

Grau de Satisfação com a Utilização de Instrumentos de Gestão nas Indústrias Automobilísticas no Brasil

Sérgio Cavagnoli Guth

Blumenau – SC

Mestre em Ciências Contábeis pela FURB¹

guth@terra.com.br

Ilse Maria Beuren

Blumenau – SC

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP²

Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau – PPGCC/FURB¹

ilse@furb.br

Resumo

O aumento da concorrência no mercado obriga os gestores a reestruturar as organizações e buscar novas formas e instrumentos de gestão. Nesta perspectiva, o artigo objetiva demonstrar o grau de satisfação com a utilização de instrumentos de gestão nas indústrias automobilísticas no Brasil, nas dimensões de benefícios alcançados, resultados financeiros, capacidade de desempenho de longo prazo, capacidade de posicionamento competitivo e integração organizacional. Para tanto, realizou-se um estudo descritivo, do tipo *survey*, com abordagem quantitativa. A população compreende as 25 empresas filiadas à Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores e a amostra por acessibilidade constitui-se das 13 empresas respondentes. O instrumento de pesquisa utilizado, um questionário com perguntas fechadas, foi enviado por correio eletrônico. Os dados foram submetidos à análise descritiva, com uso de ferramenta estatístico, tendo como técnica a estatística descritiva. Os resultados da pesquisa evidenciam maior grau de satisfação, em todas as dimensões analisadas, para o instrumento de gestão custos gerenciais.

Palavras-chave: Grau de satisfação. Dimensões. Instrumentos de gestão. Indústrias automobilísticas.

Abstract

The increase in market competition obliges managements to restructure their organizations and seek new management ways and tools. From this perspective, this article's objective is to demonstrate the degree of satisfaction with the utilization of management tools in the Brazilian automotive industry, through the dimensions of the benefits reached, financial results, capability and performance over a long period, and their capacity to position competitively and to be integrated within an organization. To achieve this, a descriptive study was conducted using a survey with a quantitative approach. The potential group comprised the 25 companies associated to the National Association of Motor Vehicle Makers (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), and the sample group was made up of 13 of those companies through motives of accessibility. The research method used was a questionnaire with closed questions, sent by electronic mail. This data was submitted to descriptive analysis, with the use of a statistical tool, using the technique of descriptive statistics. The results of the research show a greater degree of satisfaction in all the dimensions analyzed for the management tool for management costs.

Key words: Degree of satisfaction. Dimensions. Management tools. Automotive industry.

1 Introdução

Com as mudanças que vêm ocorrendo nos cenários econômicos dos mercados locais, regionais, nacionais e internacionais, as empresas cada vez mais requerem novas formas e instrumentos de gestão. Valem-se de diferentes fontes de informação, com vistas na 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 mais lhes podem favorecer na estruturação das informações necessárias.

1 PPGCC/ FURB – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau – CEP 89012-900 - Blumenau - SC

2 FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – CEP 05508-010 - São Paulo - SP

A indústria automobilística, setor alvo deste estudo, também está envolvida neste contexto. De acordo com dados da Presidência da República do Brasil (2004), 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 relocação de investimentos voltados para a fabricação de produtos, para atender ao mercado mundial.

O setor automobilístico do Brasil desempenha papel notável na economia nacional, empregando 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). Além disso, 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, sem contar as 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 quando da abertura do mercado, que permitiu não apenas a importação de veículos, mas gerou concorrência com a produção nacional. Como consequência, foi promovida uma reestruturação do setor, abrangendo todo o processo de gestão da cadeia de valor da mesma, desde a produção até a comercialização.

Os instrumentos de gestão também tiveram que ser revisados ao longo da cadeia de valor, fazendo parte desta reestruturação. Assim, exalta-se a necessidade de conhecer o grau de satisfação com a utilização dos instrumentos como meios 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, pois os gestores tornam-se dependentes dos mesmos, promovendo o amadurecimento e a profissionalização da gestão com seu efetivo uso. Os gestores, quando da implantação dos instrumentos de gestão, devem efetuar análise criteriosa sobre sua funcionalidade, pois estes podem se tornar uma necessidade básica da organização (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998).

Assim, o artigo tem por objetivo demonstrar o grau de satisfação com a utilização de instrumentos de gestão nas indústrias automobilísticas no Brasil. O presente estudo tem como base alguns instrumentos/ferramentas 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 Satisfação com a utilização de instrumentos de gestão

O significado de instrumentos de gestão requer antes o entendimento do termo gestão. Mosimann e Fisch (1999, p. 28) citam que a palavra gestão “vem do latim *gestione*, que quer

dizer ato de gerir, gerência, administração”. Pereira (1999) explica que gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos e cumprimento de sua missão.

Este processo se resume nas decisões e caminhos nos quais a organização se baseará para obter a eficiência, que se trata da transformação das entradas em saídas aceitas por um mercado consumidor. A viabilização dos resultados planejados para as atividades da organização é alcançada por meio das funções administrativas (TURBAN; ARONSON, 2001).

