

PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE FERRAMENTAS GERENCIAIS NOS CURSOS DE MESTRADO E DOUTORADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO

AUTORAS

VALQUÍRIA NUNES PERUFO

valpqna@yahoo.com.br

DANIELE DIAS DE OLIVEIRA BERTAGNOLLI

CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO

daniele@unifra.br

RESUMO

O presente trabalho teve como fonte o artigo *Management tools and trends 2007* publicado pela Bain & Company, uma das maiores consultoras mundiais na área de gestão. O referido artigo contempla os resultados da pesquisa elaborada anualmente sobre as 25 ferramentas de gestão mais utilizadas pelas empresas em âmbito global e regional. Tendo em vista a relevância do assunto para o meio acadêmico e profissional, buscou-se analisar o volume de contribuições científicas defendidas entre 2006 e 2008 que abordaram pelo menos uma das 25 ferramentas gerenciais mais utilizadas no mundo atualmente. Para isso, efetuou-se uma pesquisa documental das teses e dissertações disponíveis nos *sites* dos cursos de mestrado e doutorado em Administração e Ciências Contábeis de universidades gaúchas, reconhecidos pela Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). A metodologia utilizada foi descritivo-exploratória, aliada à análise de conteúdo. Com base na análise dos resultados ficou evidente que há um bom número de publicações sobre ferramentas gerenciais. No entanto, ressalta-se que há uma disparidade acentuada de contribuições entre um assunto e outro.

Palavras chave: Produção. Ferramentas. Gerenciais.

Área temática: Ensino de administração.

ABSTRACT

The present work had as source the article *Management tools and trends 2007* published by Bain & Company, one of greatest world-wide consulting company in the management area. The following article contemplates the results of the research annually elaborated on the 25 managerial tools used by companies in global and regional scope. Taking into consideration the relevance of the subject for the academic and professional background, sought to examine the volume of scientific contributions defended between 2006 and 2008 that addressed at least one of the 25 most used management tools in the world today. For this, a search was made documentary of theses and dissertations available on the websites of the

courses of master's and doctorate in Administration and Accounting Sciences from universities of Rio Grande do Sul, recognized by CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). The methodology was descriptive and exploratory, allied to content analysis. Based on the analysis of the results, it was evident that there are a good number of publications on management tools. However, it is stood out that there is a great disproportion of contributions in the midst of a subject and another.

1 INTRODUÇÃO

As empresas, para sobreviverem no atual ambiente de negócios em que estão inseridas, mais globalizado e competitivo do que nunca, exigem dos administradores constante atualização e criatividade para lidar com as situações diárias da gestão empresarial.

A busca incessante pela melhoria da eficiência e da produtividade se destaca como principal preocupação das empresas na batalha para se tornarem ou continuarem competitivas no mercado. Para suprir esta necessidade surgem constantemente novas estratégias e ferramentas de gestão no mundo dos negócios.

Com o intuito de coletar e analisar dados acerca do uso de ferramentas de gestão por empresas, a Bain & Company, uma das maiores consultoras mundiais na área de gestão, elabora anualmente um ranking das 25 ferramentas de gestão mais utilizadas pelas empresas em âmbito global e regional. De acordo com seu último relatório, “*Management Tools and Trends 2007*”, publicado em junho de 2007, as 25 ferramentas de gestão mais utilizadas nas empresas são as seguintes:

Ferramentas de gestão	Utilização	Satisfação
Planejamento Estratégico	88%	3,93
Gerenciamento da Relação com o Cliente (CRM)	84%	3,87
Segmentação de Clientes	82%	3,93
Benchmarking	81%	3,80
Missão e Visão	79%	3,78
Competências Essenciais	79%	3,86
Terceirização	77%	3,68
Reengenharia de Processos	69%	3,77
Planejamento de Cenários e Contingências	69%	3,78
Gestão do Conhecimento	69%	3,59
Alianças Estratégicas	68%	3,78
Balanced Scorecard (Painel de Controle)	66%	3,60
Gerenciamento de Supply Chain	66%	3,77
Estratégias de crescimento	65%	3,75
Gestão da Qualidade Total	64%	3,80
Centros de Serviços Compartilhados	55%	3,63
Lean Operations	54%	3,73
Inovação Colaborativa	53%	3,72
Ferramentas de Fidelização	51%	3,59
Fusões e aquisições	50%	3,88
Seis Sigma	40%	3,66
Offshoring	37%	3,70
Consumer Ethnography	35%	3,61
Blogs Corporativos	30%	3,39
RFID (<i>Radio Frequency Identification</i>)	23%	3,55

Quadro 1 - Índices de utilização e satisfação das ferramentas de gestão

Fonte: Adaptado de BAIN & COMPANY (2007)

O relatório da Bain & Company demonstra que mais de 80% das empresas pesquisadas utilizaram as ferramentas: Planejamento Estratégico, Gerenciamento da Relação com o Cliente (CRM, sigla derivada do inglês *Customer Relationship Management*), Segmentação de Clientes e *Benchmarking*.

