

Análise comparativa da utilização de instrumentos de gestão em empresas mundiais, empresas brasileiras e indústrias automobilísticas no Brasil

Sergio Cavagnoli Guth (FURB) – Sergio.guth@terra.com.br
Ilse Maria Beuren (FURB) – Ilse@furb.br

Resumo

Os instrumentos de gestão, quando adequadamente delineados e interpretados, podem contribuir para assegurar a continuidade das organizações. A publicação da pesquisa realizada pela Bain & Company, com 60 empresas brasileiras, revela aumento de 25% no uso de instrumentos de gestão, no período de 2000 a 2002. Assim, busca-se efetuar uma comparação entre os instrumentos de gestão mais utilizados pelas empresas mundiais, brasileiras e a indústria automobilística no Brasil. O comparativo é realizado tendo como base os anos de 2000 e 2002, divulgados pela pesquisa realizada pela empresa Bain & Company, contendo nos dois períodos analisados 708 empresas e abrangendo 22 países, com os dados coletados em 13 indústrias automobilísticas brasileiras. Efetuou-se também análise da evolução destes instrumentos pelas indústrias automobilísticas no Brasil no período de 2000 a 2006. Os resultados evidenciam que a maioria dos instrumentos obteve evolução positiva, demonstrando, assim, que existe uma tendência pela utilização destes instrumentos, tanto em âmbito mundial e nacional, como nas indústrias automobilísticas do Brasil.

Palavras Chave: Instrumentos de gestão, Processo de gestão, Indústria automobilística.

1. Introdução

Com as mudanças que vêm ocorrendo nos cenários econômicos dos mercados locais, regionais, nacionais e internacionais, as empresas cada vez mais requerem instrumentos de gestão, valendo-se da contabilidade gerencial, com vistas na melhoria do processo de gestão, proporcionando maior competitividade às organizações.

No contexto mundial, conforme pesquisa realizada pela Bain & Company (2004), que coletou dados sobre a satisfação no uso de instrumentos de gestão em 708 empresas em cinco continentes América do Norte, América do Sul, Europa, Ásia e África, revela que a maior parte das organizações utilizam instrumentos de gestão.

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

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

A proposição de se estudar os instrumentos de gestão embasa-se no momento atual, em que a informação e a decisão são aliadas no processo de desenvolvimento e afirmação nos mercados e, por outro lado, não é menor a pressão por desenvolvimento sustentável. Os

gestores se vêem obrigados a gerar resultados de forma consistente. Para tanto, emerge a necessidade de se resgatar instrumentos que norteiam o processo decisório.

Assim os instrumentos de gestão objetos deste estudo são: planejamento estratégico, *benchmarking*, pesquisas com clientes, alianças estratégicas, remuneração por desempenho, gestão da qualidade total, *balanced scorecard* e *economic value added*. Tais instrumentos de gestão foram selecionados tendo por base aqueles que representaram grau de utilização superior a 50%, anotados pela pesquisa realizada pela Bain & Company (2004), resultando desta forma 8 instrumentos.

2. Instrumentos de gestão

Com as mudanças ocorridas, principalmente a partir da década de 1980, as organizações adentraram em um novo contexto, caracterizado por um mercado aberto e dinâmico, em que a concorrência e as mudanças são intensificadas, principalmente no que tange a tecnologia (GOMES E SALAS 1999).

Leidfried e McNair (1994) afirmam que as organizações passaram a promover alterações de produtos, processos e técnicas gerenciais, sendo estas não mais opções, mas sim processos de sobrevivência. Nesta perspectiva, o surgimento de alguns dos instrumentos de gestão surgiram, com o intuito de garantir a sobrevivência das empresas.

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.

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

3. Metodologia da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como empírica descritiva, tendo em vista que procurou verificar uma dada teoria em uma realidade observável. A pesquisa foi realizada por meio de levantamento, que é explicado por Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p. 33) como “um levantamento de informações ou opiniões por meio de um questionário administrado a uma amostra (geralmente aleatória) da população estudada”.

