

# INVESTIGAÇÃO SOBRE ASPECTOS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE INVESTIMENTOS EM ATIVOS FIXOS NAS GRANDES MONTADORAS EM ATIVIDADE NO BRASIL

**Diogo Moreira Carneiro**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objeto de estudo as práticas de contabilidade gerencial adotadas pelas grandes montadoras em atividade no Brasil no que diz respeito ao planejamento e controle de investimentos em ativos fixos.

A indústria automobilística representa um setor bastante expressivo da economia nacional, e esta atividade é marcada pelo alto grau de automação e utilização intensiva de capital em suas operações industriais. Em razão deste perfil, as empresas deste setor possuem um relevante patrimônio concentrado em Ativos Fixos, e este parque industrial requer constantes investimentos para manter ou expandir suas atividades.

Considerando este arcabouço, é bastante pertinente buscar compreender quais são os instrumentos de contabilidade gerencial utilizados para planejar e controlar as etapas que fazem parte do processo de investimento destas organizações, bem como sua adequação a normas internacionais de contabilidade.

Desse modo, análise dos dados coletados junto a várias empresas do setor busca contribuir para melhorar o entendimento da ciência contábil no campo da gestão empresarial em uma indústria de especial relevância econômica.

### 1. Introdução

A indústria automobilística representa um dos mais importantes ramos do setor produtivo brasileiro. Sua participação na economia do país em 2007 foi de 5,4% do PIB total calculado, sendo um dos principais agentes atuantes no crescimento econômico do país (Estado de São Paulo, 2008). Apesar de ter empregado mais de 120 mil trabalhadores em 2007<sup>1</sup>, o setor automobilístico constitui uma indústria altamente intensiva em uso de capital. Segundo a ANFAVEA (2008), os investimentos recentes destinados a este setor no Brasil são estimados em US\$ 38,5 bilhões entre os anos de 1994 e 2007 (considerando montadoras e autopeças).

Um investimento deste vulto é necessário não apenas para expandir as atividades existentes na indústria instalada no país, mas também para manter suas operações e possibilitar a continuidade de suas atividades em termos de instalações e equipamentos.

O funcionamento de qualquer empresa depende de uma estrutura patrimonial que permita a realização regular de suas operações. Esta estrutura é composta por bens e direitos de posse da empresa, e sem esta estrutura seria muito difícil a manutenção de suas atividades ao longo do tempo.

---

<sup>1</sup> Considerando apenas empregos diretos, de acordo com Anuário da ANFAVEA de 2008. Considerando empregos diretos e indiretos, estima-se 1,3 milhão de pessoas empregadas.

Por definição, o conjunto de bens e direitos de uma empresa constitui o seu *Ativo* (FIPECAFI, 2000), e é justamente a manutenção desta estrutura que permite a sobrevivência de uma organização.

Ao enfatizarmos a continuidade das operações de uma empresa, devemos atentar especificamente ao conjunto de bens e direitos que constitui seu *Ativo Imobilizado*, ou seja, os “bens de permanência duradoura, destinados ao funcionamento normal da sociedade e de seu empreendimento, assim como os direitos exercidos com essa finalidade” (FIPECAFI, 2000).

Os gastos relacionados ao Ativo Imobilizado também podem ser chamados de *Investimentos Permanentes*, que pode ser caracterizado como “um recurso produtivo, com potencial de geração de benefícios ao longo do tempo, correspondendo a um estoque de capital cujo potencial de geração de benefícios é realizado de forma gradual ao longo do tempo” (Martins, 1999 *apud* Dorneles, 2001).

Naturalmente, há de se supor que em determinados ramos de atividades estes gastos são especialmente relevantes, pois são inúmeras as indústrias que necessitam de uma enorme estrutura patrimonial para conduzir suas operações. Não obstante, decisões relacionadas a investimentos podem significar a continuidade ou o fim de uma determinada organização, assim, são necessários minuciosos procedimentos de avaliação e mensuração dos investimentos, além de um cuidadoso processo de planejamento e controle dos mesmos.

No presente trabalho, realizamos uma investigação relacionada aos procedimentos de planejamento e controle dos processos relacionados aos investimentos nas grandes montadoras em atividade no Brasil.

A avaliação destes processos é especialmente interessante no caso de empresas desta natureza, uma vez que tais organizações são estruturadas com base no uso intensivo de capital, ou seja, necessitam de uma estrutura de capital imobilizado significativa para conduzirem suas operações.

O setor automobilístico no Brasil tem registrado expressivos valores em investimentos recentes. No ano de 2007, a indústria automobilística brasileira investiu aproximadamente US\$ 2.136 milhões (ANFAVEA, 2008), e estes valores têm crescido ao longo dos últimos anos.



O setor também tem uma participação notável na economia do país. Em 2007, o faturamento líquido obtido pelo conjunto destas empresas foi de aproximadamente US\$ 58.213, o que representou aproximadamente 18,0% do PIB industrial do país (ANFAVEA, 2008).

Tendo em vista a relevância destas cifras, este trabalho procura avaliar os principais critérios que norteiam as etapas do ciclo gerencial dos investimentos nessas empresas. Em outras palavras, o objetivo deste trabalho é conhecer quais são as principais características que direcionam o processo de investimentos nas principais montadoras em atividade no Brasil.

Para esclarecer a questão acima, realizamos uma coleta de dados com base em questionários preparados de acordo com o escalonamento tipo Likert, que encaminhamos às principais empresas do setor. Com base nas respostas obtidas, esperamos apresentar de uma maneira sintética e concisa a estrutura que fundamenta a condução dos investimentos neste setor.