Pode-se ainda extrair deste relatório o “*Top 10 tools*”, ou seja, as 10 ferramentas de gestão com maior grau de satisfação entre seus usuários, as quais estão demonstradas a seguir por continente e por ordem de classificação. Destaca-se que o Planejamento Estratégico é a ferramenta número um no mundo, exceto na região da Ásia-Pacífico.

As 10 ferramentas mais utilizadas	Global	Am. Norte	Europa	Asia	Am. Latina
Planejamento Estratégico	1	1	1	2	1
Gerenciamento da Relação com o Cliente (CRM)	2	3	4	1	9
Segmentação de Clientes	3	6	2	3	3
Benchmarking	4	2	2	9	2
Competências Essenciais	5	5	5	4	10
Missão e Visão	5	4	7	5	5
Terceirização	7	8	5	7	3
Reengenharia de Processos	8	10	10	5	14
Gestão do Conhecimento	8	12	10	7	14
Planejamento de Cenários e Contingências	8	9	8	14	7

Quadro 2 - Planej. estrat. é a ferramenta nº 1 em todo o mundo, exceto na região da Ásia-Pacífico

Fonte: BAIN & COMPANY (2007, p.3)

Os resultados demonstrados no relatório em voga serviram de base para o desenvolvimento do escopo deste artigo o qual visa levantar o volume da produção científica no Rio Grande do Sul que aborda pelo menos uma das ferramentas de gestão mais usadas atualmente. O intuito é verificar através de análise documental a origem e o grau de expressividade das mesmas.

Para tanto, a busca de dados se deu exclusivamente via internet em banco de dados de teses e dissertações dos cursos de mestrado e doutorado em Administração e Ciências Contábeis defendidas no Rio Grande do Sul nos anos de 2006 a 2008 e reconhecidos pela Capes.

2 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Há pouco tempo, entendia-se que a boa gestão empresarial era aquela que efetivamente reduzia custos. Felizmente, esse conceito mudou, tendo em vista a variedade e a popularidade crescente das ferramentas de gestão.

Atualmente, nota-se um foco mais significativo no cliente basta analisar o resultado da pesquisa da Bain & Company, na qual duas das três ferramentas que estão no topo são voltadas para o cliente.

Nessa seção serão abordados conceitos, características, objetivos e benefícios de dez ferramentas que se encontram dentre as 25 mais utilizadas no mundo.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico destaca-se por ser a ferramenta mais utilizada no mundo, entretanto, assim como as demais, só trará resultados positivos se for bem entendida e bem conduzida. Isso quer dizer que desenvolver um planejamento estratégico apenas por modismo, sem um pensamento estratégico coletivo consiste em “racionalizações teóricas arquiváveis” (CHIAVENATO; MATOS, 2002, p. 3).

Segundo os autores, o planejamento estratégico é um processo organizacional que resulta em planos de ações flexíveis, os quais devem guiar as ações empresariais por um período de 3 a 5 anos e é composto por: missão, cenários (tendências, ameaças e oportunidades), objetivos e metas.

De acordo com Chiavenato e Matos (2002), a atuação da administração superior é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico, acompanhando e assistindo os responsáveis pela execução das metas e avaliando os resultados. Dessa forma, elaboram-se indicadores e radiografias dos sucessos e insucessos possibilitando uma visão crítica da realidade e viabilizando apurações e correções imediatas. Para eles, se esta técnica não produzir efeitos transformadores imediatos, ela não é estratégica.

2.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Possivelmente muitos não percebiam, mas o gerenciamento da relação com o cliente está presente no cotidiano de todo e qualquer ser humano a partir do momento que este busca um produto ou serviço em uma empresa.

Para Conway (2001 *apud* Greenberg, 2001) a base do CRM é constituída pela capacidade que a empresa tem de reconhecer a qualidade do seu relacionamento com seus clientes e de geri-lo ativamente. Segundo ele, “o bom CRM torna-se um desafio à medida que a empresa cresce, e as tendências tecnológicas e comportamentais inserem distância e anonimato entre o empresário e seus clientes”.

