

INSTRUMENTOS DE GESTÃO UTILIZADOS NAS INDÚSTRIAS AUTOMOBILÍSTICAS NO BRASIL

MANAGEMENT TOOLS USED IN THE AUTOMOBILE INDUSTRY IN BRAZIL

ILSE MARIA BEUREN
SÉRGIO CAVAGNOLI GUTH

Resumo:

A durabilidade das estratégias empresariais diminui na medida em que o ritmo das mudanças ambientais aumenta, implicando na necessidade de transformações ininterruptas e processos de reestruturação nas organizações. Portanto, o estudo tem por objetivo verificar os instrumentos de gestão que foram, são ou serão utilizados nas indústrias automobilísticas estabelecidas no Brasil. Para tanto, realizou-se uma pesquisa empírica descritiva, do tipo *survey*, com abordagem quantitativa. A população pesquisada compreende 25 empresas filiadas à Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, e a amostra por acessibilidade é de 13 empresas. A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário enviado por correio eletrônico. Os dados foram submetidos à análise descritiva, com uso de ferramental estatístico, tendo como técnica a estatística descritiva. Os resultados da pesquisa evidenciam que, na análise temporal considerada, todos os instrumentos de gestão constantes desta pesquisa foram, são ou serão utilizados por essas indústrias, mesmo que em caráter limitado.

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

Abstract: *The durability of business strategies is diminishing at the same rate as the rhythm of environmental changes is increasing, which implies the necessity for uninterrupted transformations and processes of restructuring within organizations. From this perspective, this work's objective is to demonstrate the management tools that were, are or will be used in those automobile industries established in Brazil. To this purpose, an empirical descriptive study, in the form of a survey, was conducted employing a quantitative approach. The target group was made up from the 25 companies affiliated to the National Association of Automotive Vehicle Makers (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) and the sample surveyed comprised, for accessibility, 13 of those companies. The data was collected by means of a questionnaire sent by electronic mail. The data was subjected to descriptive analysis, with the use of a statistics tool, using the technique of descriptive statistics. The results of the research show that, in the analysis of the period considered, all the proven management tools were used, are used and will be used by the companies, albeit in a limited capacity.*

Keywords: *Process of management. Management tools. Automobile industries.*

ILSE MARIA BEUREN
DOUTORA EM CONTROLADORIA E
CONTABILIDADE PELA FEA/USP.
PROFESSORA DA UNIVERSIDADE
REGIONAL DE BLUMENAU (FURB).
(ilse@furb.br)

SÉRGIO CAVAGNOLI GUTH
MESTRE EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PELA UNIVERSIDADE REGIONAL
DE BLUMENAU (FURB).
(sergio.guth@terra.com.br)

RECEBIDO EM 18/04/2010
ACEITO EM 07/06/2010

1 INTRODUÇÃO

A proposta de estudar a utilização de instrumentos de gestão é embasada no momento atual, em que a informação e a decisão são aliadas no processo de desenvolvimento e afirmação nos mercados. Por outro lado, não é menor a pressão por desenvolvimento sustentável, já que os gestores se veem obrigados a gerar resultados de forma consistente. Para tanto, emerge a necessidade de adotar instrumentos que possam contribuir para o direcionamento do processo decisório.

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. Valem-se da Contabilidade Gerencial e da Controladoria, visando à melhoria do processo de gestão para proporcionar maior competitividade às organizações. As organizações que atuam nos mais diversos setores econômicos buscam obter, entre os diversos instrumentos de gestão disponíveis, aqueles que lhes são favoráveis.

A indústria automobilística, o foco deste estudo, também está envolvida nesse contexto. Em todo o mundo, essa indústria vem passando por fortes ajustes, adaptando-se à estratégia de produção e comercialização 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” (BRASIL, 1996).

O setor automobilístico do Brasil desempenha papel notável na economia nacional, emprega em toda a sua cadeia cerca de 1,3 milhão de pessoas, segundo estudo realizado pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2008). Também envolve mais de 200 mil empresas de variados portes e setores de atividade, que vão da produção de aço à fabricação de autopeças, pneus e acessórios, além de revendas, oficinas mecânicas e outras. A participação da indústria automotiva na formação do PIB nacional é de 5,3%, enquanto seu peso no PIB industrial chega a 14,9%, segundo o mesmo estudo.

A indústria automobilística brasileira passou por significativas mudanças desde a abertura do mercado, que permitiu não apenas a importação de veículos, mas gerou concorrência com a produção nacional. Assim, foi promovida uma reestruturação do setor abrangendo todo o processo de gestão da cadeia de valor da indústria, desde a produção até a comercialização.

Pressupõe-se que os instrumentos de gestão também tiveram que ser revistos ao longo

da cadeia de valor, fazendo parte dessa reestruturação. Portanto exalta-se a necessidade de conhecer a utilização desses instrumentos como meio de gestão das indústrias do setor. Os instrumentos de gestão devem fornecer as informações necessárias aos gestores, além de auxiliar na identificação de problemas e contribuir na busca de alternativas de solução.

A utilização dos instrumentos de gestão é importante para o empreendimento, já que os gestores tornam-se seus dependentes, promovendo o amadurecimento e a profissionalização da gestão com seu efetivo uso. Os gestores, a partir da implantação dos instrumentos de gestão, devem efetuar análise criteriosa sobre sua funcionalidade, pois podem se tornar uma necessidade básica da organização (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998).

Assim, este artigo tem como objetivo demonstrar os instrumentos de gestão que foram, são ou serão utilizados nas indústrias automobilísticas estabelecidas no Brasil. O presente estudo tem como base alguns instrumentos de gestão da pesquisa realizada pela Bain & Company (2004) com 60 empresas brasileiras, publicada pela Revista HSM Management de março/abril de 2004. Além disso, foram considerados outros instrumentos de gestão provindos da literatura relacionada à contabilidade gerencial.

2 PROCESSO DE GESTÃO E CONTROLES DE GESTÃO

A palavra gestão, de acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 28), “[...] vem do latim *gestione*, que quer dizer ato de gerir, gerência, administração”. Fayol (1989) preconiza que administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Na concepção de Turban e Aronson (2001), o processo de gestão é entendido como aquele pelo qual os objetivos organizacionais são obtidos, em que o grau de sucesso da organização é mensurado pela produtividade da administração e em suas diversas funções administrativas.

O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização (BEUREN, 2000). Possui relevância dentro das organizações, pois, quando adequadamente estruturado, direciona para os caminhos a serem seguidos. Nakagawa (1993) afirma que o processo de tomada de decisões é de natureza circular e seu ciclo abrange as etapas de planejamento, execução e controle.

O processo de gestão está intimamente ligado à função administrativa. Conforme Fayol (1989), a função administrativa tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de

constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os atos. Segundo Stoner e Freeman (1985), a 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 se 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 com que os membros da empresa a mantenham 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 é o 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, ainda, que as medidas utilizadas pela contabilidade tradicional, que englobam indicadores financeiros como índices de liquidez, solvência e rentabilidade, quando não têm suas limitações reconhecidas, podem prejudicar a tomada de decisões.