Quanto à perspectiva da pesquisa, esta se caracteriza como de corte transversal e longitudinal. Richardson (1999, 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”. O período investigado abrangem os anos de 2000 e 2002.

O universo de pesquisa deste estudo constitui-se das indústrias automobilísticas estabelecidas no Brasil. A população do estudo específico refere-se às indústrias filiadas à Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2004), que totalizam 25 empresas. Para fins comparativos também fazem parte os dados das pesquisas realizadas pela *Bain & Company* (2004) nos anos de 2000 e 2002.

Do universo considerado, 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).

O instrumento adotado na pesquisa consiste de um questionário, com perguntas abertas e fechadas. O questionário, de acordo com Chizzotti (1995, p. 56), “requer uma estrutura lógica. Assim, deve ser progressivo (parte do simples e vai para o complexo), preciso (uma questão por vez) e corretamente articulado (as questões contidas ou filtros eliminem as questões derivadas), e que questões e sub questões componham um todo lógico e ordenado (unidade das partes), linguagem com palavras simples, usuais, exatas e facilmente inteligíveis, sem termos técnicos, especializados ou eruditos”.

A abordagem utilizada para coleta e análise dos dados foi à quantitativa, seguindo um plano previamente estabelecido. De acordo com Richardson (1999, p. 70), o método quantitativo, como o próprio nome indica, “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, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão”.

Os dados foram submetidos à análise descritiva, com uso de ferramental estatístico, tendo como técnica a estatística descritiva. Para Triola (1999), esta consiste num conjunto de procedimentos para descrever, analisar e interpretar os dados numéricos de uma população ou de uma amostra.

4. Descrição e análise dos dados

Na descrição e análise dos dados buscou-se comparar a utilização dos instrumentos de gestão em âmbito mundial, brasileiro e indústrias automobilísticas no Brasil.

4.1 Evolução dos instrumentos de gestão no mundo, Brasil e nas indústrias automobilísticas no período de 2000 a 2002

A Tabela 1 demonstra a comparação do uso dos instrumentos de gestão, utilizados no mundo, no Brasil e nas indústrias automobilísticas no Brasil.

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

Fonte: questionários aplicados.

Tabela 1 - Comparação do uso dos instrumentos de gestão no mundo, Brasil e indústrias automobilísticas no Brasil em 2000 e 2002

Os dados que compõe a Tabela 1, foram analisados individualmente e conjuntamente para cada ano, tendo em vista a evolução de cada instrumento de gestão.

4.1.1 Comparação do uso dos instrumentos de gestão do ano de 2000

Verifica-se que há alguns instrumentos que demonstram equilíbrio e outros distorções em termos de utilização, no ano de 2000.

O planejamento estratégico apresenta-se de forma equilibrada no mundo e nas indústrias automobilísticas no Brasil, pois apresentou nas indústrias automobilísticas, uma frequência de 76,92%; no mundo 76%. Entretanto no Brasil com 89% de frequência fica um tanto quanto distante, evidenciando que o planejamento estratégico no Brasil é bastante difundido. O instrumento de gestão *benchmarking* apresenta-se de forma semelhante entre a indústria automobilística, com 69,23% e no mundo, com 69%, mas um pouco diferente do Brasil com 78%.

Em instrumentos como pesquisas com clientes não há semelhança nas frequências, sendo que na indústria automobilística chega a 84,62, enquanto que no mundo 60%, no Brasil 68%. Alianças estratégicas por sua vez, apresenta-se nas indústrias automobilísticas do Brasil, com 76,92%, enquanto que, no Brasil 50% e no mundo 53%, estes estando bem semelhantes. Remuneração por desempenho, encontra-se mais estável, em relação ao Brasil e a indústria automobilística, visto que nas indústrias automobilísticas no Brasil representa 61,54%, no Brasil 61%, entretanto distante do mundo com 52%.

