

Ano 02, Nº 03 - Jul/Dez 2008  
ISSN 1981-9161

# Revista Eletrônica de Ciências Empresariais

 **UniFil**  
A sua Universidade em Londrina

# CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFIL

REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Ano II - nº 03 - Julho à Dezembro de 2008

ISSN 1983-0599

## CONSELHO EDITORIAL

### PRESIDENTE

Prof. Dr. Leandro Henrique Magalhães

### CONSELHEIROS

Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan

Prof. Dr. Nelson Ludovico

Prof. Dr. Régio Marcio Toesca Gimenes (UNIPAR)

Prof. Ms. André Rogério Berto (UniFil)

Prof. Ms. Ébano Bortotti de Oliveira (UniFil)

Prof. Ms. Edílson Gonçalves Moreira (UniFil)

Prof. Ms. Luis Marcelo Marins (UniFil)

Prof.<sup>a</sup> Dra Suzana Rezende Lemanski (UniFil)

Prof.<sup>a</sup> Dra. Cláudia Cristina Ferreira (UEL)

Prof.<sup>a</sup> Ms. Aparecida Vani Frasson Gaion (UniFil)

Prof.<sup>a</sup> Ms. Elen Gongora Moreira (UniFil)

Prof.<sup>a</sup> Ms. Esmera Fatel Aureliano Rossi (UniFil)

Prof.<sup>a</sup> Ms. Maria Eduvirge Marandola (UniFil)

Prof.<sup>a</sup> Ms. Maria Inez Barboza Marques (FECEA)

### SECRETARIA

Juliana Prado Lopes

### REVISÃO

Thiago Tomasin Biazin

# CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFIL

REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Ano II - nº 03 -Julho à Dezembro de 2008

ISSN 1983-0599

## ENTIDADE MANTENEDORA

---

### Reitor

- Dr. Eleazar Ferreira

### Pró-Reitora de Ensino de Graduação

- Prof.<sup>a</sup> Dra. Georfravia Montoza Alvarenga

### Coordenador de Controle Acadêmico

- Prof.<sup>a</sup> Esp. Paulo da Silva

### Coordenadora de Ação Acadêmica

- Laura Maria dos Santos Maurano

### Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão

- Prof.<sup>a</sup> Dra. Damares Tomasin Biazin

### Coordenador de Projetos Especiais e Assessor do Reitor

- Prof. Ms. Reynaldo Camargo Neves

### Coordenador de Publicações Científicas

- Prof. Dr. Leandro Henrique Magalhães

### Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

- Prof. Ms. Jose Gonçalves Vicente

# CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFIL

REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Ano II - nº 03 - Julho à Dezembro de 2008

ISSN 1983-0599

## COORDENADORES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO

- Administração - Prof. Ms. Luís Marcelo Martins
  - Agronomia – Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciana Frange
- Arquitetura e Urbanismo - Prof. Ms. Ivan Prado Junior
- Biomedicina - Prof. Esp. Eduardo Carlos Ferreira Tonani
- Ciências Biológicas - Prof. Dr. João Antônio Cyrino Zequi
- Ciências da Computação - Prof. Ms. Sérgio Akio Tanaka
- Ciências Contábeis - Prof. Ms. Eduardo Nascimento da Costa
  - Direito - Prof. Esp. Henrique Afonso Pipolo
- Educação Física - Prof. Ms. Ecliton dos Santos Pimentel
- Enfermagem – Prof.<sup>a</sup> Ms. Rosângela Galindo de Campos
  - Engenharia Civil - Prof. Ms. Paulo Adeildo Lopes
- Estética e Cosmética - Prof.<sup>a</sup> Esp. Mylena Cristina Dornellas
  - Farmácia – Prof.<sup>a</sup> Dra. Lenita Brunetto Bruniera
- Medicina Veterinária - Prof.<sup>a</sup> Ms. Maria Salomão Fortes
- Fisioterapia – Prof.<sup>a</sup> Dra. Suhaila Mahmoud Smaili Santos
  - Nutrição – Prof.<sup>a</sup> Ms. Ivoneti Barros Nunes de Oliveira
- Pedagogia – Prof.<sup>a</sup> Ms. Marta Regina Furlan de Oliveira
  - Psicologia – Prof.<sup>a</sup> Dra. Denise Hernandez Tinoco
- Sistema de Informação - Prof. Ms. Sérgio Akio Tanaka
  - Teologia - Prof. Ms. José Martins Trigueiro Neto

Rua Alagoas, nº 2.050 - CEP 86.020-430

Fone: (43) 3375-7401 - Londrina - Paraná

[www.unifil.br](http://www.unifil.br)

# CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFIL

REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Ano II - nº 03 -Julho à Dezembro de 2008

ISSN 1983-0599

## Editorial

---

Estamos disponibilizando ao público a terceira edição da "Revista Eletrônica de Ciências Empresariais", com artigos de interesse de alunos e professores dos cursos de Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Secretariado Executivo, Turismo e Sistemas de Informação. Nosso objetivo é difundir a produção técnica e científica de pesquisadores da UniFil e demais instituições de ensino e pesquisa do país.

Desejamos a todos boa leitura e aguardamos contribuições para as próximas edições.

**Prof. Dr. Leandro Henrique Magalhães**  
**Presidente do Conselho Editorial**

### Normas para Publicação

---

A Revista Eletrônica de Ciências Empresariais é uma publicação semestral da UniFil. Tem por finalidade divulgar artigos científicos e/ou culturais que possam contribuir para o conhecimento, o desenvolvimento e a discussão no campo empresarial, em especial nas áreas de administração de empresas, ciências contábeis, secretariado executivo e turismo. Um artigo encaminhado para publicação deve obedecer às seguintes normas:

1- Estar consoante com as finalidades da Revista.

2- Ser escrito em língua portuguesa e digitado em espaço **1,5 (um e meio)**, **papel tamanho A4**, **mantendo a configuração e formatação de acordo com as normas da ABNT**. Recomenda-se que o número de páginas não ultrapasse a 15 (quinze).

3- Publicar-se-ão trabalhos originais que se enquadrem em uma das seguintes categorias:

3.1- Relato de Pesquisa: apresentação de investigação sobre questões direta ou indiretamente relevantes ao conhecimento científico, através de dados analisados com técnicas estatísticas pertinentes.

3.2- Artigo de Revisão Bibliográfica: destinado a englobar os conhecimentos disponíveis sobre determinado tema, mediante análise e interpretação da bibliografia pertinente.

3.3- Análise Crítica: será bem-vinda, sempre que um trabalho dessa natureza possa apresentar especial interesse.

3.4- Atualização: destinada a relatar informações técnicas atuais sobre tema de interesse para determinada especialidade.

3.5- Resenha: não poderá ser mero resumo, pois deverá incluir uma apreciação crítica.

3.6- Atualidades e informações: texto destinado a destacar acontecimentos contemporâneos sobre áreas de interesse científico.

4 - Redação:

# CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFIL

REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Ano II - nº 03 - Julho à Dezembro de 2008

ISSN 1983-0599

4.1) Nos casos de relato de pesquisa, embora permitindo liberdade de estilos aos autores, recomenda-se que, de um modo geral, sigam à clássica divisão:

**Introdução** - proposição do problema e das hipóteses em seu contexto mais amplo, incluindo uma análise da bibliografia pertinente;

**Metodologia** - descrição dos passos principais de seleção da amostra, escolha ou elaboração dos instrumentos, coleta de dados e procedimentos estatísticos de tratamento de dados;

**Resultados e Discussão** - apresentação dos resultados de maneira clara e concisa, seguidos de interpretação dos resultados e da análise de suas implicações e limitações.

4.2) Nos casos de Revisão Bibliográfica, Análises Críticas, Atualizações e Resenhas, recomenda-se que os autores observem às tradicionais etapas:

**Introdução, Desenvolvimento e Conclusões.**

5- Deve ser encaminhado por e-mail, para o endereço [revistaterraecultura@unifil.br](mailto:revistaterraecultura@unifil.br)

6- O artigo deverá apresentar título, resumo e palavras chaves em português e título, abstract e keywords em inglês.

7- Indicar, por uma chamada de asterisco, em nota de rodapé, a qualificação técnico-profissional do(s) autor(es), com acréscimo dos respectivos e-mails para que ocorram possíveis contatos por parte dos leitores.

8- O sistema de chamada para citações deverá ser o alfabético (autor-data), nesse caso, as referências deverão ser listadas por ordem alfabética ao final do Artigo, respeitando a última edição das Normas da ABNT.

A publicação do trabalho nesta Revista dependerá da observância das normas acima sugeridas, da apreciação por parte do Conselho Editorial e dos pareceres emitido pelos Consultores. Serão selecionados os artigos apresentados de acordo com a relevância a atualidade do tema, com o nº de artigos por autor, e com a atualidade do conhecimento dentro da respectiva área.

# CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFIL

REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Ano II - nº 03 -Julho à Dezembro de 2008

ISSN 1983-0599

## Ficha Catalográfica

R349

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais, v.1, n.3, ago.; dez. 2008.-  
Londrina: UniFil, 2008.

Semestral

Revista da UniFil - Centro Universitário Filadélfia.

ISSN 1983-0599

1. Educação superior - Periódicos. I. UniFil - Centro Universitário Filadélfia

CDD 378.05



# CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFIL

REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Ano II - nº 03 - Julho à Dezembro de 2008

ISSN 1983-0599

Bibliotecária responsável Thais Fauro Scalco CRB 9/1165

## Sumário

---

- **ORGANIZAR - O PRIMEIRO PASSO PARA O CONTROLE EMPRESARIAL**  
ORGANIZATION - THE FIRST STEP TO BUSINESS CONTROL  
Adriane C. Lopes, Elisiane Godoy, Emanuel O. Batista, Sheila C. M. Guilherme, Aparecida Vani Frasson Gaion
- **ADMINISTRAÇÃO DE TRANSPORTE: O GRANDE DIFERENCIAL LOGÍSTICO**  
ADMINISTRATION OF TRANSPORT: THE LARGE DIFFERENTIAL LOGISTIC  
Luiz Augusto Ferreira Prado, Adalberto Brandalize
- **JOGOS DE EMPRESA COMO FERRAMENTA DE TREINAMENTO E SELEÇÃO DE EXECUTIVOS E ACADÊMICOS**  
BUSINESS GAMES AS A TRAINING TOOL AND A SELECTION TOOL FOR EXECUTIVES AND ACADEMIC STUDENTS  
Adalberto Brandalize
- **ATUAÇÃO ACADÊMICA DE DIAGNÓSTICO EM EMPRESA DA REGIÃO, COM PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**  
ACADEMIC PERFORMANCE OF DIAGNOSTIC COMPANY IN THE REGION, WITH THE INTERVENTION PROPOSAL  
Vania Maria Ferreira, Rosangela Ferreira Leal Fernandes

## ADMINISTRAÇÃO DE TRANSPORTE: O GRANDE DIFERENCIAL LOGÍSTICO

### ADMINISTRATION OF TRANSPORT: THE LARGE DIFFERENTIAL LOGISTIC

Luiz Augusto Ferreira Prado\*  
Adalberto Brandalize\*\*

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo principal destacar os cinco principais tipos de modais de transporte, apontando suas vantagens e desvantagens para o deslocamento de mercadorias. A partir do transporte, que pode ser responsável por até 60% dos custos logísticos, as empresas vêm buscando uma redução em suas despesas utilizando diferentes modais de acordo com tipo/espécie de produto, bem como aproveitando a tecnologia existente como a Internet, a contratação de operadores logísticos e o uso da Intermodalidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Modais de Transporte; Logística; Transporte: Redução de Custo; Intermodalidade.