Já de acordo com Fletcher (2001 *apud* Greenberg, 2001, p.39), o CRM

é uma mentalidade empresarial, um mantra e um conjunto de processos e políticas de negócios que são estabelecidos para conquistar, manter e servir aos clientes. De uma maneira geral, CRM inclui os processos de negócios diretos com os clientes, como marketing, vendas e atendimento ao cliente.

Os benefícios de um projeto bem sucedido de CRM, segundo Thompson (2001 *apud* Greenberg, 2001), vêm estão diretamente ligados a duas áreas: redução de custos e eficácia a longo prazo de marketing. O autor exemplifica que informações adequadas a respeito dos clientes possibilitam uma melhoria no gerenciamento de estoques ou no cronograma de produção.

2.3 BENCHMARKING

O *benchmarking* surgiu, segundo Camp (1998), quando os japoneses reconheceram que precisavam encontrar o *dantotsu*, palavra japonesa que significa o melhor dos melhores, em termos de métodos, processos e práticas a fim de combiná-los gerando vantagens competitivas. Com isso, vários japoneses realizaram viagens de estudos, principalmente aos Estados Unidos, onde conseguiram alcançar seus objetivos.

Esta ferramenta é conceituada por Have *et al.* (2005, p. 21) como “a comparação sistemática dos processos e desempenhos organizacionais para criar novos padrões e/ou melhorar processos”.

Mencionam ainda, a existência de quatro tipos de *benchmarking*: interno, competitivo, funcional e genérico, sendo que o primeiro ocorre dentro de uma organização, o segundo refere-se a operações com competidores diretos, o terceiro ocorre dentro de um ramo de negócio e, por fim, o quarto tipo ocorre entre ramos de negócios distintos.

Conforme Camp (1998) há cinco fases para o desenvolvimento do *benchmarking*: planejamento, análise, integração, ação e maturidade, as quais são demonstradas na figura a seguir.

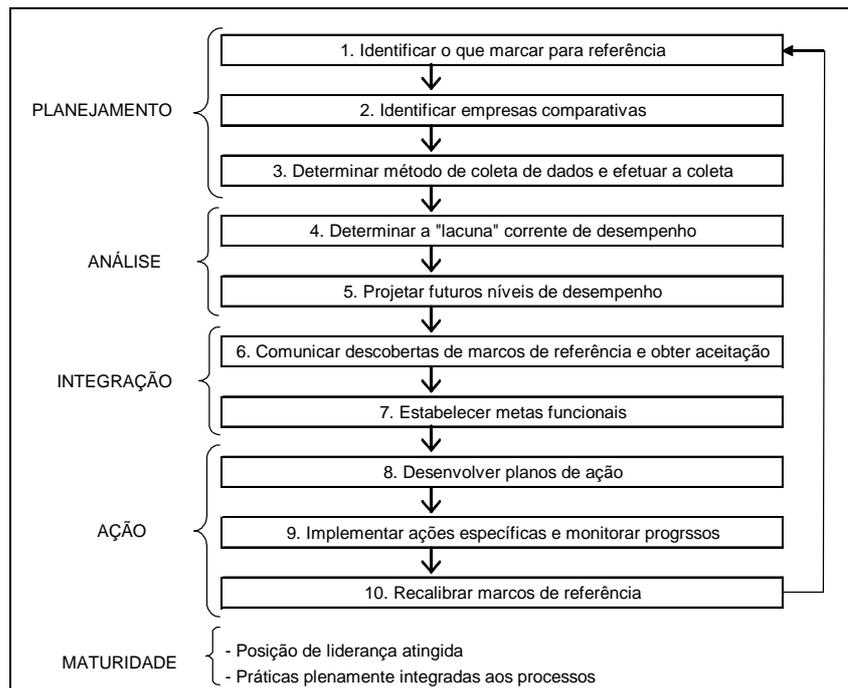


Figura 1 – Passos do processo de *benchmarking*
 Fonte: Camp (1998, p.16)

Camp (1998, p.8), considera o *benchmarking* como “um processo gerencial e de autoaperfeiçoamento, que precisa ser contínuo e permanente para ser eficaz”. De acordo com o autor, destaca-se o valor motivacional que esta técnica proporciona, quando bem integrada e implantada na empresa, tendo em vista que a mesma consiste, basicamente, em fixação de metas.

Em síntese, a ferramenta em questão consiste em levantar, analisar e mensurar as melhores técnicas empresariais utilizadas interna ou externamente a uma organização ou setor e comparar, adaptar e aplicar à realidade da mesma.