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 manterem-na no caminho e direção do 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 ainda que as medidas utilizadas pela contabilidade tradicional, que englobam indicadores financeiros, como índices de liquidez, solvência e rentabilidade, quando não reconhecidas suas limitações informativas, podem prejudicar a tomada de decisões.

As empresas cada vez mais buscam alternativas de informações 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.

No entanto, o material bibliográfico pesquisado, em sua grande maioria, quando avalia a satisfação se refere aos clientes externos da organização, levando em consideração aspectos de qualidade, melhoria de produto, *design*, inovação, atualidade e preço. Neste estudo, parte-se do pressuposto que os usuários dos instrumentos de gestão organizacional são também clientes deste processo/sistema, e como clientes podem escolher sobre vários e diversos tipos de instrumentos. Diante da quantidade e diversidade de instrumentos disponíveis, o tomador de decisão tenderá a escolher com base na percepção do seu valor e benefício (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

A percepção do usuário de um serviço ou de um instrumento de gestão, conforme Ganesi e Corrêa (1996, p.86), “é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo”. No caso específico, implicaria verificar o quanto o instrumento foi eficiente na sua utilização. Novamente, salienta-se que cliente é o usuário do serviço, e neste contexto, identificar critérios fornece ao gestor a possibilidade de compreensão das expectativas destes usuários.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), a relevância na avaliação destes instrumentos de gestão, quanto à sua satisfação, refere-se à extensão em que os padrões se relacionam com os objetivos estratégicos da organização. Os

instrumentos estão, em sua essência, validando ou não sua própria utilização, isto é, indicam padrões de desempenho da organização e servem de termômetro para os gestores.

Alguns padrões são relevantes na aferição da satisfação, dentre eles a relevância estratégica, a deficiência de critério, a contaminação do critério e a confiabilidade. A relevância estratégica refere-se à extensão em que os padrões de avaliação se relacionam com os objetivos estratégicos da organização. A deficiência de critério refere-se à extensão em que os padrões realmente captam todos os indicadores a que se propõem. A contaminação do critério diz respeito à comparação entre instrumentos que podem utilizar tecnologias diferenciadas e por esta razão serem mais ou menos qualificados. Confiabilidade refere-se à consistência do padrão de utilização do instrumento e à extensão em que os indivíduos o utilizam no decorrer do tempo (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). A presente pesquisa baseou-se nestes padrões para fazer o levantamento da satisfação na utilização dos instrumentos de gestão.

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

3 Metodologia da pesquisa

A metodologia da pesquisa adotada compreende um estudo empírico descritivo, tendo em vista que procurou verificar o grau de satisfação com 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.

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”.

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), que totalizam 25 empresas. Da população considerada, 13 empresas responderam o questionário da pesquisa. Portanto, estas constituem a amostra do estudo. Trata-se de uma amostra por acessibilidade, em que os elementos da pesquisa são obtidos com facilidade de acesso, admitindo-se representar a população adequadamente (GIL, 1999).

Como instrumento de pesquisa foi enviado, por correio eletrônico, um questionário, com perguntas fechadas. O questionário, de acordo com Gil (1995, p.124), consiste de 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 (2003) com 60 empresas brasileiras. Na parte frontal do questionário fizeram-se algumas considerações básicas sobre os parâmetros de satisfação que os respondentes deveriam levar em conta na atribuição do grau para cada instrumento de gestão, especificamente em relação à sua relevância estratégica, deficiência de critério, contaminação do critério e confiabilidade. Anexo ao questionário apresentou-se a conceituação de cada instrumento de gestão, para esclarecer os respondentes sobre o seu respectivo significado.

Os dados foram submetidos à análise descritiva, com uso de ferramental estatístico, tendo como técnica a estatística descritiva. De acordo com Colauto e Beuren (2006), “a análise descritiva se preocupa fundamentalmente em investigar o que é, ou seja, em descobrir as características de um fenômeno”. Para dar suporte às inferências, pode-se utilizar de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como frequência, até as mais sofisticadas, como coeficiente de correlação, análise de regressão.

A principal limitação da pesquisa está na impossibilidade de extrapolar os resultados para todas as empresas da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), portanto estes se restringem à amostra pesquisada. Também foi considerada a satisfação em relação aos instrumentos de gestão tendo como referência os padrões em dado momento, com corte transversal no tempo, podendo o grau de satisfação apresentar alterações em outros anos por possuir situação diferente do momento analisado.

4 Descrição e análise dos dados

Com a descrição e análise dos dados busca-se demonstrar o nível de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão utilizados pelas indústrias automobilísticas no Brasil. No entanto, antes de abordar as questões de pesquisa propriamente ditas, averiguou-se o perfil dos respondentes, com ênfase na função que desempenham nas empresas pesquisadas.