**ABSTRACT:** This article has as objective main to detach the main cinco modal types of transport, pointing its advantages and disadvantages with respect to the displacement of merchandises. From the transport, that can be responsible for up to 60% of the logistic costs, the companies come in accordance with searching a reduction in its different expenditures using modal types/especie of product, as well as using to advantage the existing technology as the Internet, the act of contract of logistic operators and the use of the Intermodalidade.

**KEY-WORDS:** Transport of Modal; Logistic; Transport; Cost of Reduction; Intermodalidade.

## INTRODUÇÃO

Todo processo de movimentação de materiais (cargas) pode ser considerado um processo logístico. Os professores Petrônio Garcia Martins e Paulo Renato Campos Alt (2001, p.252) definem que, “A logística é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informações,

---

\* Graduando em Administração de Empresas com ênfase em Gestão Empresarial.

\*\* *Orientador:* Administrador de Empresas, Professor de Administração na UNIFIL e de Pós-Graduação, Consultor Empresarial, Mestre em Administração, Pesquisador e autor de artigos científicos, Executivo, Palestrante, autor de projetos de extensão, Coordenador Acadêmico de Pós-Graduação. Diretor Executivo da BPC- Brasil/Paraná-China.Câmara de Comércio, Indústria, Desenvolvimento e Cultura. BPR- Brasil/Paraná-Russia.Câmara de Comércio, Indústria, Desenvolvimento e Cultura. BPI- Brasil/Paraná-Índia.Câmara de Comércio, Indústria, Desenvolvimento e Cultura. Conciliador do Tribunal de Justiça do Est. do Paraná. [branda@sercomtel.com.br](mailto:branda@sercomtel.com.br), [www.professorbrandalize.hpg.com.br](http://www.professorbrandalize.hpg.com.br) - Telefones: (43) 3337.9676.

desde a fonte fornecedora até o consumidor, (...) Assim, dentro do espírito da empresa moderna, o básico da atividade logística é o atendimento do cliente.”

Um dos processos logísticos mais importante é o transporte, onde gera a maior parcela de custo logístico na maioria das empresas. Esse custo pode representar 60% das despesas logísticas e 4% a 25% do faturamento bruto da empresa. Nos Estados Unidos por exemplo, o frete costuma absorver entre 9 a 10% do produto nacional bruto para a economia americana como um todo. Em razão disso, há uma preocupação em diminuir estes custos com algumas iniciativas, como Fleury, Wanke e Figueiredo (2000, p.125) comentam: “Dentro dessas iniciativas, cabe destacar a integração entre os diversos modais de transporte, também conhecida como intermodalidade, e o surgimento de operadores logísticos, ou seja, de prestadores de serviços logísticos integrados, capazes de gerar economias de escala ao compartilhar sua capacidade e seus recursos de movimentação com vários clientes”.

Com a realização destes e de outros trabalhos, é possível que o transporte de mercadoria fique mais barato e contribua para redução de preço dos produto, pois o transporte é um valor agregado do produto.

Para compreender melhor o que o transporte logístico pode beneficiar as empresas, precisamos saber o que é o transporte logístico e sua função, como segue:

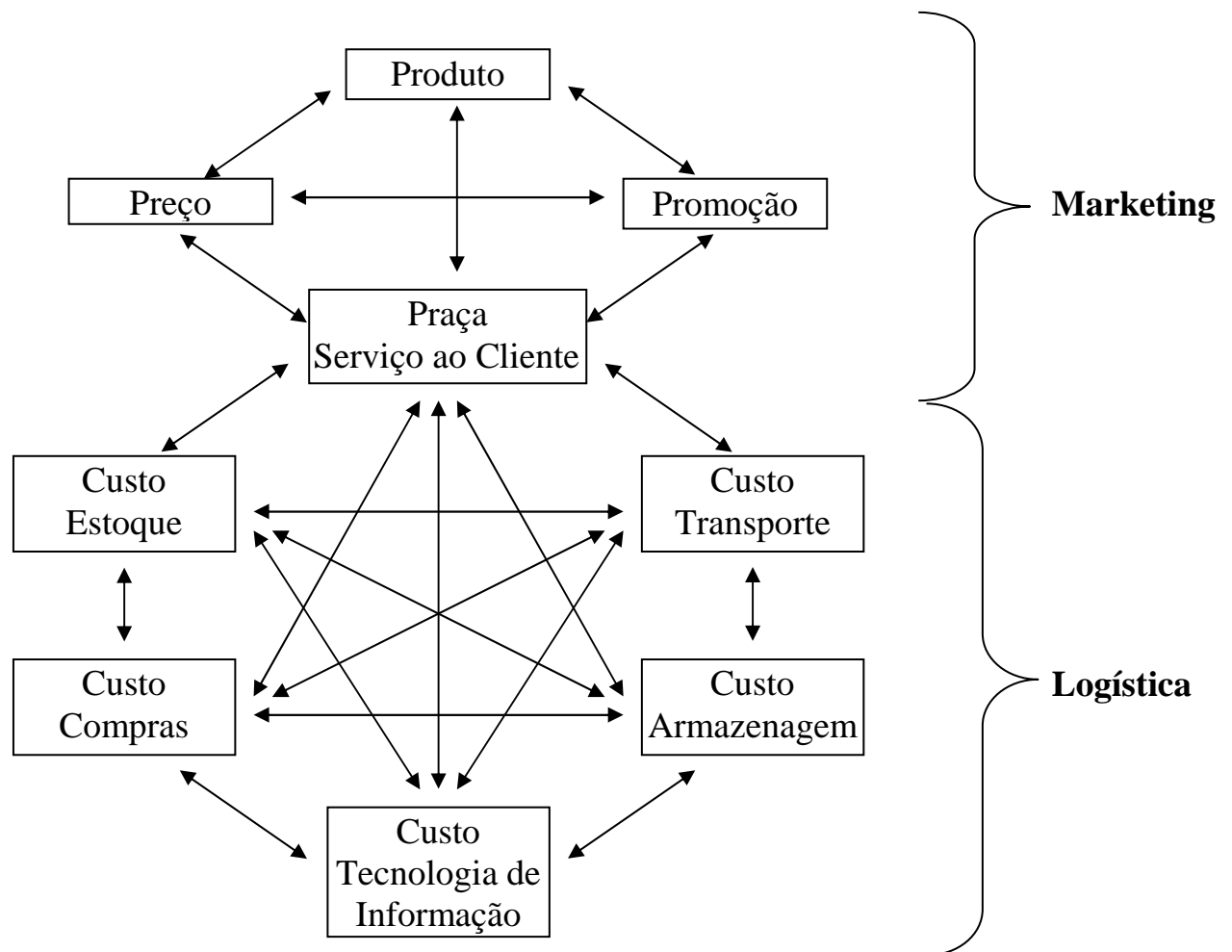
O transporte logístico é uma das principais funções logísticas. Além de representar a maior parcela dos custos logísticos na maioria das organizações, tem papel fundamental no desempenho de diversas dimensões do Serviço do Cliente. Do ponto de vista de custos, em média, cerca de 60% das despesas logísticas, o que, em alguns casos, por exemplo, do setor de distribuição de combustíveis. As principais funções do transporte na logística estão ligadas basicamente às dimensões de tempo e utilidade de lugar. Desde os primórdios, o transporte de mercadorias tem sido utilizado para disponibilizar produtos onde existe demanda potencial, dentro do prazo adequado às necessidades do comprador. Mesmo com o avanço de tecnologias que permitem a troca de informações em tempo real, o transporte continua sendo fundamental para que seja atingido o objetivo, que é o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo ao menor custo possível (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000, p.126).

Através desse objetivo, empresas no Brasil e no mundo vem estudando formas de inovar, aperfeiçoar e disponibilizar mais recursos para que suas mercadorias sejam entregadas da melhor forma possível ao menor custo.

## 1. INTEGRAÇÃO COM OUTRAS FUNÇÕES LOGÍSTICAS

Dentro da logística empresarial as funções da logística deixam de ser vistas de forma isoladas e passam a ser um importante componente operacional da estratégia de marketing, como demonstra a figura que segue.

Figura 1: Quadro de trabalho do conceito de logística integrada



Fonte: (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000, p.127).

Dessa forma, a logística passa a ter maior autoridade na geração de soluções que possibilitam flexibilidade e velocidade na resposta ao cliente, ao menor custo possível, gerando assim competitividade para a empresa.

## 2. CLASSIFICAÇÃO DOS MODAIS DE TRANSPORTE

A maior parte da movimentação de carga é realizada por cinco modais básicos, que são: o ferroviário, o rodoviário, o aquático, o dutoviário e o aéreo. Abaixo seguem descritas algumas características de cada modal.

- **Ferrovário:** O modal ferroviário concentra-se nas cargas de relação valor-peso ou valor-volume baixas e na maioria das vezes, em transportes de cargas de longa distância. Alguns dos produtos transportados pelos trens são: produtos químicos, siderúrgicos e plásticos. Este modal possui altos custo fixos em equipamentos, terminais, vias férreas e etc, e um custo variável baixo em razão da grande quantidade de carga que o modal pode transportar. No Brasil, grandes empresas vem investindo no modal ferroviário visando mais segurança com menos custo.

Formação de parcerias: essa está sendo a principal estratégia de ferrovias para ganhar competitividade no transporte de cargas – passando a carregar produtos de maior valor agregado – e recuperar a malha ferroviária brasileira. Grandes empresas usuárias desse sistema, empresas como Basf, Caramuru e Votorantim estão apostando na construção de ramais e compra de vagões e locomotivas para escoar sua produção (LOG&MAN; Nov. 2002, p.52).