## **2. Fundamentação Teórica**

Para que uma empresa realize suas atividades normalmente, é necessário a manutenção de uma estrutura que possibilite a realização de todas as operações inerentes à atividade da organização. A estrutura mantida pela empresa com essa finalidade é o seu Ativo, ou seja, todo o conjunto de bens e direitos de propriedade da empresa (FIPECAFI, 2000).

A composição do Ativo de uma empresa deve variar de acordo com suas atividades. Há de se supor que setores relacionados à prestação de serviços possuem um Ativo muito mais concentrado em bens mais líquidos, ou seja, não há necessidade de se manter uma estrutura física de grande porte para a realização das operações. Por outro lado, existem setores que demandam o uso intensivo de capital, e nesses setores é necessário uma estrutura física em instalações, máquinas e equipamentos que sustente e possibilite a manutenção das atividades (BESANKO, 2003).

As empresas que atuam em setores que exigem a utilização intensa e permanente de instalações, máquinas e equipamentos possuem grande parte de seu ativo na forma de Ativos Fixos. De acordo com Franco (FRANCO, 1997; *apud* CORTÊS, 2001), as contas do ativo fixo “representam os imóveis, as instalações, os móveis e demais equipamentos necessários ao funcionamento da empresa comercial, bem como as correções monetárias e as depreciações respectivas, ligadas aos meios de operação e desenvolvimento de suas atividades, proporcionando resultados financeiros que se denominarão lucro ou prejuízo. Pode ser estendido, também, como o patrimônio técnico da empresa, sem o qual não poderá desenvolver suas atividades e obter os resultados financeiros que denominará lucro ou prejuízo”.

De uma maneira mais sintética, Marion (1991) estabelece que os ativos fixos são os bens ou direitos destinados à manutenção da atividade principal da empresa ou exercidos com esta finalidade. Acrescenta ainda que para um ativo fixo ser classificado como tal, deve possuir três características concomitantemente:

1. natureza relativamente permanente;
2. ser utilizado na operação dos negócios;
3. não se destinar à venda.

Uma vez que uma empresa tem por objetivo a continuidade de suas atividades ao longo do tempo, é necessário manter ou expandir a estrutura necessária para as suas operações. A manutenção dos bens e direitos envolvidos neste processo demanda a constante aplicação de recursos, e tais recursos são destinados não apenas a garantir o retorno presente, mas visando retorno durante muitos períodos futuros. Nesse sentido, investimento representa um potencial de retorno futuro (KASSAI, 2000; *apud* BARREIROS, 2004) e, de acordo com Atkinson (2000, *apud* BARREIROS, 2004), é o valor monetário dos recursos que uma organização libera na aquisição de ativos de longo prazo.

De acordo com os princípios contábeis reportados pelo IBRACON (1992), investimento é um ativo possuído por uma empresa para fins de acréscimo patrimonial através da distribuição (tais como juros, royalties, dividendos, aluguéis), para fins de valorização ou para outros benefícios do investidor, tais como os obtidos através do relacionamento comercial entre empresas (CORTÊS, 2001).

No caso das empresas cujo ativo fixo possui grande relevância, é de grande importância o investimento de capital, que refere-se ao processo total que consiste em gerar, avaliar, selecionar e acompanhar alternativas de dispêndio de capital, ressaltando que o dispêndio de capital é uma despesa que a empresa faz visando gerar benefícios durante um período superior a um ano. Todo comprometimento de recursos em ativos fixos constitui dispêndio de capital. Os motivos básicos para o dispêndio de capital são: adquirir, substituir ou modernizar ativos permanentes ou, ainda, obter algum benefício menos tangível por um longo período (CORTÊS, 2001).

As decisões de investimentos são vitais para a empresa, pois têm conseqüências a longo prazo e geralmente exigem desembolso importante de capital. Além disso, uma vez que as decisões de investimentos de capital são difíceis de serem revertidas, é notório que têm forte efeito nos resultados financeiros da empresa (LAPPONI, 1996 *apud* BARREIROS, 2004). Por isso, é necessário exercer um controle das atividades com o objetivo de prevenir situações que possam afetar a empresa (CORTÊS, 2001).

Como em todo processo de decisão, o gestor deve fazer suas escolhas de um modo sistematizado, e tais escolhas ocorrem pela necessidade de se optar por caminhos alternativos, tanto para a necessidade de se solucionar determinado problema quanto para a necessidade de aproveitar determinada oportunidade. Em razão da complexidade do processo decisório no campo empresarial e do próprio processo de gestão, torna-se premente a necessidade, por parte dos gestores, de um modelo de decisão capaz de antecipar e mensurar os efeitos das possíveis alternativas de ação sobre determinado evento (CATELLI, 1999).

Conforme bem definiu Cortês (2001), “no evento investimento no ativo fixo, devem-se planejar os investimentos de forma a buscar a melhor alternativa possível que garanta um resultado econômico ótimo. (...) São avaliados pelos seus respectivos valores econômicos, e devem:

- a) ser avaliados pelo método do Fluxo de Caixa Descontado, a valor presente, na data da formação dos preços;
- b) refletir o equivalente monetário de serviços potenciais ou capacidade de gerar benefícios futuros.

Os investimentos devem referir-se a um processo integral, o qual deverá consistir em gerar, avaliar, selecionar e acompanhar alternativas possíveis de se concretizarem.

Em termos gerais, o planejamento pode ser definido como o “processo formal de produzir um resultado articulado, no formato de um sistema integrado de decisões” (MINTZBERG, 1994). Quando aplicado a investimentos, o processo de planejamento usualmente toma a forma de um projeto de investimentos, que geralmente é composto de diversos procedimentos. De acordo com Buarque (1991 *apud* BARREIROS, 2004, p. 27), um projeto é composto por diversas fases, das quais interessam para um projeto de investimentos apenas as três primeiras: a identificação da idéia, o estudo de pré-viabilidade; e o estudo de viabilidade. As fases apresentadas acima devem aprofundar o detalhamento do projeto em outras etapas de planejamento. Há um consenso entre diversos autores de que minimamente cinco etapas básicas devem ser consideradas em um projeto de investimentos: estudo de mercado, estudo do tamanho e localização, engenharia, análise dos custos e receitas e análise de rentabilidade (BARREIROS, 2004).