Os respondentes das empresas que compõem a amostra pesquisada apresentaram maior concentração na função de *controller*, com dez respondentes. Os outros três respondentes ocupam os cargos de diretor, analista de planejamento e

gerente de riscos, respectivamente. Este perfil permite inferir que os respondentes têm a compreensão necessária para atribuir o grau de satisfação aos instrumentos de gestão arrolados.

O grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão foi pesquisado junto aos respondentes do instrumento de pesquisa nas dimensões benefícios alcançados, resultados financeiros, capacidade de desempenho de longo prazo, capacidade de posicionamento competitivo e integração organizacional.

4.1 Grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão na dimensão benefícios alcançados

Para a determinação do grau de satisfação em relação aos instrumentos de gestão, formulou-se uma questão solicitando aos respondentes que indicassem o grau de satisfação, assinalando para cada instrumento de gestão uma das seguintes alternativas: 1 - extremamente satisfeito, 2 - relativamente satisfeito, 3 - nem satisfeito nem insatisfeito, 4 - relativamente insatisfeito e 5 - extremamente insatisfeito.

A Tabela 1 demonstra o grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão em relação aos benefícios alcançados.

Destaca-se com indicação de extremamente satisfeito o instrumento de gestão custos gerenciais, com 63,64% de frequência. Na sequência, com 53,85% de frequência tem-se gestão da qualidade total e sistema orçamentário; com 50,00%, análise das demonstrações contábeis; e 46,15%, fluxo de caixa. Os demais instrumentos de gestão foram indicados com menor frequência na categoria extremamente satisfeito.

As frequências mais elevadas são encontradas na categoria relativamente satisfeito. O instrumento de gestão com maior frequência, 80,00%, é alavancagem operacional e financeira. Segue-se o ROI (Retorno sobre o Investimento), com 76,92% de frequência; o preço de transferência, com 66,67%; o *benchmarking*, com 61,54%; pesquisas com clientes e planejamento estratégico, ambos com 58,33% de frequência; e sistema ERP, com 53,85% de satisfação no período analisado.

Na categoria nem satisfeito nem insatisfeito, o destaque está para o instrumento de gestão *balanced scorecard*, com 66,67% de frequência. Na sequência vêm integração logística, com 54,55%, e *economic value added*, com 42,86% de frequência. Os demais instrumentos de gestão apresentam frequências menores ou até nulas.

Percentuais bem inferiores são encontrados nas outras duas categorias. Na relativamente insatisfeito, a frequência maior, 28,57%, ficou para sistema *just-in-time*; seguindo-se remuneração por desempenho, com 25,00%; e ponto de equilíbrio, com 20,00% de frequência. Com indicação de extremamente insatisfeito o destaque foi para o instrumento de gestão ponto de equilíbrio, com 20,00% de frequência.

Tabela 1 - Grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão em relação aos benefícios alcançados

Instrumentos de gestão	Grau de satisfação										
	Situação / Escala =>		1		2		3		4		5
Empresas Respondentes =>	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	
Alavancagem Operacional e Financeira	0	0,00	8	80,00	2	20,00	0	0,00	0	0,00	
Alianças Estratégicas	2	15,38	7	53,85	3	23,08	1	7,69	0	0,00	
Análise das Demonstrações Contábeis	5	50,00	3	30,00	1	10,00	0	0,00	1	10,00	
Balanced Scorecard	0	0,00	2	22,22	6	66,67	1	11,11	0	0,00	
Benchmarking	2	15,38	8	61,54	1	7,69	2	15,38	0	0,00	
Custos Gerenciais	7	63,64	3	27,27	0	0,00	0	0,00	1	9,09	
Economic Value Added	0	0,00	3	42,86	3	42,86	1	14,29	0	0,00	
Fluxo de Caixa	6	46,15	5	38,46	1	7,69	0	0,00	1	7,69	
Gestão da Qualidade Total	7	53,85	5	38,46	0	0,00	1	7,69	0	0,00	
Governança Corporativa	2	16,67	5	41,67	4	33,33	1	8,33	0	0,00	
Integração Logística	0	0,00	5	45,45	6	54,55	0	0,00	0	0,00	
Pesquisas com Clientes	3	25,00	7	58,33	0	0,00	2	16,67	0	0,00	
Planejamento Estratégico	4	33,33	7	58,33	0	0,00	1	8,33	0	0,00	
Ponto de Equilíbrio	0	0,00	2	40,00	1	20,00	1	20,00	1	20,00	
Preço de Transferência	2	16,67	8	66,67	1	8,33	1	8,33	0	0,00	
Remuneração por Desempenho	2	16,67	6	50,00	1	8,33	3	25,00	0	0,00	
ROI (Retorno sobre o Investimento)	0	0,00	10	76,92	0	0,00	2	15,38	1	7,69	
Sistema ERP	0	0,00	7	53,85	5	38,46	1	7,69	0	0,00	
Sistema Just-in-Time	2	28,57	3	42,86	0	0,00	2	28,57	0	0,00	
Sistema Orçamentário	7	53,85	5	38,46	0	0,00	0	0,00	1	7,69	

Fonte: dados da pesquisa.