- **Rodoviário:** É o modal mais utilizado no Brasil, como exemplificado no Estado do Paraná. “O fato é que o modal rodoviário tem um peso elevado no transporte de carga do Estado. Segundo a Ocepar (Organização das Cooperativas do Paraná), hoje 70% das cargas gerais transportadas são

transportadas por rodovias, enquanto 30% restantes seguem por ferrovias” (FANTIM, REINSTEIN, 2004, p.23). Nas rodovias são transportados produtos como instrumentos, móveis e acessórios, metais, bebidas, produtos alimentícios e etc. O modal rodoviário possui custos fixos baixos em razão das malhas rodoviárias serem construídas com fundos públicos na maioria e um custo variável médio, com muita manutenção nos transportes.

- Aquático: O modal aquático é considerado o mais lento dos modais de transporte. Por esse motivo não pode transportar produtos perecíveis, como salienta Ballou, “O transporte hidroviário opera principalmente com graneis. Carvão, minérios, coque, cascalho, areia, petróleo, ferro e aço semiprocessados, grãos e cimento compõem mais de 90% do tráfego nas hidrovias americanas.” (1993, p.119). O custo fixo desse modal é médio, com compra de navios e equipamentos e o custo variável é baixo, por ter capacidade para transportar grande quantidade de tonelagem.
- Dutoviário: É um tipo de transporte muito eficiente para mover produtos líquidos ou gasosos em grandes distâncias. Mas este modal limita-se aos líquidos (praticamente apenas petróleo e derivados), gases movimentados em grande volume e alguns produtos que podem permanecer suspensos em líquidos e movidos como fluidos. O custo fixo é elevado em razão dos direitos de acesso, construção, requisitos para controles das estações e capacidade de bombeamento. Em contrapartida o custo variável é baixo, pois não existe custo com mão-de-obra de grande importância.
- Aeroviário: O transporte aéreo restringe a produtos que podem compensar efetivamente seus custos elevados por melhor nível de serviço. “Os segmentos que mais utilizam o modal aéreo

para transporte e distribuição de seus produtos são empresas do ramo farmacêutico; imprensa escrita; autopeças – em caráter de emergência – e eletroeletrônicos.” (LOG&MAN, Nov. 2002, p.66) Este modal possui um alto custo fixo e variável, em razão das aeronaves, do manuseio, do sistema de cargas, combustível, mão de obra, manutenção, etc.

A tabela a seguir mede as características operacionais relativas por modal de transporte sendo que a menor pontuação indica a melhor classificação.

Figura 2: Características Operacionais de Modais de Transporte

| Características operacionais | Ferroviário | Rodoviário | Aquaviário | Dutoviário | Aéreo |
|------------------------------|-------------|------------|------------|------------|-------|
| Velocidade                   | 3           | 2          | 4          | 5          | 1     |
| Disponibilidade              | 2           | 1          | 4          | 5          | 3     |
| Confiabilidade               | 3           | 2          | 4          | 1          | 5     |
| Capacidade                   | 2           | 3          | 1          | 5          | 4     |
| Frequência                   | 4           | 2          | 5          | 1          | 3     |
| Resultado                    | 14          | 10         | 18         | 17         | 16    |

Fonte: (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000, p.130).

Legenda da Tabela: (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000, p.130)

A velocidade refere-se ao tempo decorrido de movimentação em dada rota, sendo conhecido também com *transit time*.

A disponibilidade é a capacidade que o modal possui de atender diretamente para os pontos de origem e destino.

A confiabilidade refere-se a variabilidade potencial das programações de entrega esperadas e divulgadas.

A Capacidade refere-se à possibilidade que um modal possui de atender os requisitos de transporte, como tamanho e tipo de carga.

A freqüência está relacionado com a quantidade de movimentações programadas que o modal possui.”

Verifica-se que o Transporte Rodoviário lidera a classificação por apresentar destaque em todas as características, deixando a desejar apenas na Capacidade.

No Brasil ainda existem várias barreiras para que as alternativas modais sejam utilizadas de forma mais racional. Esses problema é decorrente do baixo nível de investimento realizados nos últimos anos com relação a conservação, ampliação e integração de sistemas de transporte. Segundo Fantim e Reinstein (2004, p.21), mesmo com os pedágios, as malhas rodoviárias do Estado do Paraná estão na maioria de qualidade média ou ruim. “Os estudos mais recentes indicam que somente 30% dos 16 mil quilômetros da malha paranaense estão em boas condições. O restante está classificado como de qualidade média ou ruim”. A tabela a seguir mostra em %, a participação no Brasil dos modais na matriz de transporte no ano de 1994 a 1998.

Figura 3: Participação (%) dos Modais na Matriz de Transporte

| Modais     | Ano  |      |      |      |      |
|------------|------|------|------|------|------|
|            | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
| Aéreo      | 0,3  | 0,3  | 0,3  | 0,3  | 0,3  |
| Aquaviário | 10,3 | 11,5 | 11,5 | 11,6 | 12,8 |
| Dutoviário | 4,0  | 4,0  | 3,8  | 4,5  | 4,4  |
| Ferrovário | 23,3 | 22,3 | 20,7 | 20,7 | 19,9 |
| Rodoviário | 62,1 | 61,9 | 63,7 | 62,9 | 62,6 |

Fonte: (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000, p.131)

### 3. A CONTRIBUIÇÃO DA INFORMÁTICA PARA O TRANSPORTE

Com a Internet e outras tecnologias de informação, tem criado novas oportunidades para o planejamento, o controle e a operação das atividades de



transporte, como por exemplo na Webmodal, empresa onde se faz pedido de coleta e entrega de mercadoria via Internet em tempo real. “ Webmodal exhibe as soluções de transporte intermodal para os clientes depois que eles informam os locais e hora de coleta e entrega. (...) Uma vez que os clientes tenham identificado a solução que desejam adquirir, a Webmodal providencia a capacidade de executar o pedido online” (LOG&MAN, Jul. 2002, p.8) .

Através da Internet, também existe a possibilidade dos fabricantes entregarem as mercadorias para o consumidor eliminando a necessidade de distribuidores e varejistas, como Fleury, Wanke e Figueiredo (2000, p.131) comentam com a Pulverização das entregas:

Por meio da Internet, tornou-se possível para fabricantes de produtos de elevado valor agregado, como os computadores, a comercialização direta para os consumidores, eliminando da cadeia de suprimentos a necessidade de intermediários como distribuidores e varejistas. Anteriormente, o transporte de produtos entre fabricantes e seus principais clientes era marcado por maior concentração e estabilidade nos embarques, visto que os destinos dos clientes eram conhecidos e eles procuravam renovar seus estoques periodicamente. Nos EUA, a Gateway e a Dall dominam o mercado de vendas diretas de computadores pessoais pela Internet. A distribuição desses computadores é feita por transportadoras que possuem elevado grau de penetração em diversos mercados. Na gestão de transporte, cada vez mais as empresas que realizam uma distribuição altamente pulverizada busca sistemas, como roteirizadores, para auxiliá-las na estruturação de rotas. O transporte é marcado por um curto transit time (tempo decorrido de movimentação) e grande flexibilidade na entrega, feita normalmente entre um e dois dias.

Assim, a Internet possibilita que as empresas tenham uma redução de custo logístico.

#### 4. VANTAGENS COMPETITIVAS E ESTRATÉGICAS NO USO DE OPERADORES LOGÍSTICO

O uso de operadores logísticos vem sendo uma importante tendência em todo o mundo. Essas empresas são capazes de fornecerem todos serviços logísticos, de uma forma rápida e flexível. Moisés Ferella, gerente de logística comercial da Bosch, comenta o que os operadores logísticos estão fazendo em sua  
Revista Ciências Empresariais Ano II, No 3 ago/dez 2008.

empresa. “ O operador logístico recebe, estoca, faz a separação de pedidos, contrata o transporte, faz o gerenciamento de fretes, faz as entregas, etc.” (LOG&MAN; Nov. 2002, p.36)

Mas não podemos confundir empresas Operadores Logísticos Integrada com Prestadores Logísticos Tradicionais, onde cada empresa tende a concentrar numa única atividade logística: transporte, ou estoque ou armazenagem.

Operador logístico é definido da seguinte forma: “Um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase todas necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada” (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000, p.134)

## 5. TIPOS DE OPERADORES LOGÍSTICOS

Existem dois principais tipos de Operadores Logísticos: operadores baseados em ativos, onde são caracterizados por possuírem investimentos próprios em transporte, armazenagem e etc, e operadores baseados em informação e gestão, onde não possuem ativos operacionais próprios, apenas vendem know-how de gerenciamento baseado em sistemas de informação e capacidade analítica.

Cada tipo de operadores logístico possui sua vantagem.

Os que defendem os operadores logísticos baseados em ativos argumentam que eles são mais sólidos e comprometidos, devido aos investimentos especializados que detêm. Por outro lado, os defensores dos operadores logísticos baseados em informação, afirmam que por não estarem comprometidos com ativos específicos, são mais flexíveis na busca de melhor solução possível para atender determinado cliente (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000, p.134).

A origem dos operadores logísticos se deram através da ampliação de serviços e diversificação de atividades. Na ampliação de serviços, empresas especializadas em uma só atividade logística fizeram aquisição ou parcerias para oferecer um serviço ampliado e integrado de logística para seus clientes. Já as diversificações de atividades, são empresas industriais ou comerciais, que por terem desenvolvido alta competência para o gerenciamento interno de suas operações

logísticas, decidem diversificar sua atividade por meio de criação de empresa prestadora de serviços logísticos integrados para terceiros.

## 6 - UTILIZAR OU NÃO OPERADORES LOGÍSTICOS

A escolha das empresas de optarem na utilização de operadores logístico cai sobre verticalizar ou desverticalizar as operações. A decisão concentra-se na análise do impacto da escolha sobre custo e controle operacional. “Os argumentos a favor da verticalização partem do pressuposto de que fazer internamente permite reduzir custos e aumentar o controle sobre a operação.”, (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000, p.135). Na verticalização, a redução de custo seria obtida pela eliminação da margem do fornecedor. Por outro lado, trará uma série de custos de transação, tais como impostos, comunicação, deslocamento e coordenação. Mas realizando os serviços logísticos, a empresa teria maior controle sobre variáveis como qualidade, prazos, disponibilidade, flexibilidade, devido à proximidade, exclusividade e facilidade de coordenação, desde que possua eficiência operacional semelhante à do operador logístico, o que não ocorre na maioria das vezes.

Por outro lado, em razão da crescente complexidade operacional e sofisticação tecnológica, há um crescimento na demanda de operadores logísticos. “Ao prestar serviços para substancial número de terceiros, geram economias de escala, que viabilizam investimentos contínuos em ativos, tecnologias e capacitação gerencial e operacional” (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000, p.138). Assim, os operadores logísticos têm o potencial de operar com menores custos e oferecer melhores serviços do que operações executadas internamente.

Existem outras vantagens competitivas para seus contratantes em pelo menos três dimensões adicionais: redução de investimento em ativos, foco na atividade central do negócio e maior flexibilidade operacional.