2.4 MISSÃO E VISÃO

Estas, talvez, sejam as ferramentas mais visíveis nas organizações, pois normalmente têm lugar de destaque e ficam expostas em quadros, paredes, murais, *sites* ou em qualquer outro veículo de comunicação. Estão intimamente ligadas ao *Balanced Scorecard*, tendo em vista que são uma etapa do mesmo, porém não é estritamente necessário que a empresa o utilize para ter e demonstrar sua missão e visão.

De acordo com Chiavenato e Matos (2002, p. 33), a missão de uma empresa deve transmitir a filosofia da organização e “a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir”, ou seja, deve responder a três questões básicas: “Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?”.

A visão da empresa, conforme Chiavenato e Matos (2002, p. 39) “é a imagem que a empresa tem de si mesma e do seu futuro”, ou seja, define onde ela está e onde almeja chegar. Segundo eles, “a visão pretende estabelecer uma identidade comum quanto aos propósitos da empresa, a fim de orientar o comportamento de todos os membros quanto ao futuro que ela deseja construir”.

A missão e a visão têm papel fundamental em uma organização, são os norteadores das atitudes e decisões a serem tomadas, devem ser conhecidas e cultivadas por todos os membros da organização.

2.5 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

O conceito de competências segundo Wood Jr. e Filho (2004) apresenta três componentes básicos: conhecimentos, habilidades e atitudes. O primeiro refere-se ao “saber adquirido”; o segundo ao “saber fazer”, isto é, colocar o conhecimento em prática e, por fim, as atitudes estão vinculadas ao comportamento do colaborador.

A expressão competências essenciais é definida por Prahalad e Hamel (1990 *apud* Wood Jr.; Filho, 2004, p. 126) como

o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar diversas correntes de tecnologia (...). Competências essenciais são a comunicação, o envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar pelas fronteiras organizacionais (...). A ligação tangível entre as competências essenciais identificadas e os produtos finais são o que chamamos produtos centrais – a manifestação física de uma ou mais competências.

Segundo esses autores, uma competência é considerada essencial quando agregar valor aos clientes, diferenciar a empresa de seus concorrentes e permitir uma capacidade de expansão, ou seja, ela deve sustentar novos produtos e serviços.

Dessa forma, entende-se que, no contexto atual, as organizações que souberem identificar e desenvolver as competências essenciais possuem uma importante vantagem competitiva.

2.6 TERCEIRIZAÇÃO

Basicamente terceirizar significa contratar serviços de terceiros. Kardec e Carvalho (2002) vão mais além, entendem que não basta apenas existir essa contratação, deve haver também uma relação de parceria entre as partes para que ambas saiam ganhando com a terceirização.

Os autores mencionam ainda que “existem três modalidades básicas de atividades nas organizações onde a contratação de terceiros poderia ser empregada”. Na atividade fim, que é a atividade principal da empresa; nas atividades meio, as quais estão diretamente ligadas à atividade fim e nas atividades acessórias que são as de manutenção e apoio, as quais não estão diretamente vinculadas à atividade fim. Importante ressaltar que, de modo geral, só se deve terceirizar atividades meio e atividades.

Para Kardec e Carvalho (2002) a terceirização visa, principalmente, resolver questões como vocação e eficiência à medida que a execução de tarefas pontuais e específicas é transferida para terceiros especialistas que tem como atividade-fim a referida tarefa.

E ainda questões de custo-benefício, tendo em vista que uma determinada tarefa geraria custos diretos e indiretos como qualquer atividade fim, porém teria um baixo grau de utilização pela empresa.

2.7 PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS E CONTINGÊNCIAS

Utilizada para melhorar a qualidade da tomada de decisões, o planejamento de cenários e contingências é uma ferramenta que, segundo Camargo (2005), facilita a definição da estratégia, à medida que auxilia as empresas a reduzirem o grau de incerteza.

Para o autor (2005, p. 32), “esta técnica permite vislumbrar o que pode suceder no amanhã, tomar decisões com melhor conhecimento de suas possíveis conseqüências e, ao decidir o tipo de futuro mais “desejável”, atuar para convertê-lo em realidade”.

De acordo com Marcial e Grumbach (2002 *apud* Camargo, 2005, p.64), “o planejamento de cenários possibilita preparar as pessoas para a maioria das contingências. Seu objetivo é reunir e transformar informações que têm importância estratégica em novas percepções”.

Segundo Camargo (2005, p.69), existem

diversas técnicas e procedimentos cujo objetivo principal é estimar o grau e período de ocorrência de um evento e, posteriormente, avaliar seus efeitos na possível concretização de outros eventos de impacto para o sistema. Este conceito é de suma importância para a validade dos cenários, embora algumas metodologias considerem que os impactos dos eventos agem isoladamente entre si.