4.2 Grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão na dimensão resultados financeiros alcançados

Procurou-se também identificar o grau de satisfação dos respondentes com a utilização dos instrumentos de gestão quanto aos resultados financeiros alcançados, conforme demonstrado na Tabela 2.

No que se refere aos resultados financeiros, os respondentes foram cautelosos, na categoria extremamente satisfeito, pois apontaram poucos instrumentos: custos gerenciais, com 63,64%; *benchmarking* e sistema orçamentário, ambos com 53,85%.

Com maiores frequências e maior quantidade de instrumentos constata-se a categoria relativamente satisfeito. Em ordem decrescente tem-se: *economic value added*, frequência de 85,71%; sistema ERP, com 69,23%; *balanced scorecard*, pesquisas com clientes, planejamento estratégico e remuneração por desempenho, todos com 66,67%. Na sequência consta integração logística, com 63,64%; ROI (retorno sobre o investimento), com 53,85%; governança corporativa e preço de transferência, ambos com 50% de frequência.

Nas categorias relativamente insatisfeito e extremamente insatisfeito, mesmo com percentuais baixos, o destaque é para os instrumentos de gestão: ponto de equilíbrio, com 20,00% de frequência; e sistema *just-in-time*, com 14,29% de frequência.

Tabela 2 - Grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão em relação aos resultados financeiros

Instrumentos	Grau de satisfação									
	1		2		3		4		5	
Situação / Escala =>	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Empresas Respondentes =>										
Alavancagem Operacional e Financeira	0	0,00	2	20,00	8	80,00	0	0,00	0	0,00
Alianças Estratégicas	3	23,08	6	46,15	3	23,08	1	7,69	0	0,00
Análise das Demonstrações Contábeis	4	40,00	4	40,00	1	10,00	0	0,00	1	10,00
<i>Balanced Scorecard</i>	0	0,00	6	66,67	2	22,22	1	11,11	0	0,00
<i>Benchmarking</i>	7	53,85	3	23,08	2	15,38	1	7,69	0	0,00
Custos Gerenciais	7	63,64	3	27,27	0	0,00	0	0,00	1	9,09
<i>Economic Value Added</i>	0	0,00	6	85,71	0	0,00	0	0,00	1	14,29
Fluxo de Caixa	5	38,46	1	7,69	6	46,15	0	0,00	1	7,69
Gestão da Qualidade Total	6	46,15	5	38,46	1	7,69	0	0,00	1	7,69
Governança Corporativa	0	0,00	6	50,00	5	41,67	1	8,33	0	0,00
Integração Logística	0	0,00	7	63,64	3	27,27	1	9,09	0	0,00
Pesquisas com Clientes	2	16,67	8	66,67	0	0,00	1	8,33	1	8,33
Planejamento Estratégico	1	8,33	8	66,67	2	16,67	1	8,33	0	0,00
Ponto de Equilíbrio	0	0,00	2	40,00	2	40,00	1	20,00	0	0,00
Preço de Transferência	2	16,67	6	50,00	3	25,00	0	0,00	1	8,33
Remuneração por Desempenho	0	0,00	8	66,67	4	33,33	0	0,00	0	0,00
ROI (Retorno sobre o Investimento)	3	23,08	7	53,85	0	0,00	2	15,38	1	7,69
Sistema ERP	2	15,38	9	69,23	1	7,69	0	0,00	1	7,69
Sistema <i>Just-in-Time</i>	0	0,00	3	42,86	3	42,86	1	14,29	0	0,00
Sistema Orçamentário	7	53,85	5	38,46	0	0,00	0	0,00	1	7,69

Fonte: dados da pesquisa.

4.3 Grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão na dimensão capacidade de desempenho de longo prazo

Adicionalmente, buscou-se identificar o nível de satisfação dos respondentes em relação aos instrumentos de gestão quanto à capacidade de desempenho de longo prazo, cujos resultados constam na Tabela 3.

Possuem destaque nas categorias extremamente satisfeito e relativamente satisfeito, em ordem decrescente, os seguintes instrumentos de gestão: sistema ERP, com 92,31% de frequência; governança corporativa, com 91,67%; *balanced scorecard*, com 88,89%; sistema *just-in-time*, com 85,71%; integração logística, com 81,82%; ROI (retorno sobre o investimento) e sistema orçamentário, ambos com 76,92%. Depois, planejamento estratégico, com 66,67%; custos gerenciais, com 63,64%; pesquisas com clientes, preço de transferência e remuneração por desempenho, todos com 58,33%; e *economic value added*, com 57,14% de frequência.

Quanto à categoria relativamente insatisfeito, destaque para os instrumentos de gestão: ponto de equilíbrio, com 20%; e *benchmarking* vem logo após, com frequência de 15,38%. A extrema insatisfação fica por conta do instrumento de gestão *economic value added*, com 14,29% de frequência.

