna de retorno gerada pelo projeto. Segundo Sanvincente e Santos (1983, p. 141): “[...] é a taxa que iguala o valor atual das entradas líquidas de caixa ao valor do investimento realizado”, em outras palavras, ela reduz o valor presente líquido de um projeto a zero.

Segundo Sanvincente e Santos (1983), a taxa interna de retorno é matematicamente expressa conforme equação abaixo, em que A_t significa o benefício monetário líquido no período t e n é o último período em que espera que haja fluxo de caixa. O cálculo de r se faz utilizando-se uma tabela de valores atuais, através de tentativa e erro.

$$\sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1+r)^t} = 0$$

Após calcular a taxa interna de retorno, a escolha do projeto se dará através de comparação feita entre esta e a porcentagem previamente fixada pela empresa, que normalmente se refere a taxa de custo de capital da empresa. Além desta funcionalidade a taxa interna de retorno poderá ser utilizada para ordenar propostas e comparar com outros tipos de investimentos. (SANVINCENTE E SANTOS, 1983).

A respeito dos dois métodos de fluxo de caixa descontado, ressalta-se que o Valor Presente líquido retorna o resultado esperado em unidades monetárias, já a taxa interna de retorno, produz resultado em porcentagem, que será analisada em

relação a taxa mínima de retorno requerida pela empresa. Ambos os métodos são satisfatórios, porém o método da taxa mínima de retorno é usualmente tido como mais desejável, pois conforme Welsch (1983, p. 252) o método “(a) evita a escolha arbitrária de uma taxa de juros e (2) permite o cálculo da taxa efetiva de juros gerada pela proposta”.

É importante lembrar, que todos os métodos de análise dos projetos citados anteriormente, possuem um lado de caráter subjetivo, pois existem diversos fatores que não são possíveis de se quantificar, como por exemplo, a produtividade dos trabalhadores. Assim, ainda se que tenha em mãos números que ajudam na estratégia da escolha dos melhores projetos é imprescindível a vivência de seus administradores nesta atividade. WELSCH (1983)

Para Welsch (1983, p. 271), os “estudos analíticos de custos e receitas, avaliação de custos e receitas diferenciais e cálculos de fluxos de caixa descontados representam as principais considerações para decisões corretas de investimento em imobilizado”.

2.5 CONTROLE DE INVESTIMENTOS EM IMOBILIZADO

O controle de investimentos em ativos imobilizados é parte do chamado controle orçamentário. Para Sizer (1980) o controle orçamentário é a ferramenta que possibilita garantir que os planos detalhados no planejamento financeiro da empresa sejam colocados em prática no período outrora determinado. Enquanto o planejamento financeiro é parte do planejamento de médio e longo prazo, o controle orçamentário se refere ao planejamento em curto prazo.

O plano financeiro projeta os planos de longo prazo da empresa em termos financeiros. Dentro de seu arcabouço, deve funcionar um sistema de controle orçamentário a fim de garantir que os planos detalhados sejam preparados no ano em curso que faz parte do plano financeiro de longo prazo. (SIZER, 1980, p. 124).

Ao utilizar um sistema de controle orçamentário se estabelecem limites financeiros de acordo com as diretrizes da companhia. Estes limites financeiros passam a fixar a responsabilidade dos executivos na realização de determinados

projetos. Futuramente, estes executivos serão cobrados pelos desvios que virão a acontecer ao analisar o orçamento versus o realizado, portanto, é imprescindível que eles participem da definição dos limites financeiros. O acompanhamento a respeito do orçado versus o real, precisa ser feito periodicamente, a fim de assegurar o cumprimento dos objetivos da companhia ou revisão de suas diretrizes. Sizer (1980, p. 124), complementa:

A contabilidade dos desembolsos é feita de tal modo que proporciona comparações contínuas entre os resultados atuais e os previstos; destarte, se houver necessidade de ação corretiva, esta pode ser empreendida logo cedo; ou, alternativamente, os objetivos podem ser revisados.

A importância de se acompanhar os desembolsos efetuados ao longo do período em que o planejado é realizado, é que se pode verificar se os resultados previstos estão sendo alcançados, propiciando, por exemplo, em caso negativo, que outras medidas sejam avaliadas.

Segundo Sizer (1980, p.124), o controle orçamentário consegue ajudar a administração empresarial da seguinte forma:

1. Proporciona à administração de cúpula um quadro resumido dos resultados que devem ser esperados de um proposto plano de operações. Isto auxilia os administradores na escolha entre diversos planos e na determinação do mais satisfatório.
2. Após a aprovação do plano, serve como guia aos executivos e chefes departamentais responsáveis por segmentos isolados das operações. Isto auxilia a administração na coordenação das operações, por definir claramente as responsabilidades e objetivos de cada segmento.
3. Serve para medir desempenho, já que os afastamentos do que foi previsto no orçamento refletem a falha da organização em realizar os padrões de desempenho planejados ou sua habilidade para melhorá-los. Isto auxilia a administração a controlar as atividades individuais e desempenho global da empresa.

A partir das palavras acima, podemos dizer que o controle orçamentário oferece aos administradores, o quadro resumido do que se está acontecendo na empresa, em relação aos planos propostos, os auxiliando na tomada de decisão. Como cada segmento ou departamento, possui seus atributos e limites orçamentários, o controle também trás uma visibilidade das responsabilidades e objetivos de cada um. No que se refere a medição de desempenho, o controle orçamentário também é útil, pois retrata a variação do que se esperava em relação

ao realizado, podendo apontar até mesmo falhas organizacionais, que precisam ser investigadas com cautela.

Ao contrário do que se possa pensar, o controle financeiro dos investimentos em imobilizado, não deve ser pautado somente na economia financeira. É preciso que o planejamento administrativo e financeiro seja utilizado a fim de embasar as decisões de controle. Segundo Welsch (1983, p. 236):

O controle deve estar apoiado em um planejamento administrativo adequado que restrinja as despesas a investimentos economicamente justificáveis e proteja a organização contra a estagnação em termos de manutenção, substituição e aquisição de imobilizado.

Ou seja, antes de restringir ou liberar algum investimento, mesmo após tê-lo inserido no plano orçamentário e estratégico da companhia, utilizando os métodos de escolha de projetos vistos na seção anterior, é preciso que seja feita uma análise a fundo a fim de compreender a real necessidade e quais os impactos da realização ou não deste investimento.

Welsch (1983, p. 237) defende que o controle dos investimentos em ativo imobilizado pode ser melhor efetuado, caso seja levado em consideração uma distinção em projetos importantes (ou, projetos grandes) e projetos secundários (ou, pequenos projetos). Sendo que os investimentos importantes “[...] envolvem somas vultosas para projetos isolados e sua viabilidade econômica normalmente está relacionada a uma manobra ou estratégia administrativa fundamental”, ou seja, devido a esta característica, os projetos importantes devem ser escalonados para a alta direção, que em posse de tais informações estratégicas saberá o que melhor fazer. Já os projetos secundários, podem ser caracterizados como investimentos de rotina, que envolvem quase todos os administradores e por esta razão seu controle deve permanecer em um menor nível administrativo.

Apesar de o orçamento anual incluir os grandes projetos pré-aprovados pela alta administração, é imprescindível destacar que o primeiro aspecto do controle dos ativos imobilizados é a apresentação dos projetos no momento anterior a sua implementação, a fim de que estes possam ser autorizados pela alta direção. Esta medida se dá principalmente devido as metas estratégicas que são de conhecimento destes administradores. Assim, é importante destacar que não é porque um projeto está incluso no orçamento, que sua realização deverá ser feita sem antes receber a

autorização formal (normalmente por meio de formulário), ou informal (em casos menos frequentes e indicados), para sua execução. (WELSCH, 1983)

Os pequenos projetos ou investimentos secundários contemplam as despesas de capital menos importantes. A implementação destes projetos, deve ficar atrelada a determinados níveis de valor e responsabilidade, sem a obrigatoriedade de passar pelos níveis da alta administração, sendo delegada sua autorização apenas para administradores como, por exemplo, o gerente financeiro, gerente administrativo e controladoria. A Tabela 1 demonstra o exemplo dado por Welsch (1983, p.238).

Valores	Aprovação Exigida
Até \$100	Gerente de Departamento
\$101 a \$300	Gerente de fábrica
\$301 a \$1.000	Diretor de Produção
Acima de R\$ 1.000	Presidente

Tabela 1 - Delegação da autoridade de aprovação de investimentos secundários.

O controle dos pequenos projetos pode ser feito de uma forma global, mas caso seja possível, é preferível que sejam individualizados e controlados por centro de responsabilidade, o que trás uma visualização mais clara para acompanhamento. (SANVINCENTE E SANTOS, 1983, p.144).

Com relação ao controle dos grandes projetos, ou projetos importantes, após ter sido aprovada sua realização, é importante que sejam registradas todas as informações como os custos empregados e o andamento de sua realização. Estas informações devem fazer parte de um relatório em que serão comparados o plano e o realizado, a fim de trazer ao leitor um parecer quanto os resultados outrora esperados. Segundo Welsch (1983, p. 237):

Assim que um projeto importante tiver sido autorizado e executado, registros de custos deverão ser mantidos em uma conta com o código do projeto. Estes registros devem permitir a acumulação de custos por centros de responsabilidade e tipo de gasto e fornecer informações complementares em relação ao progresso do trabalho. Relatórios da situação de projetos de investimento devem ser preparados para cada proposta e apresentados à alta administração [...].