Desta forma as empresas constantemente buscam alternativas mais seguras em suas decisões, já que existem limitações nas decisões baseadas exclusivamente nas medidas financeiras. Essas limitações fizeram com que os instrumentos de gestão já existentes fossem aprimorados, sendo, por conseguinte, inevitável o surgimento de novos instrumentos 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.

Os instrumentos de gestão pesquisados neste estudo são os seguintes: planejamento estratégico, *benchmarking*, remuneração por desempenho, *balanced scorecard*, alianças estratégicas, gestão da qualidade total, integração logística, governança corporativa, pesquisas com clientes, *economic value added*, sistema ERP, sistema *just-in-time*, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, alavancagem operacional e financeira, sistema orçamentário, custos gerenciais, preço de transferência, retorno sobre o investimento e análise das demonstrações contábeis.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

O método de pesquisa adotado foi o empírico descritivo, tendo em vista que se 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-se 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 que foi utilizada é do tipo levantamento ou *survey*. Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p.33) definem essa 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.

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”.

A perspectiva de pesquisa se caracteriza como longitudinal porque considera uma análise temporal do passado, presente e futuro. 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”. Em oposição, o estudo longitudinal possui caráter histórico e de projeção futura.

O universo de pesquisa deste estudo constitui-se de indústrias automobilísticas, estabelecidas no Brasil. A população específica do estudo refere-se às indústrias filiadas à Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), que totalizaram 24 montadoras em dezembro de 2008 (ANFAVEA, 2008). Da população considerada, 13 empresas responderam o questionário da pesquisa. Portanto essas 13 constituem a amostra do estudo. Trata-se de uma

amostra por acessibilidade em que os elementos da pesquisa são obtidos por facilidade de acesso, admitindo-se representar a população adequadamente (GIL, 1999).

Como instrumento de pesquisa, as empresas, que são objetos deste estudo, responderam um questionário com perguntas fechadas. O questionário, de acordo com Gil (1995, p.124), consiste em uma “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 (2004), com 60 empresas brasileiras.

Os dados foram submetidos à análise descritiva, com uso de ferramental estatístico, tendo como técnica a estatística descritiva. 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”.

Mesmo tendo procurado alcançar o maior rigor possível nas análises e procedimentos empregados, salienta-se que há uma limitação no estudo realizado, referindo-se ao número de empresas. Por vários motivos, empresas da população alvo deixaram de responder o questionário, tornando a pesquisa não censitária.

Os principais motivos alegados foram o fato de não fazer parte da política da empresa a divulgação destas informações e o questionário ter de ser submetido para apreciação da matriz situada no exterior, o que inviabilizaria a devolução em tempo hábil para a conclusão desta pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na descrição e análise dos dados, primeiramente caracterizam-se as empresas pesquisadas e descreve-se o perfil dos respondentes. Em seguida contemplam-se os instrumentos de gestão que foram, são e serão utilizados nas indústrias automobilísticas no Brasil.

4.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A caracterização das empresas pesquisadas faz-se em relação à sua razão social, forma de constituição jurídica da sociedade, tipo de capital (aberto ou fechado) e origem do capital.

a) Razão social das empresas pesquisadas

Inicialmente fez-se o levantamento do número de indústrias automobilísticas estabelecidas no Brasil filiadas à Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), que totalizou em 24 montadoras em dezembro de 2008. No Quadro 1 apresentam-se a razão social das empresas que responderam o instrumento de pesquisa.

Empresa	Razão social das empresas
1	AGCO do Brasil Comércio e Indústria Ltda.
2	Agrale S.A
3	Case Latino Americana Ltda.
4	Caterpillar Brasil Ltda.
5	Fitallis Latino Americana Ltda.
6	General Motors do Brasil Ltda.
7	International Caminhões do Brasil Ltda.
8	John Deere Brasil Ltda.
9	Karmann-Ghia do Brasil Ltda.
10	Komatsu do Brasil Ltda.
11	Mitsubischi Motors – MMC Automotores do Brasil Ltda.
12	New Holland Latino Americana Ltda.
13	Scania Latin Americana Ltda

Quadro 1 – Razão Social das Empresas Respondentes
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos questionários aplicados.

Essa amostra corresponde a 54% do total das empresas filiadas à ANFAVEA. Esse número pode ser considerado representativo da população, porque, segundo Nazareth (1996), a

representatividade deve ser de, no mínimo, 10% da população estudada.

b) Forma de constituição jurídica da sociedade

Nessa questão procurou-se identificar a forma de constituição jurídica da sociedade. As indústrias pesquisadas apresentam-se como

sociedades anônimas ou limitadas, conforme o Gráfico 1.

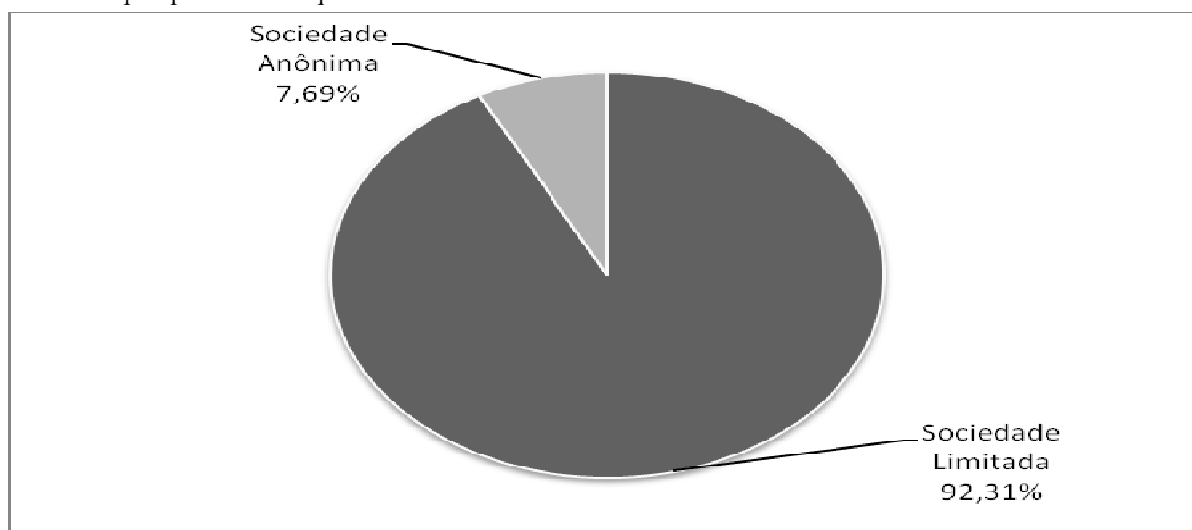


Gráfico 1 – Forma de Constituição Jurídica da Sociedade
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos questionários aplicados.

Observa-se que a maior parte das indústrias pesquisadas é constituída como sociedade limitada, totalizando 92,31%. Apenas 7,69% das indústrias pesquisadas são constituídas como sociedade anônima.

constituídas como sociedades de capital fechado, inclusive a empresa constituída sob a forma jurídica de sociedade anônima. Portanto, nenhuma delas negocia suas ações em Bolsa de Valores.

c) Tipo de capital social

Com essa indagação, buscou-se identificar o tipo de capital social, aberto ou fechado, das indústrias automobilísticas no Brasil. Verificou-se que 100% das indústrias pesquisadas são

d) Procedência do capital social

Procurou-se também identificar a origem do capital social das empresas pesquisadas. No Gráfico 2, apresenta-se a origem do capital das indústrias que fizeram parte desta pesquisa.