Tabela 3 - Grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão em relação ao desempenho de longo prazo

Instrumentos	Grau de satisfação									
	1		2		3		4		5	
Situação / Escala =>	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Alavancagem Operacional e Financeira	4	40,00	2	20,00	4	40,00	0	0,00	0	0,00
Alianças Estratégicas	3	23,08	6	46,15	3	23,08	0	0,00	1	7,69
Análise das Demonstrações Contábeis	4	40,00	2	20,00	3	30,00	0	0,00	1	10,00
Balanced Scorecard	0	0,00	8	88,89	0	0,00	0	0,00	1	11,11
Benchmarking	6	46,15	5	38,46	0	0,00	2	15,38	0	0,00
Custos Gerenciais	7	63,64	3	27,27	0	0,00	0	0,00	1	9,09
Economic Value Added	4	57,14	2	28,57	0	0,00	0	0,00	1	14,29
Fluxo de Caixa	6	46,15	5	38,46	1	7,69	0	0,00	1	7,69
Gestão da Qualidade Total	6	46,15	6	46,15	0	0,00	0	0,00	1	7,69
Governança Corporativa	0	0,00	11	91,67	0	0,00	0	0,00	1	8,33
Integração Logística	0	0,00	9	81,82	1	9,09	0	0,00	1	9,09
Pesquisas com Clientes	3	25,00	7	58,33	0	0,00	1	8,33	1	8,33
Planejamento Estratégico	8	66,67	3	25,00	0	0,00	0	0,00	1	8,33
Ponto de Equilíbrio	0	0,00	2	40,00	2	40,00	1	20,00	0	0,00
Preço de Transferência	0	0,00	7	58,33	4	33,33	0	0,00	1	8,33
Remuneração por Desempenho	7	58,33	3	25,00	1	8,33	0	0,00	1	8,33
ROI (Retorno sobre o Investimento)	0	0,00	10	76,92	0	0,00	2	15,38	1	7,69
Sistema ERP	0	0,00	12	92,31	0	0,00	1	7,69	0	0,00
Sistema Just-in-Time	0	0,00	6	85,71	1	14,29	0	0,00	0	0,00
Sistema Orçamentário	10	76,92	2	15,38	0	0,00	0	0,00	1	7,69

Fonte: dados da pesquisa.

4.4 Grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão na dimensão capacidade de posicionamento competitivo

Procurou-se investigar, em relação ao desempenho de posicionamento competitivo, quanto os respondentes estão satisfeitos com os instrumentos de gestão. A Tabela 4 demonstra o grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão em relação à capacidade de posicionamento competitivo.

Obtiveram destaque na categoria satisfação extrema os instrumentos de gestão: gestão da qualidade total, com 76,92% de frequência; planejamento estratégico, com 66,67%; custos gerenciais, com 63,64%; fluxo de caixa, com 61,54%; pesquisas com clientes, com 58,33%; alavancagem operacional e financeira, com 50,00% de frequência.

A categoria relativamente satisfeito apresenta maior frequência nos seguintes instrumentos de gestão: governança corporativa, com 91,67% de frequência; *economic value added* e sistema *just-in-time*, ambos com 85,71%; sistema orçamentário, com 69,23% de frequência. Seguem-se *balanced scorecard* e preço de transferência, ambos com 66,67%; sistema ERP, com 53,85%; e análise das demonstrações contábeis, com 50,00% de frequência.

Os instrumentos de gestão apontados com maior ênfase na categoria relativamente insatisfeito são: ponto de equilíbrio, com 40,00% de frequência; *benchmarking* e ROI (retorno sobre investimento), ambos com 15,38% de frequência. Na categoria extremamente insatisfeito apenas houve eventuais indicações para instrumentos que já constam com destaque nas outras categorias.

Tabela 4 - Grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão em relação à capacidade de posicionamento competitivo

Instrumentos	Grau de satisfação									
	1		2		3		4		5	
Situação / Escala =>	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Empresas Respondentes =>										
Alavancagem Operacional e Financeira	5	50,00	1	10,00	4	40,00	0	0,00	0	0,00
Alianças Estratégicas	2	15,38	6	46,15	4	30,77	1	7,69	0	0,00
Análise das Demonstrações Contábeis	1	10,00	5	50,00	3	30,00	0	0,00	1	10,00
Balanced Scorecard	0	0,00	6	66,67	2	22,22	1	11,11	0	0,00
Benchmarking	5	38,46	6	46,15	0	0,00	2	15,38	0	0,00
Custos Gerenciais	7	63,64	2	18,18	1	9,09	0	0,00	1	9,09
Economic Value Added	0	0,00	6	85,71	0	0,00	0	0,00	1	14,29
Fluxo de Caixa	8	61,54	3	23,08	1	7,69	0	0,00	1	7,69
Gestão da Qualidade Total	10	76,92	2	15,38	0	0,00	0	0,00	1	7,69
Governança Corporativa	0	0,00	11	91,67	0	0,00	1	8,33	0	0,00
Integração Logística	0	0,00	4	36,36	7	63,64	0	0,00	0	0,00
Pesquisas com Clientes	7	58,33	3	25,00	0	0,00	2	16,67	0	0,00
Planejamento Estratégico	8	66,67	3	25,00	0	0,00	0	0,00	1	8,33
Ponto de Equilíbrio	0	0,00	0	0,00	3	60,00	2	40,00	0	0,00
Preço de Transferência	0	0,00	8	66,67	4	33,33	0	0,00	0	0,00
Remuneração por Desempenho	0	0,00	5	41,67	6	50,00	1	8,33	0	0,00
ROI (Retorno sobre o Investimento)	5	38,46	4	30,77	1	7,69	2	15,38	1	7,69
Sistema ERP	0	0,00	7	53,85	5	38,46	1	7,69	0	0,00
Sistema Just-in-Time	0	0,00	6	85,71	0	0,00	1	14,29	0	0,00
Sistema Orçamentário	3	23,08	9	69,23	0	0,00	0	0,00	1	7,69

