

## **DESAFIO SEBRAE: DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS**

CAIXETA, Leide Daiane<sup>1</sup>

CAIXETA, Ronaldo Pereira<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente trabalho teve como proposta comparar a análise da avaliação feita pelos alunos da Faculdade de Ciências Administrativas – FACIA – do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM – sobre sua participação no Desafio Sebrae – Versão 2005, com a análise da avaliação feita pelos alunos que participaram da Versão 2006 do referido jogo. A crescente participação dos alunos nesse jogo fez surgir questionamentos, problemas a serem resolvidos. Para tanto, o trabalho foi realizado através de subsídios teóricos subtraídos de pesquisa bibliográfica e webliográfica, pesquisa de cunho quantitativa por meio de pesquisas aplicadas aos discentes do UNIPAM que participaram do jogo empresarial Desafio Sebrae nas versões de 2005 e 2006 e, por fim, pesquisa qualitativa, que se deu mediante entrevistas junto aos professores que acompanharam os alunos participantes. Observou-se que em alguns pontos o grau de satisfação dos pesquisados aumentou, mas que em outros piorou.

**PALAVRA CHAVE:** Desafio Sebrae. Contribuição Acadêmica e Profissional. Grau de Satisfação.

### **ABSTRACT**

This paper had as intended to compare the analysis of the evaluation done by the students of Faculdade de Ciências Administrativas - FACIA of the Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM, about your participation in the Desafio Sebrae - Version 2005, with the analysis of the evaluation done by the students that participated in the Version 2006 of the referred game. To the students' growing participation in that game made questionings to appear, problems be her resolved. For so much, the work was accomplished through subsidies theoretical deducted of research bibliography, researches of quantitative stamp through applied researches to the learning of UNIPAM that they participated in the managerial game Desafio Sebrae in the versions of 2005 and 2006 and, finally, researches

---

<sup>1</sup> Graduanda do 8º Período de Administração Noturno 2007 do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM. leidinhadc@gmail.com / (34) 8825-1730 – (34) 9196-2315.

<sup>2</sup> Professor do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM. ronaldocaixeta@acipatos.org.br (34)9103-7549.

qualitative, that felt close to through interviews the teachers that accompanied the participant students. It was observed that in some points the degree of satisfaction of those researched increased, but that worsened in others.

**KEY-WORDS:** *Desafio Sebrae*. Academic and Professional contribution. Degree of Satisfaction.

## 1 INTRODUÇÃO

O Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM – tem como filosofia o desenvolvimento integral do educando, tanto em conhecimento teórico, quanto na sua capacidade de aplicar o conhecimento adquirido na prática. A teoria por si só é vazia, se não for passível de aplicação prática. Assim, durante a graduação, busca-se estimular os alunos a desenvolver atividades complementares às desenvolvidas em sala de aula.

Uma dessas atividades, muito estimulada pela Faculdade de Ciências Administrativas – FACIA – é a participação no Desafio Sebrae, um jogo de empresas virtual, que envolve tanto alunos como professores, numa competição que simula a realidade vivenciada por uma empresa.

O crescente uso de jogos de empresas como métodos alternativos de ensino tem levado os alunos a aplicar a teoria vivenciada em sala de aula na prática. Isso os auxilia no processo de aprendizagem, porém de forma diferente, estimulando a construção do conhecimento através da descoberta, o que leva esses alunos a pensar, a refletir, a criar alternativas, a interpretar e a tomar as decisões que eles julgam ser as mais acertadas. A prática do jogo empresarial Desafio Sebrae é também um método de desenvolvimento de habilidades, como liderança, trabalho em equipe, capacidade de tomar decisões, criatividade, e o tão necessário espírito empreendedor. Ele complementa de forma satisfatória a teoria estudada em sala de aula, ampliando a formação do aluno, tanto acadêmica, quanto profissional, melhorando o desempenho do discente, capacitando-o para agir com mais segurança e responsabilidade durante a atuação prática.

A crescente participação dos alunos nesse jogo faz surgir questionamentos, problemas a serem resolvidos, tais como: Quais variações houve da avaliação feita pelos alunos da FACIA participantes do jogo Desafio Sebrae da Versão 2005 comparada com a avaliação da Versão 2006? Quais benefícios à participação no Desafio Sebrae traz para a formação acadêmica e profissional do aluno? Quais os pontos negativos e/ou dificuldades enfrentadas pelos alunos durante a participação no jogo? Quais habilidades esses alunos desenvolveram mediante a prática de um método de ensino diferenciado em relação aos

tradicionais praticados habitualmente? Encontrar respostas para esses problemas foi objetivo norteador deste trabalho. Este estudo também tinha como objetivo propor alternativas para incentivar a participação dos alunos da FACIA, ajudando-os a lidar com a realidade vivenciada no mercado de trabalho.