Após terem sido elaborados relatórios de acompanhamento referente ao andamento do projeto se destaca a importância de construir relatório referente a

conclusão do projeto. Este relatório final, trás o registro dos custos e o custo total do projeto em questão, objetivando maior clareza por parte da alta direção a respeito dos custos despendidos e sua aplicabilidade.

Nas Tabelas 2 e 3, a seguir, é demonstrado um modelo o de relatório construído através das propostas de Welsch (1983).

Modelo de Acompanhamento dos Custos do Projeto						
Projeto	Orçamento (R\$)	Realizado (R\$)	Orçado vs Real (R\$)	% Δ	Investimento Extra (R\$)	Justificativa
XY	1.000.000	950.000	50.000	5%	0	Negociação com fornecedores
ZY	1.500.000	1.500.000	1.500.000	0%	200.000	Varição cambial não foi considerada no orçamento. Sendo necessário 13% de verba adicional

Tabela 2 - Modelo de Acompanhamento dos Custos de um projeto
Fonte: Adaptado de WELSCH, 1983, p. 237.

Modelo de Acompanhamento de Projetos				
Projeto	Previsão (dias)	Realização (dias)	Status (%)	Justificativa
XY	180	180	100% - Concluído	Não obrigatória
ZY	90	120	85% - Em andamento	Atraso no recebimento de equipamento importado

Tabela 3 - Exemplo de Modelo de acompanhamento de projetos
Fonte: Adaptado de WELSCH, 1983, p. 238.

Outro fato importante, é que segundo Welsch (1983, p. 238): “[...] os recursos orçados, porém não utilizados em dado projeto não devem ser transferidos a outros projetos sem a aprovação formal da alta administração; se isso não acontecer o poder de controle poderá ser totalmente perdido”. Ou seja, caso haja “transferência” de sobras de verba de um determinado projeto para outro, sem que haja a aprovação da alta administração, poderá haver uma falsa ideia de economia para a empresa, pois o dinheiro não está sendo economizado, mas sim transferido para outro projeto, que talvez, ao ser analisado, não compensa receber um incremento de capital maior do que havia sido previsto no momento de sua aprovação, podendo até mesmo, tornar o projeto inviável.

Algumas empresas costumam estender o acompanhamento de determinados projetos por vários anos após sua conclusão, a fim de verificar se os

resultados estão em linha com o que fora apontado no momento de sua previsão, ou seja, se as taxas de retorno previstas estão de acordo com as realizadas, assegurando assim, a lucratividade da empresa. Outro ponto, é que tais acompanhamentos, viabilizam a correção de distorções (caso sejam possíveis) a fim de aumentar as chances de atingir os objetivos em relação a taxa de retorno prevista. Ou seja, a medida que se vai acompanhando os resultados do projeto, também é possível efetuar ajustes que ajudem a alcançar o objetivo proposto. (SANVICENTE E SANTOS, 1983).

Sobre o acompanhamento de projetos, Welsch (1996, p. 238) complementa: “Em primeiro lugar eles criam uma oportunidade para testar a correção da análise original; em segundo lugar, fornecem informações valiosas, que podem influenciar construtivamente as decisões administrativas futuras”. Ou seja, as informações extraídas deste tipo de acompanhamento, podem servir de base para o “[...] contínuo aprimoramento das técnicas de orçamento de capital, possibilitando ainda o aperfeiçoamento das futuras decisões de investimento”. (SANVICENTE E SANTOS, 1983, p. 144).

2.5.1 A análise das variações de orçamento como parte do controle orçamentário

Conforme visto, o controle orçamentário é responsável por assegurar o acompanhamento da realização dos projetos, a fim de certificar-se que aquilo que se previa está se concretizando. Para isto, se utiliza como base principal os orçamentos que fornecem uma espécie de padrão, ao qual servirá de base de comparação no momento das avaliações e acompanhamento do realizado. Ou seja, se passa a analisar o cenário a partir daquilo que foi previsto em orçamento, chegando às variações orçamentárias, que são na verdade a diferença entre os valores orçados e os valores realizados. (JIAMBALVO, 2001)

Conforme demonstra a Tabela 2 – Modelo de Acompanhamento dos custos de um Projeto, as variações constituem os relatórios de desempenho fundamentais para o controle e visualização dos investimentos. Mas Para chegar até a análise das variações é importante que a empresa esteja munida de informações consistentes a fim de propiciar a comparação entre os valores esperados e atingidos. Após chegar

nestas variações, é preciso analisar se a mesma é importante, caso seja, identificar suas causas e sendo estas causas controláveis, tomar iniciativas para que não mais se repitam, quando se trata de variações negativas, ou quando se tratar de variações positivas, rastrear a melhor forma de aproveitá-las.

Todas as variações emergem de uma causa, porém, algumas variações podem ser mais significantes do que outras, conforme Jiambalvo (2001), quando as variações em relação ao orçamento são nulas, não é necessário efetuar nenhum tipo de investigação, porém, quando há descolamento de valores relevantes em relação ao previsto, é preciso investigar mais profundamente e explicar o ocorrido. Variações nulas são dificilmente encontradas, tendo em vista que diferenças sempre existirão, ocorrendo variações nulas normalmente apenas por coincidência.

Normalmente para avaliar se a variação orçamentária é significativa, são empregados intervalos predeterminados de comparação, em que toda variação que fugir deste intervalo, é tido como uma variação importante. Conforme Sanvincente e Santos (1983, p. 214), o intervalo deve ser estimado levando em consideração três aspectos: “a) a magnitude absoluta da variação, em termos monetários; b) a magnitude da variação, relativamente ao valor total do item; c) o padrão de comportamento das variações relativas no tempo”.

Em termos monetários, uma variação precisa ser aprofundada para ser mais bem avaliada, pois somente a variação em si não dirá muita coisa para quem a está observando. Também é preciso verificar o percentual desta variação no tocante as demais operações da empresa, e analisar se o conjunto das variações não significativas, ao longo do tempo, no acumulado, não poderão explicar determinadas variações.

Uma forma de aprofundamento na apuração das variações orçamentárias é efetuar o desdobramento das análises em variações de preço e volume. Esta variação é calculada utilizando, segundo Sanvincente e Santos (1983), a seguinte forma:

Variação de preço: Quantidade realizada x (Preço realizado - Preço estimado)

Variação de volume: Preço planejado x (Quantidade realizada - Quantidade planejada)

Por exemplo, ao se encontrar uma variação de 2.000.000 reais ao final do primeiro trimestre na implantação de um projeto de construção de uma nova fábrica,

pode-se ter em um primeiro momento a expectativa de economia, porém ao analisar mais a fundo os motivos pelos quais gerou esta variação, verifica-se, por exemplo, que as obras estão em atraso, o que gerou um menor volume em relação a conclusão do projeto. Ou seja, neste caso, o projeto não estaria com economia, mas sim usufruindo de um ganho momentâneo, gerando uma postergação na realização dos recursos.

Por outro lado, também é possível verificar outro cenário, no caso em que se tenha uma variação negativa onde o orçamento foi insuficiente para cobrir o realizado e se constata uma variação em preço. Um exemplo seria a compra de um equipamento de transmissão de dados, para uma empresa de telecomunicações, em que ao final da aquisição, gastou-se o equivalente a R\$ 50.000 a mais que o planejado, mas ao investigar esta variação, notou-se que o fornecedor escolhido fora diferente do que havia previsto, devido a condições de prazo de entrega melhores.

Ao analisar as variações em preço e volume, através das causas, também é possível identificar se além das condições que permeiam o investimento no momento da efetiva realização houve, por exemplo, erros de mensuração de orçamento, o que ajuda na confecção mais apurada nos próximos processos orçamentários da companhia.

Em uma empresa que possua uma estrutura de contabilidade por responsabilidade, segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 245), “é função individual do encarregado dos centros de responsabilidade desenvolver ações corretivas à medida que forem evidenciadas as variações sobre seu controle”.

Para Welsch (1983, p. 343) as análises das variações devem conter os seguintes elementos: “(a) tratar de distinções relevantes; (2) ser compreensíveis aos que possam beneficiar-se com a utilização; (3) medir com precisão razoável o que eles procuram medir; e (4) estar sujeitos a apresentações e explicações concisas.” A respeito da apresentação das análises das variações, Welsch (1983, p. 344, grifo do autor) menciona que:

[...] as análises podem ser feitas como parte de um *relatório especial* focalizando problemas específicos (não repetitivos) com os quais a administração está preocupada. Em segundo lugar, as análises podem ser incluídas na parte de “comentários”.

As análises das variações constituem uma importante ferramenta para que os executivos possam ter maior visibilidade do controle orçamentário, porém, devem ser levadas a este nível, apenas variações relevantes, que possam lhe trazer ganhos em termos de estratégia.