Fonte: dados da pesquisa.

4.5 Grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão na dimensão integração organizacional

Com esta questão, buscou-se verificar o grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão tendo como base a integração organizacional. A Tabela 5 demonstra o grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão em relação à dimensão integração organizacional.

Os respondentes foram cautelosos na atribuição do grau de satisfação na categoria extremamente satisfeito, sendo que 7 instrumentos não obtiveram nenhuma indicação. Os apontados com maior frequência são: gestão da qualidade total, com 76,92%; *balanced scorecard*, com 66,67%; e fluxo de caixa, com 53,85% de frequência.

Na categoria relativamente satisfeito obtiveram destaque: a governança corporativa, com 91,67% de frequência; *economic value added*, com 71,43%; sistema ERP e sistema orçamentário, ambos com 69,23% de frequência. Seguem-se alianças estratégicas, com 61,54%; pesquisas com clientes e remuneração com desempenho, ambos com 58,33%. Depois vêm custos gerenciais, com 54,55%; ROI (retorno sobre o investimento), com 53,85%; e planejamento estratégico, com 50,00% de frequência.

Com frequências baixas, mas as mais significativas na categoria relativamente insatisfeito, tem-se: *benchmarking*, com 15,38%, e sistema *just-in-time*, com 14,29% de frequência. Na categoria extremamente insatisfeito, os instrumentos mais apontados, mas com frequências baixas, são: análise das demonstrações contábeis, com 10,00%, e preço de transferência, com 8,33% de frequência.

Tabela 5 - Grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão em relação à dimensão de integração organizacional

Instrumentos	Grau de satisfação									
	1		2		3		4		5	
Situação / Escala =>	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Alavancagem Operacional e Financeira	4	40,00	1	10,00	5	50,00	0	0,00	0	0,00
Alianças Estratégicas	0	0,00	8	61,54	4	30,77	1	7,69	0	0,00
Análise das Demonstrações Contábeis	1	10,00	4	40,00	4	40,00	0	0,00	1	10,00
Balanced Scorecard	6	66,67	1	11,11	1	11,11	0	0,00	1	11,11
Benchmarking	6	46,15	5	38,46	0	0,00	2	15,38	0	0,00
Custos Gerenciais	4	36,36	6	54,55	0	0,00	0	0,00	1	9,09
Economic Value Added	0	0,00	5	71,43	1	14,29	0	0,00	1	14,29
Fluxo de Caixa	7	53,85	4	30,77	1	7,69	1	7,69	0	0,00
Gestão da Qualidade Total	10	76,92	2	15,38	0	0,00	0	0,00	1	7,69
Governança Corporativa	0	0,00	11	91,67	0	0,00	1	8,33	0	0,00
Integração Logística	4	36,36	4	36,36	3	27,27	0	0,00	0	0,00
Pesquisas com Clientes	3	25,00	7	58,33	0	0,00	1	8,33	1	8,33
Planejamento Estratégico	5	41,67	6	50,00	0	0,00	0	0,00	1	8,33
Ponto de Equilíbrio	0	0,00	0	0,00	5	100,00	0	0,00	0	0,00
Preço de Transferência	4	33,33	2	16,67	5	41,67	0	0,00	1	8,33
Remuneração por Desempenho	3	25,00	7	58,33	1	8,33	1	8,33	0	0,00
ROI (Retorno sobre o Investimento)	0	0,00	7	53,85	3	23,08	2	15,38	1	7,69
Sistema ERP	0	0,00	9	69,23	3	23,08	0	0,00	1	7,69
Sistema Just-in-Time	0	0,00	3	42,86	3	42,86	1	14,29	0	0,00
Sistema Orçamentário	3	23,08	9	69,23	0	0,00	0	0,00	1	7,69

Fonte: dados da pesquisa.