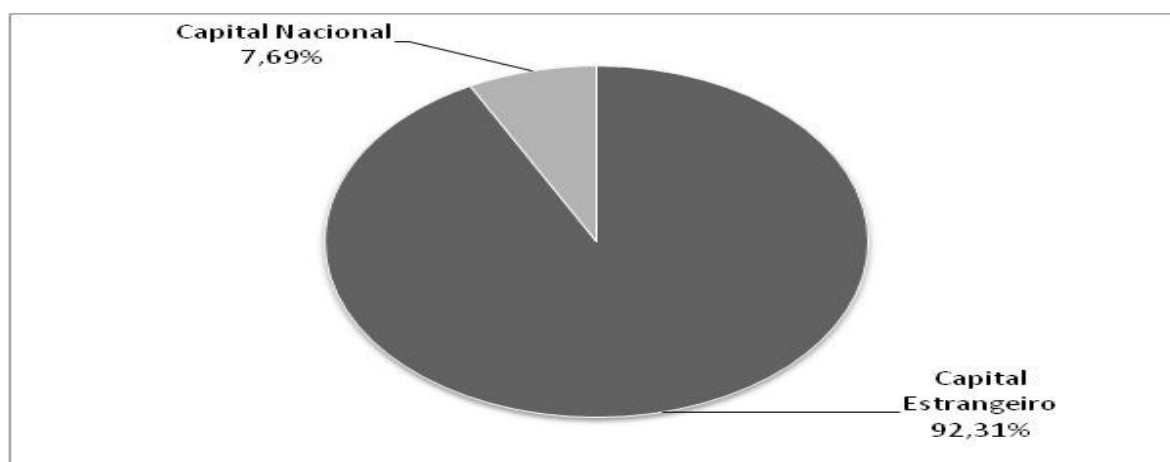


Gráfico 2 - Origem do Capital Social
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos questionários aplicados.

Os dados mostram que apenas 7,69% das indústrias pesquisadas são constituídas com capital de origem nacional. Nas demais, ou seja, em

92,31%, a procedência do capital é de origem estrangeira.

Infere-se do exposto que as empresas pesquisadas apresentam características

semelhantes, quanto à forma de constituição jurídica da sociedade, tipo de capital e origem do capital. A maioria caracteriza-se como sociedade limitada, de capital fechado e com capital de procedência estrangeira.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Procurou-se conhecer o perfil dos respondentes por meio dos dados coletados na pesquisa de campo. Esse foi delineado com relação ao cargo ocupado, a

formação acadêmica e o nível de pós-graduação cursado pelos respondentes.

a) Cargo dos respondentes

Essa questão possibilitou verificar o cargo ocupado pelos respondentes nas indústrias automobilísticas no Brasil, como um indicador da amplitude de seu conhecimento em relação às questões pertinentes à sua organização. No Gráfico 3, mostram-se os cargos ocupados pelos respondentes.

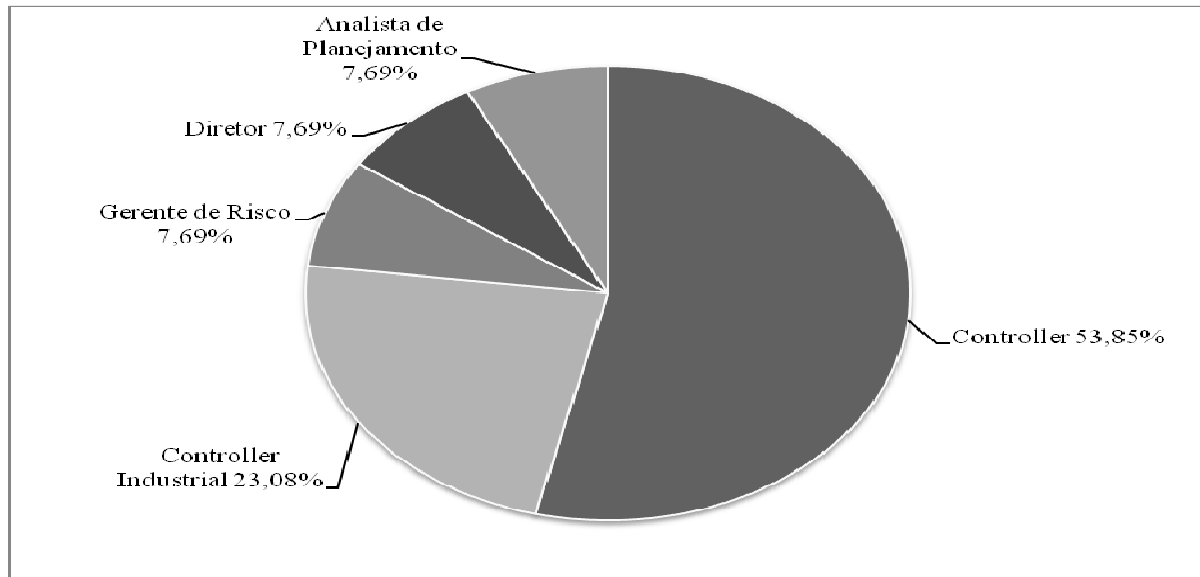


Gráfico 3 - Cargo Ocupado pelos Respondentes

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos questionários aplicados.

Verifica-se que, dos profissionais respondentes, 53,85% são *controllers* e 23,08% são *controllers* industriais. Os demais respondentes representam 7,69% cada, envolvendo os cargos de analista de planejamento, diretor e gerente de riscos. A função do *controller* é abordada por Nakagawa (1993) como sendo o profissional responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de contabilidade como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidades que decorrem da *accountability* da empresa e seus gestores.

Os respondentes, em sua maioria, 76,93%, ocupam o cargo de *controller* dentro das indústrias que fazem parte desta pesquisa. Assim, tendo em vista o cargo que ocupam, supõe-se que possuem conhecimento aprofundado sobre os instrumentos de gestão utilizados em suas organizações.

b) Formação acadêmica

No que concerne à formação acadêmica, buscou-se identificar a área de formação dos respondentes da pesquisa. No Gráfico 4, apresentam-se as respostas a esta questão.