Considerando a amplitude e a complexidade do planejamento dos investimentos, o presente trabalho focará alguns aspectos genéricos relacionados à política de investimentos em termos qualitativos (notadamente comparando as práticas adotadas no Brasil com práticas adotadas pela matriz), além de uma avaliação comparativa no que diz respeito aos principais métodos quantitativos utilizados pelas empresas para análise de investimentos.

De uma maneira bastante resumida, os principais métodos quantitativos avaliados são os seguintes (baseado nos métodos de análise selecionados por ASSAF, 1992):

- Valor Presente Líquido (NPV) – reflete a riqueza em valores absolutos do investimento medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa.
- Taxa Interna de Retorno (IRR) – representa a taxa de desconto (taxa de juros) que iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os e saída de caixa. Em outras palavras, é a taxa de juros que produz um NPV=0.
- Índice de Lucratividade (IL) e Taxa de Rentabilidade (TR) – O IL é medido pela relação entre o valor atualizado dos fluxos operacionais líquidos de entrada de caixa e os de saída de caixa (investimentos). Indica quanto a empresa apurou de retorno para cada unidade aplicada (atualizados). Já a TR consiste na relação entre o NPV e o valor atualizado dos dispêndios de capital. São relações de custo/benefício.
- Payback – Consiste no cálculo do prazo necessário para que o montante do dispêndio de capital efetuado seja recuperado através dos fluxos líquidos de caixa gerados pelo investimento.

Uma vez avaliado o processo de planejamento dos investimentos, cabe ainda analisar as outras etapas do processo administrativo (ou ciclo gerencial). Em Catelli (1999), tal processo é simplificado nas fases de planejamento, execução e controle. Do ponto de vista da controladoria, o interesse principal é investigar os principais aspectos de acompanhamento e controle do processo em cada uma destas etapas.

No presente trabalho, a pesquisa realizada com as principais montadoras em atividade no Brasil buscou não apenas avaliar as questões que envolvem o processo de planejamento de investimentos: de certa forma, as etapas do ciclo gerencial de execução e controle também foram cobertas pelo questionário submetido às empresas. Além disso, a pesquisa procurou também avaliar questões formais e políticas associadas aos investimentos em ativos fixos,

bem como verificar outros pontos mais genéricos no que diz respeito a critérios contábeis eventualmente adotados do ponto de vista gerencial.

Outro ponto interessante que norteou a elaboração do trabalho foi a relação existente entre a subsidiária brasileira e sua matriz no exterior. Dentro das limitações existentes, o trabalho apresenta claras indicações da adoção de práticas gerenciais semelhantes em diversas unidades, apontando em certos casos o caráter cada vez mais global dos métodos de controle e gestão. O objetivo de avaliar critérios existentes na matriz também pode ser considerado em virtude de “ser prática rotineira as subsidiárias seguirem um padrão de procedimentos determinados pela matriz” (SOUZA, 2003).

### **3. Metodologia**

É bastante comum encontrarmos indicações na imprensa relatando números e cifras acerca dos investimentos realizados pelas empresas do setor automotivo. Não há dúvidas em relação ao pujante crescimento dos investimentos realizados por essas empresas em período recente, e seus desdobramentos certamente se farão sentir ainda por vários anos.

Ao nos depararmos com este cenário, entretanto, sobram dúvidas relacionadas à maneira como tais empresas lidam com decisões desta magnitude. As dúvidas que emergem desta avaliação preliminar não se limitam apenas a critérios técnicos e formais relacionados à teoria. – vão além, passam por questões que vão desde o arcabouço político que envolve tais decisões internamente; pelas particularidades relacionadas ao processo de planejamento e controle deste fluxo; até aspectos contábeis em torno do registro destes valores.

A avaliação satisfatória de todas estas informações é tarefa impossível se nos limitamos apenas a métodos quantitativos de análise, assim, optamos por aplicar em campo uma pesquisa em forma de questionário com estrutura baseada em escala Likert. Foram elaboradas diversas sentenças afirmativas relacionadas a cada um dos temas de interesse, e foi solicitado ao respondente que concordasse ou não com cada uma das afirmativas através da escala disponível com base em sua percepção acerca do comportamento daquela empresa.

A pesquisa foi replicada para a maioria das empresas automobilísticas com fábrica no Brasil com base nos registros disponíveis na Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA e revistas setoriais “AUTODATA” e “AUTOMOTIVEBUSINESS”.

### **Resultados e Discussões**

Apesar de sua ampla participação na economia nacional, o setor automobilístico não conta com uma quantidade tão grande de empresas que o represente. De acordo com a ANFAVEA, existem 25 montadoras instaladas no Brasil, sendo apenas 19 destinadas à produção de autoveículos (foco deste trabalho).

A amostra reduzida representou um fator limitante à elaboração da pesquisa através de questionários, principalmente pelo fato de muitas empresas considerarem informações relacionadas à política e gestão de investimentos um assunto estratégico e confidencial. De

qualquer modo, mesmo obtendo um percentual de retorno abaixo do esperado, consideramos a amostra representativa o suficiente para indicar os principais aspectos relacionados ao tema proposto.

Para facilitar a compreensão dos pontos analisados, separamos a pesquisa em grupos de acordo com o tema, cada um deles composto por diversas questões que buscam elucidar as principais características relacionadas a um determinado assunto de maneira mais específica.