Para atingir os objetivos propostos, foram desenvolvidas pesquisas bibliográfica e de campo. A execução do trabalho teve início com um levantamento de referencial bibliográfico/webliográfico acerca da temática em discussão com o intuito de fundamentar teoricamente o estudo desenvolvido, enfatizando questões relativas a empreendedorismo, liderança, jogos de empresas, simulações empresariais, Sebrae, Desafio Sebrae e trabalho em equipe. A pesquisa de campo dividiu-se em duas etapas. Utilizou-se de pesquisa de cunho quantitativo para as análises estatísticas nos padrões do método *Survey*, através de um questionário parametrizado por uma escala *Likert* de 5 pontos, conceituada como uma escala de medida com categorias de resposta que deriva de 1 = Muito Insatisfeito a 5 = Muito Satisfeito. Em seu universo de amostra, foram pesquisados duzentos (200) alunos participantes da Versão 2005 e duzentos e vinte e cinco (225) da Versão de 2006. Essa amostra apresenta margem de erro máxima de mais ou menos cinco por cento (5%), com noventa e cinco por cento (95%) de confiança.

Para análise estatística dos dados coletados, utilizou-se do programa S.P.S.S (*Estatistical Package for the Social Sciences*), em que são realizadas médias, frequências, desvio-padrão e a estatística descritiva com relação a índices de satisfação. O Índice de Satisfação foi obtido através da seguinte equação matemática:

$$ISM = \frac{(\%MI \times 0) + (\%I \times 1) + (\% \pm S \times 2) + (\%S \times 3) + (\%MS \times 4)}{400}$$

Sendo: MI: Muito Insatisfeito; I: Insatisfeito;  $\pm$  S: Mais ou menos Satisfeito; S: Satisfeito; MS: Muito Satisfeito.

Já a pesquisa de cunho qualitativo teve como objetivo a análise das particularidades expostas pelos professores do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM –, especificamente os da Faculdade de Ciências Administrativas que estiveram acompanhando os discentes junto às decisões no jogo em questão. Foram pesquisados cinco (5) docentes. Para análise de dados, os entrevistados foram identificados como Entrevistado I; Entrevistado II; Entrevistado III; Entrevistado IV; Entrevistado V. Os dados oriundos dessa pesquisa foram analisados e interpretados embasados nos estudos do referencial teórico desse trabalho.

## 2 EMPREENDEDORISMO

Britto e Wever (2003, p. 17) expõem que

a raiz da palavra empreendedorismo vem de 800 anos atrás com o verbo francês 'entreprendre' que significa 'fazer algo'. Uma das primeiras definições da palavra 'empreender' foi elaborada no início do século XIX pelo economista francês J.B.Say, como aquele que 'transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rentabilidade'.

Dornelas (2005, p. 29) confirma a origem dessa palavra ao afirmar que “a palavra empreendedorismo (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume risco e começa algo novo”. Souza (2005, p. 6) também sanciona isso, ao expor que “os termos empreender e empresa têm sua origem em torno do século XV, na França”. Chiavenato (2005, p. 3) define que “o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.” A partir de uma análise histórica, pode-se observar que, ao longo dos tempos, o termo empreendedorismo assumiu diversas características, fazendo com que diversas fossem as definições criadas para essa palavra. Porém, diversos estudiosos discutem acerca do assunto e apresentam definições para essa ciência, fazendo com que não se chegue a uma definição universal.

Apesar de encontrarmos tantas e tão variadas visões sobre a mesma temática, pode-se perceber, na base das definições expostas, diversas características em comum nos pensamentos dos estudiosos abordados, tais como o conhecimento de mercado; conhecimento do produto; correr riscos; criatividade; iniciativa; inovação; liderança; necessidade de realização; proatividade e a busca de oportunidades.

Porém, observa-se que das diversas características citadas em qualquer definição de empreendedorismo, de acordo com Dornelas (2005), encontram-se pelo menos três aspectos referentes a todo empreendedor: a iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; a utilização dos recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive e a coragem de assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar. Dornelas (2005, p 9) reafirma essa questão ao dizer que “o espírito empreendedor envolve emoção, paixão, impulso, inovação, risco e intuição. Mas deve também reservar um amplo espaço para a racionalidade. O balanceamento entre aspectos racionais e emocionais do negócio é indispensável”.