2.6 O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRO

Nesta seção será explanado um breve histórico sobre o setor de telecomunicações no Brasil, as principais características do setor, análises do CAPEX nas empresas Telefônica Brasil S.A. e Oi S.A e o comportamento do ativo imobilizado no setor.

2.6.1 Um breve histórico sobre as telecomunicações no Brasil

Segundo a Associação Brasileira de Telecomunicações - Telebrasil (2014, p. 5) o setor de Telecomunicações é definido como sendo o “setor da economia que engloba os Serviços de Telecomunicações, serviços de valor agregado e produtos utilizados para a prestação de serviços”.

Para entendermos sua constituição, se faz interessante observar o histórico de consolidação deste setor que no início dos anos 60, mantinha seus serviços explorados pela União, Estados e Municípios, com cerca de 1.200 empresas de telefonia no país que atuavam sem um plano geral de desenvolvimento e integração nacional. ANATEL (2008)

Em 1962, criou-se o Código Brasileiro de Telecomunicações – Lei nº 4.117, de agosto de 1962, criando o Sistema Nacional de Telecomunicações, o Conselho Nacional de Telecomunicações e a Instituição do Fundo Nacional de Telecomunicações.

O sistema Telebrás criado em 1972, era composto pela empresa *holding* Telebrás, a Embratel de serviços de longa distância nacional e internacional, dados e telex, vinte e sete empresas estaduais ou locais e ainda quatro empresas

independentes, sendo três estatais (CRT sobre controle do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, Sercomtel, da Prefeitura Municipal de Londrina, e a CETERP pela Prefeitura de Ribeirão Preto) e uma empresa privada chamada Companhia de Telecomunicações do Brasil Central – CTBC, que atuava em algumas regiões dos estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul. (ANATEL, 2008)

Conforme a ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações (2008, p. 7): “O sistema Telebrás detinha cerca de 90% da planta de telecomunicações existente no País e atuava em uma área em que viviam mais de 90% da população brasileira”. Porém, mesmo cobrindo quase todo o território brasileiro, uma crescente demanda por serviços aliada à incapacidade de investimentos e a dificuldade de gestão empresarial acabaram por motivar o processo de privatizações ocorrido a partir de 1995.

A partir de 1995, iniciou-se a construção de um novo modelo institucional para o setor, em que fora refutado o direito de concessão exclusivo para exploração dos serviços públicos a empresas estatais. O principal objetivo desta reforma seria gerar um ambiente mais competitivo e com oferta de serviços diversificada, já que o modelo estrutural em que o setor se encontrava era de caráter monopolista e pouco diversificado, passando a não atender mais as características da realidade mundial, que se apresentava com novas tecnologias que ao mesmo tempo geravam e supriam novas demandas por parte de seus consumidores. Um ponto importante é que o Estado passou a ter um papel de agente regulador e não mais empresário. (ANATEL, 2008)

Em 1995, a fim de nortear o processo de privatização fora publicado pelo ministério das Comunicações os textos REST-1/95 – Plano de Trabalho e REST-2/95 – Premissas e Considerações Finais. Nestes documentos ficaram ainda mais claras as metas traçadas pelo governo a respeito das metas de expansão que visavam ampliar as ofertas de serviços através de uma nova visão, a qual se destacava a necessidade de criação de um ambiente competitivo munido por inovação tecnológica, redução de custos e aumento da qualidade da prestação de serviços. Sobre o assunto a ANATEL (2008, p.10), descreve:

(...) a tecnologia deveria ser utilizada tanto para proporcionar mais opções para a prestação de novos serviços quanto para a redução de custos dos serviços tradicionais, garantidas a qualidade desses serviços e a possibilidade de interconexão dos diversos sistemas abertos em suas diversas etapas de evolução.

Destaca-se em 1996, a publicação da Lei 9.925, que viabilizou a abertura da competição para a iniciativa privada. A Lei 9.472, de 1997, consolidou o papel do estado como regulador do novo modelo de competição do setor, através da criação da ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações, nascida com o objetivo de “promover a competição justa, defender os interesses e os direitos dos consumidores dos serviços e estimular o investimento privado”. (ANATEL, 2008, p. 11)

2.6.2 Características gerais do setor de Telecomunicações brasileiro

Para Pires e Dores (2000) desde o processo de privatizações ocorridos nos anos 90, o setor de telecomunicações vem passando por intensas alterações, advindas da abertura do mercado para a competição, grande dinamismo tecnológico, convergência tecnológica dos seguimentos de telecomunicações, informática e entretenimento e também pela alta rentabilidade do setor que atrai atenção do mercado financeiro. A alta rentabilidade do setor pode ser explicada principalmente pela competição que motiva as concessionárias a buscarem investir em novas tecnologias a fim de se sobressair neste mercado. As estratégias observadas por Pires e Dores (2000), evidenciam que operadoras tradicionais, outrora monopolistas, investem na adaptação do cenário de concorrência, enquanto que as novas operadoras atuam levando em consideração a oferta de produtos inovadores.

As estratégias competitivas das empresas vêm sendo amplamente beneficiadas pela existência de uma série de inovações tecnológicas, que, por um lado, permitem a agregação de valor aos serviços, reduzem custos e aumentam a capacidade de transmissão de suas redes e, por outro, viabilizam a convergência tecnológica de serviços oferecidos anteriormente por distintas redes (TV a cabo, móvel, telefonia local e de longa distância, transmissão de dados e demais serviços de valor adicionado). (PIRES e DORES, 2000, p. 11).

É importante salientar que no decorrer dos anos a rentabilidade das concessionárias, que antes estava substancialmente atrelado a telefonia fixa, também sofreu alterações, perdendo espaço para outros serviços com maior

potencial de crescimento e rentabilidade, como o caso da rede móvel, dados e televisão. (PIRES E DORES, 2000, p. 12).

Por outro lado, as elevadas economias de escala, também caracterizam o setor de telecomunicações brasileiro, pois a medida que um número maior de usuários são atendidos pela mesma rede instalada, o custo dos investimentos é diluído, fazendo com que em um ambiente competitivo haja um menor custo unitário e conseqüentemente menores preços. Outra característica deste setor se refere a externalidade de rede, sendo que esta ocorre quando a demanda de determinado consumidor é influenciada por demandas advindas de outros consumidores que já adquiriram uma determinada mercadoria ou serviço. (SINDITELEBRASIL, 2011)

Segundo o SINDITELEBRASIL – Sindicato Nacional das Empresas de Telefonia e de Serviço Móvel Celular e Pessoal, além das propriedades já relatadas, também se observa a alta intensidade de investimentos diretamente relacionada ao cenário de dinamismo tecnológico enfrentado no cenário concorrencial, impondo que seja continuamente necessário investir em sua infraestrutura. (SINDITELEBRASIL, 2011)

A necessidade de investimentos em tecnologia permite que haja convergência entre sistemas produtivos e indústrias, permitindo com que as telecomunicações sejam um setor de alavancagem econômica. Esta integração faz, por exemplo, com que surjam serviços de telecomunicações de maior velocidade, porém com custos menores. Acrescenta-se também a importância do setor ao prover insumos para o desenvolvimento econômico garantindo a integração mundial.

No que diz respeito a concorrência cada indústria do setor de telecomunicações brasileiro, pode possuir uma plataforma tecnológica dotada com estruturas de custos e infraestruturas distintas das demais, o que lhe podem trazer vantagens e desvantagens aliadas a esta tecnologia.

Para Rego et. al. (2011), as indústrias de telecomunicações, possuem uma grande demanda por parte de equipamentos e objetivam futuramente um cenário de redes totalmente digitalizado com algum grau de inovação.

Sobre o mercado de telecomunicações e a demanda por estes equipamentos, Rego et. al. (2011, p. 9), comenta a respeito da necessidade de aquisições globais e do capital estrangeiro que permeiam estes processos:

Como aconteceu no resto do mundo, o setor de telecomunicações no Brasil vem passando por um processo de consolidação empresarial que reduziu o número de grupos compradores; grupos nos quais o capital estrangeiro tem posição dominante ou participação significativa. Nesses grupos, a política de aquisições tem um âmbito global (global sourcing) e é frequentemente definida por suas matrizes, resultando em acordos de fornecimento entre a empresa operadora e os fabricantes de equipamento que transcendem as fronteiras de cada país em que os grupos operam.

Considerando as necessidades de evolução de novos produtos e inovações tecnológicas, considera-se imprescindíveis os custos com pesquisa e desenvolvimento e investimentos.

Com base nas características relatadas, destaca-se um estudo feito pelo SINDITELEBRASIL (2011) a fim de estimar qual seria o volume de CAPEX necessário para expandir o serviço de banda larga brasileiro tomando por base os anos de 2014 e 2020, levando em consideração o esforço adicional de forma a expandir a quantidade de acessos em cada cenário. O estudo realizado levou em consideração dois tipos de cenários, um deles chamado de “Cenário sem Alavancas” a fim de verificar a necessidade do investimento associado a demanda natural do mercado de banda larga, levando em consideração a renda e a educação, hábitos de consumo e aspectos demográficos e o “Cenário Referenciado” que objetivava estimar os investimentos, considerando que “o Brasil passe a ter um perfil de consumo distinto do observado nos últimos anos, bem próximo ao que hoje se observa em referências internacionais” (SINDITELEBRASIL, 2011, p. 127).