Os processos para construção de cenários possuem características próprias, com suas vantagens e desvantagens. Alguns priorizam informações quantitativas e estatísticas oriundos de métodos tradicionais de previsão, enquanto outros dão importância maior à intuição e a lógica dos envolvidos. Porém, Camargo (2005, p.79) alerta que “o usuário deve se preocupar em adequar uma metodologia às suas necessidades, aos recursos disponíveis e à cultura existente. Assim, mais importante do que seguir à risca uma metodologia é ter conhecimento dos princípios que as regem”.

2.8 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento está intimamente ligada à ferramenta competências essenciais, uma vez que o conhecimento é um de seus componentes básicos e contribui para o desenvolvimento das mesmas.

O conceito de conhecimento é bastante diversificado, porém é consenso entre diversos autores que se constitui no principal ativo ou recurso estratégico da empresa e, segundo Fleury *et al.* (2001, p. 131), “administrar esse ativo de forma a otimizar o desempenho organizacional é a função central da empresa”.

De acordo com Fleury *et al.* (2001, p. 144) a gestão do conhecimento pode ser entendida como “o processo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa”.

Para Nonaka e Takeuchi (1995 *apud* Fleury *et al.*, 2001, p. 214)

a gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada a capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Ainda conforme Fleury *et al.* (2001) o conhecimento pode ser desenvolvido internamente à empresa, pode ser coletado externamente (através de contratações de pessoas que detêm o conhecimento necessário, por exemplo) ou pode ser desenvolvido por relações de parcerias e alianças estratégicas com empresas, universidades ou instituições externas à organização. Segundo ele (2001, p. 131), “cabe a organização, portanto, atuar como agente organizador do conhecimento existente, tornando-o aplicável e gerando novo conhecimento, desempenhando essa tarefa de forma superior à da concorrência”.

2.9 BALANCED SCORECARD

Inicialmente utilizado como facilitador no processo de comunicação e implantação de estratégias, o *Balanced scorecard* transformou-se num sistema essencial para as organizações por meio do gerenciamento com base não apenas em indicadores financeiros, mas também em medidas de alinhamento e propulsão operacional.

De forma coerente à visão e estratégia da organização, conforme Kaplan e Norton (1997), este sistema adota medidas, financeiras e/ou não financeiras, concentradas principalmente em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, privilegiando a comunicação, informação e aprendizagem ao controle. Dessa forma, o *scorecard* age a partir da identificação dos objetivos mais importantes, ordenando temas e informações para, assim, elaborar ações e dirigir recursos.

Para Kaplan e Norton (1997), o processo de implementação do *scorecard* parte do esclarecimento da visão e da estratégia da empresa, desenvolvendo estratégias coerentes e simultâneas, nas quais participem os indivíduos de cada área. A comunicação dessas iniciativas estratégicas é fundamental para o sucesso do sistema, o qual será avaliado e aperfeiçoado constantemente.

O *scorecard*, segundo os autores supracitados, é uma estratégia recente que permite a alta administração focalizar a atenção de suas organizações nas estratégias para o sucesso a longo prazo. Além disso, caracteriza-se como um processo sistemático de implementação de estratégias, no qual é possível obter *feedback* das ações a qualquer tempo, assegurando que a empresa se mantenha alinhada e focalizada aos objetivos.

2.10 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

A qualidade total, segundo Moura (1997), é uma filosofia de gestão fundamentada na satisfação dos diversos públicos vinculados à empresa, por meio de um sistema organizacional esforçado em atender às necessidades e requisitos de tais públicos. Para isso, é necessário adequar os serviços organizacionais às informações externas do mercado, envolvendo neste processo as pessoas que fazem parte da empresa.

A principal característica desta ferramenta para esse autor é estar pautada na responsabilidade e participação do recurso humano da organização, a qual é desenvolvida por meio do aporte de conhecimento. A educação e a capacitação das pessoas juntamente com o conhecimento dos objetivos e desafios a serem alcançados proporcionam um maior comprometimento e empenho.

Neste sentido, ainda conforme Moura (1997), existe uma direta relação entre a atuação das pessoas e a satisfação do cliente. Com isso, busca-se melhores resultados e níveis de performances dos processos, consolidando produtos e serviços mais qualificados por parte

dos colaboradores e, conseqüentemente, garantindo o retorno financeiro e a satisfação dos clientes.