4.6 Melhores instrumentos de gestão de acordo com o grau de satisfação dos respondentes da pesquisa

A Tabela 6 apresenta os melhores instrumentos de gestão de acordo com o grau de satisfação dos respondentes, quanto à utilização dos mesmos em cada dimensão pesquisada. Tomou-se por base apenas os instrumentos que alcançaram níveis de frequência superiores a 60%, classificados como satisfação extrema.

Tabela 6 - Melhores instrumentos de gestão de acordo com o grau de satisfação dos respondentes da pesquisa

Dimensões de análise =>	Benefícios alcançados	Resultados financeiros	Desempenho a longo prazo	Posicionamento competitivo	Integração organizacional
Categorias de satisfação =>	Extrema Satisfação	Extrema Satisfação	Extrema Satisfação	Extrema Satisfação	Extrema Satisfação
Balanced Scorecard					6 indústrias
Custos Gerenciais	7 indústrias	7 indústrias	7 indústrias	7 indústrias	
Fluxo de Caixa				8 indústrias	
Gestão da Qualidade Total				10 indústrias	10 indústrias
Planejamento Estratégico			8 indústrias	8 indústrias	
Sistema Orçamentário			10 indústrias		

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que os instrumentos de gestão geraram graus distintos de satisfação quando considerados nas dimensões pesquisadas. Custos gerenciais foi o instrumento de gestão que proporcionou maior amplitude de satisfação entre os 20 instrumentos investigados na pesquisa, com destaque nas dimensões benefícios alcançados, resultados financeiros, desempenho a longo prazo e capacidade de posicionamento competitivo.

Outros instrumentos que se destacaram em termos de amplitude de satisfação foram planejamento estratégico e gestão da qualidade total. Os instrumentos *balanced scorecard*, sistema orçamentário e fluxo de caixa, que também possuem níveis de satisfação relevantes, mas com menor amplitude, foram destacados em um tipo de desempenho pesquisado.

Verifica-se a existência do entrelaçamento dos instrumentos planejamento estratégico, sistema orçamentário e fluxo de caixa, quanto ao desempenho de longo prazo e capacidade de posicionamento competitivo, pois estes instrumentos possuem afinidades.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi verificar o grau de satisfação com o uso dos instrumentos de gestão nas indústrias automobilísticas no Brasil. Assim efetuou-se uma pesquisa do tipo levantamento sobre o grau de satisfação com a utilização de instrumentos de gestão, nas dimensões de benefícios alcançados, resultados financeiros, capacidade de desempenho de longo prazo, capacidade de posicionamento competitivo e integração organizacional.

Para a determinação do grau de satisfação com a utilização dos instrumentos de gestão, no período definido, formularam-se questões para as cinco dimensões, solicitando-se que os respondentes indicassem o grau de satisfação, assinalando para cada instrumento de gestão uma das seguintes alternativas: extremamente satisfeito, relativamente satisfeito, nem satisfeito nem insatisfeito, relativamente insatisfeito e extremamente insatisfeito.

No que se refere à dimensão benefícios alcançados tem-se como instrumentos destacados, nas categorias extremamente satisfeito e relativamente satisfeito, em ordem decrescente, os seguintes: alavancagem operacional e financeira, ROI (retorno sobre o investimento), preço de transferência, custos gerenciais, *benchmarking*, pesquisas com clientes, planejamento estratégico, gestão da qualidade total, sistema orçamentário, análise das demonstrações contábeis e fluxo de caixa. Os instrumentos de gestão apontados nas categorias relativamente insatisfeito e extremamente insatisfeito são, respectivamente: sistema *just-in-time*, remuneração por desempenho e ponto de equilíbrio.

Quanto à dimensão resultados financeiros, tem-se como instrumentos de maior frequência nas categorias extremamente satisfeito e relativamente satisfeito: *economic value added*, sistema ERP, *balanced scorecard*, pesquisas com clientes, planejamento estratégico, remuneração por desempenho, custos gerenciais, integração logística, *benchmarking*, ROI (retorno sobre o investimento), sistema orçamentário, governança corporativa e preço de transferência. Os instrumentos de gestão com maior frequência nas categorias relativamente insatisfeito e extremamente insatisfeito são: ponto de equilíbrio e sistema *just-in-time*.

Em se tratando da dimensão capacidade de desempenho de longo prazo, nas categorias extremamente satisfeito e relativamente satisfeito, em ordem decrescente, tem-se como instrumentos destacados: sistema ERP, governança corporativa, *balanced scorecard*, sistema *just-in-time*, integração logística, ROI (retorno sobre o investimento), sistema orça-

mentário, planejamento estratégico, custos gerenciais, pesquisas com clientes, remuneração por desempenho, preço de transferência e *economic value added*. Os instrumentos mais apontados nas categorias relativamente insatisfeito e extremamente insatisfeito são ponto de equilíbrio e *benchmarking*.