#### *Políticas e normas formais:*

O primeiro aspecto que foi analisado nesta pesquisa destina-se à avaliação das questões políticas e formais relacionadas ao tema. Sob este tópico entende-se a existência e a obediência de procedimentos formais dentro da empresa, tais como a existência de diretrizes claras e registradas quanto aos processos que devem ser elaborados e seguidos; manuais normativos descrevendo as atividades mínimas necessárias; regras e procedimentos regulares estabelecidos oficialmente e seguidos sistematicamente pela organização; etc.

A pesquisa apontou com propriedade a formalização dos processos de investimentos em ativos fixos nos manuais de políticas e normas das empresas. Todas as empresas afirmaram haver algum nível de registro formal dos procedimentos sobre investimentos, demonstrando que um padrão mínimo de controle deve ser seguido oficialmente. Além disso, as respostas indicaram que as políticas de aquisição de ativos fixos são de amplo conhecimento de todos os envolvidos no processo.

Um outro ponto unânime sobre a política de investimentos é que, via de regra, os procedimentos são definidos pela matriz e possuem um caráter global, sendo adotados de maneira uniforme por todas as unidades. Este ponto aponta o caráter global desta indústria, submetida às exigências de um mercado internacional altamente flexível, onde a padronização de procedimentos e informações facilita a tomada de decisão e o processo de gestão como um todo.

A relevância da necessidade de controle desta atividade no setor também foi comprovada pela existência de uma área específica para planejamento e controle de investimentos na maioria das empresas.

De um modo geral, o resultado empírico fornecido pela pesquisa confirmou a suspeita de que um processo que envolve cifras tão significativas certamente recebe um tratamento diferenciado pelas organizações, cuidando de normatizar as atividades e mantê-las sempre rigorosamente controladas.

#### *Ciclo gerencial – Planejamento:*

A primeira etapa analisada relacionada ao chamado “ciclo gerencial” foi o planejamento dos investimentos. Por tratar-se de um processo bastante amplo e de suma importância, elaboramos questões visando esclarecer não apenas os principais pontos que determinam a tomada de decisão, mas as características de controle interno e responsabilidades envolvidas nesse processo. O alinhamento das estratégias de curto prazo com a visão de longo prazo da companhia e o relacionamento entre a matriz e a subsidiária também foram considerados (ênfase até que ponto existe de fato independência na definição dos investimentos que serão levados adiante). Também buscamos elucidar fatores

mais práticos e pontuais que afetam significativamente a política de investimentos, sobretudo a relação entre a empresa e o governo.

Em relação aos critérios de análise quantitativa utilizados pelas empresas, a pesquisa só veio confirmar a ampla adoção dos procedimentos fundamentais de análise de projetos de investimentos. De um modo geral, todas as empresas pesquisadas afirmaram embasar suas decisões nos critérios básicos apontados por Assaf (1992). Por se tratar de decisões que implicam gastos volumosos de recursos, parece óbvio que empresas tecnicamente estruturadas não se furtariam em lançar mão dos instrumentos fundamentais geralmente adotados para a análise financeira dos investimentos. O resultado quase unânime pode ser conferido na tabela abaixo.

<b>CRITÉRIOS DE ANÁLISE</b>	<b>%</b>
Taxa Interna de Retorno (TIR)	100%
Valor Presente Líquido (VPL)	100%
Payback	100%
Índice de Lucratividade (IL) e Taxa de Rentabilidade (TR)	89%

A pesquisa também nos permite afirmar que os processos de controle interno são muito valorizados durante a tomada de decisão, notadamente no que diz respeito à adoção de critérios claros para a definição da responsabilidade sobre a aprovação dos investimentos. Os procedimentos usuais de auditoria interna estabelecem normas que devem ser seguidas a fim de mitigar riscos relacionados aos processos, desse modo, quanto maior é o risco envolvido em cada decisão, maior deve ser o nível de responsabilidade associado à sua aprovação, direcionando para um nível cada vez mais alto na escala hierárquica de acordo com o valor estabelecido.

Além da existência de procedimentos de controle interno no processo decisório, também verificou-se a existência periódica e sistemática da elaboração do plano de investimentos, demonstrando a preocupação permanente quanto aos investimentos tanto em relação a novas pretensões da empresa quanto à possível correção do plano definido anteriormente.

No que diz respeito ao caráter global do planejamento de investimentos, ficou claro que embora exista um certo grau de autonomia na tomada de decisões locais, o plano de investimentos da subsidiária deve estar alinhado aos objetivos estabelecidos pela matriz. Não é possível dizer ao certo qual é o grau de subordinação da unidade local em relação à matriz, nem tampouco de quem é a palavra final quanto aos meios locais com que se alcançará um determinado fim estabelecido globalmente, mas o resultado obtido indica com certa clareza a existência de discussões conjuntas na determinação do plano de investimentos, de modo que a empresa possui autonomia para decidir sobre certos investimentos, porém, dificilmente sem levar em conta as decisões que estão sendo tomadas em outras unidades mundo afora.

Há ainda uma demonstração clara de que o plano de investimentos das empresas leva em consideração o horizonte de longo prazo (planejamento estratégico da organização), porém, sem desconsiderar os gastos mais relacionados ao curto prazo, destinados apenas à manutenção das atividades da companhia. Talvez se verifique até mesmo um maior nível de autonomia justamente nos gastos de manutenção, cabendo uma avaliação mais global e dependente quando se trata de investimentos relacionados ao planejamento futuro.