Ao final do estudo o SINDITELEBRASIL (2011, p.136), concluíram-se os seguintes custos e investimentos, conforme a seguir:

[...] o Cenário sem Alavancas considera o custo com as outorgas dos serviços, que, historicamente, representou cerca de 20% do investimento total. Para o serviço de banda larga fixa, o total de investimentos no cenário referenciado atinge 100,9 bilhões de reais, um esforço cerca de quatro vezes maior do que o previsto para o cenário sem alavancas (22,9 bilhões). No caso de banda larga Móvel, o investimento acumulado em 2020 atinge 43,7 bilhões de reais no cenário referenciado, contra 24,3 bilhões necessários para uma penetração mais conservadora em termos de tecnologias 3G e 4G.

Os resultados do estudo aliado com as características anteriormente descritas aufere um setor cuja estrutura se embasa em grandes investimentos, necessários a manter a competitividade a atender a demanda do mercado.

3 METODOLOGIA

A metodologia científica consiste no estudo do conjunto de regras e procedimentos que são estabelecidos ao se realizar uma pesquisa, compreendendo conhecimentos aprofundados e metodologicamente ordenados referente a determinado assunto. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p.11) “Metodologia científica é o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas”.

Quanto ao procedimento metodológico, este se refere ao conjunto dos tipos de pesquisa e das técnicas utilizadas para coletar e analisar os dados. (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

Quanto a natureza esta pesquisa possui objetivo de pesquisa básica, pois preza por gerar conhecimentos, porém se abstém da aplicação prática. (TAFNER E SILVA, 2007). Do ponto de vista da abordagem do problema, segundo Neves (1996, p.1) a pesquisa qualitativa tem característica exploratória, ou seja, em que o pesquisador busque entender os fenômenos a partir dos indivíduos estudados e descritiva, mediante a obtenção de dados de forma direta entre o pesquisador e a situação objeto de estudo.

Do ponto de vista dos procedimentos, a pesquisa bibliográfica, conforme Tafner e Silva (2007) se desenvolve através do levantamento de livros, artigos sobre determinado tema, possibilitando ao pesquisador uma maior gama de informações do que a pesquisa feita diretamente por ele poderia alcançar. O estudo de caso segundo Fonseca (2002) apud Gerhardt e Silveira (2009, p. 39):

Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

Em termos de procedimentos técnicos o presente estudo possui características da pesquisa bibliográfica e de estudos de caso, pois se respalda em

fontes bibliográficas como livros que embasam os conceitos de planejamento e controle orçamentário e análise interpretativa de artigos eletrônicos como relatórios com dados do setor de telecomunicações brasileiro.

Quanto aos objetivos, Triviños (1987) apud Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) “A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.”. Esta pesquisa tende a possuir um caráter descritivo que é evidenciado pela análise de artigos científicos sobre o tema e relatórios de resultados divulgados por operadoras do setor de telecomunicações e também consultorias do ramo.

Em termos de coleta de dados, fora utilizada a coleta em formato bibliográfico a partir de pesquisa no site de operadoras de telecomunicações em busca dos relatórios de resultados financeiros dos últimos três exercícios, e também em site de consultorias especialistas no setor, a fim de verificar as características do segmento de telecomunicações brasileiro. A escolha do setor de telecomunicações partiu do interesse em aprofundar os conhecimentos no setor que conforme a Sinditelebrasil (2011), representou nos últimos dois anos (2013 e 2014), 0,6% do PIB Brasileiro. Para esta pesquisa foram elencadas duas operadoras que juntas representam 45% da Receita Líquida do setor em 2014, conforme dados da consultoria Teleco (2015).

A respeito da análise e interpretação dos dados, a característica descritiva se destaca nesta pesquisa. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), estatística de caráter descritivo pode ser explicada como aquela que descreve fatos e fenômenos de determinada realidade exigindo do autor uma série de informações a respeito do objeto da pesquisa.

4 ANÁLISE COMPARATIVA DO CAPEX NA INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRA

Neste tópico serão apresentadas as análises do CAPEX em operadoras de telecomunicações atuantes no Brasil e também os investimentos ocorridos nos últimos anos neste setor.

4.1 Análise Comparativa do CAPEX em operadoras de Telecomunicações atuantes no Brasil

A fim de verificar a participação do CAPEX no resultado financeiro das empresas que integram o setor de Telecomunicações do Brasil, fora desenvolvida a análise da participação dos investimentos na receita operacional líquida e fluxo de caixa de duas das principais concessionárias presentes no setor de telecomunicações brasileiro.

No caso da empresa Telefônica Brasil S.A (2015) os resultados divulgados pela companhia, demonstram que nos últimos três anos a representatividade do CAPEX em relação a Receita Operacional Líquida, foi de 14,9% em 2012, 16,1% em 2013 e 18,2% em 2014, para esta análise, foram desconsiderados os investimentos em Licenças, conforme consta no relatório da companhia. Em termos gerais, se verifica uma relação de que quanto maior a receita operacional líquida, também maior é o volume financeiro de investimentos.

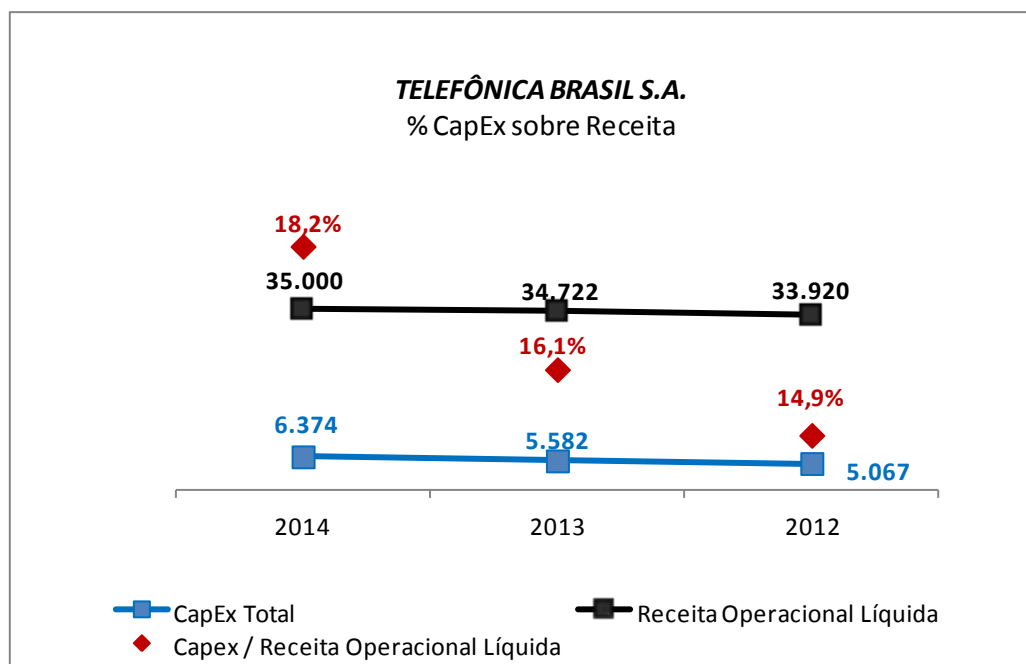


Figura 1 - O percentual do CAPEX sobre a Receita Operacional Líquida da Telefônica Brasil S.A.
 Fonte: Adaptado de Telefônica Brasil S.A, 2014, p.12 e Telefônica Brasil S.A, 2015, p. 11.

Segundo os relatórios de Resultados da Telefônica Brasil S.A. (2013), no ano de 2012, os investimentos foram focados na garantia da qualidade, aumento da capacidade de atendimento e aumento da base de clientes. Em 2013, conforme Telefônica (2014), o CAPEX cresceu em 10% em comparação a 2012, principalmente devido a expansão da rede FTTH no estado de São Paulo, investimentos em cobertura da rede 3G e 4G, backbone e investimentos na rede móvel, todos visando a garantia da qualidade ao cliente.

Segundo Telefônica Brasil S.A (2015), no resultado de 2014 o CAPEX representou 18,2% da receita sendo 14,2% superior a 2013, cenário alinhado com a estratégia da companhia em expansão e investimentos em infraestrutura de transmissão, capacidade 3G e cobertura 4G e ainda em manter o diferencial de qualidade em seus serviços prestados.

Segundo os resultados divulgados pela empresa Oi S.A. (2013), a representatividade do CAPEX em relação a Receita Operacional Líquida, foi de 23,3% em 2012. No resultado de 2013, conforme a Oi S.A (2014), o percentual de CAPEX sobre a receita Operacional líquida chegou a 22,2%, enquanto que pelos dados divulgados pela Oi S.A (2015) o percentual foi de 18,4% para 2014.

