

Análise Comparativa da Utilização de Instrumentos de Gestão em Indústrias Automobilísticas no Brasil e em Empresas Mundiais e Brasileiras

Sérgio Cavagnoli Guth

Vacaria – RS

Mestre em Ciências Contábeis pelo PPGCC/FURB¹

guth@terra.com.br

Ilse Maria Beuren

Florianópolis – SC

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP²

Professora dp PPGCC/FURB¹

ilse@furb.br

Resumo

Os instrumentos de gestão, quando adequadamente delineados e interpretados, podem contribuir para assegurar a continuidade das organizações. Assim, no artigo faz-se análise comparativa da utilização de instrumentos de gestão em indústrias automobilísticas no Brasil e em empresas mundiais e brasileiras. Na análise utilizam-se dados referentes aos anos de 2000 e 2002, de pesquisa realizada pela empresa Bain & Company em 708 empresas de 22 países. Estes são comparados com os dados coletados em uma amostra por acessibilidade de 13 indústrias automobilísticas no Brasil, que foi extraída de uma população composta das 25 indústrias filiadas à Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA). Efetuou-se também análise da evolução da utilização destes instrumentos pelas indústrias automobilísticas no Brasil no período de 2000 a 2004 e da expectativa de uso em 2005 e 2006. Os resultados evidenciam que a maioria dos instrumentos obteve evolução positiva de utilização, demonstrando, assim, que existe uma tendência ao uso destes instrumentos, tanto em âmbito mundial e nacional, como nas indústrias automobilísticas no Brasil.

Palavras-chave: Instrumentos de gestão. Processo de gestão. Indústrias automobilísticas.

Abstract

Management tools, when correctly delineated and interpreted, can contribute in making sure organizations continue to survive. This article conducts a comparative analysis of the utilization of management tools in the Brazilian automobile industry and within worldwide and Brazilian companies. In this analysis data is used taken from the years 2000 to 2002 from research carried out by Bain & Company in 708 companies in 22 countries. Data from that research is compared with a sample taken from 13 companies of the Brazilian automobile industry, these 13 companies, used for accessibility motives, come from the 25 companies affiliated to the National Association of Motor Vehicle Makers (Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores - ANFAVEA). Also this article conducts an analysis of the evolution of the utilization of these tools within the Brazilian automobile industry over the period of 2000 to 2004 and the expectation for their use in 2005 and 2006. The results obtained show that with the majority of tools their utilization evolved positively, therefore providing evidence that a tendency exists toward the use of these tools, as much in the national and international arena as within the Brazilian automobile industry.

Key Words: Forensic accounting, company valuation, forensic accountant, expert report, valuation models.

1. Introdução

Com as mudanças que vêm ocorrendo nos cenários econômicos dos mercados locais, regionais, nacionais e internacionais, as empresas cada vez mais requerem instrumentos de gestão. No contexto mundial, conforme pesquisa realizada pela Bain & Company (2004), que coletou dados em 708 empresas de cinco continentes, América do Norte, América do Sul, Europa, Ásia e África, foi observado que no processo de gestão a maior parte das organizações utiliza instrumentos de gestão.

A indústria automobilística está neste contexto. De acordo com dados da Presidência da República do Brasil (ano 2004) (www.presidencia.gov.br), em todo o mundo, a indústria automobilística vem passando por fortes ajustes, dentro da estratégia de produção globalizada. Esses ajustes envolvem não apenas a terceirização de atividades direta ou indiretamente relacionadas com o processo de produção, mas também, a realocação de investimentos voltados para a fabricação de produtos, para atender ao mercado mundial.

Logo, torna-se relevante conhecer os instrumentos de gestão utilizados por este setor, tendo em vista sua importância dentro do contexto econômico nacional. Além disso, considera-se importante averiguar se há diferenças em termos de empresas mundiais e empresas brasileiras, comparativamente com as indústrias automobilísticas no Brasil, no que concerne à utilização de diferentes instrumentos de gestão.