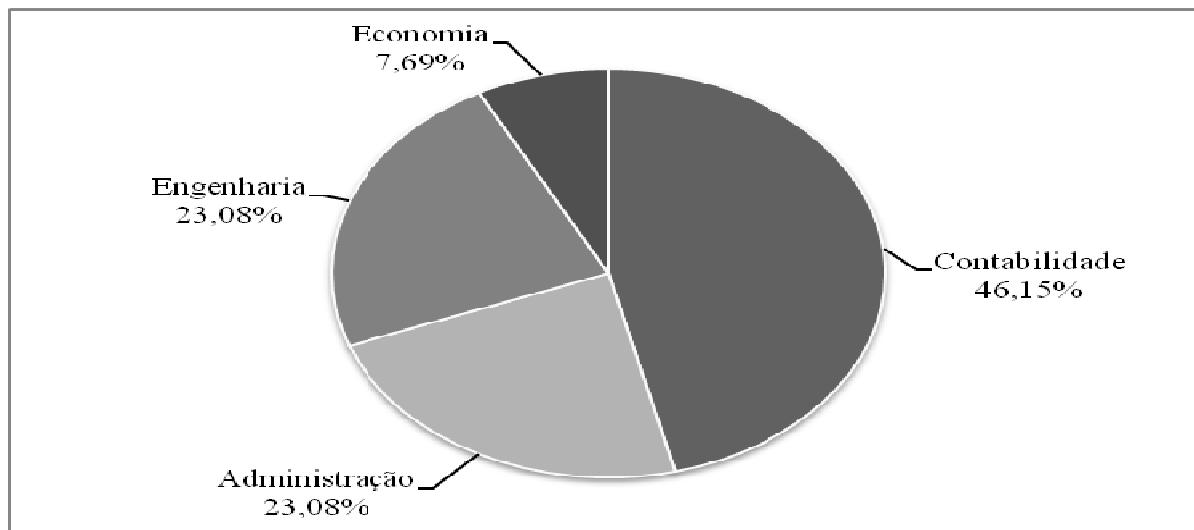


Gráfico 4 – Formação Acadêmica dos Respondentes
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos questionários aplicados.

No que tange à formação acadêmica dos respondentes, 46,15% são contadores, 23,08% administradores e 7,69% economistas. Portanto, 71,92% dos cursos frequentados concentram-se na área das Ciências Sociais Aplicadas, refletindo foco uniforme de formação. Nota-se também que existe formação na área de engenharia, perfazendo um total de 23,08% dos respondentes. Infere-se, assim, que existe uma associação entre o cargo ocupado e a área de formação dos respondentes.

c) Nível de pós-graduação cursado pelos respondentes

Averiguou-se também o nível de pós-graduação cursado pelos respondentes. O Gráfico 5 demonstra o nível de pós-graduação dos respondentes, se especialização, mestrado ou doutorado.

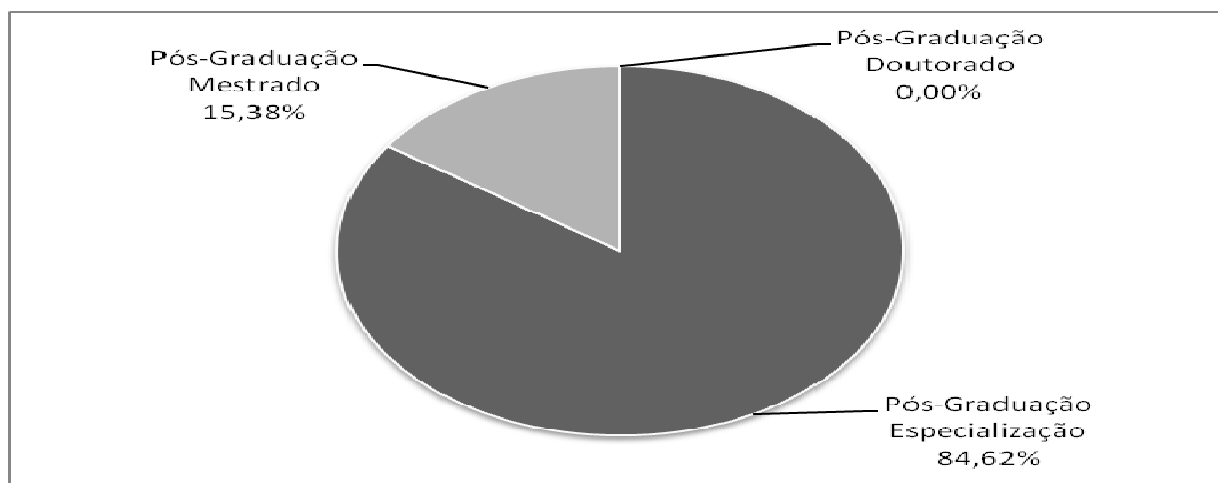


Gráfico 5 – Nível de Pós-Graduação do Curso Frequentado pelos Respondentes
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos questionários aplicados.

Todos os respondentes frequentaram curso de pós-graduação. Sendo que 84,62% possuem formação em nível de pós-graduação *lato sensu* (nível de especialização) e 15,38% *stricto sensu* (nível de mestrado). Nenhum deles indicou ter cursado doutorado. Depreende-se que existe uma associação direta entre o cargo e a necessidade dos

conhecimentos específicos para atuação na organização.

Do exposto, observa-se que o perfil predominante dos respondentes caracteriza-se pela ocupação do cargo de *controller* nas empresas em que trabalham, possuem graduação em ciências contábeis e pós-graduação *lato sensu* (nível de

especialização). A predominância do cargo de *controller* decorre do fato de se ter solicitado nas empresas que o instrumento de pesquisa fosse respondido por este profissional ou por pessoa com cargo equivalente.

4.3 INSTRUMENTOS DE GESTÃO UTILIZADOS NAS INDÚSTRIAS AUTOMOBILÍSTICAS NO BRASIL

Os instrumentos de gestão utilizados nas indústrias automobilísticas no Brasil foram pesquisados sob

três perspectivas: “foram utilizados”; “estão sendo utilizados”; e “expectativa de uso futuro”.

4.3.1 Instrumentos de gestão que “foram utilizados” nos três anos anteriores a pesquisa

Demonstram-se na Tabela 1 quais dos 20 instrumentos de gestão, pesquisados neste estudo, foram utilizados pelas indústrias pesquisadas nos três anos anteriores à pesquisa.

Tabela 1
Instrumentos de gestão que “foram utilizados” nos três últimos anos anteriores a pesquisa

Instrumentos de gestão	Instrumentos de gestão que “foram utilizados”					
	3º ano anterior à pesquisa		2º ano anterior à pesquisa		1º ano anterior à pesquisa	
	nº empresas	% empresas	nº empresas	% empresas	nº empresas	% empresas
Alavancagem Operacional e Financeira	6	46,15	7	53,85	7	53,85
Alianças Estratégicas	10	76,92	12	92,31	12	92,31
Análise das Demonstrações Contábeis	9	69,23	10	76,92	10	76,92
<i>Balanced Scorecard</i>	4	30,77	5	38,46	5	38,46
<i>Benchmarking</i>	9	69,23	10	76,92	11	84,62
Custos Gerenciais	10	76,92	11	84,62	11	84,62
<i>Economic Value Added</i>	6	46,15	6	46,15	7	53,85
Fluxo de Caixa	12	92,31	12	92,31	13	100,00
Gestão da Qualidade Total	12	92,31	12	92,31	13	100,00
Governança Corporativa	6	46,15	6	46,15	9	69,23
Integração Logística	5	38,46	5	38,46	10	76,92
Pesquisas com Clientes	11	84,62	11	84,62	11	84,62
Planejamento Estratégico	10	76,92	11	84,62	11	84,62
Ponto de Equilíbrio	1	7,69	1	7,69	0	0,00
Preço de Transferência	10	76,92	10	76,92	10	76,92
Remuneração por Desempenho	8	61,54	10	76,92	12	92,31
Retorno sobre o Investimento	12	92,31	12	92,31	12	92,31
Sistema ERP	11	84,62	12	92,31	12	92,31
Sistema <i>Just-in-Time</i>	3	23,08	3	23,08	2	15,38
Sistema Orçamentário	12	92,31	12	92,31	13	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos questionários aplicados.