O sistema de qualidade, de acordo com Gil (1997), organiza os processos e os alia aos dados e indicadores de controle, promovendo a melhoria contínua e sistêmica da atuação da empresa. Para definir os modos de gestão pode-se partir dos critérios de prêmios de qualidade ou, ainda, delimitar os próprios critérios por meio de uma visão estratégica e de futuro.

3 METODOLOGIA

As técnicas e os métodos utilizados no desenvolvimento deste estudo foram baseados em Olak, Slomski e Alves (2007-2008), tendo em vista que os objetivos propostos para o presente estudo apresentam similaridade com o dos referidos autores.

De acordo com Beuren (2004), a pesquisa no campo das ciências sociais pode ser agrupada em três categorias: quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema.

Quanto aos objetivos, este estudo se caracteriza por ser tanto uma pesquisa exploratória, à medida que procura “reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas ao assunto, bem como buscar novas dimensões até então não conhecidas” (BEUREN, 2004, p. 81) como também uma pesquisa descritiva, pois descreve as características de uma população através de técnicas de coleta de dados.

Quanto aos procedimentos, caracterizou-se como uma pesquisa documental, à medida que visa “selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir-lhe algum valor, podendo, desse modo, contribuir com a comunidade científica” (BEUREN, 2004, p. 89), aliada ao uso do censo, tendo em vista que foram “coletadas informações de todos os integrantes do universo pesquisado” (BEUREN, 2004, p. 85).

Quanto à abordagem do problema, trata-se basicamente de uma pesquisa quantitativa, pois se empregou instrumentos estatísticos simples, como percentuais.

Com relação à análise dos dados, inicialmente efetuou-se a análise documental, conforme já relatado e, então, partiu-se para a análise de conteúdo que visa “estudar as comunicações entre os homens, com maior ênfase no conteúdo das mensagens” (BEUREN, 2004, p. 137). A técnica de análise de conteúdo utilizada foi a análise temática, a qual “consiste em isolar os temas de um texto coletado e extrair as partes utilizáveis e correlacionáveis ao problema da pesquisa para permitir a comparação com outros textos escolhidos do mesmo modo” (BEUREN, 2004, p. 138).

3.1 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO PESQUISADO

A pesquisa abrange todas as dissertações e teses defendidas nos cursos de mestrado e doutorado em Administração e Ciências Contábeis de universidades gaúchas, reconhecidos pela Capes, defendidos entre 2006 e 2008 e disponíveis nos *sites* dos respectivos cursos no período de 5 de janeiro a 18 de fevereiro de 2009.

Inicialmente, fez-se uma pesquisa no *site* da Capes onde foi possível localizar os cursos de mestrado e doutorado em Administração e Ciências Contábeis reconhecidos por esse órgão e ofertados em instituições do Rio Grande do Sul. Em seguida, buscamos o banco de teses e dissertações dos referidos cursos, objetivando levantar as publicações na área em

estudo. Ressalta-se que, trabalhos que tenham sido inseridos nos respectivos *sites* após o período de pesquisa não foram considerados neste estudo.

Os trabalhos foram avaliados, primeiramente, com base nos títulos e nos resumos e, quando necessário e possível, nas principais seções dos mesmos. Isso possibilitou identificar, qualitativamente, quais deles abordaram uma ou mais das 25 ferramentas gerenciais em estudo.

Para o desenvolvimento deste artigo foram analisadas 321 dissertações de mestrado e 42 teses de doutorado, perfazendo 363 trabalhos. Os mesmos encontram-se disponíveis para consulta nos *sites* dos cursos de mestrado e doutorado das seguintes universidades: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos) e Pontifícia Universidade Católica (PUC RS).

A pesquisa encontrou como limitação de escopo a falta de atualização do banco de dados da Unisinos, onde não constam os trabalhos defendidos em 2008 e o fato de o curso de Mestrado em Administração da UCS ser recente, existindo apenas os trabalhos defendidos em 2008. Outro fator limitador diz respeito ao risco de interpretações equivocadas por parte do autor, tendo em vista que muitos trabalhos tratavam indiretamente sobre as ferramentas gerenciais.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta análise resultou em 122 trabalhos que abordaram pelo menos uma das 25 ferramentas gerenciais citadas inicialmente, ou seja, das 321 dissertações analisadas, 110 tratavam do assunto em questão, e das 42 teses, 12 abordaram alguma das ferramentas, conforme mostra o quadro 4.

Percebe-se que o percentual de publicações sobre as mesmas sofreu uma redução ao longo do período analisado. No entanto, cabe lembrar que em 2008 não estão computados os trabalhos defendidos na Universidade do Vale dos Sinos e em 2006 e 2007 não há registros de publicações na Universidade de Caxias do Sul.