Em 2012, conforme divulgação da Oi S.A (2013, p.30) em seu Relatório Trimestral, os investimentos tiveram aplicações em “[...] expansão das redes 2G e

3G, adequação da rede de dados fixa e na melhoria de abrangência da Oi TV, além de otimização de sistemas de TI, da licença 4G e do crescimento das lojas próprias”, Destaca-se ainda, que 70% dos investimentos foram destinados a melhorias de expansão de rede. Sobre a aplicação do CAPEX no exercício de 2013, a Oi S.A (2014, p.15), destacou em seu Relatório Trimestral as seguintes observações:

É importante mencionar que R\$ 4,7bilhões (ou 75% do total de investimentos) foram destinados a rede, distribuído principalmente na (i) expansão e melhoria da qualidade da rede móvel 3G, (ii) melhoria da rede fixa para o serviço de banda larga, (iii) otimização da plataforma do produto Oi TV e (iii) implantação e expansão da rede 4G [...].

Ao analisar o CAPEX 2013 versus 2012, Figura 2 - O percentual do CAPEX sobre a Receita da Oi S.A., se verifica uma queda de 5% em termos de investimento, que é devido principalmente as estratégias da empresa em manter a eficiência na alocação de capital alinhada a melhoraria o fluxo de caixa. (Oi S.A, 2014)

A representatividade do CAPEX em 2013 foi de 22% da receita operacional líquida, seja, para cada real obtidos na receita operacional líquida, 0,22 centavos são aplicados no CAPEX, o que demonstra um nível considerável em relação a receita.

No ano de 2014, foram investidos cinco bilhões em CAPEX, dos quais segundo a Oi S.A (2015), divulgou em seu Relatório Trimestral 4T14, foram investidos principalmente em melhoria da cobertura de rede móvel e expansão de cobertura das redes 3G e 4G, melhorias em infraestrutura e projetos de expansão. Se verifica que a companhia obteve uma queda nos investimentos em relação a 2013, em cerca de 19%, motivado segundo a própria empresa, pela busca por melhor eficiência na alocação de capital e melhora do fluxo de caixa operacional. Em linha com esta estratégia, em 2014 a representatividade do CAPEX foi de 18,4% da receita operacional líquida, ou seja, para cada um real obtidos, foram gastos cerca de 0,18 centavos em CAPEX. Um percentual menor em relação a 2013, mas ainda um nível considerável em relação a receita operacional líquida.

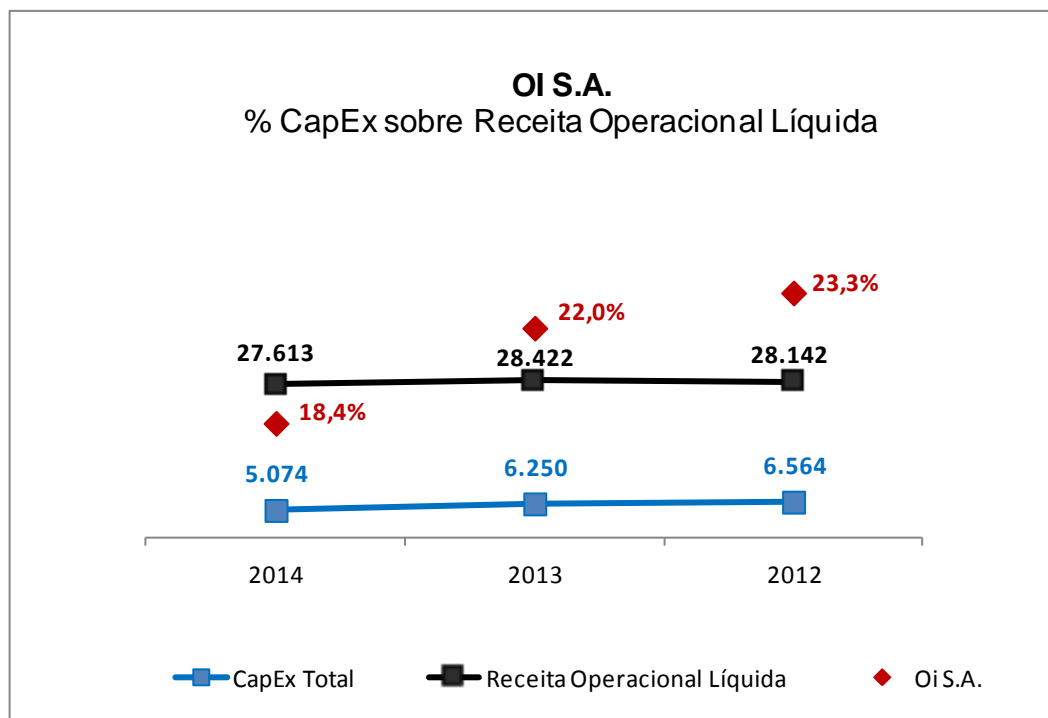


Figura 2 - O percentual do CAPEX sobre a Receita da Oi S.A.
 Fonte: Adaptado de Oi S.A, 2014, p. 2 e 15 e Oi S.A, 2015, p. 3 e 15.

Ao compararmos o percentual do CAPEX sobre a Receita líquida de ambas as empresas, Figura 3 - Percentual do CAPEX sobre a Receita Operacional Líquida das empresas Telefônica Brasil S.A. e Oi S.A., se verifica que apesar da discrepância nos anos de 2012 e 2013, no ano de 2014, ambas as empresas mantiveram o percentual em torno de 18%. Seja em busca de maior eficiência na aplicação de seus investimentos ou ainda na busca pela melhora no fluxo de caixa operacional das companhias.

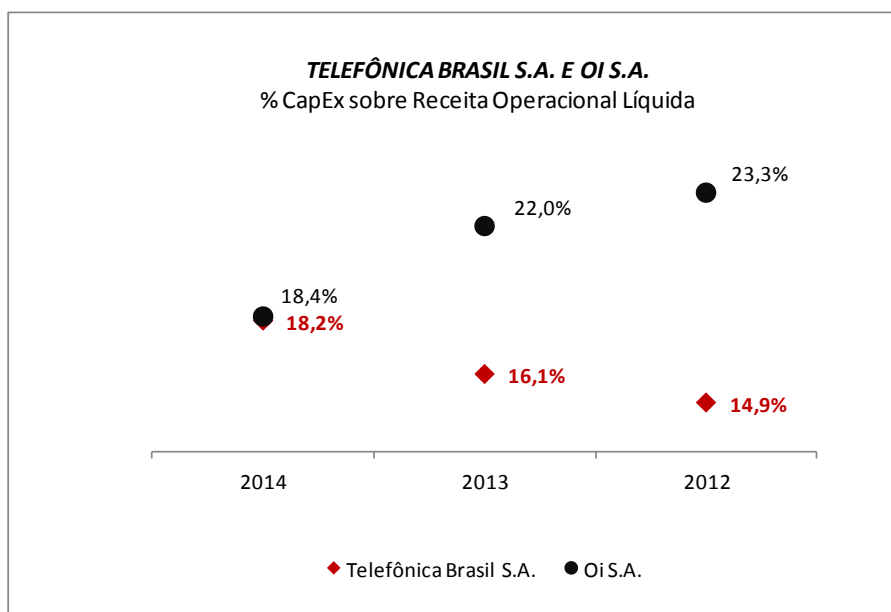


Figura 3 - Percentual do CAPEX sobre a Receita Operacional Líquida das empresas Telefônica Brasil S.A. e Oi S.A.

Fonte: Adaptado de Oi S.A, 2014, p. 2 e 15 e Oi S.A, 2015, p. 3 e 15; Telefônica Brasil S.A, 2014, p.12 e Telefônica Brasil S.A, 2015, p. 11.

Segundo dados divulgados pela Telefônica Brasil S.A. (2014), houve uma redução da geração de caixa operacional de R\$ 478 milhões em 2013 em relação a 2012. Neste período os recursos aplicados a atividades de investimentos aumentaram em R\$ 1.823 milhões, devido principalmente ao pagamento de fornecedores de CAPEX, licenças a órgãos reguladores e menor volume de recursos advindos da alienação de imobilizados. Ao analisar o resultado do fluxo de caixa após investimentos, constata-se que a empresa investiu R\$ 2.301 milhões a menos relação ao ano anterior.

Telefônica Brasil S.A.	Consolidado	Consolidado	Consolidado	2014 vs 2013	2013 vs 2012
Fluxo de caixa em R\$ milhões	2014	2013	2012	Δ R\$	Δ R\$
Geração de caixa operacional	9.384	9.576	10.054	- 192	- 478
Caixa aplicado em investimentos	- 7.608	- 5.544	- 3.721	- 2.064	- 1.823
<i>Fluxo de caixa após investimento</i>	<i>1.777</i>	<i>4.032</i>	<i>6.333</i>	<i>- 2.256</i>	<i>- 2.301</i>
Caixa aplicado em financiamentos	- 3.628	- 4.622	- 2.089	994	- 2.533
<i>Fluxo de caixa após financiamentos</i>	<i>- 1.851</i>	<i>590</i>	<i>4.244</i>	<i>- 1.262</i>	<i>- 4.834</i>
Saldo inicial de caixa e equivalentes	6.544	7.134	2.890	590	4.244
Saldo final de caixa e equivalentes	4.693	6.544	7.134	- 1.851	- 590

Tabela 4 - Fluxo de Caixa Telefônica Brasil S.A.