A proposição de estudar os instrumentos de gestão embasa-se no momento atual, em que informação e qualidade do processo de gestão são elementos fundamentais para o desenvolvimento e afirmação das empresas nos mercados. Os gestores se vêem obrigados a gerar resultados de forma contínua e crescente. Para tanto, emerge a necessidade de identificar instrumentos que possam contribuir para a melhoria do processo decisório.

Os instrumentos de gestão considerados no presente artigo são: planejamento estratégico, *benchmarking*, pesquisas com clientes, alianças estratégicas, remuneração por desempenho, gestão da qualidade total, *balanced scorecard* e *economic value added*. Estes instrumentos de gestão foram selecionados porque representaram um grau de utilização superior a 50% na pesquisa realizada pela Bain & Company (2004).

2. Instrumentos de Gestão

A função administrativa, conforme Fayol (1989), tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos. Nesta perspectiva, segundo Stoner e Freeman (1985), administração é o processo do planejamento, organização, liderança e controle do trabalho dos membros da organização, e do emprego de todos os outros recursos organizacionais para atingir os objetivos estabelecidos.

Existe um vínculo estreito entre o planejamento e o controle. De acordo com Atkinson *et al* (2000, p.590), “o planejamento identifica o objetivo da empresa e desenvolve estratégias e os processos para alcançá-lo”. Por sua vez, o controle faz os membros da empresa mantê-la no caminho e direção ao alcance de seus objetivos. O controle, na concepção de Robbins e Coulter (1998), é o último elo na cadeia funcional da administração.

Um dos desafios na gestão das organizações diz respeito ao uso de medidas adequadas no processo de avaliação empresarial. Gomes e Salas (1999) mencionam que o uso de medidas inadequadas prejudica o processo de avaliação de desempenho das organizações. Ressaltam que as medidas utilizadas pela contabilidade tradicional, que englobam indicadores financeiros como índices de liquidez, solvência e rentabilidade, quando não reconhecidas suas limitações, podem prejudicar a tomada de decisões.

Desta forma, as empresas constantemente buscam alternativas mais seguras em suas decisões, pois existem limitações nas decisões baseadas exclusivamente nas medidas financeiras. Estas limitações fizeram com que os instrumentos de gestão já existentes fossem aprimorados, e, por conseguinte, o surgimento de novos instrumentos foi inevitável no decorrer do aprimoramento do processo de gestão.

Gomes e Salas (1999, p. 184) entendem que a “flexibilidade e capacidade de adaptação, obrigatoriamente implícitas nos processos de controle, se apresentam como o marco divisório entre a

má e a boa gestão”. Logo, os instrumentos de gestão são decorrência de necessidades advindas das mudanças que vêm se desenvolvendo ao longo do tempo.

3. Método e Técnicas de Pesquisa

O método de pesquisa adotado é o empírico descritivo, tendo em vista que procurou verificar a utilização de controles de gestão, abordados na literatura, em uma realidade observável. A pesquisa descritiva, conforme Demo (2000), observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Procura descobrir, com precisão, a possível frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características.

Para a coleta dos dados, a técnica de pesquisa utilizada é do tipo levantamento ou *survey*. Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p.33) definem esta técnica como “um levantamento de informações ou opiniões por meio de um questionário administrado a uma amostra (geralmente aleatória) da população estudada”. Gil (1999) menciona que as pesquisas de levantamento visam à interrogação direta do que se pretende conhecer, solicitando-se as informações sobre o problema a ser estudado, mediante análise quantitativa dos dados.

O universo de pesquisa deste estudo constitui-se das indústrias automobilísticas estabelecidas no Brasil. A população específica do estudo refere-se às indústrias filiadas à Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA (www.anfavea.com.br), que totalizam 25 empresas. Da população considerada, 13 empresas responderam ao questionário da pesquisa. Portanto, estas constituem a amostra do estudo. Para fins comparativos, também fazem parte deste estudo dados das pesquisas realizadas em 708 empresas de 22 países, pela Bain & Company (2004), nos anos de 2000 e 2002.