Gestão pela qualidade total fica totalmente distorcido, pois nas indústrias automobilísticas no Brasil está com 92,31%, no mundo com 41%, no Brasil com 60%, isto deve-se provavelmente a importância dada a este instrumento pela indústria automobilística. *Balanced scorecard* apresenta-se estável em seu contexto, quando comparado com a indústria automobilística que representa 30,77%; com o mundo que apresenta 36%; e com o Brasil, com 30% de frequência. Já *economic value added*, encontra-se semelhante em relação ao Brasil com 39% e no mundo com 32%, distanciando-se da indústria automobilística com 46,15%.

4.1.2 Comparação do uso dos instrumentos de gestão do ano de 2002

As pesquisas revelam que existe certo equilíbrio com a maioria dos instrumentos de gestão, no ano de 2002. O planejamento estratégico apresenta-se na indústria automobilística com 84,62%, no Brasil com 84% e no mundo com 89%. *Benchmarking*, por sua vez, apresentou pequena diferença na indústria automobilística, com 84,62 contra os 84% do Brasil e do mundo. Pesquisas com clientes ficou semelhante na indústria automobilística, com 84,62%, e no Brasil, com 80%, mas um pouco distante do mundo, com 78%.

Alianças estratégicas foi o instrumento que apresentou maior distorção, na indústria automobilística com 92,31%, enquanto que no Brasil 45% e no mundo 69%. Remuneração por desempenho ficou distante da indústria automobilística, que apresentou 92,31% enquanto que no mundo e no Brasil ambas registram 76% de uso. Gestão pela qualidade total como em 2000, também apresentou grande distorção, ficando na indústria automobilística com 100% de utilização, enquanto que no Brasil 61% e no mundo apenas 57%. *Balanced scorecard*, é um instrumento que apresentou-se estável, no Brasil com 51% e no mundo com 52%, porém um pouco distante na indústria automobilística, com 38,46%. *Economic value added*, apresentou-se de certa forma estável, na indústria automobilística com 53,85%, no mundo com 52% e um pouco distante no Brasil com 47%.

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

Analisando os dados no conjunto, inerentes ao mundo, Brasil e indústrias automobilísticas, percebe-se que, em se somando as frequências de uso do ano de 2000 e 2002, e comparando-se os períodos, verifica-se que a maioria dos instrumentos obtiveram evolução positiva, demonstrando assim, que existe uma tendência pela utilização destes instrumentos, tanto em nível mundial, nacional e nas indústrias automobilísticas do Brasil. Esta evolução na comparação de 2000 para 2002 atinge 19,78% de aumento no total. Quando analisa-se os dados mundiais, chega-se a 32,94%, os dados nacionais, a 11,16% e os das indústrias automobilísticas, em 17,15%.

4.1.4 Comparação do uso dos instrumentos de gestão nos anos de 2000 e 2002

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

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

No instrumento de gestão *Benchmarking* verifica-se que existiu uma evolução positiva tanto no mundo com 21,74%, como no Brasil com 7,69% e nas indústrias automobilísticas no Brasil com 22,23%. Percebe-se que este instrumento representa elevados percentuais de utilização, demonstrando sua importância na gestão dos empreendimentos.

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

Como ocorrido com o planejamento estratégico o instrumento Alianças estratégicas apresentou-se com involução em âmbito nacional, aproximadamente 10%. Já em termos mundiais a evolução foi de 18,87% e nas indústrias automobilísticas no Brasil de 20,01%. Pode-se dizer que este instrumento possui alto grau de utilização nas indústrias automobilísticas.

O instrumento de gestão Remuneração por desempenho apresentou evolução positiva nos períodos analisados, bem como nos segmentos. No que se refere ao mundo esta ficou em 46,15%, no Brasil em 24,59% e nas indústrias automobilísticas no Brasil em 50%. Sendo expressiva a evolução constatada nas indústrias automobilísticas no Brasil.