Em razão disso, o empreendedor adota comportamentos e ações próprias, fazendo com que seus empreendimentos tenham sucesso. Cape (1995) descreve alguns

desses comportamentos, tais como o estabelecimento de objetivos a longo prazo e definição clara dos objetivos a curto prazo; a formulação de estratégias racionais; a reformulação de estratégias pouco eficientes; a responsabilidade pessoal por suas ações; a capacidade de aprender com experiências de fracasso; a orientação para a qualidade e eficiência; o elevado nível de compromisso com contratos de trabalho.

O tema empreendedorismo, no Brasil, tem sido muito discutido nos últimos anos, intensificando-se no final da década de 1990. A conscientização acerca da necessidade de empreender está bastante disseminada. Atualmente, são comuns palestras, cursos, artigos e até mesmo revistas enfocadas nessa temática. Dornelas (2005, p. 17) explica a razão do enfoque que se tem dado ao tema:

no caso brasileiro, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do termo empreendedorismo, que tem recebido especial atenção por parte do governo e de entidades de classe.

Portanto, na atual conjuntura de mercado, a competitividade, gerada pela globalização, faz surgir a necessidade de profissionais cada vez mais líderes, dinâmicos, inovadores e empreendedores. Essas são habilidades imprescindíveis para a manutenção das organizações. Lobos (1978, p. 175) confirma isso, ao colocar que “as estatísticas dos últimos anos tornam isso muito evidente: ‘De cada 100 novas empresas iniciadas, aproximadamente 50, ou metade, desaparecem dentro do período de dois anos. Por volta de cinco anos, apenas um terço das 100 originais continuarão ativas’”. Tal afirmação também é exposta por Chiavenato (2005, p. 11), que afirma que “boa parte das empresas jovens não deu certo por causa da desinformação. A mortalidade prematura de nossas empresas é elevadíssima”.

Como se observa, a disseminação do empreendedorismo no Brasil realmente é de suma importância para toda a sociedade, sendo ele um fomentador do desenvolvimento econômico, social, cultural do país. Pesquisas que são realizadas anualmente para identificar o grau de empreendedorismo da população de diversos países comprovam o quanto os brasileiros são pessoas empreendedoras. Chiavenato (2005, p. 11) afirma que em “pesquisa anterior, o Brasil ocupou o primeiro lugar, mas com a ampliação da pesquisa, para envolver outras nações, o país desceu alguns pontos: quase um empreendedor para cada sete pessoas”.

O tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira através de programas criados junto a instituições como o governo; incubadoras de empresas; escolas e universidades e entidades como o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às

Micros e Pequenas Empresas. Hashimoto (2006, p. 2) mostra que “pesquisadores querem estudar o empreendedorismo, escolas querem ensiná-lo, governos querem subsidiá-lo, organizações querem apoiá-lo e todos querem ser empreendedores, independentemente do que fazem”.

De acordo com Dornelas (2005), acreditava-se, até alguns anos, que o empreendedorismo era uma característica inata, que as pessoas nasciam com um diferencial e eram destinadas ao sucesso nos negócios. As pessoas que não apresentavam as características predominantes de um ser empreendedor eram desestimuladas a empreender. Pelo que foi disposto anteriormente acerca da disseminação de uma educação empreendedora, pode-se dizer que isso é um mito. Atualmente, é comprovado que o empreendedorismo é uma ciência que pode ser ensinada e entendida por qualquer pessoa. Assim, o sucesso de um empreendedor pode ser decorrente do desenvolvimento de suas habilidades. É importante salientar que os empreendedores inatos continuam existindo, sendo referências de sucesso. Dornelas (2005, p. 40) é quem afirma isso, explicando que “os empreendedores inatos continuam existindo, e continuam sendo referências de sucesso, mas muitos outros podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras”.

Observa-se que não é suficiente somente o processo de ensino para que uma pessoa se torne empreendedora. O empreendedor, por possuir a capacidade de transformar boas idéias em realizações através de impulsos do espírito empreendedor, é acarretado de uma necessidade ou de uma oportunidade de empreender. A oportunidade se manifesta quando o empreendedor iniciou, investiu em um novo negócio para aproveitar uma oportunidade percebida no mercado. Ao mesmo tempo, há empreendedores que empreendem por necessidade, ou seja, quando se trata de única opção de trabalho disponível para ele naquele momento. Hashimoto (2006, p. 8) argumenta que “a pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (...) envolvendo 37 países, em 2001, coloca o Brasil como um dos líderes no empreendedorismo por necessidade”.