Como instrumento de pesquisa, foi aplicado um questionário, contendo perguntas fechadas, nas empresas objeto de estudo, no período de setembro a dezembro de 2004. O questionário, de acordo com Gil (1995, p.124), consiste numa “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, e situações vivenciadas”. O questionário aplicado é uma adaptação de parte do instrumento de pesquisa utilizado na pesquisa realizada pela Bain & Company, com 60 empresas brasileiras, publicada pela revista *HSM Management*, de março/abril de 2004.

A abordagem utilizada para análise dos dados é a quantitativa, seguindo um plano previamente estabelecido, com questionário estruturado e com questões fechadas. De acordo com Richardson (1989, p.70), a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação, “tanto nas modalidades de coleta de informações (opiniões e dados), quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão”.

Quanto à perspectiva da pesquisa, esta se caracteriza como de corte transversal e longitudinal, pois abrange o período de 2000 a 2006. Richardson (1989, p.148) enfatiza que “o estudo de corte transversal trata de dados, os quais são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento”. Por sua vez, o estudo de corte longitudinal possui caráter histórico e de projeção futura.

4. Descrição e Análise dos Dados Coletados na Pesquisa

Na descrição e análise dos dados, compara-se a utilização dos instrumentos de gestão nas indústrias automobilísticas no Brasil e em empresas no âmbito mundial e brasileiro. Também se demonstra um histórico de utilização dos instrumentos de gestão em indústrias automobilísticas no Brasil, no período de 2000 a 2004, e a expectativa de uso em 2005 e 2006.

4.1. Evolução dos instrumentos de gestão em empresas mundiais, empresas brasileiras e em indústrias automobilísticas no período de 2000 a 2002

A Tabela 1 apresenta um comparativo da utilização de instrumentos de gestão, em empresas mundiais, em empresas brasileiras e em indústrias automobilísticas no Brasil.

Tabela 1: Comparativo da utilização dos instrumentos de gestão em empresas mundiais, empresas brasileiras e em indústrias automobilísticas no Brasil em 2000 e 2002

Instrumentos	Ano 2000			Ano 2002		
	Uso no mundo em (%)	Uso no Brasil em (%)	Uso nas indústrias automobilísticas em (%)	Uso no mundo em (%)	Uso no Brasil em (%)	Uso nas indústrias automobilísticas em (%)
Planejamento Estratégico	76	89	76,92	89	84	84,62
Benchmarking	69	78	69,23	84	84	84,62
Pesquisas com Clientes	60	68	84,62	78	80	84,62
Alianças Estratégicas	53	50	76,92	69	45	92,31
Remuneração por Desempenho	52	61	61,54	76	76	92,31
Gestão da Qualidade Total	41	60	92,31	57	61	100,00
Balanced Scorecard	36	30	30,77	52	51	38,46
Economic Value Added	32	39	46,15	52	47	53,85

Fonte: Questionários aplicados nas indústrias automobilísticas e pesquisa da Bain & Company (2004) aplicada no mundo e no Brasil.

Os dados que compõem a Tabela 1 foram primeiramente analisados conjuntamente em cada ano. Depois, fez-se uma análise individual, tendo em vista a evolução de utilização dos instrumentos de gestão pelas empresas.

4.1.1. Comparação do uso dos instrumentos de gestão no ano de 2000

No ano de 2000, verifica-se que há alguns instrumentos que demonstram equilíbrio de utilização em âmbito mundial e nas indústrias automobilísticas no Brasil. O planejamento estratégico apresenta-se de forma semelhante nas indústrias automobilísticas no Brasil, 76,92%, e no mundo 76% de frequência, mas com percentual (89%) bem superior no Brasil. O *benchmarking* também se apresenta de forma semelhante entre indústrias automobilísticas, com 69,23%, e no mundo com 69%, e acima no Brasil, com 78%.