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

Com relação ao *Balanced scorecard* constata-se evoluções expressivas neste instrumento, principalmente no mundo atinge 44,44%, e no Brasil com 70%. Nas indústrias automobilísticas a evolução ficou em 25%. Destaca-se a evolução ocorrida no Brasil no período de 2000 para 2002.

O instrumento *Economic value added*, como remuneração por desempenho, apresentou evolução positiva nos períodos analisados. No que se concerne ao mundo esta ficou em 62,50%, no Brasil em 20,51% e nas indústrias automobilísticas no Brasil em 16,68%. Verifica-se que este instrumento apresentou menor frequência de utilização dos

instrumentos verificados em relação ao Brasil, não atingindo 50% de utilização em ambos os anos.

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

A evolução dos instrumentos de gestão pesquisados no período de 2000 a 2006 estão evidenciados na Figura 1.

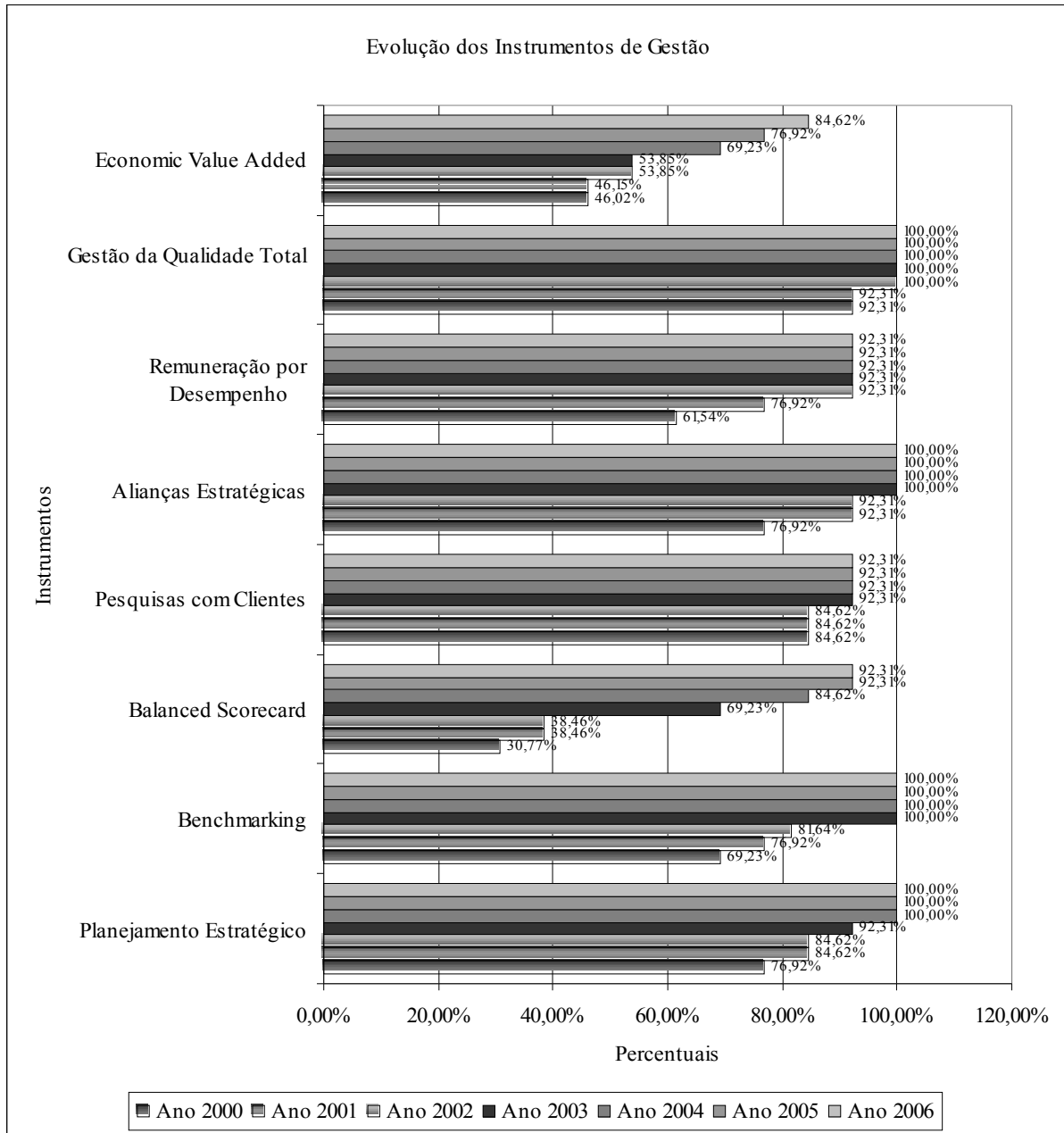


Figura 1 – Evolução do instrumento de gestão 2000 a 2006

Analisando-se os instrumentos individualmente pode-se constatar que em se tratando do instrumento de gestão *economic value added*, este apresenta-se com evolução significativa no período de 2001 a 2006, isto demonstra que as organizações têm procurado melhores formas de medição de performance, com o objetivo de direcionar a compensação e a motivação de seus colaboradores para adicionar valor às suas ações, esta forma de análise está fundada no *economic value added*, (ROSS, WESTERFIEND e JAFFE, 1995).

No contexto da gestão da qualidade total, verifica-se que nas indústrias automobilísticas no Brasil, este instrumento sempre fez parte da política organizacional, pois houve apenas um aumento de 2001 para 2002 de 8,33%.

Remuneração por desempenho apresentou variação no período de 2000 para 2001, em 24,99%; de 2001 para 2002 em 20,01%. A partir deste momento permaneceu estável, em todos os anos. Um número expressivo de indústrias utilizam-no o que evidencia sua importância no contexto organizacional. Associado às rápidas evoluções tecnológicas, provocou profundas mudanças nas estruturas e nos processos das organizações, bem como no mercado de trabalho e nas relações de emprego.