Percebe-se que o empreendedor tem sido alvo de diversos estudos. Assim como o empreendedor, o administrador também tem sido objeto de estudo há diversos anos. Em decorrência dos estudos realizados com os empreendedores e com os administradores, muitos são os questionamentos quanto ao papel do administrador e do empreendedor. Teorias divergentes são defendidas por estudiosos, fazendo com que não se chegue a um consenso. Dornelas (2005, p. 32) considera que “o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador”. Quando se analisam as funções de um administrador, observa-se que diversas dessas funções são comuns entre o

administrador e o empreendedor, ou seja, o empreender é um administrador, apenas com alguns diferenciais em relação aos administradores.

### **3.1 JOGOS DE EMPRESAS**

O jogo de empresas é um jogo de simulação voltado para o mundo dos negócios. Para Nesig (2007), é “um método de capacitação gerencial em que os participantes competem entre si, tomando decisões para empresas simuladas que, processadas por um simulador, geram relatórios gerenciais para um novo ciclo de tomada de decisões”. Para Bernard Sistemas (2001), os jogos de empresas são um modelo específico de simulação, voltados para o lado empresarial, sendo considerados como abstrações matemáticas de forma simplificada. Equipes participantes devem administrar uma empresa através de decisões que influenciam, como um todo, a empresa; isso de forma seqüencial, assumindo assim o papel de gestores de uma empresa simulada.

De acordo com Bernard Sistemas (2001, p.1), os jogos de empresas surgiram em 1956, com o jogo *Top Management Decision Game*, desenvolvido nos Estados Unidos pela *American Management Association*. Ainda segundo Bernard Sistemas (2001), nos primeiros jogos, utilizou-se o conhecimento que já se tinha dos jogos de guerra existentes na área militar, os quais foram adaptados para o ambiente empresarial. Observa-se que os jogos de empresa foram impulsionados com o advento dos computadores.

Os jogos de empresas na atualidade têm apresentado resultados positivos, quando utilizados com diversos objetivos, tais como: treinamento de pessoal; desenvolvimento de pessoal; avaliação do potencial humano; planejamentos; tomada de decisões; formação de administradores. Em Ferreira (2007, p. 17), lê-se que

o jogo lhe permitirá adquirir uma vasta diversidade de conhecimentos sobre gestão de empresas, os quais poderão ser utilizados em processos decisórios reais (...) o jogo proporciona uma experiência de tomada de decisão não oferecida por instrumentos didáticos mais tradicionais.

Observa-se, então, que os jogos de empresas são elaborados para identificar, aprimorar, explorar as habilidades administrativas dos gestores e/ou futuros gestores das organizações. Estes são testados e treinados para gerir todas as áreas administrativas da empresa, fazendo com que cada um desenvolva suas habilidades, com propósito de alcançar os objetivos traçados pelas organizações.

Conforme Bernard Sistemas (2001, p.1),

os sistemas de simulação empresarial são elaborados para desenvolver as habilidades administrativas dos gerentes de nível mais alto da estrutura organizacional da empresa. Nesta situação, as principais áreas funcionais da empresa são consideradas, tais como *finanças, produção, marketing e recursos humanos*. Estes gerentes desenvolvem habilidades na tomada de decisão em nível de política da empresa, bem como para coordenar esforços de modo a alcançar os objetivos traçados.

Bernard Sistemas (2001, p.1) explica também que os jogos de empresas funcionam de maneira bastante interativa, sendo que as decisões de uma equipe influenciam diretamente no seu resultado e no resultado de seus concorrentes. Ainda de acordo com Bernard Sistemas (2001, p.1), os participantes são agentes ativos durante o processo, proporcionando um clima motivacional favorável ao aprendizado. O processo de tomadas de decisões em equipe permite o desenvolvimento de estilos comportamentais, habilidades interpessoais desejáveis na pessoa do profissional.

### **3.2 SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**

O Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – é uma sociedade civil sem fins lucrativos, que trabalha desde 1972 com o objetivo de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Em Sebrae (2002, p. 13), lê-se que “no início dos anos 70, não havia a menor consciência da importância social e econômica dos pequenos negócios, a partir de seus próprios donos”.

Para atingir os referidos objetivos, essa entidade promove cursos de capacitação, facilita o acesso a serviços financeiros, estimula a cooperação entre as empresas, organiza feiras e rodadas de negócios e incentiva o desenvolvimento de atividades que contribuem para a geração de emprego e renda. Em Sebrae (2007), esclarece-se que

o Sistema Sebrae busca criar, por vários mecanismos (capacitação, mobilização, disseminação do empreendedorismo e do associativismo, entre outros), um ambiente radicalmente favorável à sustentabilidade e ampliação dos pequenos negócios. Esse ambiente passa por menor carga tributária, menos burocracia, acesso ao crédito, à tecnologia e ao conhecimento. A instituição opera justamente para atenuar esses cinco grandes gargalos.