A pesquisa também apontou que certas categorias de investimentos podem fugir da alçada da unidade local, particularmente os projetos relacionados com Pesquisa e Desenvolvimento. Ao que parece, não há um padrão definido quanto à estratégia de



investimentos das empresas no que diz respeito a projetos de P&D. Ao considerarmos que trata-se de empresas multinacionais de grande porte, a falta de autonomia em relação a este grupo de investimentos pode indicar a concentração na criação e elaboração de novos produtos (inovação tecnológica) em apenas um local, otimizando os ganhos do desenvolvimento em centros de excelência, cabendo às unidades locais apenas possibilitar a produção das tecnologias desenvolvidas de maneira centralizada (sem deixar de promover adaptações quando necessário).

Outro ponto que buscamos avaliar foi a relação entre a empresa e o setor governo e, neste caso, a pesquisa apontou um resultado surpreendente. Mesmo figurando sistematicamente nas páginas dos jornais como um “setor chave” sujeito à atuação e incentivo governamental, a indústria automobilística brasileira parece atribuir um baixo peso à influência de políticas governamentais em suas decisões de investimentos. As respostas obtidas indicaram que o planejamento tributário não é levado em consideração na definição dos investimentos na maioria dos casos, assim, incentivos fiscais e políticas de fomento podem não ter um efeito tão significativo na hora em que os investimentos são efetivamente planejados. Neste ponto, as questões levantadas na pesquisa parecem trazer ainda mais dúvidas, pois é muito difícil concluir os verdadeiros fatores que definem esta conduta.

Mesmo possuindo grandes estruturas administrativas, do ponto de vista tributário, as montadoras pesquisadas parecem não atribuir peso significativo aos incentivos governamentais. Isso pode ocorrer em razão da complicada estrutura fiscal brasileira se comparada com a legislação das matrizes, ou mesmo da baixa confiança que talvez os investidores tenham na manutenção das políticas de incentivo por tempos suficiente que justifique sua consideração. Este assunto poderia ser mais aprofundado em ocasiões posteriores.

Ainda relacionado à relação entre empresa e governo, observamos um peso ainda menor às políticas de incentivo via órgãos de fomento, como BNDES e FINEP. Apenas uma pequena parte das empresas pesquisadas afirmou levar em consideração a existência de políticas específicas destes órgãos quando planejam seus investimentos. Neste ponto, também é bastante difícil encontrar explicações convincentes para este comportamento. Talvez a burocracia existente, o longo prazo de maturação dos projetos e os altos valores envolvidos tornem esta decisão pouco sensível a existência ou não de crédito subsidiado. É possível que o próprio perfil dos investimentos efetuados pelas montadoras tornem esta decisão pouco elástica à política de crédito estabelecida por órgãos oficiais.

Grosso modo, podemos afirmar que existem muitas variáveis que afetam o processo de planejamento das montadoras localizadas no Brasil, mas alguns pontos se destacam, tais como a existência de uma íntima relação entre diversas unidades globais na definição das estratégias; a preocupação permanente com estratégias de longo prazo; a existência de rígidos procedimentos de controle interno no processo e a baixa influência de políticas governamentais sobre as decisões de investimentos das montadoras.

#### **PLANEJAMENTO**

	%
A elaboração do plano de investimentos é uma atividade formal, e ocorre periodicamente na organização.	100%
Os níveis hierárquicos e os valores de aprovação estabelecidos para cada nível são claramente definidos.	78%

A unidade local da empresa (Brasil) possui ampla autonomia para definir o plano e o valor dos investimentos, desde que esteja em linha com as diretrizes globais da companhia (matriz no exterior).	67%
O plano de investimentos está estreitamente ligado com o planejamento estratégico de longo prazo da companhia.	78%
O processo de planejamento leva em consideração a manutenção das atividades em nível operacional e a estratégia da empresa traçada em nível diretivo.	78%
O planejamento de investimentos no Brasil é uma atividade independente em relação a outras unidades.	22%
A unidade local possui autonomia para investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento.	67%
O planejamento tributário da organização é levado em consideração e afeta a elaboração do plano de investimentos.	67%
O planejamento dos investimentos leva em conta políticas de incentivo governamental (Bancos de Fomento, ex: BNDES)	44%

#### *Ciclo gerencial – Execução:*

É muito provável que o processo de execução dos investimentos seja a parte em que existe a menor participação da controladoria. Isso ocorre porque a execução consiste uma atividade majoritariamente “de linha”, onde as áreas responsáveis por efetuar as aquisições e instalações devem conduzir o trabalho. É natural que haja um acompanhamento e um controle do que está ocorrendo, entretanto, este processo será analisado no próximo tópico, pois constitui outra etapa do ciclo de gestão.

Na pesquisa realizada, o foco sobre a execução das atividades de investimentos recaiu principalmente sobre os procedimentos de execução e as características desta etapa em relação à organização da empresa.

O primeiro ponto verificado foi a descentralização das atividades de execução de investimentos, atestando que a implementação dos projetos de fato é conduzida pelas áreas mais próximas à estrutura onde ocorre o investimento. De fato, na maioria dos casos as pessoas que conduziram o processo de planejamento do investimento também respondem pela sua execução.

Ficou claro também que tais áreas são operacionalmente auxiliadas por outras unidades da estrutura organizacional em tudo que vai além de sua competência, demonstrando um grande envolvimento de diversas áreas da empresa no processo de investimentos (engenharias, compras, manutenção etc). Em relação ao controle econômico, cabe à área financeira a elaboração do fluxo de caixa dos projetos.

A pesquisa também indicou que a maior parte das montadoras conta com procedimentos definidos globalmente que auxiliam a otimização dos resultados de projetos de investimentos.