Semelhanças também são verificadas entre empresas brasileiras e as indústrias automobilísticas pesquisadas. O controle de gestão remuneração por desempenho apresenta-se semelhante entre empresas no Brasil (61%) e indústrias automobilísticas no Brasil (61,54%), mas diferente no mundo, com 52% de frequência. Da mesma forma, o *balanced scorecard* apresenta-se nas indústrias automobilísticas com 30,77% e no Brasil com 30% de frequência, mas com 36% nas empresas mundiais.

Em outros instrumentos de gestão, como pesquisas com clientes, não há semelhança nas frequências, sendo que nas indústrias automobilísticas é de 84,62%, enquanto no mundo é de 60% e no Brasil, de 68%. Alianças estratégicas, por sua vez, se apresentam nas indústrias automobilísticas no Brasil, com 76,92%, enquanto no mundo com 53% e no Brasil com 50%.

Distorções maiores constata-se em gestão da qualidade total: nas indústrias automobilísticas com 92,31%, no mundo com 41% e no Brasil com 60%. Isto se deve provavelmente à importância dada a este instrumento pela indústria automobilística. O *economic value added* apresenta percentuais mais próximos entre o Brasil, com 39%, e o mundo, com 32%, distanciando-se das indústrias automobilísticas, com 46,15%.

4.1.2. Comparação do uso dos instrumentos de gestão no ano de 2002

Em 2002, constata-se que há alguns instrumentos que demonstram equilíbrio de utilização em âmbito mundial, no Brasil e nas indústrias automobilísticas no Brasil. O *benchmarking* apresenta-se nas indústrias automobilísticas com 84,62% e 84% no mundo e no Brasil. O planejamento estratégico apresenta-se nas indústrias automobilísticas com 84,62%, no Brasil com 84% e no mundo com 89%. O instrumento Pesquisas com clientes ficou semelhante nas indústrias automobilísticas, com 84,62%, e no Brasil, com 80%, mas um pouco distante do mundo, com 78%.

Alianças estratégicas foi o instrumento que apresentou maior distorção: nas indústrias automobilísticas com 92,31%, enquanto no Brasil 45% e no mundo com 69%. Remuneração por desempenho evidencia um percentual significativo nas indústrias automobilísticas no Brasil, 92,31%, enquanto no mundo e no Brasil ambos registram 76% de uso. Gestão pela qualidade total também apresenta grande distorção, nas indústrias automobilísticas com 100% de utilização, enquanto no Brasil 61% e no mundo com 57% de frequência.

Embora com diferenças, mas menos significativas, encontra-se o *balanced scorecard*, no Brasil com 51% e no mundo com 52%, porém um pouco distante nas indústrias automobilísticas, com 38,46%. Da mesma forma, o *economic value added*, que se apresenta nas indústrias automobilísticas com 53,85%, no mundo com 52% e um pouco distante no Brasil, com 47% de frequência.

4.1.3. Análise longitudinal do uso dos instrumentos de gestão nos anos de 2000 e 2002

Por meio da análise dos dados das pesquisas constantes na Tabela 1, verifica-se a evolução quanto à utilização dos instrumentos de gestão no mundo, no Brasil e nas indústrias automobilísticas no Brasil, nos anos de 2000 e 2002.

Com relação ao planejamento estratégico, percebe-se que em termos mundiais a evolução de utilização de 2000 para 2002 foi de 17,11%, enquanto no Brasil existiu uma involução de 5,62% e na indústria automobilística uma evolução de 10,01%. Verifica-se que este instrumento possui elevado percentual de utilização, tanto em âmbito mundial e nacional como nas indústrias automobilísticas no Brasil.