Ano	População			Resultado			% de representatividade		
	Dissert.	Teses	Total	Dissert.	Teses	Total	Dissertações	Teses	Total
2006	125	22	147	46	8	54	37%	36%	37%
2007	129	5	134	45	1	46	35%	20%	34%
2008	67	15	82	19	3	22	28%	20%	27%
Total	321	42	363	110	12	122	34%	29%	34%
%	88%	12%	100%	90%	10%	100%			

Quadro 3 – Publicações acadêmicas no período de 2006 a 2008

Quanto à origem das publicações, demonstrada no quadro 5, observa-se que a UFRGS apresenta o maior número de contribuições científicas sobre ferramentas gerenciais, com um total de 56 trabalhos defendidos no período de 2006 a 2008. Entretanto, a UFSM apresenta o maior percentual de representatividade, aproximadamente 56% dos trabalhos defendidos no mesmo período tratam do assunto em questão.

A UCS vem em segundo lugar em termos de representatividade, com 38,9% do total de sua produção acadêmica, seguida pela PUC/RS, que apresenta 37%. A UFRGS classificou-se em quinto lugar, com 30,4% do total de teses e dissertações defendidas no período. Já a

Unisinos ocupa a última colocação, com 27,4% do total de trabalhos defendidos no período de 2006 a 2007.

Instituição/Programa	População			Resultado			%
	Dissertações	Teses	Total	Dissertações	Teses	Total	
UFSM (Administração)	34	0	34	19	0	19	55,9%
UFRGS (Adm. Contabilidade e Finanças)	19	4	23	7	0	7	
UFRGS (Adm. Gestão da Tecnologia e da Produção)	28	10	38	9	3	12	
UFRGS (Adm. Marketing)	28	8	36	22	5	27	30,4%
UFRGS (Adm. Outros)	1	0	1	0	0	0	
UFRGS (Adm. Organizações)	15	8	23	0	1	1	
UFRGS (Adm. Recursos Humanos)	27	4	31	6	1	7	
UFRGS (Adm. Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão)	24	8	32	0	2	2	
UCS (Administração)	18	0	18	7	0	7	38,9%
Unisinos (Administração)	44	0	44	16	0	16	27,4%
Unisinos (Ciências Contábeis)	29	0	29	4	0	4	
PUC RS (Administração)	54	0	54	20	0	20	37,0%
TOTAL	321	42	363	110	12	122	

Quadro 4: Comparativo entre população x resultado por Instituição/Programa

Por fim, o quadro 6 relaciona as áreas temáticas e o número de trabalhos acadêmicos que abordam pelo menos uma delas. A ferramenta *Consumer Ethnography* aparece em 30 trabalhos, sendo o assunto mais abordado dentre as publicações que fizeram parte do resultado, seguida por Alianças Estratégicas, Competências Essenciais e *Balanced Scorecard* que são mencionadas em 16, 14 e 13 trabalhos, respectivamente. Já algumas áreas não tiveram menção em nenhum trabalho, como é o caso de Segmentação de Clientes, Reengenharia de Processos e Seis Sigma, dentre outras.

Área Temática	UFSM	UFRGS	UCS	Unisinos	PUC RS	TOTAL			
	Dissert.	Dissert.	Teses	Dissert.	Dissert.	Dissert.	Dissert.	Teses	Total
Consumer Ethnography	-	17	4	-	2	7	26	4	30
Alianças Estratégicas	6	3	1	1	3	2	15	1	16
Competências Essenciais	2	6	-	-	5	1	14	-	14
Balanced Scorecard (Painel de Controle)	1	4	-	2	3	3	13	-	13
Gestão do Conhecimento	1	2	3	-	1	4	8	3	11
Gerenciamento da Relação com o Cliente (CRM)	3	3	1	1	1	1	9	1	10
Planejamento Estratégico	4	2	-	1	1	1	9	-	9
Gerenciamento de Supply Chain	-	4	-	-	2	-	6	-	6
Planejamento de Cenários e Contingências	-	2	-	2	-	-	4	-	4
Inovação Colaborativa	1	-	2	-	1	-	2	2	4
Terceirização	-	-	1	-	-	1	1	1	2
Estratégias de crescimento	-	2	-	-	-	-	2	-	2
Benchmarking	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Missão e Visão	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Gestão da Qualidade Total	-	-	-	-	1	-	1	-	1
Ferramentas de Fidelização	-	-	-	1	-	-	1	-	1
Offshoring	-	-	-	-	-	1	1	-	1
Segmentação de Clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reengenharia de Processos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Centros de Serviços Compartilhados	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lean Operations	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fusões e aquisições	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seis Sigma	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Blogs Corporativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RFID (<i>Radio Frequency Identification</i>)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	20	45	12	8	20	21	114	12	126