Os dados agrupados referentes aos instrumentos de gestão que “foram utilizados” pelas indústrias nos últimos três anos anteriores a pesquisa, tomando-se como referência o 3º ano anterior a pesquisa, evidenciam três situações distintas: os instrumentos de gestão que obtiveram evolução no período, os que ficaram estáveis e os com involução de uso.

Entre os instrumentos que já possuíam elevado percentual de utilização e que obtiveram mais evolução, destaca-se o sistema orçamentário, gestão da qualidade total e fluxo de caixa, que apresentaram 92,3% de utilização no 3º e 2º ano anterior a pesquisa, passando para 100% de uso no 1º ano anterior à pesquisa.

Outros três instrumentos se destacaram mesmo com menor percentual de utilização, pelo rápido crescimento nos três anos anteriores a pesquisa: integração logística, que passou de 38,46% no 3º e 2º ano anterior à pesquisa, para 76,92% no 1º ano anterior à pesquisa, uma evolução de 38,46% no período; remuneração por desempenho, que passou de 61,54% no 3º ano anterior à pesquisa, para 76,92% no 2º ano anterior à pesquisa e 92,3% no 1º ano anterior à pesquisa, uma evolução de 30,77% no período; e governança corporativa, que passou de 46,15% no 3º e 2º ano anterior à pesquisa, para 69,23% no 1º ano anterior à pesquisa, uma evolução de 23,08% no período.

Embora apresentem evolução de uso no período, com menores frequências, salientam-se os seguintes instrumentos de gestão: *balanced scorecard*, com 30,77% no 3º ano anterior à pesquisa e 38,46% no 2º e 1º ano anterior à pesquisa; *economic value added*, com 46,15% no 3º e 2º ano anterior à pesquisa, 53,85% no 1º ano anterior à pesquisa; e alavancagem operacional e financeira, com 46,15% no 3º ano anterior à pesquisa e 53,85% no 2º e 1º ano anterior à pesquisa.

No grupo dos instrumentos de gestão que mantiveram constante o nível de utilização nos três anos anteriores à pesquisa, encontram-se: retorno sobre o investimento (92,3%), pesquisas com clientes (84,62%) e preço de transferência (76,92%).

A involução no período é representada pelos instrumentos de gestão sistema *just-in-time*, com 23,08% no 3º e 2º ano anterior à pesquisa e 15,38% no 1º ano anterior à pesquisa; e ponto de equilíbrio, com 7,69% no 3º e 2º ano anterior à pesquisa e 0,00% no 1º ano anterior à pesquisa. Portanto, ambos com involução de 7,70% de

utilização nos três anos anteriores à pesquisa.

Ainda observa-se uma evolução e involução de utilização do controle de gestão custos gerenciais, que passou de 76,92%, no 3º ano anterior à pesquisa, para 94,62% no 2º ano anterior à pesquisa, e para 84,62% no 1º ano anterior à pesquisa.

4.3.2 Instrumentos de gestão que “estão sendo utilizados” nas indústrias pesquisadas

A questão buscou investigar os instrumentos de gestão que “estão sendo utilizados” nas indústrias pesquisadas, abrangendo as modalidades “não foram utilizados”, “usados limitadamente” e “principal objetivo organizacional”. Na Tabela 2, apresentam-se os resultados dessa questão, considerando “ano da pesquisa” o ano completo e “ano em curso”, o ano em que se passaram apenas alguns meses (ano incompleto).

Tabela 2
Instrumentos de gestão que “estão sendo utilizados” nas indústrias pesquisadas

Instrumentos de gestão	Instrumentos de gestão que “estão sendo utilizados”											
	Ano da pesquisa						Ano em curso					
	Não foram utilizados		Usados limitadamente		Principal objetivo organizacional		Não foram utilizados		Usados limitadamente		Principal objetivo organizacional	
Alavancagem Operacional e Financeira	3	23,08	10	76,92	0	0,00	3	23,08	5	38,46	5	38,46
Alianças Estratégicas	0	0,00	11	84,62	2	15,38	0	0,00	11	84,62	2	15,38
Análise das Demonstrações Contábeis	3	23,08	5	38,46	5	38,46	3	23,08	5	38,46	5	38,46
<i>Balanced Scorecard</i>	4	30,77	5	38,46	4	30,77	2	15,38	4	30,77	7	53,85
<i>Benchmarking</i>	0	0,00	11	84,62	2	15,38	0	0,00	11	84,62	2	15,38
Custos Gerenciais	2	15,38	0	0,00	11	84,62	2	15,38	5	38,46	6	46,15
<i>Economic Value Added</i>	6	46,15	5	38,46	2	15,38	4	30,77	7	53,85	2	15,38
Fluxo de Caixa	0	0,00	1	7,69	12	92,31	0	0,00	1	7,69	12	92,31
Gestão da Qualidade Total	0	0,00	3	23,08	10	76,92	0	0,00	1	7,69	12	92,31
Governança Corporativa	1	7,69	10	76,92	2	15,38	3	23,08	6	46,15	4	30,77
Integração Logística	2	15,38	11	84,62	0	0,00	0	0,00	13	100,00	0	0,00
Pesquisas com Clientes	1	7,69	8	61,54	4	30,77	1	7,69	8	61,54	4	30,77
Planejamento Estratégico	1	7,69	4	30,77	8	61,54	0	0,00	5	38,46	8	61,54
Ponto de Equilíbrio	8	61,54	5	38,46	0	0,00	10	76,92	3	23,08	0	0,00
Preço de Transferência	1	7,69	11	84,62	1	7,69	1	7,69	11	84,62	1	7,69
Remuneração por Desempenho	1	7,69	9	69,23	3	23,08	1	7,69	9	69,23	3	23,08
Retorno sobre o Investimento	0	0,00	6	46,15	7	53,85	0	0,00	5	38,46	8	61,54
Sistema ERP	0	0,00	7	53,85	6	46,15	0	0,00	7	53,85	6	46,15
Sistema <i>Just-in-Time</i>	6	46,15	5	38,46	2	15,38	8	61,54	3	23,08	2	15,38
Sistema Orçamentário	0	0,00	3	23,08	10	76,92	0	0,00	0	0,00	13	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos questionários aplicados.

No ano da pesquisa, o instrumento de gestão mais utilizado como principal objetivo organizacional foi o fluxo de caixa, em 92,31% das empresas pesquisadas. De acordo com Matarazzo (1995), o fluxo de caixa é peça imprescindível na mais elementar atividade empresarial e mesmo para pessoas físicas que se dedicam a algum negócio. A Demonstração dos Fluxos de Caixa se tornou obrigatória no Brasil com o advento da Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, conforme previsto no art. 176.