No instrumento de gestão *benchmarking*, verifica-se que existiu uma evolução positiva, tanto no mundo, com 21,74%, como no Brasil, com 7,69%, e nas indústrias automobilísticas no Brasil, com 22,23%. Este instrumento de gestão apresenta significativo crescimento de utilização no período de 2000 a 2002, demonstrando sua importância na gestão dos empreendimentos.

Como ocorrido com o *benchmarking*, Pesquisas com clientes também se apresentou com evolução positiva; no entanto, apenas em termos de mundo (30%) e Brasil (17,65%) para as indústrias automobilísticas ficou estável. Percebe-se que também este instrumento de gestão apresenta elevado percentual de utilização nos três grupos de empresas.

Como ocorrido com o planejamento estratégico, Alianças estratégicas apresentou involução em âmbito nacional, aproximadamente 10%. Já em termos mundiais, a evolução foi de 18,87% e nas indústrias automobilísticas no Brasil de 20,01%. Este instrumento possui especialmente elevado percentual de utilização nas indústrias automobilísticas.

O instrumento de gestão Remuneração por desempenho apresentou evolução positiva nos períodos analisados, bem como nos segmentos focados. No que se refere ao mundo, houve uma evolução de 46,15% no percentual de utilização, no Brasil de 24,59% e nas indústrias automobilísticas no Brasil de 50%. Observa-se uma evolução expressiva na utilização deste instrumento nas indústrias automobilísticas no Brasil.

Gestão da qualidade total é um instrumento que possui destaque na indústria automobilística, atingindo 100% de utilização no ano de 2002. No Brasil permaneceu estável e em termos mundiais apresentou evolução de 39,02%. Destaca-se a importância dada pelas indústrias automobilísticas no Brasil a este instrumento.

No que concerne ao *balanced scorecard*, mesmo com percentuais inferiores de utilização nas empresas, constata-se evoluções expressivas no uso deste instrumento: no mundo atinge 44,44%, e no Brasil, 70%. Nas indústrias automobilísticas, a evolução ficou em 25%. Destaca-se a evolução ocorrida no Brasil no período de 2000 para 2002.

O instrumento *economic value added*, ainda que com percentuais inferiores de utilização, apresentou evolução positiva nos períodos analisados. No mundo apresenta 62,50%, no Brasil 20,51% e nas indústrias automobilísticas no Brasil 16,68%. Este instrumento, embora com menor frequência de utilização, nas indústrias automobilísticas apresenta-se superior ao *balanced scorecard*, em ambos os anos.

Analisando-se os dados conjuntamente, as frequências de uso nos anos de 2000 e 2002 indicam que a maioria dos instrumentos de gestão obteve evolução positiva. Isto demonstra que existe uma tendência à utilização destes instrumentos, em âmbito mundial e nacional e nas indústrias automobilísticas do Brasil.

4.2. Evolução da utilização dos instrumentos de gestão nas indústrias automobilísticas no Brasil no período de 2000 a 2004 e expectativa de uso para 2005 e 2006

A evolução da utilização dos instrumentos de gestão pesquisados nas indústrias automobilísticas no Brasil, referente ao período de 2000 a 2004 e à expectativa de uso em 2005 e 2006, está evidenciada na Tabela 2.

Tabela 2 Evolução da utilização dos instrumentos de gestão no período de 2000 a 2006

Instrumentos de gestão utilizados	2000 %	2001 %	2002 %	2003 %	2004 %	2005 %	2006 %
Planejamento Estratégico	76,32	84,62	84,62	92,31	100,00	100,00	100,00
Benchmarking	68,23	76,32	84,62	100,00	100,00	100,00	100,00
Pesquisas com Clientes	84,62	84,62	84,62	92,31	92,31	92,31	92,31
Alianças Estratégicas	76,32	92,31	92,31	100,00	100,00	100,00	84,62
Remuneração por Desempenho	61,54	76,32	92,31	92,31	92,31	92,31	92,31
Gestão da Qualidade Total	92,31	92,31	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Balanced Scorecard	30,77	38,46	38,46	68,23	84,62	92,31	93,31
Economic Value Added	46,15	46,15	53,85	53,85	68,23	76,32	84,62

Fonte: questionários aplicados.