Mas as operações logísticas não estão livres de problemas. “ O primeiro é o risco de perder acesso a informações-chaves do mercado. O envolvimento no dia-dia com as operações de campo, incluindo o contato direto com

clientes e fornecedores, é um importante ingrediente para se manter sintonizado com os problemas e oportunidades da operação e com as mudanças no ambiente do negócio.” (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000, p.139). Outros problemas são a incapacidade do operador logístico de cumprir com as metas combinadas com o contratante, as empresas correrem o risco de criar uma dependência excessiva do operador logístico, e etc.

Para evitarem esses problemas, existem formas para as empresas se prevenirem. “Para minimizar a possibilidade de ocorrência de problemas na contratação de operadores logísticos, o caminho natural é, portanto, seguir procedimento analítico estruturado que permita decidir, em bases objetivas possíveis, sobre a conveniência de terceirizar, e com quem terceirizar” (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000, p.139).

## 7. INTERMODALIDADE NO BRASIL

A Intermodalidade de transporte é definida como: “Transporte realizado por mais de um modal, caracterizando um serviço porta a porta com uma série de operações de transbordo realizadas de forma eficiente e com a responsabilidade de um único prestador de serviços através de documento único” (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000, p.144) Já Ballou, define como: “ Quando dois ou mais modos individuais de transporte são envolvidos num único despacho.” (1993: p.126).

Depois de vários anos sem receber investimentos significativos, o Brasil vem passando por um momento de transição no que diz respeito a utilização de mais de um tipo de modal na cadeia de suprimentos. Isso também ocorre no Estado do Paraná, como comenta Melissa Werneck, gerente de Projetos Logísticos e Mercado da ALL. “... para ampliar a integração entre os modais é preciso investir em mais terminais de trasbordos. Para isso, diz, é importante a parceria com os clientes” (FANTIM, REINSTEIN, 2004, p.23). Isso vem ocorrendo em razão das privatizações das ferrovias, portos e estradas, execução de obras infra-estruturais e também pela iniciativa de vários embarcadores e prestadores de serviços logísticos.

Os produtos mais transportados por mais de um tipo de modal são os de baixo valor agregado, como o minério de ferro, grãos e cimento. Isso se deve em razão do custo de transporte ser uma parcela considerável do valor destes produtos.

Já os produtos com maior valor agregado, são poucos que utilizam mais de um modal no transporte. Mas para que as empresas obtenham uma maior redução de custo, o uso de mais de um modal surge como uma grande oportunidade na competitividade, sendo que no Brasil o modal predominante é o rodoviário, mesmo para produtos/trechos onde não é o mais competitivo.

Mas o que muitos não sabem, é que a utilização de mais de um modal traz vantagens para cada modal, tanto pelo serviço, quanto pelo custo. Um bom exemplo é o transporte rodoferroviário, “ o transporte rodoferroviário tem como vantagens em relação ao transporte rodoviário o custo baixo do transporte ferroviário para longas distâncias e da acessibilidade do transporte rodoviários” (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000, p.146).

Embora se possa observar alguns exemplos de soluções logísticas que contemple a utilização de mais de um modal, estas iniciativas esbarram em questões infra-estruturais e de regulamentação, tais como: eficiência dos portos, terminais para integração entre os modais e regulamentação da operação de transporte por mais de um modal, como acontece no Estado do Paraná. “Portos, aeroportos, estradas, ferrovias, todos possuem suas limitações que, em maior ou menor grau, comprometem a competitividade das empresas e, por conseqüência, do próprio Estado.” (FANTIM, REINSTEIN, 2004, p.21)

Em razão disso o Governo Federal vem executando projetos que possibilitem o desenvolvimento de alternativas de transporte por mais de um modal. Investimentos nos terminais estão vindo dos próprios embarcadores, como por exemplo vem da CSN, Cargill, Usiminas e Feterco. Um desses investimentos, acontecerá no Porto de Paranaguá, no Estado do Paraná. “... o governo do Estado projeta investimentos de R\$ 148 milhões para ampliar o cais oeste, que deve se estender por mais 830 metros. Essa obra permitirá que mais três navios possam atracar, o que deve agilizar as operações.” (FANTIM, REINSTEIN, 2004, p.21).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Transporte logístico vem sendo um importante diferencial competitivo para as empresas. Para isso, as empresas vêm contando com diversas ferramentas e acessórios para possuir uma logística mais eficaz e eficiente, como o uso da Internet, operadores logísticos, a intermodalidade e etc.

Embora no Brasil ainda tenha vários problemas em todos os modais de transporte, é essencialmente importante que as empresas tenham conhecimento sobre todos os modais para diversificarem os transportes, assim descentralizando o modal rodoviário.

Portanto, o que muitas empresas não sabem, é que o Transporte de Mercadorias é um importante valor agregado no preço final de seus produtos, e que pesquisando e analisando as formas de modais de transporte e ferramentas utilizáveis, as empresas poderão reduzir os seus custos.

## REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. *Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física*. Trad. YOSHIZAKI, H. T. Y. São Paulo: Atlas, 1993.
- FANTIN, E.; REINSTEIN, I. *Observatório da indústria: Sistema Federação das indústrias do Estado do Paraná*. FIEP, Ed. Especial. Junho 2004.
- FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. *Logística Empresarial – A perspectiva Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- Revista Log&Man: Logística, Movimentação e Armazenagem de Materiais*. São Paulo, Instituto IMAM. n. 145. Novembro 2002.
- Revista Log&Man: Logística, Movimentação e Armazenagem de Materiais*. São Paulo, Instituto IMAM. n. 141. Julho 2002.

Recebido em: 09 de junho de 2008.

Aprovado em 07 de julho de 2008.

## ATUAÇÃO ACADÊMICA DE DIAGNÓSTICO EM EMPRESA DA REGIÃO, COM PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

ACADEMIC PERFORMANCE OF DIAGNOSTIC COMPANY IN THE REGION, WITH  
THE INTERVENTION PROPOSAL

Vania Maria Ferreira<sup>\*</sup>  
Rosângela Ferreira Leal  
Fernandes<sup>\*\*</sup>

**RESUMO:** O presente artigo é resultante do projeto de diagnóstico institucional realizado em empresa de silos da região com proposta de intervenção. Abordando os temas levantados como: auto-estima, motivação, feed-back e qualidade de vida no trabalho, estas seriam umas das principais dificuldades da empresa, com este projeto iremos buscar atender as necessidades encontradas.

**PALAVRA CHAVE:** Diagnóstico, Motivação, Qualidade de Vida, Empresa.

**ABSTRACT:** The present article is a result of the project of an institutional diagnostic made in a company of silos from south region with an intervention proposal. Approaching to mentioned subjects as: auto-esteem, motivation, feed-back and job's quality of life, these would be ones of the main difficulties of the company, in concerning this project it will be possible to attend the necessities described above.

**KEY- WORDS:** Diagnostic, Motivation, Job's Quality of life, Company.

### 1. INTRODUÇÃO

O projeto de diagnóstico Institucional teve levantamento de dados por questionário, este diagnóstico seria uma identificação do ambiente de trabalho, seria ver os problemas existentes .

Segundo Bulgacov o diagnóstico psicossocial na organização tem por objetivo a identificação e análise das complexas inter-relações entre o indivíduo e o contexto do trabalho.

No levantamento de dados os funcionários expressam o que poderia ser feito para que a empresa torna-se melhor e melhorasse seu trabalho dentro da mesma.

---

\* Discente do 5º ano do Curso de Psicologia. [vaniaferreir@yahoo.com.br](mailto:vaniaferreir@yahoo.com.br)

\*\* \*\*Especialização em Administração Industrial pela Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Especialista pela SBDG. Especialização em Comportamento Organizacional. Graduação em Psicologia pela UEL. Psicóloga do Trabalho e Organizacional em empresas de Londrina há 20 anos.  
[rosangela.fernandes@unifil.br](mailto:rosangela.fernandes@unifil.br)

O diagnóstico para, Pedrosa (2007) “é um verdadeiro check-up, uma visão global que indica insuficiências, que permite analisar as instabilidades e avaliar os desequilíbrios. Deste modo, é um instrumento insubstituível para colocar em relevo toda desarmonia entre as estruturas da empresa ou entre a empresa e a realidade sócio-econômica na qual sua ação se desenvolve. Com a realização do diagnóstico, a empresa solucionará seus problemas, economizando e prosperando mais que o custo dos serviços realizados”.

De acordo com o autor, o diagnóstico é um instrumento indispensável de gestão, uma técnica gerencial de primeira ordem, ainda que a empresa apresente resultados satisfatórios.

A qualidade de vida no trabalho como diz Rodrigues (1998, p.76) “tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência” pois a qualidade de vida envolve tanto os aspectos existentes no trabalho quanto na vida pessoal do indivíduo. Sem a qualidade de vida o funcionário pode ter um nível baixo de produtividade, segundo Rodrigues (1996) “poucos são os que falam, no entanto, sobre um fator essencial para o incremento dessa mesma produtividade: a qualidade de vida no trabalho.”

Podemos perceber que a qualidade de vida está ligada ao bem estar do indivíduo dentro e fora da empresa. De acordo com Fernandes (1996, p.35) “A tecnologia de QVT pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.”

Existem alguns programas internos de qualidade de vida em empresas, que visam resgate do capital humano, através da prática, participação, promovendo a qualidade de vida e motivação no desenvolvimento de novos talentos, estabelecendo vínculo no crescimento, alguns destes programas são, Programa 5s; GES (Grupo de Estudos e Soluções); Brigada de Combate a Incêndio; CIMA (Comissão Interna de Meio Ambiente); CICE



(Comissão Interna de Conservação de Energia); CIPA (Comissão Interna de Preservação de Acidentes); Projeto Gestante; Projeto Voluntário; Projetos Esportivos e ginástica laboral.

A motivação dentro de qualquer instituição é uma palavra chave, pois um funcionário motivado pode trabalhar melhor e se sentir mais satisfeito com o trabalho que faz.

Segundo Robbins (p.78) “funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho.”

Existe várias teorias para motivação e satisfação, temos a teoria de Maslow que seria a hierarquia (apud ROBBINS, p.152).

Vejamos:

- Fisiológica: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- Segurança: inclui segurança, e proteção contra danos físicos e emocionais.
- Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
- Estima: incluem fatores interno de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- Auto realização: A intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser, inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

A motivação faz uma grande diferença no comportamento de uma pessoa, pois ela tem que estar motivada a tudo e a todos, pois a motivação que faz a pessoa seguir em frente, se sentindo realizada, o indivíduo tem que estar satisfeito desde as necessidades fisiológicas até as pessoais.