Fonte: Adaptado de Telefônica Brasil S.A., 2015, p.12 e Telefônica Brasil S.A., 2014, p.13.

Referente ao ano de 2014, segundo a Telefônica Brasil S.A. (2015) a geração de fluxo de caixa operacional obteve leve redução de R\$ 192 milhões em

relação a 2013. O caixa aplicado em investimentos aumentou em R\$ 2.064 milhões, principalmente devido a pagamento de licenças, refletindo na redução de R\$ 2.256 milhões do fluxo de caixa após investimentos em relação a 2013, ou seja, quanto maior a aplicação de investimentos, menor será o saldo final de caixa e equivalentes.

O fluxo de caixa das operações brasileiras da empresa Oi S.A., foi divulgado levando em consideração o EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amotization*) de rotina¹ menos o CAPEX, conforme os seguintes valores descritos na Tabela 5 – Fluxo de Caixa Operacional das Operações Brasileiras Oi S.A..

Oi S.A. Fluxo de Caixa Operacional em R\$ milhões	Consolidado 2014	Consolidado 2013	Δ 2014 vs 2013
EBITDA de Rotina	6.612	7.213	- 601
CAPEX	- 5.074	- 6.250	1.176
Fluxo de caixa operacional de rotina	1.538	963	575

Tabela 5 - Fluxo de Caixa Operacional das Operações Brasileiras Oi S.A.
Fonte: Adaptado de Oi S.A., 2015, p.16.

O aumento do fluxo de caixa operacional de rotina em relação a 2013, segundo o Relatório Trimestral da Oi S.A (2014), se refere ao foco e eficiência da empresa ao empregar capital, aliado ao compromisso de melhora do resultado do fluxo de caixa.

Ao efetuar uma análise vertical, Tabela 6 - Análise vertical do Ativo imobilizado em relação ao Ativo Total, utilizando os dados do balanço patrimonial da empresa Telefônica S.A, referente aos três últimos exercícios, se verifica que do total do Ativo da companhia, o CAPEX representou 28% em 2014, 27% em 2013 e 25% em 2012. Ou seja, uma gama representativa do ativo da empresa fora empregado em ativos imobilizados. No caso da empresa Oi S.A. o total do total do ativo da companhia, o CAPEX representou 25% em 2014, 35% em 2013 e 33% em 2012.

¹ EBITDA de rotina exclui ganhos e perdas que não são possíveis de se prever. Por exemplo: Venda de ativos. (AYRES, 2015)

Análise Vertical Ativo vs Imobilizado Telefônica Brasil S.A. Consolidado em Milhões	2014	Análise vertical Δ%	2013	Análise vertical Δ%	2012	Análise vertical Δ%
Ativo	73.065,3	100%	69.503,8	100%	70.251,1	100%
Imobilizado, líquido	20.453,9	28%	18.441,6	27%	17.604,1	25%

Tabela 6 - Análise vertical do Ativo imobilizado em relação ao Ativo Total
 Fonte: Adaptado de Telefônica Brasil S.A., 2014, p. 18 e Telefônica Brasil S.A., 2015 p. 18.

A respeito da análise de imobilização de recursos próprios, segundo Oliveira et. al. (2010) é este o índice que demonstra quanto do capital próprio está aplicado em bens do ativo imobilizado, sendo que um alto índice de imobilizado pode comprometer a liquidez da empresa, ou seja, quanto menor for o índice melhor. O índice de imobilização de recursos próprios é encontrado dividindo o Ativo imobilizado pelo Patrimônio Líquido.

Considerando os Relatórios de Investimentos Telefônica Brasil S.A. (2014 e 2015) o índice de imobilização de recursos próprios calculado foi de 0,46 em 2014, 0,43 em 2013 e 0,39 em 2012, ou seja, a cada um real do Patrimônio Líquido a empresa aplicou em CAPEX, 0,46 centavos em 2014, 0,43 centavos em 2013 e 0,39 centavos em 2012. No caso da empresa Oi S.A., este índice atingiu 1,33 em 2014, 2,15 em 2013 e 2,08 em 2012, demonstrando o engessamento de recursos próprios, demonstrando maior dependência de recursos para atender obrigações financeiras.

Scavassa ([2000?]), descreve que a análise do índice de imobilização dos recursos permanentes trás o ativo permanente dividido pela soma do Patrimônio Líquido mais o Exigível a Longo Prazo, avaliando desta forma a utilização de recursos de longo prazo para financiar os ativos da empresa, se atentando para que o prazo do financiamento seja compatível com a vida útil do imobilizado e haja prazo suficiente para o resgate das dívidas de longo prazo. Neste índice quanto menor for seu resultado, melhor para a empresa, pois estará investindo menos recursos não correntes em seu ativo imobilizado.

Através dos dados coletados nos Relatórios de Resultados da empresa Telefônica S.A.(2014 p.18 e 2015 p.18) o índice de imobilização dos recursos permanentes calculados foi de 0,36 em 2014, 0,33 em 2013 e 0,31 em 2012. Sendo que nestes exercícios, as maiores participações na soma do Patrimônio Líquido com o exigível a longo prazo foram o Capital Social em média 67%, seguido de Provisões em média 7%, Debêntures em média 6% e Empréstimos e financiamentos em média

5%. No Caso da empresa Telefônica, constata-se que a utilização de recursos próprios é consideravelmente maior que os recursos de longo prazo.

Na empresa Oi S.A (2014 p. 23 e 2015 p. 24) o índice de imobilização dos recursos permanentes calculados foi de 0,43 em 2014, 0,45 em 2013 e 0,44 em 2012. Sendo que nestes exercícios, as maiores participações na soma do Patrimônio Líquido com o exigível a longo prazo foram os Empréstimos e Financiamentos que em 2014 representaram 52%, e em 2013 e 2012 58%, Participação de acionistas com representatividade de 32% em 2014 e 21% em 2013 e 2012 e Provisões representando 7% em 2014, 8% em 2013 e 9% em 2012. No caso da empresa Oi S.A., a utilização de recursos exigível em longo prazo é consideravelmente maior que a utilização dos recursos próprios.

4.2 O Ativo Imobilizado no Setor de Telecomunicações Brasileiro

Nos tópicos anteriores foram elencadas as características do setor de telecomunicações brasileiro, dentre elas a concorrência e a busca por novas tecnologias responsáveis por fomentar os elevados montantes de investimentos em ativos imobilizados.

Seja pela necessidade de se manter competitiva no setor, oferecendo novos produtos e novas tecnologias ou disponibilizando serviços de altas velocidades e alta performance, o setor de telecomunicações, tem investido cada vez mais em seu ativo imobilizado. Prova disso são os dados divulgados pela Teleco – Inteligência em Telecomunicações (2013), em que se demonstra um total de 11,2 bilhões de reais investidos no primeiro semestre de 2013, ou ainda, 8,5% a mais que no primeiro semestre do ano anterior. A Figura 4: CAPEX em R\$ Bilhões demonstra a evolução do CAPEX por operadora em comparação ao primeiro trimestre dos anos de 2012 e 2013, a maioria das operadoras, já no primeiro semestre do ano de 2013 demonstrava um aumento substancial em seus investimentos em ativos imobilizados.

Capex (R\$ bilhões)

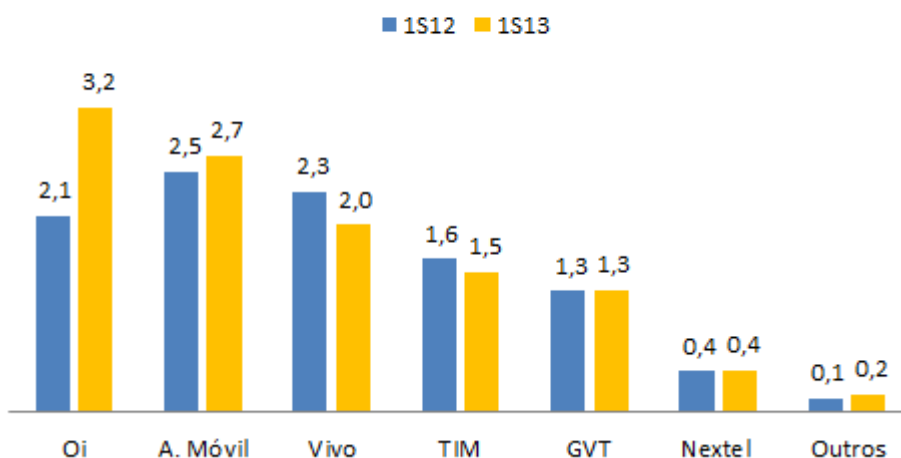


Figura 4 - CAPEX em R\$ bilhões.

Fonte: TELECO. Como aumentar os Investimentos em Telecom no Brasil? 15 set. 2013. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/comentario/com541.asp>>. Acesso em: 12 jun. 2015

Um ponto interessante destacado pela Teleco (2013), é que conforme os dados na Figura 5, é que em 2012, os 25,8 bilhões de CAPEX chegaram a superar os investimentos realizados no ano de 2001, época em que as operadoras antecipavam seus investimentos a fim de iniciar ofertas de serviços novos.