Os Custos Gerenciais vêm logo a seguir, apontados por 84,62% dos respondentes como principal objetivo organizacional, seguidos por gestão da qualidade total e sistema orçamentário, ambos com 76,92% de frequência; planejamento estratégico, com 61,54%; e retorno sobre o investimento, com 53,85%.

Com utilização limitada, verificou-se a predominância de instrumentos de gestão que não foram apontados como principal objetivo organizacional. Destacam-se neste grupo as alianças estratégicas, *benchmarking*, integração logística e preço de transferência, todos com 84,62% de frequência. Na sequência, também com utilização limitada, vem alavancagem operacional e financeira e governança corporativa, ambos com 76,92%. Com frequências um pouco menores, mas indicados com predominância de utilização limitada, constam remuneração por desempenho, com 69,23%; pesquisas com clientes, com 61,54%; e sistema ERP, com 53,85%.

Os instrumentos de gestão que se destacam com indicações de que não foram utilizados são ponto de equilíbrio, com 61,54%; *economic value added* e sistema *just-in-time*, ambos com 46,15%.

Constata-se que, no ano da pesquisa, dos vinte instrumentos de gestão arrolados, seis se destacaram como principal objetivo organizacional, com indicações oscilando entre 92,31% e 53,85% de frequência; nove como usados limitadamente, entre 84,62% e 53,85% de frequência; três como não foram utilizados, com indicações oscilando entre 61,54% a 46,15% de frequência.

Vale ressaltar que dois instrumentos de gestão tiveram indicações distribuídas nas três categorias. O primeiro, análise das demonstrações contábeis, com 38,46% como principal objetivo organizacional, 38,46% como usados limitadamente e 23,08% como não foram utilizados. O segundo, *balanced scorecard*, com 30,77%, 38,46% e 30,77%, respectivamente.

No ano em curso, o instrumento de gestão mais utilizado, como principal objetivo organizacional foi sistema orçamentário, em 100,00% das empresas pesquisadas. Na concepção de Welsch (1996), o sistema orçamentário envolve a integração de todas as áreas da empresa, tais

como vendas, orçamento de capital, análise de caixa, análise de custos, planejamento estratégico, controle de estoques e planejamento organizacional.

Fluxo de caixa e gestão da qualidade total foram indicados como principal objetivo organizacional, com 92,31% cada. Na sequência, constam: planejamento estratégico e retorno sobre o investimento, ambos com 61,54%; *balanced scorecard*, com 53,85%; e custos gerenciais, com 46,15%. Os demais instrumentos ficaram abaixo destes percentuais de utilização como principal objetivo organizacional.

No que se refere aos instrumentos utilizados limitadamente, integração logística se destacou com 100% de frequência. Em seguida estão alianças estratégicas, *benchmarking* e preço de transferência, todos com 84,61%. Estão seguidos de remuneração por desempenho, com 69,23%; pesquisas com clientes, com 61,54%; *economic value added*, com 53,85%; sistema ERP, com 53,85%; e governança corporativa, com 46,15%.

Os instrumentos de gestão indicados na categoria “não foram utilizados” são ponto de equilíbrio, com 76,92%; e *just-in-time*, com 61,54%. Assaf Neto e Silva (1997) advertem que o *just-in-time* altera a forma de pensar em termos de gestão dos estoques, desenvolvido com o objetivo de ser utilizado por indústrias onde os empregados possuem motivação e mobilização, com grande liberdade de ação.

Em síntese, no ano em curso, da lista dos instrumentos de gestão contidos no instrumento de pesquisa, sete se destacaram como principal objetivo organizacional, com indicações oscilando entre 100,00% e 46,15% de frequência; nove como usados limitadamente, entre 100,00% e 46,15%; e dois como “não foram utilizados”, com indicações oscilando entre 76,92% a 61,54% de frequência.

Novamente dois instrumentos de gestão tiveram indicações distribuídas nas três categorias: alavancagem operacional e financeira e análise das demonstrações contábeis, ambos com 38,46% como principal objetivo organizacional, 38,46% como usados limitadamente e 23,08% como não foram utilizados.

Na análise comparativa da utilização dos instrumentos de gestão no ano da pesquisa e no ano em curso, alguns aspectos interessantes podem ser observados. O *balanced scorecard*, no ano da pesquisa apresentava indicações distribuídas nas três categorias, já no ano em curso este instrumento passou para a categoria principal objetivo organizacional, com 53,85% de indicações de uso. Também se verifica evolução no instrumento *economic value added*, que constava no ano da pesquisa na categoria “não foram utilizados”, com 46,15% de indicações, e passou para a categoria

“usados limitadamente” no ano em curso, com 53,85% de indicações.

De forma inversa, alavancagem operacional e financeira, no ano da pesquisa constava na categoria “usados limitadamente”, com 76,92% de indicações, já no ano em curso apresenta as indicações distribuídas nas três categorias. Embora tenha permanecido na categoria “principal objetivo organizacional”, custos gerenciais teve involução no percentual de utilização, passando de 84,62%, no ano da pesquisa, para 46,15%, no ano em curso.

4.3.3 “Expectativa de uso futuro” dos instrumentos de gestão nas indústrias pesquisadas

A expectativa de uso futuro dos instrumentos de gestão permite verificar quais dos instrumentos de gestão apontados se pretende utilizar nas indústrias automobilísticas no Brasil nos próximos anos. Na Tabela 3, observa-se a expectativa de uso futuro dos instrumentos de gestão nas indústrias pesquisadas.

Tabela 3
Expectativa de Uso Futuro dos Instrumentos de Gestão nas Indústrias Pesquisadas

Instrumentos	“Expectativa de uso futuro” dos instrumentos de gestão											
	Ano imediatamente seguinte						Após o ano seguinte					
	Não serão usados		Usados limitadamente		Principal objetivo organizacional		Não serão usados		Usados limitadamente		Principal objetivo organizacional	
Alavancagem Operacional e Financeira	3	23,08	5	38,46	5	38,46	3	23,08	5	38,46	5	38,46
Alianças Estratégicas	0	0,00	11	84,62	2	15,38	2	15,38	9	69,23	2	15,38
Análise das Demonstrações Contábeis	3	23,08	5	38,46	5	38,46	3	23,08	5	38,46	5	38,46
<i>Balanced Scorecard</i>	1	7,69	5	38,46	7	53,85	1	7,69	4	30,77	8	61,54
<i>Benchmarking</i>	0	0,00	11	84,62	2	15,38	0	0,00	11	84,62	2	15,38
Custos Gerenciais	2	15,38	0	0,00	11	84,62	2	15,38	0	0,00	11	84,62
<i>Economic Value Added</i>	4	30,77	7	53,85	2	15,38	2	15,38	9	69,23	2	15,38
Fluxo de Caixa	0	0,00	1	7,69	12	92,31	0	0,00	1	7,69	12	92,31
Gestão da Qualidade Total	0	0,00	3	23,08	10	76,92	0	0,00	3	23,08	10	76,92
Governança Corporativa	1	7,69	7	53,85	5	38,46	1	7,69	7	53,85	5	38,46
Integração Logística	0	0,00	6	46,15	7	53,85	0	0,00	4	30,77	9	69,23
Pesquisas com Clientes	1	7,69	3	23,08	9	69,23	1	7,69	3	23,08	9	69,23
Planejamento Estratégico	0	0,00	1	7,69	12	92,31	0	0,00	1	7,69	12	92,31
Ponto de Equilíbrio	10	76,92	3	23,08	0	0,00	10	76,92	3	23,08	0	0,00
Preço de Transferência	1	7,69	9	69,23	3	23,08	1	7,69	9	69,23	3	23,08
Remuneração por Desempenho	1	7,69	7	53,85	5	38,46	1	7,69	7	53,85	5	38,46
Retorno sobre o Investimento	0	0,00	6	46,15	7	53,85	0	0,00	6	46,15	7	53,85
Sistema ERP	0	0,00	7	53,85	6	46,15	0	0,00	7	53,85	6	46,15
Sistema <i>Just-in-Time</i>	8	61,54	3	23,08	2	15,38	8	61,54	3	23,08	2	15,38
Sistema Orçamentário	0	0,00	0	0,00	13	100,00	0	0,00	0	0,00	13	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos questionários aplicados.