Existe outras teorias sobre a motivação, a segunda que gostaria de citar é a Teoria de Herzberg (p.94), ela é dividida em dois fatores:

- Fatores Higiênicos: São os de manutenção, presentes no ambiente da empresa, tais como: remuneração justa, boas relações interpessoais, condições físicas satisfatórias de trabalho, benefícios. Tais fatores representam investimentos elevados e até podem não causar satisfação, mas se forem suprimidos poderão provocar insatisfação e queda na produtividade.
- Fatores Motivacionais: São aqueles relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado e que, embora gratuitos(ou quase), tem o poder de gerar um estado de satisfação. Por exemplo, desafios, reconhecimentos, grau de autonomia, auto-realização, etc.

Para melhorar a comunicação entre funcionário e empresa e empresa funcionário, tem o feedback, pois ele fará uma troca de comunicação muito útil para ambas as partes.

Segundo Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999, p. 241) "...o processo de feedback geralmente envolve uma pessoa comunicando uma avaliação (isto é, uma reação positiva ou negativa) daquilo que outra pessoa disse ou fez", em relação a esta frase percebemos que o feedback pode ser construtivo ou não depende da maneira como ele é utilizado. Os autores explicam melhor dizendo como dar um feedback construtivo:

- Dê feedback diretamente, num espírito de confiança mútua.
- Seja específico, não vago; use bons exemplos claros.
- Dê o feedback numa ocasião em que o receptor esteja mais disposto a recebê-lo.
- Seja preciso; conforme com outros para garantir a validade.
- Coloque o foco em coisas sobre as quais o receptor possa fazer algo.
- Limite o feedback aquilo que o receptor pode lidar na ocasião.

Alternativas sugeridas com relação a empresa podemos verificar a questão de benefícios, como vale farmácia, vale mercado, etc..

Dentro desta realidade será proposto um trabalho de intervenção: Abordando os temas levantados das principais dificuldades da empresa, buscando atender as necessidades encontradas.

Para Pedrosa (2007), ao fim do diagnóstico, o dirigente deverá obrigatoriamente tomar uma decisão imediata: ou bem ele se dá por satisfeito e decide não ir em frente; ou, ao contrário, o chefe da empresa resolve prosseguir sua ação, porque está íntima e firmemente persuadido de que é necessário corrigir certos erros. Ele se propõe, então, a alguns objetivos.

Diante os dados obtidos acreditamos que seja importante trabalhar com os funcionários um projeto que aborde as questões de comprometimento, maior qualidade de vida, motivação, a valorização do trabalho desenvolvido para que haja maior dedicação e para que possam lidar de forma adequado com os desafios que vão sendo vivenciados e feedback.

A empresa tem o livre arbítrio de decidir se o projeto irá ter continuidade ou não.

## 2. METODOLOGIA:

O projeto foi realizado com grupos de 11 funcionários.

O local da aplicação do projeto foi em uma empresa de silos da Cidade de Rolândia- Paraná.

Material Utilizado:

- Utilização de uma sala da empresa
- Instrumento de coleta, pesquisa, questionário
- Entrevistas individuais

- Captação da percepção e entendimento dos funcionários com transformação de indicadores verbais por porcentagem de intervenção.

### 3. Resultados e Discussão:

Podemos perceber que a maioria dos funcionários entrevistados estão na empresa a 1 ano sendo os que responderam o questionário um total de 58,3%. A idade dos mesmos varia entre 19 á 47 anos, sendo 81% do sexo masculino, escolaridade 1º e 2º grau e 9,0 % Ensino Superior .

Os funcionários vêem seu superior como compreensivo e educado, 83,33% tem confiança no mesmo. Alguns funcionários sugerem que com mais reuniões melhoraria a empresa e a relação com os superiores, porém reuniões que possam falar sem receio das conseqüências, pois muitas vezes não falam por medo dos superiores. Segundo dados observados 36,6% dos funcionários costumam ter faltas por problemas de saúde. E 83,33% dos funcionários cresceram na empresa e ganharam confiança, experiência e qualificação.

Segundo dados levantados por alguns participantes, gostam do serviço que fazem e não tem interesse em mudar de setor. Os pontos fortes levantados dentro da empresa são as amizades, salário, elogios; e são insatisfeitos com os atrasos de salários, falta de benefícios, e de alguns equipamentos de trabalho. Gostariam de ter benefícios como: Planos de saúde, cursos, vale mercado, vale farmácia, ou cesta básica, etc.

Segunda dados levantados 83,33% dos funcionários que participaram dos questionários não gostam e defende a empresa quando falam mal da mesma, pois tem, uma boa percepção da mesma. Quando não estão trabalhando os funcionários passam a maior parte com a família, ou atividades de lazer como pratica de esportes e passeios.

Uma média de 50% dos funcionários sentem com freqüência irritabilidade, ansiedade, depressão, fadiga, insatisfação com o trabalho, dores musculares, dor de cabeça, ganha ou perca de peso, problemas respiratórios e

tabagismo. De acordo com dados levantados na pesquisa, eles atribuem estes problemas, a falta de exercícios e problemas pessoais.

Os funcionários citaram para melhoria da empresa ter cursos, mais investimento em relação as máquina, projetos de desenhos e funcionários.

Um total de 83,33% dos funcionários se acham um bom funcionário mas as vezes acreditam que não são reconhecidos.

Os problemas mais identificados nos relatos e resultados dos questionários aplicados nos funcionários, são mais focados em qualidade de vida dos mesmos e feedback da empresa para com eles e deles para empresa.

Diante dos dados citados acima acreditamos que seja importante trabalhar com os funcionários um projeto que aborde as questões de comprometimento, maior qualidade de vida, motivação, a valorização do trabalho desenvolvido para que haja maior dedicação e para que possam lidar de forma adequado com os desafios que vão sendo vivenciados e feedback.

Alternativas sugeridas com relação a empresa podemos verificar a questão de benefícios, como vale farmácia, vale mercado, etc..

Dentro desta realidade será proposto um trabalho de intervenção: Abordando os temas levantados das principais dificuldades da empresa, buscando atender as necessidades encontradas.

## REFERÊNCIAS

RODRIGUES, Denise Ferreira (et. all). *Aspectos Comportamentais de Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Salvador-BA: Casa da Qualidade, 1996.

SCHERMERHORN, John R (et. all). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis-RJ: Vozes, 1994.

PEDRODA, Carlos José. DIAGNÓSTICO: ENTENDENDO A CRISE. Disponível em

<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/entendendoacrise.htm>>.

Acessado em 09 de outubro de 2007.

Encaminhado em: 26 de dezembro de 2007.

Aprovado em: 03 de março de 2008.

## JOGOS DE EMPRESA COMO FERRAMENTA DE TREINAMENTO E SELEÇÃO DE EXECUTIVOS E ACADÊMICOS.

### BUSINESS GAMES AS A TRAINING TOOL AND A SELECTION TOOL FOR EXECUTIVES AND ACADEMIC STUDENTS

Adalberto Brandalize\*

**RESUMO:** Esta pesquisa ressalta a história e a importância da utilização de jogos de empresas em programas de capacitação de executivos e acadêmicos. Proporcionando que estes realizem experiências e aprendam as conseqüências de suas decisões no futuro e em partes diferentes da organização. Evidencia os objetivos dos jogos de empresa, a metodologia, as fases, os tipos e o porquê usá-los. Os mitos que envolvem os jogos de empresa, como estruturar e aplicar. Como a Jogos de empresas preparam o executivo para atividades de planejamento e tomada de decisão, bem como a tendência das empresas em utilizá-los para atividades de planejamento, tomada de decisão e processos de seleção de novos colaboradores. Na área de treinamento e ensino um dos maiores desafios com relação ao ensino no campo da Administração está em como desenvolver aulas interessantes sobre o processo de gestão empresarial e negociação e uma grande vantagem é que a empresa pode treinar funcionários em todos os níveis, desde gerentes e diretores a *trainees* e estagiários.

**PALAVRAS-CHAVE:** Jogos de Empresa, Executivos, Acadêmicos, Treinamento.

**ABSTRACT:** This research shows the story and importance of business games in capacitation programs for executives and academic students, by allowing them to experiment and learn the consequences of their decisions in the future and in different parts of the company. It also demonstrates the aims of business games, the methodology used, the different stages and types of games and the reason why they should be used. The myths involving business games, and how to structure and apply them. How business games prepare the executive for planning activities and decision-making, as well as the trend of using them in companies for planning and decision-making activities, and processes of selection of new collaborators. In the area of training and teaching one of the biggest challenges concerning the teaching of Business

**KEY WORDS:** Business Games, Executives, Academic Students, Training.

---

\* Mestre em Administração, Administrador, Professor de Administração na graduação e Pós-Graduação, Consultor Empresarial, Pesquisador e autor de artigos científicos, Executivo, Palestrante, Diretor Vice-Presidente da BPC-Brasil/Paraná-China.Câmara de Comércio, Indústria, Desenvolvimento e Cultura. BPI- Brasil/Paraná-Índia.Câmara de Comércio, Indústria, Desenvolvimento e Cultura. Ex: Coordenador de Estágio Supervisionado, Diretor Presidente do INDESPE-Instituto de Desenvolvimento Social Pesquisa e Ensino, autor de projetos de extensão, Coordenador Acadêmico de Pós-Graduação. Conciliador do Tribunal de Justiça do Est. Do Paraná. Orientador de trabalhos de conclusão a nível de graduação e pós-graduação.

Administration is how to plan interesting, motivating lessons about the process of business management and negotiation; a big advantage is that the company can train their employees in all levels, from managers and directors to trainees.

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho busca desenvolver a temática dos jogos de empresa enfocando a sua validade como instrumento de treinamento e vivência empresarial, traduzindo-se na área de treinamento e ensino em um dos maiores desafios com relação ao campo da Administração que está em como desenvolver aulas e atividades interessantes sobre o processo de gestão empresarial.

Demonstra-se as formas de estruturação e aplicação dos jogos como ferramenta de treinamento e desenvolvimento do comprometimento e espírito de equipe de colaboradores num ambiente de trabalho ou processo de seleção de profissionais.

Enfatiza-se a utilização por áreas de Recursos Humanos-RH e empresas de treinamento e consultoria empresarial, sua utilização como simulação estratégica e os diversos objetivos que levam à aplicação desta ferramenta, as características e as formas de aplicação, os tipos e mitos em torno da técnica de jogos de empresa.

## 2. METODOLOGIA

Realizou-se a pesquisa bibliográfica em fontes primárias, buscando a coleta de dados em publicações adequadas e direcionadas de autores a cada abordagem no trabalho. A análise e a avaliação das informações pertinentes a situação em questão visando fundamentar as hipóteses. É oportuno citar:

Todas as pesquisas, independente de sua classificação (seja com base nos objetivos, procedimentos técnicos ou fontes de informação), supõem e exigem uma pesquisa bibliográfica prévia. Fato este que explica diversos objetivos de uma pesquisa desse tipo. (CRUZ; RIBEIRO, 2003, p.11)

Reproduz-se o citado por CERVO e BERVIAN:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema(1983, p. 55).