Analisando-se individualmente a utilização dos instrumentos demonstrada na Tabela 2 pode-se constatar que a utilização do planejamento estratégico evoluiu no período de 2000 para 2001 em 10,01%; de 2001 para 2002 permaneceu estável; de 2002 para 2003 evoluiu em 9,06%; de 2004 para 2005 obteve evolução de 8,33%; depois, apresenta-se constante até 2006, com 100% de utilização.

A indicação de uso freqüência de indicação de utilização do *benchmarking* elevou-se no período de 2000 para 2001 em 11,11%, de 2001 para 2002 em 6,14%, de 2002 para 2003 em 22,49%, e de 2003

em diante permaneceu constante até 2006, com 100% de utilização. Conforme Watson (1994), a evolução e incorporação do *benchmarking* decorre do processo de identificação, aprendizagem e adaptação das práticas e processos de uma organização de qualquer lugar do mundo.

O instrumento de gestão Pesquisas com clientes apresenta evolução na utilização pelas indústrias automobilísticas no período de 2002 para 2003, com um crescimento de 9,09%. No período de 2000 a 2002 se manteve em 84,62% de utilização, e no período de 2003 a 2006, com 92,31% de utilização.

No período de 2000 para 2001, Alianças estratégicas evidencia uma evolução de 20,01%; de 2001 para 2002 permaneceu estável em 92,31% de utilização; de 2002 para 2003 a evolução atingiu 8,33%; a partir daí, manteve-se estável até 2006, com 100% de utilização.

Remuneração por desempenho apresentou variação no período de 2000 para 2001 em 24,99%, e de 2001 para 2002 em 20,01%. A partir de 2002, permaneceu estável em todos os anos, com 92,31% de utilização.

Semelhante ao instrumento de gestão Pesquisas com clientes, Gestão da qualidade total apresenta evolução de 2001 para 2002 de 8,33%. Em 2000 e 2001 foi indicado com 92,31% de utilização, e de 2002 a 2006 foi apontado com 100% de utilização.

Balanced scorecard apresenta-se com significativa evolução no período. Partiu de 30,77% de utilização em 2000 para 92,31% em 2005 e 2006. De 2000 a 2001 evoluiu 24,99%; de 2001 a 2002 manteve-se constante, com 38,46% de utilização; de 2002 a 2003 evoluiu 80,01%; de 2003 a 2004 ficou em 22,23%; de 2004 a 2005, em 9,09%, e manteve-se constante em 2006, com 92,31% de utilização. Denota-se que os respondentes indicaram crescente utilização no período considerado na pesquisa desse instrumento de gestão. O *balanced scorecard* possibilita a existência de harmonia entre as medidas de resultados e vetores de desempenho, refletindo as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre os setores e empresas (KAPLAN; NORTON, 1997).

O instrumento de gestão *economic value added* também se apresenta com evolução significativa no período analisado. Em 2000 e 2001, evidencia 46,15% de utilização, e evolui 16,68% de 2001 a 2002, permanecendo constante em 2003, com 53,85% de utilização. Depois evolui todos os anos: de 2003 para 2004 aumenta em 28,56%, de 2004 a 2005 em 11,11% e de 2005 para 2006 em 10,01%, chegando a 84,62% de utilização.

Infere-se do exposto que todos os instrumentos de gestão apresentaram evolução positiva na análise temporal, destacando-se que 50% destes atingem 100% de perspectiva de utilização no ano de 2006. Assim fica evidenciado o interesse na utilização destes instrumentos como suporte para o processo de gestão das indústrias automobilísticas no Brasil.