A proximidade dos 100% de uso em termos de alianças estratégicas, nos três primeiros anos, determina a importância deste instrumento. No período de 2000 para 2001, a evolução atinge 20,01% de 2001 para 2002 permanece estável; 2002 para 2003 a evolução atinge 8,33%; a partir daí, mantêm-se estável até 2006.

A evolução de pesquisas com clientes somente se dá no período de 2002 para 2003, em 9,09%. Nos demais períodos não ocorreram alterações, mantendo-se estáveis. No entanto este instrumento é utilizado pelas indústrias pesquisadas em escala expressiva, respaldando sua importância.

Balanced scorecard, apresenta-se com evolução positiva, em termos de utilização partiu de 30,77% de utilização para 92,31%, num período de 7 anos. Assim, demonstra também que nas indústrias pesquisadas existe forte interesse na sua utilização como instrumento de gestão, porque possibilita a existência de uma harmonia entre as medidas de resultados e vetores de desempenho. Reflete as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre os setores e empresas (KAPLAN e NORTON, 1997).

A frequência de indicação de uso do *benchmarking* elevou-se no período de 2000 para 2001, como também no período de 2002 para 2003, permanecendo constante até 2006. Assim, este instrumento se faz presente nas indústrias pesquisadas, proporcionando melhoria de processos. Para Watson (1994), o *benchmarking* possibilita identificar, aprender e adaptar as práticas e processos de uma organização de qualquer lugar do mundo, para melhorar o desempenho da organização que o utiliza.

A utilização do planejamento estratégico evoluiu no período de 2000 para 2001 em 10,01%; de 2001 para 2002, permaneceu estável; e de 2002 para 2003, evoluiu em 9,06%; de 2004 para 2005 obteve nova evolução de 8,33%; depois permaneceu constante até 2006.