Atualmente, o Sebrae atua no Brasil inteiro, possui unidades nos vinte e seis (26) estados e no Distrito Federal, formando um sistema extremamente abrangente, com



aproximadamente seiscentos (600) pontos de atendimento. As Unidades de Negócios e a Gestão do Sebrae são responsáveis pelo gerenciamento de centenas de projetos, a fim de dar sustentáculo às micro e pequenas empresas.

Assim como todas as organizações, o Sebrae também tem sua missão, que é

fomentar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, nos seus aspectos tecnológicos, gerenciais e de recursos humanos, segundo as políticas nacionais de desenvolvimento, com vistas à melhoria do seu resultado e ao fortalecimento do seu papel social. (SEBRAE 2002, p. 103)

O Sebrae possui também uma visão para o ano de 2010, que é de que “as micro e pequenas empresas constituem-se em importante fator de desenvolvimento do país, atuando em ambiente institucional favorável, com alto índice de formalização, competitividade e sustentabilidade.” (SEBRAE, 2007).

O Sebrae tem desenvolvido projetos que possibilitam uma grande capacidade de gerar renda e empregos, além de reduzir as desigualdades sociais e os desequilíbrios regionais, ajudando de forma importantíssima na melhoria do perfil tecnológico dos pequenos negócios do país, contribuindo assim significativamente para os superávits comerciais do Brasil.

### **3.3 JOGO DE EMPRESAS – DESAFIO SEBRAE**

Tendo como suporte a teoria dos Jogos de Empresas, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae –, criou o Desafio Sebrae, que é um jogo virtual idealizado para simular situações reais de mercado, colocar à prova conhecimentos e habilidades para a tomada de decisão e desafiar seus participantes na gestão administrativa nos níveis operacional, gerencial e estratégico, integrando os conhecimentos teóricos a situações próximas à realidade de mercado.

Na Versão 2005 do Desafio Sebrae, a equipe organizadora propôs a gestão de uma indústria de Flores Tropicais. Inicialmente, as empresas deveriam produzir um tipo de flor tropical – helicônias – e, a partir da disseminação desse produto no mercado, seriam introduzidas duas novas espécies: alpínia purpurata e mini-abacaxi. As empresas estavam inseridas em um APL (Arranjo Produtivo Local), que tem como oportunidade de negócio o crescimento constante do mercado nacional e internacional. Esta edição contou com a participação de cinquenta mil participantes inscritos de diversas Universidades e Instituições

de Ensino Superior do Brasil, sendo realizado simultaneamente no Uruguai, Peru, Paraguai, Argentina e Colômbia. Todos os estados brasileiros estiveram representados na disputa.

Na Versão 2006 do jogo empresarial Desafio Sebrae, propôs-se aos participantes a gestão de uma empresa madeireira, produzindo, inicialmente, uma linha de móveis dormitórios e, posteriormente, os participantes introduziriam a linha infantil e de escritório. As empresas estavam inseridas em um mercado em expansão e ainda tinham a missão de disseminar os produtos comercializados e de alavancar o mercado.

Nas versões de 2005 e 2006, durante o processo de gestão dessas indústrias, as equipes participantes deveriam buscar a melhor estratégia administrativa, através da tomada de decisões a respeito de variáveis como manutenção, produção, investimentos, preço, mix promocional, treinamento e desenvolvimento, automação, insumos e distribuição de lucros, entre outras.

Ao se analisarem os objetivos propostos para a realização do Desafio Sebrae, observa-se que eles têm como uma de suas preocupações o desenvolvimento da capacidade empreendedora dos estudantes. Para Sebrae (2007), o jogo objetiva também desenvolver a capacitação gerencial e a habilidade de trabalhar em equipe, etc.

Ferreira e Bromerchenkel (2007, p. 1) postulam que

o Desafio Sebrae – Jogo de Empresas é uma competição dirigida a estudantes universitários de graduação em qualquer área acadêmica, onde ao longo de várias semanas cada equipe, composta entre três a cinco estudantes, administra uma empresa simulada no computador. As equipes competem entre si, em indústrias formadas por grupos de empresas concorrentes, cada uma procurando obter os melhores resultados de mercado, financeiros e operacionais.