Na expectativa de uso dos instrumentos de gestão para o ano imediatamente seguinte, o instrumento mais indicado como principal objetivo organizacional é sistema orçamentário, com 100% de frequência. Fluxo de caixa e planejamento estratégico vêm na sequência, ambos com 92,31% de frequência. Logo após, constam: custos gerenciais, com 84,62%; gestão da qualidade total, com 76,92%; pesquisas com clientes, com 69,23%.

Ainda nesta categoria estão *balanced scorecard*, integração logística e retorno sobre o investimento, todos com 53,85% de frequência.

No que concerne aos instrumentos indicados com utilização limitada, as maiores frequências foram constatadas em alianças estratégicas e *benchmarking*, ambos com 84,62%. Segue o instrumento preço de transferência, com 69,23%. Nessa categoria constam também, todos

com 53,85% de frequência, *economic value added*, governança corporativa, remuneração por desempenho e sistema ERP.

A expectativa de não utilização dos instrumentos de gestão recai sobre o ponto de equilíbrio, com 76,92%, e sistema *just-in-time*, com 61,54% de frequência. Dois instrumentos de gestão tiveram indicações distribuídas nas três categorias: alavancagem operacional e financeira e análise das demonstrações contábeis, ambos com 38,46% como principal objetivo organizacional, 38,46% como usados limitadamente e 23,08% como não serão usados.

Em síntese, como expectativa para o ano imediatamente seguinte, da lista dos instrumentos de gestão contidos no instrumento de pesquisa, nove se destacaram como principal objetivo organizacional, com indicações oscilando entre 100,00% e 53,85% de frequência; sete como usados limitadamente, entre 84,62% e 53,85% de frequência; e dois como não foram utilizados, com indicações oscilando entre 76,92% a 61,54% de frequência.

Na expectativa de uso dos instrumentos de gestão para após o ano seguinte, o instrumento mais indicado como principal objetivo organizacional é sistema orçamentário, com 100% de frequência. Seguem fluxo de caixa e planejamento estratégico, ambos com 92,31%; custos gerenciais, com 84,62%; gestão da qualidade total, com 76,92%; integração logística e pesquisas com clientes, ambas com 69,23%; *balanced scorecard*, com 61,54%; e retorno sobre o investimento, com 53,85%.

Entre os instrumentos com utilização limitada, destaca-se o *benchmarking*, com 84,62%. Logo após vêm: alianças estratégicas, *economic value added* e preço de transferência, todos com 69,23% frequência. Ainda nesta categoria constam: governança corporativa, remuneração por desempenho e sistema ERP, todos com 53,85% de frequência.

No que se refere à expectativa de não utilização dos instrumentos de gestão, esta é reafirmada para o instrumento ponto de equilíbrio, com 76,92%; e para sistema *just-in-time*, com 61,54%. Da mesma forma que para o

ano imediatamente seguinte, para após o ano seguinte dois instrumentos de gestão tiveram indicações distribuídas nas três categorias: alavancagem operacional e financeira e análise das demonstrações contábeis, ambos com 38,46% como principal objetivo organizacional, 38,46% como usados limitadamente e 23,08% como não serão usados.

Infere-se do exposto que as expectativas para após o ano seguinte, embora com algumas diferenças de frequências, são idênticas às expectativas para o ano imediatamente seguinte. Como expectativa para após o ano seguinte, da lista dos instrumentos de gestão contidos no instrumento de pesquisa, nove se destacaram como principal objetivo organizacional, com indicações oscilando entre 100,00% e 53,85% de frequência; sete como usados limitadamente, entre 84,62% e 53,85% de frequência; e dois como não foram utilizados, com indicações oscilando entre 76,92% a 61,54% de frequência.

Chama atenção a mudança de categoria dos instrumentos “integração logística” e “pesquisas com clientes”, de usados limitadamente para principal objetivo organizacional, nas expectativas para o ano imediatamente seguinte e após o ano seguinte. O mesmo ocorreu com o *balanced scorecard*, que passou de frequências não concentradas para a categoria principal objetivo organizacional.

4.3.4 Comparativo do uso de instrumentos de gestão na análise temporal considerada

O comparativo do uso de instrumentos de gestão na análise temporal considerada tem a finalidade de apresentar uma visão conjunta dos dados da pesquisa e apresentar a evolução ou involução de sua utilização ao longo do tempo, conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4
Instrumentos de gestão que “foram utilizados”, “estão sendo utilizados” e “expectativa de uso futuro”