## **EXECUÇÃO**

%

Os procedimentos operacionais relacionados à execução dos projetos são descentralizados	78%
Os gestores dos projetos são operacionalmente auxiliados pelas áreas técnicas (engenharia, compras etc).	100%
Existem procedimentos definidos globalmente para otimizar a execução de projetos de investimentos.	78%
O fluxo de caixa dos projetos de investimentos é elaborado pela Área Financeira.	89%
As pessoas responsáveis pela execução do projeto também respondem por seu planejamento.	78%

*Ciclo gerencial – Acompanhamento e Controle:*

Em adição aos procedimentos diretamente voltados à execução dos investimentos, todas as empresas declararam possuir controles sistemáticos, adequados e suficientes tanto para os gastos relacionados aos projetos de investimentos quanto para o seu prazo de execução e sua finalidade.

As empresas também indicaram a necessidade de aprovação formal do responsável hierárquico pelo investimento em todas as aquisições de ativos fixos efetuadas no projeto. Além disso, existem relatórios periódicos e padronizados para controlar os investimentos, bem como procedimentos de prestação de contas de caráter global. Estas características apenas reforçam a confirmação da existência de inúmeros mecanismos de controle associados a este processo.

Outro ponto relevante avaliado está relacionado com a capacidade de se tomar medidas corretivas durante o andamento dos projetos de investimentos. Ao que parece, esta característica aponta um razoável grau de autonomia local no que diz respeito à gestão dos investimentos (muito embora não seja possível analisar por meio desta pesquisa as características qualitativas e a amplitude desta “capacidade corretiva”)

<b>ACOMPANHAMENTO E CONTROLE</b>	<b>%</b>
Existe controle sistemático, adequado e suficiente em relação aos gastos do projeto (valores planejados versus valores gastos); prazo de execução do projeto (cronograma previsto versus prazo de execução); e finalidade do investimento (objetivo planejado versus projeto executado)	100%
Existe aprovação formal dos responsáveis durante o processo de aquisição de ativos fixos.	100%
Existem relatórios periódicos e padronizados para controle dos investimentos em ativos fixos.	100%
A empresa possui procedimentos regulares de prestação de contas dos investimentos em nível global.	100%
A organização possui instrumentos que possibilitam a adoção de medidas corretivas durante o andamento dos projetos de investimentos.	100%

*Aspectos Contábeis:*

Aproveitamos a ocasião desta pesquisa para avaliar de maneira bem genérica alguns aspectos contábeis levados em consideração pelas empresas no processo de investimentos em ativos fixos.

De um modo geral, é possível afirmar que as empresas costumam utilizar critérios de depreciação apenas para fins fiscais e financeiros, adotando métodos alternativos para fins gerenciais.

Em relação às normas internacionais, todas as empresas estão alinhadas a alguma estrutura de princípios internacionais, sendo a grande maioria orientada pelas normas estabelecidas pelo IFRS. Obviamente, a maior parte das montadoras possui sede fora dos EUA, optando por seguir as normas exigidas pela legislação de seus respectivos países.

<b>ASPECTOS CONTÁBEIS</b>	<b>%</b>
O método de depreciação utilizado para fins gerenciais é o mesmo adotado para efeitos fiscais.	22%
A contabilidade gerencial dos investimentos é orientada pelas normas do US GAAP.	22%
A contabilidade gerencial dos investimentos é orientada pelas normas do IFRS.	78%

### **Conclusões**

Esta pesquisa apresentou de uma forma bastante genérica os principais aspectos de planejamento e controle adotados pelas montadoras que atuam no Brasil. A estrutura teórica indica a extrema relevância dos ativos fixos não apenas no patrimônio destas empresas, mas também (e principalmente) em sua capacidade produtiva considerando a própria perspectiva de continuidade de suas atividades.

O setor automotivo mostrou-se bastante ativo no que diz respeito aos investimentos, confirmando a validade de se conhecer os critérios adotados pela contabilidade gerencial para se lidar com um aporte tão grande de recursos.

Do ponto de vista teórico, a literatura contábil dispõe de pouco material detalhando procedimentos de planejamento e controle de investimentos, e as referências tornam-se ainda mais escassas quando restringimos nossa análise a apenas uma indústria. De qualquer modo, o setor apresenta um comportamento bastante previsível quando levamos em conta outras características de suas empresas, uma vez que se trata de multinacionais com atuação extremamente global, e isso ocorre tanto em termos de vendas quanto em termos de produção. A comparação entre o referencial teórico e as evidências empíricas colhidas não foi exatamente o principal resultado desta pesquisa. Entretanto, foi possível compreender de uma maneira geral como se comportam estas organizações, tendo como referência sempre os desdobramentos lógicos amparados pelas práticas rotineiras existentes em outras empresas multinacionais de caráter global.

Os resultados obtidos confirmaram a necessidade de procedimentos claros e formais de planejamento e controle de investimentos em ativos fixos, bem como o acompanhamento sistemático e permanente de todas as etapas existentes neste processo. A maioria das empresas respondentes considera esta atividade muito relevante, inclusive levando em consideração as atividades da organização em um nível global. Além disso, a pesquisa indicou

que as empresas possuem uma estrutura técnica bastante preparada para acompanhar os fatos econômicos da empresa, e essa estrutura vai muito além do necessário apenas para fins da contabilidade fiscal e financeira. É possível notar com base nesta pesquisa a relevância da contabilidade gerencial para empresas que precisam manter-se competitivas em um mercado bastante agressivo.