Com relação à dimensão capacidade de posicionamento competitivo, destacam-se nas categorias extremamente satisfeito e relativamente satisfeito os seguintes: governança corporativa, *economic value added*, sistema *just-in-time*, gestão da qualidade total, sistema orçamentário, *balanced scorecard*, planejamento estratégico, preço de transferência, custos gerenciais, fluxo de caixa, pesquisas com clientes, sistema ERP, alavancagem operacional e financeira e análise das demonstrações contábeis. Nas categorias relativamente insatisfeito e extremamente insatisfeito constam: ponto de equilíbrio, *benchmarking* e ROI (retorno sobre o investimento).

Quanto à dimensão integração organizacional, os respondentes elegeram como extremamente satisfeito e relativamente satisfeito, em ordem decrescente: governança corporativa, gestão da qualidade total, *economic value added*, sistema ERP, sistema orçamentário, *balanced scorecard*, alianças estratégicas, pesquisas com clientes, remuneração por desempenho, custos gerenciais, fluxo de caixa, ROI (retorno sobre o investimento) e planejamento estratégico. Nas categorias relativamente insatisfeito e extremamente insatisfeito o destaque é para *benchmarking* e sistema *just-in-time*.

Conclui-se, fundamentado nos padrões considerados para fazer o levantamento da satisfação (a relevância estratégica, a deficiência de critério, a contaminação do critério e a confiabilidade, apontados por BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003), que o instrumento de gestão que se destacou foi custos gerenciais. Este aparece com frequência expressiva de satisfação nas dimensões de benefícios alcançados, resultados financeiros, capacidade de desempenho de longo prazo, capacidade de posicionamento competitivo e integração organizacional. Analisaram-se também os instrumentos de maior incidência de insatisfação, destacando-se o controle de gestão ponto de equilíbrio.

De forma mais analítica, nas dimensões benefícios alcançados e resultados financeiros, o instrumento de gestão de destaque foi custos gerenciais. Porém, na dimensão desempenho de longo prazo, três instrumentos alcançaram elevados índices de satisfação, sendo eles sistema orçamentário, planejamento estratégico e custos gerenciais. A dimensão posicionamento competitivo apresentou quatro instrumentos de gestão com elevado nível de satisfação, na ordem: gestão da qualidade total, planejamento estratégico, fluxo de caixa e custos gerenciais. Na dimensão integração organizacional, o instrumento gestão da qualidade total também obteve alto índice de satisfação, mas é apontado outro instrumento de gestão com elevado grau de satisfação, o *balanced scorecard*.

Depreende-se que nas dimensões benefícios alcançados e resultados financeiros, o grau de satisfação se concentrou mais em controles de gestão com características financeiras, como é o caso de custos gerenciais. Nas dimensões desempenho de longo prazo e posicionamento competitivo, já são apontados instrumentos de gestão com conotação mais qualitativa (planejamento estratégico e gestão da qualidade), mas

ainda é forte o enfoque quantitativo (custos gerenciais, fluxo de caixa, sistema orçamentário). Somente a dimensão integração organizacional dá destaque a instrumentos de gestão com conotação mais qualitativa (gestão da qualidade total e *balanced scorecard*).

Embora a literatura ressalte a importância e necessidade de indicadores não financeiros no processo de gestão, observa-se que ainda há predomínio de controles de gestão que fornecem indicadores financeiros nas indústrias pesquisadas. Como a pesquisa foi realizada com corte transversal no tempo, é possível que futuros eventos econômicos específicos do setor ou mudanças na economia e política mundial venham

apontar resultados diferentes em pesquisas posteriores nestas indústrias.

Adicionalmente, o grau de satisfação indicado pelos respondentes com o uso dos instrumentos de gestão nas indústrias automobilísticas pesquisadas pode estar influenciado pelos diferentes pesos atribuídos a cada um dos padrões – a relevância estratégica, a deficiência de critério, a contaminação do critério e a confiabilidade – preconizados por Bohlander, Snell e Sherman (2003). Recomenda-se que futuras pesquisas investiguem a influência do peso de cada um dos padrões no grau de satisfação de uso de instrumentos de gestão nestas indústrias.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (ANFAVEA). Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/50anos/8.pdf>>. Acesso em 28 de dezembro de 2008.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. Contabilidade gerencial. Tradução de André Olímpio Mosselman. São Paulo: Atlas, 2000.
- BAIN & COMPANY. Management Tools and Trends. Boston, 2003. Disponível em: <<http://www.bain.com>>. Acesso em: 10 de setembro de 2004.
- BAIN & COMPANY. Ferramentas para o crescimento. HSM Management. São Paulo, n. 43, p.39-47, mar./abr. 2004.
- BOHLANDER, G.W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2003.
- COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, I. M. (org.) Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2006. pp 117-144.
- DEMO, P. Metodologia do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, S. J; SALAS, A.M.J. Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- 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.
- PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 1999. pp 35-80.
- 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 de outubro de 2004.
- RICHARDSON, R.J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, S.; COULTER, M. Administração. 5ª edição. Tradução de Luiz Roberto Maia Gonçalves. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- 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. 6ª edição. New Jersey: Prentice Hall, 2001.