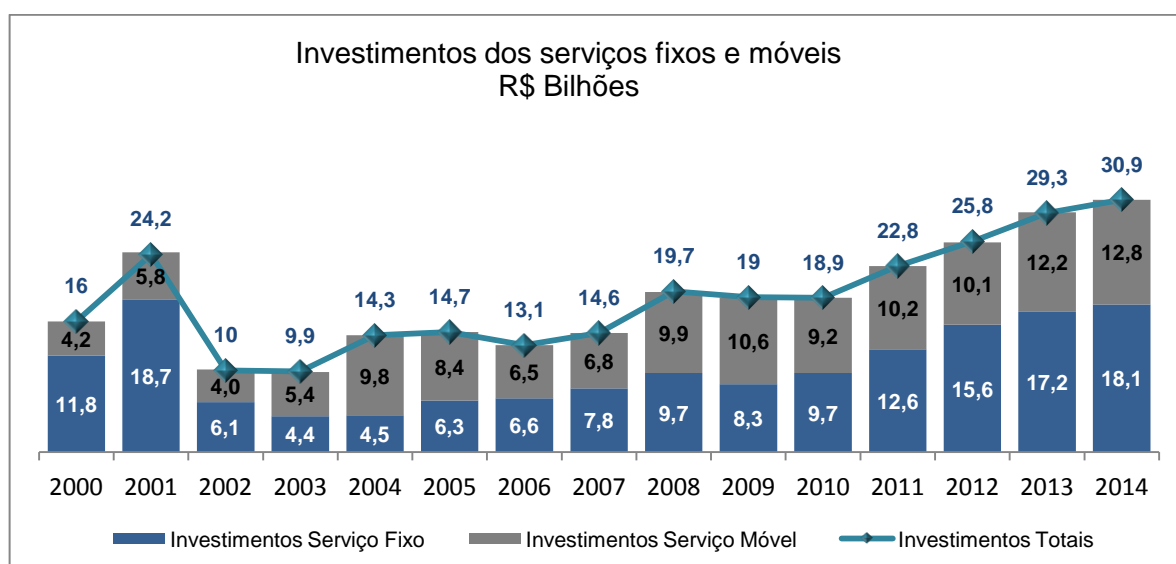


Figura 5 - Investimentos dos serviços fixos e móveis no Brasil (R\$ Bilhões)

Fonte: Adaptado de: Telebrasil, Junho 2015, p. 71, <http://www.telebrasil.org.br/component/docman/doc_download/1447-o-desempenho-do-setor-de-telecom-series-temporais-1t15vf?Itemid=, 15 set. 2013> – Consulta em 12 jun. 2015.

Ainda se destaca uma observação importante da Teleco (2013) “os investimentos em banda larga fixa (acesso e backbone) e móvel (3G e 4G) tem levado a um crescimento recorde de CAPEX no Brasil”, esta afirmação pode ser confirmada ao verificar na figura 5, os dados divulgados pela Telebrasil (2015).

De forma geral o CAPEX até o primeiro semestre de 2013, já representava 20% da receita líquida, com altos patamares, até mesmo se comparando a outras operadoras no mundo, conforme se pode verificar na Figura 6. (TELECO, 2013)

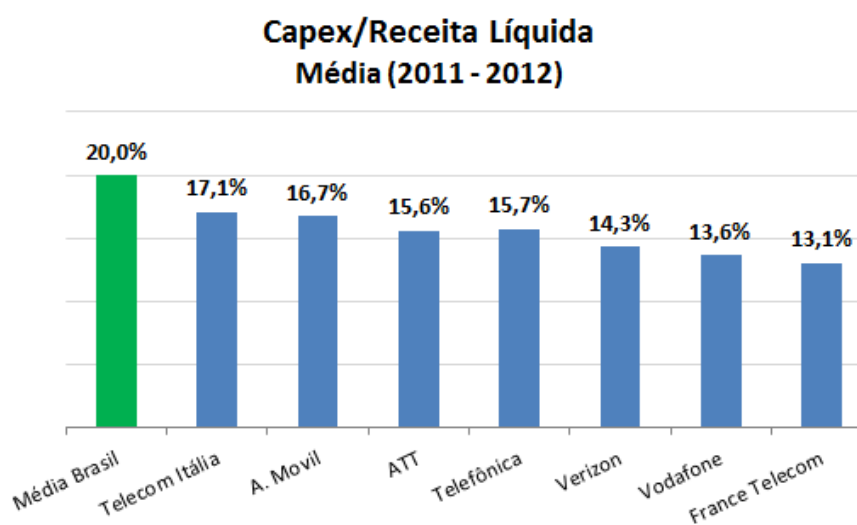


Figura 6 - Investimentos Brasil (R\$ Bilhões)

Fonte: TELECO. Como aumentar os Investimentos em Telecom no Brasil? 15 set. 2013. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/comentario/com541.asp>. Acesso em: 12 jun. 2015

O Indicador de margem CAPEX sobre o EBITDA também resultava valores altos em comparação as operadoras de fora do Brasil, na média entre os anos de 2011 e 2012, a margem superou 65%. Ou seja, para cada um real do Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização, 0,65 centavos são aplicados em investimentos no ativo imobilizado da companhia, significando um alto nível de investimentos.

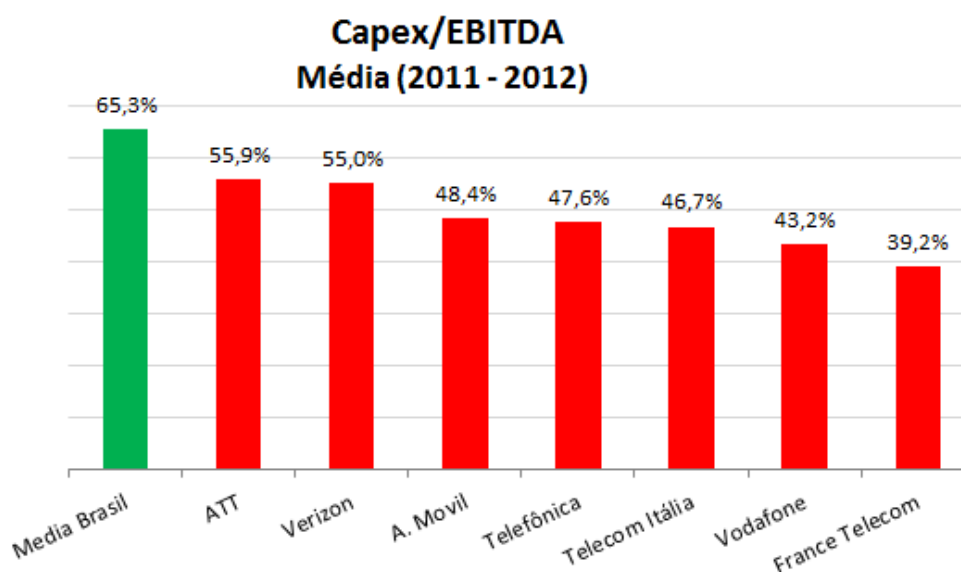


Figura 7 - CAPEX/EBITDA (média 2011-2012)

Fonte: TELECO. Como aumentar os Investimentos em Telecom no Brasil? 15 set. 2013. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/comentario/com541.asp>>. Acesso em: 12 jun. 2015

Como o país oferece às operadoras a oportunidade e ao mesmo tempo o desafio de implantar uma rede de internet banda larga de alta velocidade a fim de melhorar a infraestrutura do país, alcançando altos patamares, os investimentos em fibra e tecnologias móveis como o 4G, são essenciais neste contexto, aludindo a ideia de que o cenário pode continuar nos próximos anos. Teleco (2013)

Ao relacionar estes fatos com as características predominantes do setor, como o alto nível de competitividade, desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, se pode verificar a coerência entre os fatos, tal como a necessidade de ampliar a infraestrutura brasileira a fim de igualar o país a estrutura de banda larga de altas velocidades encontrados em outros países.

Conforme verificamos na seção 4.4, para Welsch (1983) antes de investir é preciso planejar, somente planejando seus projetos é que será possível alcançar os objetivos propostos pela companhia. Utilizando os métodos de Pay Back, Retorno médio sobre o investimento, retorno médio sobre o investimento médio e Fluxo de caixa descontado, as operadoras se asseguram dos melhores métodos e projetos de implantação de redes, novas tecnologias e produtos.

Segundo Welsch (1983) os chamados “projetos importantes” precisam ser acompanhados de perto pela alta direção da empresa, através de relatórios a respeito do andamento financeiro, com explicações consistentes das variações

financeiras entre os cenários de plano e realizado e o andamento das implantações. Tais projetos são classificados como importantes por serem munidos de características como envolvimento de decisões estratégicas, altos valores de investimentos e potencial retorno de acordo com as expectativas da alta direção. Nas operadoras de Telecomunicações a aplicação das explicações de Welsch (1983), se fundamenta ao analisar os altos valores de investimentos, conforme demonstrados pela Teleco (2013) e Telebrasil (2015).