O jogo testa a capacidade de tomar decisões, de trabalhar em equipe, de analisar o mercado e de buscar soluções, enriquecendo o espírito empreendedor com criatividade dos participantes, sendo uma experiência de tomada de decisões não oferecida por outros instrumentos didáticos mais tradicionais, ou métodos passivos de aprendizagem. Ferreira e Bromerchenkel (*op. cit.*) defendem também que,

de forma diferente em relação aos métodos passivos, que ainda dominam o processo de ensino, os chamados métodos ativos como, por exemplo, o método do caso ou jogos de simulação, não pretendem transmitir conhecimentos através da simples exposição de conceitos e, sim, construir esse conhecimento por descoberto, levando seus participantes a pensar, refletir, interpretar, gerar idéias, gerar idéias, criar alternativas e tomar decisões.

Assim, ao participar desse jogo, ao aliar a teoria estudada em sala de aula à simulação prática, a qual exige que o participante tome uma série de decisões aliadas ao espírito de liderança e de trabalho em equipe, pode-se dizer que o empreendedorismo é estimulado, exigido e aplicado.

### **3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Através de análise estatística descritiva em relação aos índices de satisfação dos anos de 2005 e de 2006, foram verificadas as variações do grau de satisfação dos alunos participantes, que, agregadas à avaliação feita pelos docentes envolvidos nesse jogo empresarial, possibilitaram que fossem atingidos os objetivos propostos por esse estudo.

O índice de satisfação (IS) é medido com variáveis que vão de zero (0) a (1). O índice de satisfação médio (ISM) indica a média aritmética das respostas dadas pelos entrevistados, sendo que, quanto mais baixo for o índice médio, menor é o grau de satisfação dos questionados. Já quanto mais próximo de um (1) for o valor do índice médio encontrado, maior é o grau de satisfação do entrevistado em relação à variável proposta. O desvio padrão (DP) indica a variação média da variável analisada em torno da média. Já o coeficiente de variação (CV) indica a variação média em torno da média.

O Jogo Empresarial Desafio Sebrae nas Versões 2005 e 2006 teve, como perfil de participantes e das equipes representantes do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM, alunos em sua maioria com faixa etária de 20 a 25 anos, apresentando uma diferença de quatro por cento (4%) de aumento do número de participantes nessa faixa etária do ano de 2005 para 2006. Esses discentes, em sua maioria, já estão ingressados no mercado de trabalho, mas do ano de 2005 para 2006 houve uma redução de cinco por cento (5%) do número de pesquisados que exercem atividade profissional remunerada.

Os discentes do UNIPAM que participaram do Desafio Sebrae Versões 2005 e 2006, em sua grande maioria, são graduandos do curso de Administração. Esse é um dado que corresponde à realidade nacional, dentro da disputa do Desafio Sebrae. Nos dois anos, o UNIPAM manteve, em média, setenta e sete por cento (77%) do total de participantes matriculados no curso de Administração, tanto do turno diurno quanto noturno.

As pesquisas revelaram que o número de participantes aumentou no decorrer da graduação, pois os alunos que estão nos últimos anos do curso superior têm uma adesão maior. O ano de 2006 apresentou esse indicador ainda mais acentuado, pois de sessenta e cinco por cento (65%) no ano de 2005, passou para setenta e três por cento (73%) em 2006. Esse é um fato que mostra que a experiência adquirida ao longo dos anos de graduação é impulsionadora da participação dos alunos e que existem fatores de estímulo e motivação

para a participação nesse modelo didático diferenciado em relação aos aplicados habitualmente.

O entrevistado V aponta como um ponto negativo relacionado à participação dos alunos o fato de ter sentido

que alguns grupos não se envolveram com o certame, talvez pela inexperiência, comprometida, por se tratar de alunos dos semestres iniciais. (RELATO DE ENTREVISTA, 2007).

Ao mesmo tempo, pôde-se observar que a adesão inicial tem crescido. Em 2005, setenta e dois por cento (72%) dos alunos estavam participando pela primeira ou segunda vez. Já em 2006 esse número cresceu para oitenta e três por cento (83%).

O papel de incentivador adotado pelo UNIPAM frente ao Jogo Desafio Sebrae fez com que a referida instituição fosse apontada como sendo a maior divulgadora do jogo em questão. Os trabalhos de divulgação feitos durante os anos vêm refletindo na participação dos alunos nos anos subseqüentes, visto que em 2005 cerca de setenta e seis por cento (76%) dos alunos participantes o fizeram através da indicação feita pelo UNIPAM. Em 2006, esse número caiu, sendo que somente cinquenta e cinco por cento (55%), participaram por terem sido indicados pelo UNIPAM. Vale destacar em 2006 o aumento do nível de participações em função de cartazes e *folders*.