5. Considerações Finais

Na análise comparativa da utilização de instrumentos de gestão, em indústrias automobilísticas no Brasil e em empresas mundiais e brasileiras, dois tipos de dados foram utilizados. Os dados referentes às empresas mundiais e brasileiras foram extraídos de pesquisas realizadas pela *Bain & Company* nos anos de 2000 e 2002. Estes foram confrontados com os dados coletados por meio de questionário nas indústrias automobilísticas no Brasil.

Por meio da análise comparativa dos dados coletados, percebeu-se que o instrumento de gestão Planejamento estratégico obteve maior percentual de utilização em empresas mundiais (89% em 2002) e em empresas brasileiras (89% em 2000). Nas indústrias automobilísticas do Brasil, o destaque recaiu no instrumento Gestão da qualidade total, com 100% de frequência em 2002.

Verificou-se também que a maioria dos instrumentos de gestão apresenta evolução positiva, demonstrando que existe uma tendência favorável à utilização destes instrumentos, tanto em âmbito mundial e nacional quanto nas indústrias automobilísticas do Brasil. A evolução percebida de 2000 para 2002 é mais significativa nas empresas mundiais, em seguida nas indústrias automobilísticas no Brasil, e por último em empresas brasileiras.

Adicionalmente, verificou-se a evolução dos instrumentos de gestão nas indústrias automobilísticas no Brasil no período de 2000 a 2004 e a expectativa de uso para 2005 e 2006. No que diz respeito à evolução dos instrumentos de gestão nas indústrias automobilísticas no Brasil, nota-se que todos os instrumentos obtiveram evolução positiva na análise temporal. Destaca-se também que 50% dos instrumentos de gestão atingem 100% de perspectiva de utilização até o ano de 2006.

Na análise temporal da utilização dos instrumentos de gestão na indústria automobilística, compreendendo o período de 2000 a 2006, destaque para os instrumentos que atingiram 100% de utilização e apresentam a mesma expectativa para o período que se segue. Os instrumentos de gestão

com este percentual de utilização em 2004 e com a mesma tendência futura são Planejamento estratégico, Alianças estratégicas, *Benchmarking* e Gestão da qualidade total.

Assim, conclui-se que existem mais semelhanças do que divergências na comparação dos percentuais de utilização dos instrumentos de gestão em âmbito mundial, brasileiro e nas indústrias automobilísticas no Brasil. Além disso, na análise temporal das indústrias automobilísticas, verificou-se tendência crescente na utilização dos instrumentos que já vêm adotando como suporte para o processo de gestão.

Recomenda-se que futuras pesquisas sobre o tema investiguem as motivações para utilização dos instrumentos de gestão levantados nas empresas pesquisadas. Além disso, que sejam pesquisados os efeitos da utilização dos referidos instrumentos de gestão nessas empresas, tanto sob o ponto de vista comportamental quanto de resultados econômico-financeiros.

Bibliografia

Anfavea – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/Index.html>>. Acesso em: 01 set. 2004.

ATKINSON, A. A. *et al Contabilidade gerencial*. Tradução de André Olímpio Mosselman. São Paulo: Atlas, 2000.

BAIN & COMPANY. *Ferramentas para o crescimento*. HSM Management. São Paulo, n. 43, p.39-47, mar./abr 2004.

DEMO, P. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. 10 ed. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, S. J; SALAS, A.M.J. *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Presidência da República do Brasil. *Uma estratégia de desenvolvimento social*. Disponível em: <https://www.presidencia.gov.br/publi_04/COLECAO/ESTRA4.HTM>. Acesso em: 16 out. 2004.

RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S.; COULTER, M. *Administração*. 5 ed. Tradução de Luiz Roberto Maia Gonçalves. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

STONER, J. A. F. R.; FREEMAN, E. A. C. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1981.

WATSON G. H. *Benchmarking estratégico*. São Paulo: Makron Books, 1994.

Notas de rodapé:

¹ PPGCC/FURB – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau – CEP: 89.012-900 – Blumenau – SC.

² FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – CEP: 05.508-900 – São Paulo - SP.