### 3. DESENVOLVIMENTO

#### 3.1 Jogo de Empresas

Ganha força o reconhecimento da importância da utilização de jogos de empresas em programas de capacitação de executivos e acadêmicos. Os jogos de empresas preparam o executivo para atividades de planejamento e tomada de decisão.

Na área de treinamento e ensino um dos maiores desafios com relação ao ensino no campo da Administração está em como desenvolver atividades que se aproximem ao máximo da prática e ao mesmo tempo sejam interessantes e abordem o processo de gestão empresarial e negociação. Nesse sentido, faz-se uso de metodologias capazes de proporcionar aos alunos oportunidades de aprender o processo de gestão empresarial de forma individual e colegiada, de aprender como atuar de forma reativa e pró-ativa, de saber como elaborar um diagnóstico, bem como resolver problemas, resumindo: É um exercício que prepara o indivíduo para a vida empresarial.

A definição: “Jogo é uma atividade espontânea, realizada por mais de uma pessoa, regida por regras que determinam quem o vencerá. Nestas regras estão o tempo de duração, o que é permitido e proibido, valores das jogadas e indicadores sobre como terminar a partida”. (Gramigna, 1994, p. 4)

É um instrumento dos mais importantes na educação geral. Com sua aplicação as pessoas exercitam habilidades necessárias ao seu desenvolvimento integral, as principais são: autodisciplina, comprometimento, sociabilidade, efetividade, valores morais, espírito de equipe, bom senso, etc.

Dentre as metodologias aplicadas em treinamento ou no meio acadêmico, os jogos de empresas podem ser considerados uma excelente forma para apoiar os novos desafios no campo do ensino, haja vista que essa metodologia proporciona meios para que as pessoas possam aprender, por meio de atividades práticas, a lidar com problemas surgidos no processo de gestão empresarial.

Proporciona aos participantes a possibilidade de vivenciar várias situações que possibilitam a prática de conhecimentos adquiridos, a aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento de diversas habilidades técnicas e comportamentais. Entre os conhecimentos adquiridos, a compreensão da

importância da abordagem sistêmica para a melhoria do processo de gestão empresarial é constantemente citada pela maioria dos profissionais que participam de jogos, seja em cursos de graduação, especialização ou em cursos *incompany*.

Uma das principais vantagens é que nenhum outro método permite simular situações de decisão tão produtivas e com tamanha participação dos alunos ou treinandos. Geralmente, cria-se uma atmosfera estimulante e o aprendizado de muitos conceitos, que somente seria possível em espaços de tempo bem maiores.

Outra grande vantagem é que os jogos de empresas, ao reduzirem o tempo e o espaço das experiências, possibilitam que se identifiquem as conseqüências de nossas decisões no futuro e em partes diferentes da organização.

### 3.2 Empresas Apostam na Metodologia dos Jogos

De acordo com vivência no mercado de treinamento este autor tem observado que gestores de RH, em grande número, decidem optar pelo uso de jogos, envolvendo funcionários e aproveitando para descobrir como estes se portariam em situações que podem enfrentar no futuro.

Em seu artigo Renato Marques cita:

Ao mesmo tempo em que conquista jovens universitários, os jogos de empresa têm chamado a atenção de uma série de companhias, preocupadas com o treinamento de seus funcionários. Cientes das dificuldades de preparar seus colaboradores, gestores de RH optam por utilizar alternativas lúdicas que colocam o empregado de frente para a realidade que podem enfrentar em situações futuras na empresa - e ainda podem descobrir algum talento empreendedor encoberto por funções burocráticas. (MARQUES, 2005)

Talvez a maior vantagem na utilização de jogos de empresa é que a empresa pode treinar funcionários em todos os níveis, desde gerentes e diretores a *trainees* e estagiários. Voltando a citar Marques(2005):

O mais interessante é em relação ao desenvolvimento do quadro de funcionários. Além de você treinar e formar equipes de altos executivos, as empresas podem preparar também os *trainees*", diz a organizadora do Global Management Challenge, Márcia Placa. "Simular a direção de uma empresa é uma estratégia muito interessante, porque a pessoa tem a possibilidade de errar, o que na prática não existe.

A utilização de jogos tem conseguido mostrar a capacidade de o candidato encontrar soluções trabalhando efetivamente em equipe - uma vez que o

resultado do grupo depende do desempenho de cada um - e não apenas tentando se destacar dos demais.

Há alguns anos, por exemplo, a Unilever, empresa que atua nos mercados de Higiene e Beleza, Alimentos e Sorvetes, realizou um processo de seleção que reuniu 16.000 candidatos. O método escolhido foi exatamente o jogo de empresas. "Está crescendo o treinamento e desenvolvimento através dos jogos de empresas, bem como a seleção de *trainees*", diz o professor de Jogos de Empresas da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), Fabiano Rodrigues. As empresas começam a perceber que é um treinamento eficaz. É uma metodologia diferente em que o funcionário pratica a gestão." (MARQUES, 2005)

Nota-se pela citação e exemplo, anterior, que a utilização em grande escala é viável e traz apresenta algumas vantagens em relação a outros métodos.

### 3.3 Jogos como Simulação Estratégica

De acordo com Klein (1990), a simulação estratégica ganhou o meio acadêmico, e se avançou por vários campos, sendo caracterizada em 6 tipos:

*1 - Preferência do aluno por jogo:* Em uma pesquisa realizada por Grey (1973), estudantes relacionaram os jogos como o mais interessante instrumento de repasse de informações. Dauenes (1974) resumiu a popularidade do jogo "uma vez que um aluno foi desafiado pelo espírito competitivo da simulação as suas próprias ações e dos outros participantes servirá para expandir seu conhecimento e a compreensão da empresa como um todo".

*2 - Jogo como uma ferramenta de pesquisa:* Através dos anos, o número de estudos usando a simulação como um meio de pesquisa tem crescido constantemente (Klein, 1984). Um dos primeiros estudos e provavelmente o mais conhecido é baseado no problema do prisioneiro, onde se utilizou o jogo para examina o comportamento das mulheres contra os homens em situações de conflito.

*3 - A percepção do aluno em ter eficácia:* Os estudos realizados acerca da percepção dos alunos da eficácia do jogo geralmente apresenta resultados favoráveis. No estudo de Siggesc (1982), 92% dos alunos relataram a experiência da simulação como moderada ou mais alta em valor. Resultados similares foram encontrados por Anderson & Woodhouse (1984), Lill & Dopplet (1966). No Brasil, a empresa Soluções Empresariais, quantificou índices de aprendizado do jogo nos mesmo padrões americanos.

4 - *Correlação entre atuação e habilidade*: outro conjunto de estudos atenta para mostrar uma correlação entre a atuação na simulação e outro indicador de habilidade do estudante (média de pontos da série, etc..).

5 - *Interesse e Motivação*: Assuntos considerados importantes no processo pedagógico, vários pesquisadores encontraram que a satisfação do aluno era mais alta com a metodologia de simulação do que com leituras e casos de estudo.

6 - *Eficácia como arma de ensino*: Esta área representa a maior controvérsia dos jogos de simulação estratégica. Cita Marques(2005): “Vários pesquisadores, entre eles Wolfe (1985), atestam que muitos estudantes-usuários administram de acordo com defeitos e refutação da teoria de ensino. Os estudos mais importantes realizados foram de Sculli (1986) que apresenta uma estrutura para o projeto de jogos usando três sistemas: físico, financeiro e ambiente externo”.

### 3.4 Metodologia Adequada

Os profissionais que se preparam para atuar como gestores em qualquer tipo de organização estão sujeitos a demandas que os desafiam de duas maneiras: a) adquirir conhecimentos técnicos para praticar a administração-ciência e seguir ampliando continuamente sua base de aprendizagem cognitiva; b) desenvolver habilidades técnicas e comportamentais no uso do conhecimento, praticar a administração-arte, interagir afetiva e emocionalmente com as pessoas do seu grupo de trabalho e criar um ambiente de satisfação. Nesse sentido, todas as demandas descritas podem ser supridas, de alguma forma, por meio da utilização de jogos de empresas.

Os Jogos de Empresa são instrumentos que desmistificam a complexidade do processo de ensino-aprendizagem, pois proporcionam prazer, alegria e entretenimento que predisõem à aceitação e cooperação, motivando o gosto por aprender através do lúdico, da vivência, do relato, do processamento e generalização dos resultados - aprender fazendo.

O jogo é uma atividade física ou mental, livres, envolvendo dois ou mais participantes, organizadas por meio de um conjunto de regras. Qualquer processo de desenvolvimento e/ou mudança de cultura é composto por fases distintas:

- Crença e o reconhecimento dos envolvidos de que é necessário mudar.
- Aquisição de habilidades necessárias à mudança.
- Vontade de mudar.
- Promoção da mudança individual.
- Intervenção ambiental.

### 3.5 Objetivos dos Jogos de Empresas

Relaciona-se a seguir os objetivos mais comuns para a utilização dos jogos de empresas:

1. *Treinamento*: desenvolver nos participantes a habilidade de tomar decisões através do exercício e experiências num ambiente simulado, tão parecido quanto possível ao ambiente no qual as mesmas terão que ser realmente desempenhadas.

2. *Didático*: transmitir conhecimentos específicos (conhecimentos, técnicas e instrumentos) do campo da Administração de Empresas de um modo prático e experimental.

3. *Pesquisa*: utilizar o cenário propiciado pelo jogo de empresas como um laboratório para: descobrir soluções para problemas empresariais; esclarecer e testar aspectos da Teoria Econômica; pesquisar aspectos da Teoria da Administração e investigar o comportamento individual e grupal em condições de tomada de decisões sob pressão de tempo e incerteza. Em recente pesquisa, Faria (2000: 90) identifica as três mais importantes áreas de pesquisa através deste mecanismo, determinadas através do número de publicações:

- a. Práticas que estimulam aumentos de performance;
- b. A efetividade dos jogos de empresas e
- c. O que jogos de empresas ensina.