Como resultado da pesquisa, as principais características percebidas nas informações recebidas são as seguintes:

- Em relação às políticas e normas formais relacionadas a planejamento e controle de investimentos, as empresas respondentes indicaram a existência de procedimentos específicos formalizados em manuais de políticas e normas das empresas, indicando também que estas regras são amplamente conhecidas por todos os envolvidos no processo. A pesquisa também indicou existência de regras uniformes e comuns entre as subsidiárias e a matriz, compondo um arcabouço global de normas que devem ser seguidas para fins de planejamento e controle.
- A maioria das empresas revelou possuir uma área específica destinada ao planejamento e ao controle dos investimentos em ativos fixos, demonstrando a relevância deste processo para as organizações.
- Quanto ao planejamento, as montadoras levam em consideração para a tomada de decisão os principais métodos de análise quantitativa relacionados na literatura (*Valor Presente líquido, Taxa Interna de Retorno, Payback e Indicadores de Lucratividade e Rentabilidade*). As empresas também revelaram uma elevada sinergia entre diversas unidades localizadas em diferentes países, uma vez que as decisões de investimentos são tomadas sob uma perspectiva global. A estratégia de longo prazo das organizações é sempre levada em consideração durante o processo de planejamento de investimentos, que também considera as necessidades e demandas locais. As empresas respondentes também comprovaram a existência de rígidos procedimentos de controle interno em todo o processo.
- No que se refere à influência direta de políticas governamentais no planejamento dos investimentos, as empresas indicaram um nível surpreendentemente baixo de relação entre incentivos governamentais via órgãos de fomento e planejamento de investimentos.
- A execução dos projetos ocorre de maneira bastante descentralizada, geralmente pela área mais próxima da estrutura onde o investimento será alocado. Na maioria dos casos, este processo é conduzido pela mesma área que motivou seu planejamento, e estas áreas são auxiliadas operacionalmente pelas áreas que forem necessárias para seu suporte técnico.
- No que diz respeito ao acompanhamento e controle dos investimentos, todas as empresas declararam possuírem controles sistemáticos e adequados em relação aos gastos, ao prazo e à finalidade dos projetos. As empresas também possuem sistemas formais de aprovações de acordo com as responsabilidades definidas, e existem relatórios e procedimentos globais destinados a manter o controle dos investimentos em todos os níveis administrativos da organização.
- As empresas fazem o acompanhamento contábil dos investimentos, entretanto, os critérios gerenciais podem ser muito diferentes dos critérios exigidos pela

contabilidade fiscal e financeira. Como era de se esperar, as montadoras também levam em consideração critérios internacionais de normas contábeis, principalmente o IFRS.

As informações obtidas nesta pesquisa são bastante genéricas, e é importante considerar que pode existir algum viés decorrente das limitações impostas pelo número reduzido de respondentes em razão da pequena quantidade de empresas atuando no setor – além da dificuldade em se obter respostas em várias empresas por considerarem tais informações confidenciais (mesmo em um nível genérico). De qualquer forma, este estudo possibilita uma interessante visão do comportamento das empresas atuando no setor ao buscar uma visão de procedimentos gerenciais em empresas bastante relevantes do ponto de vista econômico.

Futuras pesquisas podem aprofundar este estudo, buscando ampliar os setores a serem analisados e melhorar a coleta de informações do ponto de vista quantitativo e, principalmente, qualitativo. O estudo da contabilidade gerencial pode beneficiar-se significativamente da preocupação dos pesquisadores em avaliar as práticas reais que ocorrem nas empresas, procurando avaliar a aplicação dos aspectos teóricos usualmente estudados no meio acadêmico.

### Referências

1. FIPECAFI. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 5 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2000.
2. ANFAVEA. **Indústria automobilística brasileira – 50 anos**. 2006.
3. ANFAVEA. **Anuário da indústria automobilística brasileira**. 2007.
4. ANFAVEA. **Anuário da indústria automobilística brasileira. 2008**. Available from World Wide Web: < <http://www.anfavea.com.br/anuario2008/indice.pdf>>
5. SANTOS, Ângela M. Medeiros M.; BURITY, Priscilla. O complexo automotivo – **Pesquisa Setorial BNDES**. Available from World Wide Web: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro\\_setorial/setorial06.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial06.pdf)>
6. VARIAN, Hal R. **Microeconomia: princípios básicos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
7. DORNELES, Joaquim Luiz Rodrigues. **Avaliação de investimentos realizados em Ativo Imobilizado: um estudo focalizado em empresas brasileiras do setor de transporte rodoviário de cargas**. FEA-USP. 2001.
8. MARTINS, Eliseu. Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica. **Caderno de estudos – FIPECAFI**. São Paulo, julho/dezembro 2000.
9. NETO, Alexandre Assaf. Os métodos quantitativos de análise de investimentos. **Caderno de estudos – FIPECAFI**. São Paulo, Outubro/1992.
10. CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
11. MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

12. CATELLI, Armando; PARISI, Cláudio; SANTOS, Edilene Santana. Gestão econômica de investimentos em ativos fixos. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**. São Paulo: janeiro/abril 2003.
13. CORTÉS, Angélica Aurelina Pena. **Estudo exploratório de um sistema de informação de investimento para ativo fixo: uma abordagem contábil**. FEA-USP. 2001.
14. BARREIROS, Flávio Augusto Martins. **Projeto de investimento: uma análise estratégica a partir do conceito de cadeia de suprimentos**. UFSCAR. 2004.
15. OLIVEIRA, Tânia modesto Veludo de Oliveira. **Escalas de mensuração de atitudes**: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. FEA-USP. 2001.
16. MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
17. MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. UK: Prentice Hall, 1994.
18. SOUZA, Marcos Antonio de; LISBOA, Lázaro Plácido; ROCHA, Welington. Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, n. 32, p. 40-57, maio/agosto 2003.
19. FREZATTI, Fábio; GUERREIRO, Reinaldo; AGUIAR, Andson Braga de. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, n. 44, p. 9-22, Maio/Agosto 2007.
20. Revista AUTOMOTIVEBUSINESS. Quem é quem no setor automotivo, 2006/2007.
21. Revista AUTODATA, Julho/2006 e Agosto/2008.
22. Revista Valor Econômico. Valor 1000, Ano 6, número 6, Agosto 2006.
23. Revista Exame. Exame Melhores e Maiores, Editora Abril, Julho 2006.
24. SALLES, Ygor. Investimento de montadoras será recorde em 2008, diz Anfavea, 10/03/2008. Available from World Wide Web: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u380397.shtml>>
25. SALLES, Ygor. Venda de veículos cai sobre janeiro, mas sobe 36,8% ante fevereiro de 2007, 10/03/2008. Available from World Wide Web: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u380342.shtml>>
26. WARTH, Anne. Indústria automobilística eleva participação no PIB para 5,4%, 9/05/2008. Available from World Wide Web: <[http://www.estadao.com.br/economia/not\\_eco170148.0.htm](http://www.estadao.com.br/economia/not_eco170148.0.htm)>
27. JUNIOR, Cirilo. Ajuda a montadoras virá por meio de crédito ao consumidor, diz Miguel Jorge, 05/11/2008. Available from World Wide Web: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u464430.shtml>>