Quadro 5 – Publicações por área temática

Com isso, fica evidente o contraste do volume de publicações entre as áreas temáticas, o qual pode ser influenciado por preferências dos autores, modismos, novidades e escassez de informações sobre áreas pouco exploradas como, por exemplo, Blogs Corporativos e RFID ao contrário da saturação de outras já exaustivamente exploradas, como Reengenharia, *Benchmarking* e Qualidade Total, por exemplo.

5 CONCLUSÕES

Este estudo se propôs a analisar o volume, origem e expressividade de contribuições científicas nos cursos reconhecidos pela Capes de mestrado e doutorado em Administração e Ciências Contábeis do Rio Grande do Sul, no período de 2006 a 2008, acerca das ferramentas gerenciais em evidência na atualidade.

De acordo com os resultados apresentados, verificou-se que há um bom nível de publicações envolvendo uma ou mais das ferramentas de gestão aqui apresentadas e a tendência é que permaneça assim, visto que nos três anos analisados o número de publicações se manteve praticamente estável. Salienta-se que a UFRGS se destaca em termos de quantidade, com 56 publicações que abordaram pelo menos uma das ferramentas gerenciais mencionadas. Entretanto, a UFSM apresenta o maior grau de representatividade, qual seja 56% do total de publicações analisadas oriundas dessa instituição.

Este estudo também demonstrou uma disparidade elevada de publicações entre um assunto e outro o que é um tanto quanto negativo para o meio científico, haja vista a riqueza e, por vezes, a repetitividade de alguns assuntos e a escassez de contribuições e fontes de pesquisa de outros temas igualmente interessantes e relevantes para o meio acadêmico e profissional.

Os assuntos que se destacaram em volume de publicações foram *Consumer Ethnography*, Alianças Estratégicas e Competências Essenciais, respectivamente. Por outro lado, alguns temas que apresentaram resultados inexpressivos já tiveram seu momento de modismo, é o caso da Reengenharia, Qualidade Total e *Benchmarking*. Já com relação aos temas como *Balanced Scorecard* e Planejamento Estratégico evidenciou-se que os mesmos continuam em destaque, tendo em vista que ficaram entre os 10 assuntos mais abordados.

A análise se deparou com limitações que podem influenciar nos resultados apresentados, tais como, início do curso de mestrado em Administração da UCS no ano de 2006, risco envolvendo a atualização dos *sites* dos referidos cursos e de interpretações equivocadas dos trabalhos analisados.

Como sugestão para pesquisas futuras seria interessante ampliar a análise para âmbito regional ou até mesmo nacional, podendo incluir outras fontes de pesquisa tais como artigos científicos e anais de congressos, outra hipótese seria ampliar também o período de análise.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAIN & COMPANY. **Management tools and trends 2007**. Disponível em: <http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_tools_and_trends_2007%28Portuguese%20version%29.pdf> Acesso em: 16 ago. 2008.

BEUREN; Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 195 p.

CAMARGO, Odair. **Uma contribuição metodológica para planejamento estratégico de corredores de transporte de carga usando cenários prospectivos**. Florianópolis, SC. 2005. Originalmente apresentada como tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4849.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2009.

CAMP, Robert C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 250 p.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 159 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. 349 p.

GIL, Antônio de Loureiro. **Gestão da qualidade empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 195 p.

GREENBERG, Paul. **CRM customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de cliente em tempo real na internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 409 p.

HAVE, Steven ten. et al. **Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados**. São Paulo: Pearson Education, 2005. 206 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344 p.

KARDEC, Alan; CARVALHO, Cláudio. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 104 p.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total:** uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 178 p.

OLAK, Paulo Arnaldo; SLOMSKI, Valmor; ALVES, Cássia Vanessa Olak. As publicações acadêmicas da pesquisa contábil no Brasil, no âmbito das organizações do terceiro setor. **REPeC - Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade [recurso eletrônico]**, v. 2, n. 4, p. 29-59, dez. 2007 – mar. 2008. Disponível em: <<http://www.repec.org.br>>. Acesso em: 16 ago. 2008.

WOOD Jr., Thomaz; PICARELLI Filho, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. rev. aum. São Paulo: Atlas, 2004. 189 p.