### 3.5.1 Objetivos nos Diferentes Programas de Jogos de Empresas

Demonstra-se na reprodução do gráfico I, com as informações de Sauaia, os programas e os objetivos educacionais dos respectivos jogos:

Quadro I: Programas e os Objetivos Educacionais

| Programa                  | Objetivos Educacionais  |
|---------------------------|---|
| Graduação                 | Recuperar uma visão sistêmica das organizações<br>Incluir o ambiente econômico no foco gerencial<br>Desenvolver espírito crítico nas decisões<br>Estimular a transposição da aprendizagem   |
| Pós-Graduação             | Aplicar os conceitos de gestão em ambiente empresarial, tratados nas demais disciplinas do programa<br>Interagir com os demais participantes que desempenham diferentes papéis em sua vida profissional e atuam nos variados setores da economia. |
| Treinamento Gerencial     | Desenvolver, nos participantes, uma visão gerencial do ponto de vista do seu cliente<br>Criar visão aplicada de administração mercadológica<br>Criar visão sistêmica de uma organização   |
| Desenvolvimento Gerencial | Despertar atenção para uma gestão estratégica<br>Orientar para uma administração competitiva<br>Formar uma visão sistêmica de uma organização   |

Fonte: Sauaia (1995,100)

### 3.6 Características dos Jogos

As características típicas dos jogos, tais como o divertimento, a alegria, a tensão e a fascinação que exerce, constituem-se pontos básicos que os

diferenciam de outras atividades. Estas características levaram os defensores de uma metodologia educacional e empresarial participativa a incluir os jogos no rol de instrumentos eficazes para a formação de gerentes e administradores, adaptando instrumentos já existentes, criando novos jogos e estabelecendo uma metodologia própria para a sua aplicação. As principais características são:

- Possibilidade de modelar a realidade da empresa;
- Atividades pertinentes à atividade a ser explorada.
- Papéis claros;
- Regras Claras;
- Condições para ser um jogo atrativo e envolvente.

### 3.7 Jogo de Empresas, Você já Participou?

Se sua resposta for negativa, você ainda pode participar desta forma de ensino diferente das aulas expositivas tradicionais.

Segundo Marques (2005): “Explicar um jogo de empresas é difícil para participantes iniciantes, só quem já vivenciou esta competição sabe dos conhecimentos que são necessários para se administrar uma empresa aliada à habilidade do trabalho em grupo”.

Estes jogos são simulações de ambientes empresariais, onde os participantes atuam como executivos, avaliando cenários hipotéticos de negócios e as conseqüências decorrentes de suas decisões tomadas.

Segundo Joseph Wolfe (University of Tulsa), apud Marques(2006):

Os jogos empresariais modernos são o resultado da fusão dos jogos de guerra, pesquisa operacional, teoria de educação e tecnologia computacional, em que o conhecimento é transmitido pela interação software-hardware-aluno, neste caso o professor é apenas um mediador do processo de ensino.

Marques afirma, tudo começou em 1955, quando foi desenvolvido um jogo computadorizado simulando a administração de materiais para a Força Aérea Norte-Americana. Em 1956, a American Management Association lançou o jogo adaptado para negócios considerado como o primeiro jogo de empresas e, em 1957, a Universidade de Washington adotou esse método de ensino em sala de aula.

No Brasil, os jogos iniciaram-se em 1962. Naquela época eram importados e processados nos Mainframe, usavam-se então os antigos cartões perfurados.

Os jogos, como ferramenta no ensino de gestão de empresas, têm um charme todo especial, no qual não há perdedores, quem participa ativamente da experiência é que obtém o conhecimento e torna efetivo o ensino, isto é, quem ganha realmente é quem aprende! Assim, esteja preparado, se você nunca participou, sua vez chegará em breve.

### 3.8 Por que Utilizar Jogos de Empresa

Para Gramigna (1994: 9), “além do aperfeiçoamento de habilidades técnicas, o jogo proporciona o aprimoramento das relações sociais entre as pessoas. As situações oferecidas modelam a realidade social e todos têm a oportunidade de vivenciar seu modelo comportamental e atitudinal”. Para atingir objetivos, os jogadores passam por um processo de comunicação intra e intergrupar, em que é exigido de todos usar habilidades como:

- Ouvir, processar, entender e repassar informações;
- Dar e receber feedback de forma efetiva;
- Discordar com cortesia, respeitando a opinião dos outros;
- Adotar posturas de cooperação;
- Ceder espaço para os colegas;
- Mudar de opinião; Tratar idéias conflitivas com flexibilidade e neutralidade.

### 3.9 Fases de um Jogo de Empresas

- Preparação: criação de um clima adequado, com um exercício, debate, ou mesmo alguma simulação. Esclarecimento do objetivo do jogo, como ele pode ajudar o curso, a atitude desejável, a atenção para certos comportamentos etc.
- Instruções: definição de papéis, definição do cenário e regras do jogo.



- Ensaio: em jogos complexos, faz-se uso de ensaios, para "aquecimento" do grupo.
- O jogo em si: o professor e eventuais coordenadores devem acompanhar o transcorrer do jogo, para observar pormenores da dinâmica para posterior discussão e para fornecer eventuais esclarecimentos aos participantes e monitorar o andamento do jogo.
- Análise do jogo: troca de percepções dos participantes sobre o que ocorreu, com comentários neutros do professor. Assegura envolvimento e assimilação.
- Generalizações: o grupo envolvido procura transpor a vivência do jogo para situações da vida real.
- Fecho e complementação: balanço geral do jogo pelo professor com um resumo das principais conclusões do grupo. A complementação a fornecer aos participantes é o material que venha a reforçar a aprendizagem recém obtida pelo grupo.

### 3.10 Como Funciona um Jogo de Empresa?

- Os cenários empresariais são montados em ambiente de laboratório, reproduzindo os desafios e problemas do dia-a-dia.
- O grupo é incentivado a montar seu modelo de organizacional, usando como recursos, sua experiência e realidade. Os resultados são analisados à luz dos procedimentos adotados pelas equipes.
- Durante o jogo, alguns grupos ou pessoas se destacam com resultados positivos, sobressaindo-se em aspectos, tais como: planejamento e organização favoráveis, alto nível de colaboração e comprometimento com resultados, atenção ao cliente, racionalização de processos, energia e motivação dos participantes, busca de informações e trabalho participativo, dentre outros.

- Estes aspectos são levantados após a realização de um jogo empresarial e servem de ponto de partida para analogias e comparações com a realidade na qual convivem os jogadores e de reflexão sobre seus modelos comportamentais e atitudinais.
- Há casos em que os vencedores chegam à conclusão que muitos dos procedimentos adotados no jogo poderiam ser implantados em suas empresas e não o são. Neste caso, são estimulados a detectar os motivos a elaborar planos de mudança que favoreçam a adoção de novos procedimentos.

### 3.11 Tipos de Jogos

Segundo GRAMIGNA (1994: 11), não há um referencial único para classificar os métodos de jogos de empresas. Para efeito didático, apresenta uma sugestão:

· *Jogos de comportamento*: são aqueles cujo tema central permite que se trabalhem temas voltados às habilidades comportamentais. Neles, o facilitador enfatiza questões como: cooperação, relacionamento inter e intragrupal, flexibilidade, cortesia, afetividade, confiança e autoconfiança, dentre outras. Os jogos de comportamento são aqueles que compõem os programas de Desenvolvimento Pessoal;

· *Jogos de Processo*: nos jogos de processo a ênfase maior é dada às habilidades técnicas. São preparados de tal forma que, para atingir seus objetivos, as equipes passam por processos simulados, como negociar, liderar grupos, montar estratégias, administrar finanças e outros;

· *Jogos de mercado*: reúnem as mesmas características dos jogos de processo, mas são direcionados para atividades que reproduzem situações de mercado, tais como concorrências, pesquisa de mercado, relação empresa-fornecedores, terceirização etc.; Sauer (1995: 56) apresenta um outro prisma de classificação dos jogos de empresas com base em um modelo de aprendizagem sugerido por Keys (1977):

· *Jogos sistêmicos*: são os que abordam a empresa como um todo, incluindo decisões na maioria das principais áreas organizacionais e que requerem

integração dessas funções com o acompanhamento do ambiente econômico e da flutuação da taxa de juros;

· *Jogos funcionais*: são os que focalizam a problemática de uma das grandes áreas funcionais da empresa como marketing, finanças, produção, operações, recursos humanos ou contabilidade. Mesmo havendo decisões oriundas de outras áreas de interesse secundário, o foco da aprendizagem se concentra apenas na área escolhida.

### 3.12 Mitos em Torno dos Jogos de Empresa

De acordo com GRAMIGNA (1994: 124) identifica 10 mitos em torno dos jogos e classifica-os como forças restritivas, que precisam ser desmistificadas:

1. "*Se brinco não aprendo*": na realidade, aprende-se com mais facilidade quando se gosta do que faz e quando o ambiente favorece a espontaneidade e a brincadeira.

2. "*Jogos demandam muito tempo de planejamento*": existem algumas ações preventivas que podem evitar tal desgaste.

3. "*Tenho medo de os treinando não entrarem no jogo*": por maior que seja a resistência de um, o grupo o contamina e ele acabará se envolvendo nas atividades.

4. "*Não gosto de incentivar a competição, ela já é muito forte nas empresas*": a competição existe nas pessoas. Camuflá-la não é a melhor maneira de superá-la.

5. "*O jogo torna as pessoas agressivas*": o clima permissivo faz com que as pessoas se comportem de forma natural e expressem seus sentimentos reais, fato que no dia a dia têm de esconder para atender um padrão social de comportamento.

6. "*Com uma boa teoria, as pessoas aprendem mais*": a teoria é importante e indispensável e pode ser mais bem compreendida quando combinada com situações práticas.

7. "*No jogo, não tenho controle da aprendizagem*": é impossível controlar a aprendizagem de outra pessoa em qualquer situação.

8. *"Fico inseguro por não possuir referencial teórico sobre jogos"*: basta ao aplicador bom conhecimento sobre processos empresariais, experiência na condução de trabalhos vivenciais e segurança na metodologia de aplicação.

9. *"Não tenho habilidade criativa, logo não posso usar jogos"*: todas as pessoas têm potencial criativo, o qual só pode ser desenvolvido através da prática.

10. *"Adulto não gosta de atividades lúdicas"*: buscar a alegria e o prazer é inerente ao ser humano, independente de sua idade.

São utilizados em diferentes campos das empresas e da educação de adultos, tais como:

- treinamento de pessoal para o exercício de novas atividades;
- desenvolvimento de pessoal para um melhor desempenho de suas funções;
- avaliação do potencial para contratação e/ou promoção;
- criação e desenvolvimento de ações empresariais;
- tomada de decisões que envolvem participação grupal;

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa identificou que os jogos de empresas possibilitam que se realizem experiências e se aprendam as conseqüências de nossas decisões no futuro e em partes diferentes da organização

Ganha força o reconhecimento da importância da utilização de jogos de empresas em programas de capacitação de executivos e acadêmicos. Os jogos de empresas preparam o executivo para atividades de planejamento e tomada de decisão.

As empresas e instituições de ensino, cada vez de forma mais intensiva apostam na metodologia dos jogos, principalmente utilizando-os como simulações estratégicas devido a preferência do aluno ou treinando por jogo, sua utilização como uma ferramenta de pesquisa, e a fácil percepção do aluno/treinando na eficácia, correlação entre atuação e habilidade: interesse e motivação.

Desde que utilizada a metodologia adequadamente, sejam definidos de forma clara os objetivos dos Jogos, estes são uma importante ferramenta para atingirem objetivos quanto a: treinamento, didático e pesquisa. A utilização vem em

uma escala crescente, devido aos diversos tipos de jogos, os principais são: jogos de comportamento: jogos de Processo, jogos de mercado, jogos sistêmicos e jogos funcionais.