De acordo com o Entrevistado III,

a divulgação foi direta em sala de aula, mostrando os benefícios do jogo e a sua relevância para desenvolvimento das características empreendedoras. A divulgação se deu também, através de cartazes e folders, fornecidos pelo próprio SEBRAE. (RELATO DE ENTREVISTA, 2007).

**TABELA 1** Índices de Satisfação – IS (entre 0 e 1) Comparativo 2005 em relação 2006, quanto a estrutura organizacional e logística do jogo

<i>Indicadores</i>	<i>IS (Médio) 2005</i>	<i>IS (Médio) 2006</i>	<i>% Variação de 2005 para 2006</i>	<i>Grau de Satisfação de 2005 para 2006</i>
Em relação ao processo de inscrição você se sente:	0,7169	0,7488	4,45	Aumentou
Em relação ao recebimento do Kit para o jogo você se sente:	0,7141	0,7744	8,45	Aumentou
Em relação à instalação do software do jogo, você se sente:	0,6772	0,7204	6,37	Aumentou
Em relação ao manual que acompanha o software você se sente:	0,6477	0,6383	-1,44	Diminuiu

Em relação ao software, julgando as necessidades da equipe, você se sente:	0,6230	0,5806	-6,80	Diminuiu
Analisando suas necessidades, à estrutura física disponibilizada pelo UNIPAM, para o desenvolvimento do jogo, te deixou:	0,6974	0,6528	-6,40	Diminuiu
Em relação aos subsídios iniciais (base de informações para a primeira tomada de decisões), fornecidas pela equipe organizadora do Desafio Sebrae, você o considera:	0,5603	0,5600	-0,05	Diminuiu
Você considera o tempo estabelecido pela equipe organizadora, para a tomada e envio de decisões:	0,5805	0,6755	16,36	Aumentou
O tempo dedicado pela equipe, para a tomada e envio das decisões pode ser considerado:	0,5686	0,5829	2,53	Aumentou
O horário estipulado como limite para o envio das decisões pode ser considerado:	0,5938	0,6312	6,31	Aumentou

**FONTE:** Questionário aplicado aos alunos.

A análise da estrutura organizacional e logística do Jogo Empresarial Desafio Sebrae é, na maioria, relacionada às questões relativas ao operacional do jogo. Essas questões são controladas exclusivamente pela própria comissão organizadora do evento, tais como processo de inscrição, envio dos *kits*, manual de orientação aos participantes, *software*, a base de dados para a tomada de decisões, dias e horários de envio das decisões para processamento das decisões. Porém, todos esses fatores acabam interferindo no desenvolvimento do jogo.

Quanto aos indicadores relativos ao jogo, foi observado que, em relação ao processo de inscrição, o grau de satisfação dos alunos participantes da Versão 2005 para a Versão 2006 teve uma variação positiva de mais de quatro por cento (4,45%). Já o recebimento dos *Kits* do jogo também foi apontando como um fator que foi aperfeiçoado pela equipe organizadora, com variação positiva de mais de oito por cento (8,45%), assim como o processo de instalação dos *software*, que é marcado com um aumento de mais de seis por cento (6,37%).

Já quanto ao manual que disponibiliza todas as informações e que dá algum embasamento para a tomada de decisões dos alunos, houve uma variação negativa do ano de 2005 para 2006, apresentando uma redução do nível de satisfação de mais de um por cento (1,44%). Quanto ao *software* desenvolvido para o jogo, os alunos consideram que

houve uma redução do nível de satisfação, apresentado uma variação de mais de seis por cento (6,80%). O professor Entrevistado I expõe um ponto negativo quanto ao software que consiste no fato de

o Jogo poder ser instalado em um só computador. (RELATO DE ENTREVISTA, 2007).

Já quanto à disponibilidade do uso da estrutura física do UNIPAM para que os alunos pudessem desenvolver o jogo, houve uma redução do nível de satisfação. A variação média chegou a ser acima de seis (6,40%), mostrando que em 2005 o UNIPAM atendeu de forma mais eficiente aos jogadores do Desafio Sebrae. Analisando-se isso, observa-se que uma das hipóteses para tal resultado é quanto ao *feedback*: com o aumento do número de participantes graduandos do UNIPAM, o espaço e os horários disponíveis para a utilização de sua estrutura física ficou comprometido.

Diante desse cenário, a variação média (média da variação percentual) desse grupo de quesitos relacionado ao jogo foi de setenta e sete décimos (0,77%), ou seja, não ocorreram muitas discrepâncias nas respostas de um ano para outro.