5 CONCLUSÃO

O presente estudo partiu do pressuposto de que o planejamento e controle orçamentário constituem ferramentas indispensáveis na projeção e monitoramento dos resultados que as organizações pretendem alcançar.

Através do planejamento orçamentário fica exposto de maneira clara o futuro almejado pela organização possibilitando o embasamento na tomada de decisão que visa na maioria das vezes a manutenção do grau de competitividade no mercado.

O controle orçamentário através das ferramentas de apuração de resultado, seja comparando o orçamento planejado com o realizado, ou ainda, através de cálculos a respeito do retorno financeiro dos projetos ajuda a monitorar os acontecimentos a fim de tomar decisões que possam corrigir os efeitos, no caso de descolamentos do plano, minimizando perdas e maximizando os resultados.

Após a queda do monopólio no setor de telecomunicações brasileiro, o cenário deste setor sofreu mudanças substanciais em termos de concorrência, demanda e oferta de produtos. O consumidor com múltiplas opções de prestadoras de serviços e pacotes de produtos se tornou o foco das operadoras, preocupadas em atender suas demandas e gerar novas necessidades aumentando a gama de produtos de sua prateleira e ainda necessitando expandir sua rede e aumentar a base de clientes. Como resultado o alto nível de investimentos em ativos imobilizados a fim de suprir tais necessidades.

Com um CAPEX em torno de 18% da receita operacional líquida nos últimos três anos, as operadoras de telecomunicações como Telefônica e Oi S.A., que juntas detêm uma parte considerável do mercado brasileiro, vem investindo em novas tecnologias de forma a manter e/ou aumentar seu nível de qualidade, hoje muito exigido pelo mercado brasileiro. A média do setor no período de 2011 e 2012 não foi diferente com 20% de investimentos em relação a receita operacional líquida, investimentos crescentes tanto em telefonia fixa quanto móvel e ainda uma média 65% no indicador de CAPEX/EBITDA.

Com base nestas explanações e análise de dados se evidencia que as necessidades de planejar e controlar os ativos imobilizados estão intimamente ligados com a saúde financeira das companhias que integram o setor de

telecomunicações brasileiro, principalmente pelo alto volume que o CAPEX representa no balanço financeiro deste setor, podendo comprometer profundamente os resultados por elas planejados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANATEL. **Estudo técnico para atualização da regulamentação das Telecomunicações no Brasil**. Abril, 2008. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=214113> Acesso em: 23 nov.14

AYRES, Marcela. Oi projeta EBITDA de rotina no Brasil de R\$ 7 bi a R\$7,4bi em 2015, jan. 2015, Disponível em <http://br.reuters.com/article/businessNews/idBRKBN0KE0O920150105> Acesso em: 31 nov. 2015.

BUFREM, Leilah S. et. al. Orçamento Empresarial: Levantamento da Produção Científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade e Finanças, maio/agosto 2008**. São Paulo: USP. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/47/rita-ana-helena-leilah-pg56a72.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2014.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Sumário do Pronunciamento Técnico CPC 27**. 31 jul 2009. Disponível em: http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/317_CPC%2027%20Sum%C3%A1rio.pdf. Acesso em: 10 jun. 2015

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento Técnico CPC 27**. 31 jul 2009. Disponível em: http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/316_CPC_27_rev%2006.pdf Acesso em: 10 jun. 2015

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo C.; **Controladoria: Teoria e Prática**. São Paulo: 2ª Ed.: Atlas, 1997. 276 p.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: 2ª ed.: Atlas, 2000. 180 p.

GERHARDT, Tatiana E. (Org.); SILVEIRA, Denise, T. (Org.); **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: 1ª Ed.: Editora da UFRGS, 2009. 120p. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 18 jun 2015.

GOUVEIA, N. **Contabilidade Básica**. São Paulo: 2ªed.: Harbra, 2001. 473 p.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de Tatiana Carneiro Quírico. Rio de Janeiro: 1ª Ed.: LTC, 2001. 280 p.

PEREZ JUNIOR, José H., BEGALLI, Glaucos A. **Elaboração das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: 2ª Ed.: Atlas, 1999. 232 p.

NEVES, José L. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. FEA-USP. São Paulo: v1, nº3. 1996. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf> Acesso em: 17 jun. 2015.

OI S.A. Relatório Trimestral: Informações e Resultados Consolidados (Não Auditados), 4T12 2012, 18 fev. 2013 Disponível em: http://ri.oi.com.br/oi2012/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=8AFA5384-A051-403F-A4E5-5E8ECEF9163C. Acesso em: 31.05.2015

OI S.A. Relatório Trimestral: Informações e Resultados Consolidados (Não Auditados), 4T13 2013, 19 fev. 2014. Disponível em: http://ri.oi.com.br/oi2012/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=694CA1BC-A051-477C-B510-057E84895394. Acesso em: 31 mai. 2015.

OI S.A. Relatório Trimestral: Informações e Resultados Consolidados (Não Auditados) 4T14 2014, 27 mar. 2015. Disponível em: http://ri.oi.com.br/oi2012/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=F255487B-56F6-436E-A12E-88E6109C1948. Acesso em: 31 mai. 2015

OLIVEIRA, Alessandro A. et al. A análise das Demonstrações Contábeis e sua Importância para Evidenciar a Situação Econômica e Financeira das Organizações. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios, 2010, Volume 1 – nº 1**. Disponível em: http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdfs/ricardo_alessandro.pdf. Acesso em: 28 mai. 2015.

PIRES, José C. L. P., DORES, Adely B. das; **Fusões e Aquisições no Setor de Telecomunicações: Características e enfoque regulatório**. Out. 2000. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Telecomunicacoes/200010_1.html. Acesso em: 07 jun. 2015

REGO, Antonio C.B. et al., Perspectivas do desenvolvimento tecnológico para indústria brasileira de telecomunicações no contexto do PNBL. **Fundação CPqD – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações Campinas, SP – Brasil**, 20 out. 2011. Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/

[produtos/download/telecom_perspectivas_desenvolvimento_tecnologico.pdf](#) Acesso em: 07 jun. 2015.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS C. C. **Orçamento na administração de empresas: Planejamento e Controle**. São Paulo: 2ª Ed.: Atlas, 1983. 219 p.

SCAVASSA, F. **Análise das Demonstrações financeiras**. Unisa – Universidade de Santo Amaro, [2000?]. Disponível em <http://www.unisa.br/conteudos/7172/f1827573975/apostila/apostila.pdf>. Acesso em: 06 de jun. 2015

SINDITELEBRASIL – SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DE TELEFONIA E DE SERVIÇO MÓVEL CELULAR E PESSOAL. **Diagnóstico, Cenários e Ações para o setor de Telecomunicações no Brasil 2014 - 2020**, Julho de 2011, Disponível em: <http://www.sinditelebrasil.org.br/component/content/article/134-projetos/729-estudos>. Acesso em: 23 nov. 2014

SIZER, John. **Noções Básicas de Contabilidade Gerencial**. Tradução de Auripebo Berrance Simões. São Paulo: 1ª Ed.: Saraiva, 1980. 233 p.

TAFNER, Elisabeth P.; SILVA, Renata. **Apostila de Metodologia Científica**. Associação Educacional do Vale do Itajaí-Mirim – ASSEVIM, fev. 2007, Disponível em: <http://blog.fimes.edu.br/gildomar/files/2011/08/apmetodologia02-2007.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2015.

TELEBRASIL. **O Desempenho do Setor de Telecomunicações no Brasil 2015**, Jun. 2015, 163p. Disponível em: http://www.telebrasil.org.br/component/docman/doc_download/1447-o-desempenho-do-setor-de-telecom-series-temporais-1t15vf?Itemid= Acesso em: 12 jun. 2015

TELECO. **Como aumentar os Investimentos em Telecom no Brasil?** 15 set. 2013. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/comentario/com541.asp>. Acesso em: 12 jun. 2015

TELECO. **Grupos de Telecom no Brasil**. 20 mai. 2015. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/operadoras/grupos.asp>. Acesso em: 18 jun. 2015.

TELEFONICA S.A. – **Resultados 4T12: Janeiro – Dezembro/2012**. 25 fev. 2013. Disponível em: http://telefonica.mediagroup.com.br/pt/Download/808_Press_Release_4T12.pdf. Acesso em: 08 mai. 2015.

TELEFONICA S.A. – **Resultados 4T13: Janeiro – Dezembro/2013**. 26 fev. 2014.
Disponível em:
http://telefonica.mediagroup.com.br/pt/Download/923_Press_Release_4T13.pdf.
Acesso em: 08 mai. 2015.

TELEFONICA S.A. – **Resultados 4T14: Janeiro – Dezembro/2014**. 24 fev. 2015.
Disponível em:
[http://telefonica.mediagroup.com.br/pt/Download/1046_Press_Release_4T14_\(PT\).pdf](http://telefonica.mediagroup.com.br/pt/Download/1046_Press_Release_4T14_(PT).pdf)
Acesso em: 08 mai. 2015.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento empresarial e custo-padrão**. 4 ed. São Paulo: Universidade empresa, 1994.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: 4ª ed.: Atlas, 1983. 397 p.