Percebe-se que todos os instrumentos obtiveram evolução positiva na análise temporal, destacando-se que 50% destes atingem 100% de perspectiva de utilização no ano de 2006. Assim demonstra-se a importância da utilização destes instrumentos para a gestão das indústrias automobilísticas no Brasil.

6. Considerações finais

O objetivo desta pesquisa foi realizar uma análise comparativa do uso de instrumentos de gestão entre empresas mundiais, brasileiras e automobilísticas brasileiras. Assim efetuou-se um levantamento bibliográfico sobre instrumentos de gestão, logo após buscou-se fazer um comparativo com os dados das pesquisas realizadas pela *Bain & Company* nos anos de 2000, e 2002 em nível mundial e brasileiro, confrontando com os dados obtidos da indústria automobilística no Brasil. Verificou-se também a evolução dos instrumentos de gestão nas indústrias automobilísticas no Brasil no período de 2000 a 2004 e a expectativa de uso para 2005 e 2006.

Com a análise dos dados verifica-se que a maioria dos instrumentos obtiveram evolução positiva, demonstrando assim, que existe uma tendência pela utilização destes instrumentos, tanto em nível mundial, nacional e nas indústrias automobilísticas do Brasil. Esta evolução na comparação de 2000 para 2002 atinge 19,78% de aumento no total. Quando analisa-se os dados mundiais, chega-se a 32,94%, os dados nacionais, á 11,16% e os das indústrias automobilísticas, em 17,15%. Constatou-se também semelhanças quanto ao percentual de utilização de alguns dos instrumentos de gestão.

No que tange á evolução dos instrumentos de gestão nas indústrias automobilísticas no Brasil, percebe-se que todos os instrumentos obtiveram evolução positiva na análise temporal, destacando-se que em 50% destes, atingem 100% de perspectiva de utilização no ano de 2006.

Por meio da análise comparativa percebeu-se que planejamento estratégico obteve destaque a nível mundial com 89% de grau de utilização em 2002. Em termos de Brasil destacam-se em 2002 planejamento estratégico e *benchmarking*, ambos com 84%. Nas indústrias automobilísticas destaque para gestão da qualidade total com 100% de frequência em 2002.

Na análise temporal da indústria automobilística compreendendo 2000 a 2006, destaque para os instrumentos que atingiram 100% de utilização e/ou expectativa sendo planejamento estratégico, *benchmarking*, alianças estratégicas e gestão da qualidade total.

Assim conclui-se que existem mais semelhanças do que divergências na comparação dos índices de utilização dos instrumentos de gestão em âmbito mundial, brasileiro e nas indústrias automobilísticas no Brasil.

Referências

- ANFAVEA, anuário estatístico da indústria automobilística brasileira. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/Index.html>>. Acesso em 01 set. 2004.
- BAIN & COMPANY. **Management Tools**. Boston. Disponível em: <<http://www.bain.com>>. Acesso em: 10 set.2004.
- BAIN & COMPANY. Ferramentas para o crescimento. **HSM Management**. São Paulo, n. 43, p.39-47, mar./abr. 2004.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- GOMES, S. J; SALAS, A.M.J. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LEIBFRIED, K.H.J.; McNAIR, C.J. **Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua**. Tradução de Ivo Korytovski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- Presidência da República do Brasil. **Uma estratégia de desenvolvimento social**. Disponível em: <https://www.presidencia.gov.br/publi_04/COLECAO/ESTRA4.HTM>. Acesso em: 16 out. 2004.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSS, S.A, WESTERFIEND, R.W, JAFFE, J. F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- TRIOLA, F. Mario. **Introdução à estatística: livros técnicos e científicos**, 7 ed., Rio de Janeiro: Atlas, 1999.
- TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1981.
- WATSON G. H. **Benchmarking estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994.