**ANEXO: Questionário utilizado para obtenção das informações**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FEA - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

**PESQUISA SOBRE INVESTIMENTOS NAS MONTADORAS ATUANDO NO BRASIL****A. Políticas e normas formais**

	Discordo plenamente	Discordo em parte	Neutro N/A	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
1. O processo de investimentos em ativos fixos está formalizado nos manuais de políticas e normas da empresa.	1	2	3	4	5
2. As políticas de aquisição de ativos fixos são de amplo conhecimento de todos os envolvidos neste processo.	1	2	3	4	5
3. As políticas e normas relacionadas aos investimentos são definidas pela matriz e adotadas globalmente.	1	2	3	4	5
4. Existe uma área específica para planejamento e controle de investimentos.	1	2	3	4	5

**B. Ciclo gerencial - Planejamento**

	Discordo plenamente	Discordo em parte	Neutro N/A	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
5. Para selecionar investimentos, a empresa adota como critério a análise da Taxa Interna de Retorno (TIR)	1	2	3	4	5
6. Para selecionar investimentos, a empresa adota como critério a análise do Valor Presente Líquido (VPL)	1	2	3	4	5
7. Para selecionar investimentos, a empresa adota como critério a análise do Cálculo de Payback	1	2	3	4	5
8. Para selecionar investimentos, a empresa adota como critério a análise de índice de Lucratividade (IL) e Taxa de Rentabilidade (TR)	1	2	3	4	5
9. A elaboração do plano de investimentos é uma atividade formal, e ocorre periodicamente na organização.	1	2	3	4	5
10. Os níveis hierárquicos e os valores de aprovação estabelecidos para cada nível são claramente definidos.	1	2	3	4	5
11. A unidade local da empresa (Brasil) possui ampla autonomia para definir o plano e o valor dos investimentos, desde que esteja em linha com as diretrizes globais da companhia (matriz no exterior).	1	2	3	4	5
12. O plano de investimentos está estreitamente ligado com o planejamento estratégico de longo prazo da companhia.	1	2	3	4	5
13. O processo de planejamento leva em consideração a manutenção das atividades em nível operacional e a estratégia da empresa traçada em nível diretivo.	1	2	3	4	5
14. O planejamento de investimentos no Brasil é uma atividade independente em relação a outras unidades.	1	2	3	4	5
15. A unidade local possui autonomia para investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento.	1	2	3	4	5
16. O planejamento tributário da organização é levado em consideração e afeta a elaboração do plano de investimentos.	1	2	3	4	5
17. O planejamento dos investimentos leva em conta políticas de incentivo governamental (Bancos de Fomento, ex: BNDES)	1	2	3	4	5

**C. Ciclo gerencial - Execução**

	Discordo plenamente	Discordo em parte	Neutro N/A	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
18. Os procedimentos operacionais relacionados à execução dos projetos são descentralizados	1	2	3	4	5
19. Os gestores dos projetos são operacionalmente auxiliados pelas áreas técnicas (engenharia, compras etc).	1	2	3	4	5
20. Existem procedimentos definidos globalmente para otimizar a execução de projetos de investimentos.	1	2	3	4	5
21. O fluxo de caixa dos projetos de investimentos é elaborado pela Área Financeira.	1	2	3	4	5
22. As pessoas responsáveis pela execução do projeto também respondem por seu planejamento.	1	2	3	4	5

**D. Ciclo gerencial - Acompanhamento e Controle**

	Discordo plenamente	Discordo em parte	Neutro N/A	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
23. Existe controle sistemático, adequado e suficiente em relação aos gastos do projeto (valores planejados versus valores gastos)	1	2	3	4	5
24. Existe controle sistemático, adequado e suficiente em relação ao prazo de execução do projeto (cronograma previsto versus prazo de execução)	1	2	3	4	5
25. Existe controle sistemático, adequado e suficiente em relação à finalidade do investimento (objetivo planejado versus projeto executado)	1	2	3	4	5
26. Existe aprovação formal dos responsáveis durante o processo de aquisição de ativos fixos.	1	2	3	4	5
27. Existem relatórios periódicos e padronizados para controle dos investimentos em ativos fixos.	1	2	3	4	5
28. A empresa possui procedimentos regulares de prestação de contas dos investimentos em nível global.	1	2	3	4	5
29. A organização possui instrumentos que possibilitam a adoção de medidas corretivas durante o andamento dos projetos de investimentos.	1	2	3	4	5

**E. Aspectos Contábeis**

	Discordo plenamente	Discordo em parte	Neutro N/A	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
30. O método de depreciação utilizado para fins gerenciais é o mesmo adotado para efeitos fiscais.	1	2	3	4	5
31. A contabilidade gerencial dos investimentos é orientada pelas normas do US GAAP.	1	2	3	4	5
32. A contabilidade gerencial dos investimentos é orientada pelas normas do IFRS.	1	2	3	4	5