Instrumentos de gestão	Instrumentos de gestão que “foram utilizados”						Instrumentos de gestão que “estão sendo utilizados”				Instrumentos de gestão com “expectativa de uso futuro”			
	3º ano anterior à pesquisa		2º ano anterior à pesquisa		1º ano anterior à pesquisa		Ano da pesquisa		Ano em curso		Ano imediatamente seguinte		Após o ano seguinte	
Período =>	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Observações =>	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Alavancagem Operacional e Financeira	6	46,15	7	53,85	7	53,85	10	76,92	10	76,92	10	76,92	10	76,92
Alianças Estratégicas	10	76,92	12	92,31	12	92,31	13	100,00	13	100,00	13	100,00	11	84,62
Análise das Demonstrações Contábeis	9	69,23	10	76,92	10	76,92	10	76,92	10	76,92	10	76,92	10	76,92
<i>Balanced Scorecard</i>	4	30,77	5	38,46	5	38,46	9	69,23	11	84,62	12	92,31	12	92,31
<i>Benchmarking</i>	9	69,23	10	76,92	11	84,62	13	100,00	13	100,00	13	100,00	13	100,00
Custos Gerenciais	10	76,92	11	84,62	11	84,62	11	84,62	11	84,62	11	84,62	11	84,62
<i>Economic Value Added</i>	6	46,15	6	46,15	7	53,85	7	53,85	9	69,23	10	76,92	11	84,62
Fluxo de Caixa	12	92,31	12	92,31	13	100,00	13	100,00	13	100,00	13	100,00	13	100,00
Gestão da Qualidade Total	12	92,31	12	92,31	13	100,00	13	100,00	13	100,00	13	100,00	13	100,00
Governança Corporativa	6	46,15	6	46,15	9	69,23	12	92,31	10	76,92	12	92,31	12	92,31
Integração Logística	5	38,46	5	38,46	10	76,92	11	84,62	13	100,00	13	100,00	13	100,00
Pesquisas com Clientes	11	84,62	11	84,62	11	84,62	12	92,31	12	92,31	12	92,31	12	92,31
Planejamento Estratégico	10	76,92	11	84,62	11	84,62	12	92,31	13	100,00	13	100,00	13	100,00
Ponto de Equilíbrio	1	7,69	1	7,69	0	0,00	5	38,46	3	23,08	3	23,08	3	23,08
Preço de Transferência	10	76,92	10	76,92	10	76,92	12	92,31	12	92,31	12	92,31	12	92,31
Remuneração por Desempenho	8	61,54	10	76,92	12	92,31	12	92,31	12	92,31	12	92,31	12	92,31
Retorno sobre o Investimento	12	92,31	12	92,31	12	92,31	13	100,00	13	100,00	13	100,00	13	100,00
Sistema ERP	11	84,62	12	92,31	12	92,31	13	100,00	13	100,00	13	100,00	13	100,00
Sistema <i>Just-in-Time</i>	3	23,08	3	23,08	2	15,38	7	53,85	5	38,46	5	38,46	5	38,46
Sistema Orçamentário	12	92,31	12	92,31	13	100,00	13	100,00	13	100,00	13	100,00	13	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos questionários aplicados.

No comparativo da utilização dos instrumentos de gestão, na análise temporal considerada, observa-se que oito instrumentos estão com utilização e expectativa de utilização de 100% nas indústrias pesquisadas, que são: *benchmarking*, fluxo de caixa, gestão da qualidade total, integração logística, planejamento estratégico, retorno sobre o investimento, sistema ERP e sistema orçamentário. O instrumento de gestão “alianças estratégicas” apresenta-se de forma semelhante, com exceção da mesma expectativa

para após o ano seguinte da pesquisa. Talvez isso decorra do fato das alianças estratégicas previstas já terem ocorrido.

Outro aspecto que se destaca é que os instrumentos de gestão *balanced scorecard* e *economic value added* vêm crescendo ao longo do período considerado. Destaque também para os instrumentos de gestão menos utilizados: ponto de equilíbrio e sistema *just-in-time*. Elevados percentuais de utilização também foram constatados para preço de transferência, o que pode

estar relacionado à formação de alianças estratégicas de empresas.

5 CONCLUSÕES

O trabalho teve por objetivo demonstrar os instrumentos de gestão que foram, são ou serão utilizados nas indústrias automobilísticas estabelecidas no Brasil. Foi efetuada pesquisa empírica descritiva por meio de *survey*, tendo como população as 25 empresas filiadas à Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores e, como amostra por acessibilidade, as 13 empresas que responderam o questionário enviado por correio eletrônico.

No período que compreende o 3º, 2º e 1º ano anterior à pesquisa, todos os instrumentos de gestão pesquisados foram utilizados pelas indústrias automobilísticas no Brasil, com exceção do instrumento “ponto de equilíbrio” no 1º ano anterior à pesquisa. Os instrumentos de gestão que apresentaram maior frequência de utilização foram respectivamente: fluxo de caixa, gestão da qualidade total, sistema orçamentário, retorno sobre o investimento, sistema ERP, alianças estratégicas, pesquisas com clientes, custos gerenciais e planejamento estratégico. E os instrumentos de gestão que apresentaram menor frequência de utilização foram: ponto de equilíbrio, sistema *just-in-time* e *balanced scorecard*.

Considerando o ano da pesquisa e o ano em curso como sendo o tempo presente, constatou-se que os instrumentos que obtiveram maior frequência de utilização, como principal objetivo organizacional, foram respectivamente: sistema orçamentário, fluxo de caixa, custos gerenciais, gestão da qualidade total, planejamento estratégico, retorno sobre o investimento e *balanced scorecard*. Como instrumentos de gestão usados limitadamente foram indicados: integração logística, alianças estratégicas, *benchmarking*, preço de transferência, remuneração por desempenho, pesquisas com clientes, *economic value added*, sistema ERP, governança corporativa. Os instrumentos apontados com maior frequência como não utilizados foram: ponto de equilíbrio e sistema *just-in-time*.

Como expectativa de uso futuro, considerado o ano imediatamente seguinte e após o ano seguinte da pesquisa, verificou-se que as indústrias automobilísticas indicaram com maior frequência como principal objetivo organizacional a utilização dos seguintes instrumentos de gestão: sistema orçamentário, fluxo de caixa, planejamento estratégico, custos gerenciais, gestão da qualidade total, integração logística, pesquisas com clientes, *balanced scorecard* e retorno sobre o investimento.

Como instrumentos de gestão usados limitadamente apontaram: *benchmarking*, alianças estratégicas, *economic value added*, preço de transferência, governança corporativa, remuneração por desempenho e sistema ERP. Os instrumentos com menor frequência foram: ponto de equilíbrio e sistema *just-in-time*.

Conclui-se pela análise temporal efetuada, abrangendo o período de 3º, 2º e 1º ano anterior à pesquisa (passado), o ano da pesquisa e o ano em curso (presente), e o ano imediatamente seguinte e após o ano seguinte da pesquisa (futuro), que todos os instrumentos de gestão constantes nesta pesquisa foram utilizados, são utilizados e serão utilizados pelas indústrias automobilísticas no Brasil, mesmo que em caráter limitado, com exceção do ponto de equilíbrio, que não foi utilizado por nenhuma indústria pesquisada no 1º ano anterior à pesquisa.

Recomenda-se que futuras pesquisas sobre o tema investiguem os motivos para a maior ou menor utilização de cada um dos instrumentos de gestão pesquisados. Também é interessante reaplicar a pesquisa com a inclusão de novos instrumentos de gestão que vem sendo abordados na literatura, bem como verificar o comportamento em períodos futuros dos já pesquisados, principalmente com a ocorrência da crise mundial que se anuncia.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira**. 2006.

Disponível em:

<<http://www.anfavea.com.br/50anos/8.pdf>>.

Acesso em: 28 dez. 2008.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T.

Administração do capital de giro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

_____. **Management tools**. Boston, 2004.

Disponível em: <<http://www.bain.com>>. Acesso em: 10 set. 2004.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

- BRAGA, H. R.; ALMEIDA, M. C. **Mudanças contábeis na lei societária**: Lei nº 11.638, de 28-12-2007. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRASIL. Presidência da República. **Uma estratégia de desenvolvimento social**: Política de investimentos. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/ESTRA4.HTM>. Acesso em: 16 out. 2004.
- DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. **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.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração**: como se localizar na babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.
- NAZARETH, H. **Curso básico de estatística**. 8. ed. São Paulo: Ática, 1996.
- NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. 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, 1985.
- TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1981.
- TURBAN, E.; ARONSON, J. E. **Decision support systems and intelligent systems**. 6. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.