## REFERÊNCIAS

- CERVO, Arnaldo L. & BERVIAN, Pedro A. *Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- COLLINS, James. *Empresas Feitas para Vencer-Good to Geart*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002
- COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I. *Feitas para Durar-Práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- COVEY, Stephen R. *O 8º Hábito - Da Eficácia à Grandeza*, Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.
- CRUZ, Carla & RIBEIRO, Uirá. *Metodologia Científica: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.
- GRAMIGNA, Maria Rita Miranda, *Jogos de Empresa*, São Paulo, Makron Books, 1994.
- GROCCO, Luciano & GUTTMANN, Erik. *Consultoria Empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- KLEIN, Ronald D. & Fleck, Robert A.. *Simulation and Gaming*. Columbus: Sage Publications, 1990.
- CHARAN, Ram. *Crescimento e Lucro*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- MARQUES, Renato. *Empresas apostam em jogos para treinar funcionários*. Disponível em <[http://www.universia.com.br/html/materia/materia\\_ibgg.html](http://www.universia.com.br/html/materia/materia_ibgg.html)>. Acessado em 11/08/07.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração-Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- TANABE, Mário, *Jogos de Empresas*, São Paulo, FEA-USP, Dissertação de Mestrado, 1977.

Recebido em: 04 de abril de 2008.

Aprovado em: 07 de abril de 2008.

## ORGANIZAR – O PRIMEIRO PASSO PARA O CONTROLE EMPRESARIAL”

### ORGANIZATION – THE FIRST STEP TO BUSINESS CONTROL

Adriane C. Lopes\*  
Elisiane Godoy\*  
Emanuel O. Batista\*  
Sheila C. M. Guilherme\*  
Aparecida Vani Frasson Gaion\*\*

**RESUMO:** A necessidade de atender o cliente de forma diferenciada, as mudanças rápidas, a concorrência desenfreada, o tempo cada vez mais curto, tudo isso leva as empresas a buscarem novas formas de atuarem no mercado. Desta forma faz-se necessário o estudo e implantação de novas técnicas e tecnologias visando organizar e agilizar os processos para tomada de decisão, tornando a empresa e seus colaboradores mais eficientes e eficazes, bem como capacitando a empresa para a competitividade e crescimento no mercado cada vez mais exigente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mudanças, organizar, competitividade.

**ABSTRACT:** The need to answer the client in a distinguished way, the suddenly changes, the competition uncontrolled, the lack of time, all those factors take the companies to search new ways to act in the market. From this form it is necessary the study and implementation of new techniques and technology aiming organize and to speed up the process to decision taking, turning the company and its collaborators more capable and efficient, as well as making the company capable to competition and growth in a stricter market.

**KEY-WORDS:** Changes, organize, competition.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo aborda o primeiro passo que uma empresa precisa dar para conseguir um efetivo controle de suas atividades como um todo. Este passo é a organização, pois não há como controlar, tomar decisões, buscar crescimento e competir no mercado sem que as finanças, os recursos humanos, a produção, a empresa como todo estejam organizados e caminhando juntos para uma mesma direção.

Com todas as áreas da empresa organizadas fica mais fácil controlar as atividades abrindo caminhos para planos de investimentos e melhorias na atuação no mercado, pois o foco deixa de ser a preocupação corretiva para ser a

---

\* Discentes do 4º ano do Curso de Ciências Contábeis.

\*\* Docente do curso de Ciências Contábeis, Mestre em Contabilidade e Controladoria da UNIFIL – Centro Universitário Filadélfia.

ação pró-ativa, onde a empresa se antecipa aos fatos reduzindo os riscos e as perdas.

Neste contexto a controladoria caminha de braços dados com a gestão empresarial visto que auxilia no levantamento de dados e controle dos processos.

## 2. ORGANIZAÇÃO

Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados esta estabelecidos (OLIVEIRA, 2002, p.84).

Organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério (MAXIMIANO, 2000, p.27).

Organizar é dispor os recursos materiais, humanos e tecnológicos de maneira harmônica, de forma que o conjunto formado seja capaz de resultar em eficiência e eficácia, apresentando produtividade e qualidade a baixos custos, mínimo de riscos e esforço humano.

### 2.1. Estrutura Organizacional e seus Componentes

Estrutura organizacional: Forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. (STONER, 1992, p.230)

Estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Segue os componentes da estrutura organizacional com um resumo de sua funcionalidade:

- Sistema de responsabilidade: consiste na departamentalização; linha e assessoria; especialização do trabalho. A responsabilidade refere-se à obrigação que uma pessoa tem de fazer alguma coisa para outrem.

- Sistema de autoridade: consiste na amplitude administrativa ou de controle; nos níveis hierárquicos; na delegação de autoridade; e na centralização ou descentralização. A autoridade é o direito para fazer alguma coisa (tomar decisões, dar ordens e requerer obediência). Pode ser formal e informal.
- Sistema de comunicações: Resultado da interação das unidades organizacionais – o que deve ser comunicado; como deve ser comunicado; quando deve ser comunicado; de quem deve vir o comunicado; para quem deve ir o comunicado; por que deve ser comunicado; e quanto deve ser comunicado.

### 3. CONTROLE EMPRESARIAL

Controle é um ativo que procura manter o planejamento dentro do seu curso inicial. É o processo através do qual os administradores sabem que as atividades efetivas estarão de acordo com as atividades planejadas. (KWASNICKA, 1995, p.209)

O controle é um esforço sistêmico de estabelecer padrões de desempenho, com objetivos de planejamento, proteger sistemas de feedback de informações, comparar desempenho efetivo com estes padrões pré-determinados, determinar se existem desvio de medir sua importância e tomar qualquer medida necessária para garantir que todos os recursos estejam sendo usados de maneira eficaz e eficiente possível, para que se alcance os objetivos da empresa.

Diante disso, pode-se dizer que ter controle de qualidade é um fator importante no processo de produção, da mesma forma que o controle de qualidade é importante para a administração de recursos humanos. Há sempre a necessidade de checar a qualidade dos empregados selecionados e admitidos. Ter o controle de qualidade no processo produtivo determina se o indivíduo está mantendo o padrão estabelecido e quanto de desvio está ocorrendo e as causas desses desvios no seu posto de trabalho. Esse controle pode ser organizacional e operacional.

Os métodos de controle organizacional avaliam o desempenho geral da organização, padrões de medida como lucratividade, crescimento, retorno sobre os investimentos, formas de corrigir falhas para atingir o padrão desejado.



Os controles operacionais envolvem desempenhos diários e podem ser corrigidos imediatamente para atingir os padrões desejados.

O momento de controlar é a melhor época para aplicação do controle em um fator significativo no seu sistema, devem identificar os problemas antes de eles ocorrerem, desta forma deve-se classificar como: PRÉ-CONTROLE PREVENTIVO: técnica que possibilite identificar o problema antes que ele ocorra; CONTROLE CONTÍNUO: mede os desvios à medida que eles ocorram apesar de não ser tão ideal como o pré-controle; e CONTROLE HISTÓRICO: a grande maioria dos valores avalia os resultados a ocorrência do fato, se alguma ação corretiva for tomada ela será em função de evitar que os erros ocorram novamente.

### 3.1 O Controle nas Áreas Funcionais

Nas áreas funcionais da organização existem certos aspectos básicos que devem ser controlados:

- Finanças – deve ser executado o controle orçamentário e não orçamentário. O orçamentário financeiro é o planejamento do uso dos recursos financeiros, deve ser verificado constantemente para sentir a posição atual da empresa. O controle não orçamentário corresponde a análise de balanço da empresa e à interpretação dos índices que esse balanço proporciona.
- Produção – é complexo e deve medir os padrões de quantidade e qualidade das unidades.
- Marketing – A lucratividade nessa área. O controle sobre a propaganda fornece informações para a tomada de decisões em pontos como a propaganda até o cliente e para onde deve ir o maior volume do orçamento de propaganda.
- Pessoal – deve manter um controle de atividades da área de pessoal para auxiliar nas soluções de problemas de pessoal como necessidade de mão-de-obra, de treinamento, assistência

ao pessoal inclusive conhecer o ambiente motivacional e disciplinar na organização.

### 3.2 Como Tornar um Sistema de Controle Eficiente

Deve ser baseado em sistema de informações gerenciais, definindo método formal e necessária para tomada de decisões.

As informações dependem de sua qualidade, tempo e relevância para uma ação administrativa. Quando se tem um bom equilíbrio, será considerada eficiente, tendo em vista o custo/benefício das informações, pois devem ser equilibradas.

As informações diferem de acordo com o nível hierárquico que o indivíduo ocupa na organização e a alta administração necessita de informações de fontes para um trabalho de planejamento estratégico.

## 4. A CONTROLADORIA E A ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

A Controladoria é uma atividade de grande importância dentro das organizações, pois é por meio de uma análise de dados por ela gerados que se discutem os rumos a seguir, observando-se, evidentemente, as tendências mercadológicas e organizacionais, bem como os fundamentos macroeconômicos.

A mesma tem como funções principais exercer o controle contábil, financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial da instituição. Com sua visão ampla e generalista, o controle influencia e assessora todos os outros departamentos da empresa, onde as informações são geradas e colocadas à disposição dos executivos para a tomada de decisões. Elabora mensalmente relatórios complexos de análise da performance da gestão, por segmento, setor e produtos, recomendando e orientando quanto à execução dos processos de forma que salvguarde o capital e atinja os objetivos institucionais.

Diante do apresentado verifica-se a íntima ligação entre a controladoria e a organização empresarial, visto que ambos buscam a melhoria da empresa e auxiliam à administração para tomadas de decisões baseadas em dados concretos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegou-se a conclusão que vivemos em um mundo sem fronteiras, onde a competitividade é avassaladora, e as empresas para fazerem parte desse mundo devem ter seu foco na aprendizagem organizacional, na flexibilidade para a mudança, na inovação e na velocidade. As empresas que sobrevivem e crescem são as que mais rapidamente se adaptam às mudanças de seu ambiente, se ajustando, no tempo certo, em termos de suas políticas, diretrizes gerais, estrutura, cultura, processos e métodos de trabalho. Portanto as empresas devem definir e padronizar as rotinas, liberando as pessoas para outras atividades essenciais que requeiram criatividade, pesquisa e capacidade de análise, estimulando a auto-capacitação nas empresas, ou seja, devem se organizar, pois esse é o primeiro passo para um eficiente e eficaz controle empresarial.

## REFERÊNCIAS

- CURY, Antonio. *Organização & métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 7. ed., 589p. 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 5. ed., 546p. 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas, 13. ed., 505p. 2002.
- KWASNICKA, Eunice Laçava. *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.