Quanto aos indicadores relativos às decisões do jogo, observa-se que os participantes do jogo nas Versões 2005 e 2006 mantiveram seu nível de insatisfação quanto ao fornecimento dos subsídios iniciais para a tomada de decisão, ou seja, quanto à base de informações para a primeira tomada de decisão, que teve uma pequena variação negativa de meio por cento (0,5%). Outro fator relativo às decisões, mas que, ao contrário da anteriormente citada, teve uma variação positiva foi o tempo para envio das decisões. Para os participantes, o intervalo estabelecido pela organização para o envio das decisões em 2006 os deixou muito mais satisfeitos, já que esse quesito apresentou variação de mais de dezesseis por cento (16,36%). A avaliação do horário limite de envio das decisões também aumentou positivamente, uma vez que o grau de satisfação teve variação positiva de mais de seis por cento (6,31%).

Um aspecto ligado exclusivamente aos participantes, o tempo que cada equipe se dedicou para a tomada de decisões, teve um aumento no grau de satisfação dos participantes, com variação positiva de mais de dois por cento (2,53%). A dedicação para com o jogo é um fator importante para que se possa chegar às fases finais.

Para o entrevistado II,

com relação aos alunos, existem vários tipos de participação e o que pude verificar até hoje é que aqueles que se comprometem, lêem as informações, procuram auxílio dos professores, desenvolvem planilhas, se reúnem para discutir e tomar decisões e que têm uma boa bagagem conceitual  
*Perquirere*. Edição 5, Ano 5, jun 2008.

conseguem excelentes resultados, chegando nas fases finais, sabendo avaliar onde erraram e o que poderiam ter feito diferente. Enfim, os mais comprometidos são aqueles que mais aprendem e que alcançam melhores resultados. (RELATO DE ENTREVISTA, 2007).

A variação média percentual do grupo de questões relacionadas às decisões foi bastante significativo, na ordem de cinco por cento (5%). Observa-se que essa média indica adaptação do Sebrae quanto à tomada de decisões.

**TABELA 2** Índices de Satisfação – IS (entre 0 e 1) Comparativo 2005 em relação 2006, quanto a contribuição acadêmica e profissional

<b>Indicadores</b>	<b>IS (Médio) 2005</b>	<b>IS (Médio) 2006</b>	<b>% Variação de 2005 para 2006</b>	<b>Grau de Satisfação de 2005 para 2006</b>
Em relação, a contribuição do jogo na sua formação acadêmica e profissional, você o considera:	0,6882	0,7465	8,48	Aumentou
Produção (Contribuição do conhecimento do conteúdo da disciplina).	0,6243	0,6375	2,11	Aumentou
Recursos Humanos (Contribuição do conhecimento do conteúdo da disciplina).	0,5692	0,6008	5,54	Aumentou
Contabilidade (Contribuição do conhecimento do conteúdo da disciplina).	0,6711	0,6541	-2,52	Diminuiu
Finanças (Contribuição do conhecimento do conteúdo da disciplina).	0,7032	0,6567	-6,61	Diminuiu
Vendas (Contribuição do conhecimento do conteúdo da disciplina).	0,6979	0,6161	-11,71	Diminuiu
Marketing (Contribuição do conhecimento do conteúdo da disciplina).	0,6851	0,6796	-0,81	Diminuiu
Planejamento Estratégico (Contribuição do conhecimento do conteúdo da disciplina).	0,6788	0,6735	-0,78	Diminuiu
Matemática (Contribuição do conhecimento do conteúdo da disciplina).	0,6291	0,5707	-9,28	Diminuiu
Materiais (Contribuição do conhecimento do conteúdo da disciplina).	0,6492	0,6017	-7,32	Diminuiu
Informática (Contribuição do conhecimento do conteúdo da disciplina).	0,6508	0,6796	4,43	Aumentou

**FONTE:** Questionário aplicado aos alunos.

Para o entrevistado V,

o jogo envolve um conhecimento multidisciplinar, sendo esta a oportunidade dos grupos também serem multidisciplinares. Conteúdos: Contabilidade, Administração, Psicologia; Sistemas, Economia; Matemática, entre outros. (RELATO DE ENTREVISTA, 2007).

As palavras do entrevistado I revelam que o Desafio Sebrae ajuda e

desenvolve no aluno a habilidade de trabalhar em equipe, resgata os conceitos de várias disciplinas e ainda oportuniza aos integrantes a interdisciplinaridade e a vivência de um caso muito parecido com o real.” (RELATO DE ENTREVISTA, 2007).

Para os alunos participantes do Desafio Sebrae – Versão 2005 e 2006, o aproveitamento que estes tiveram decorrente da participação variou de forma significativa, tanto positiva, quanto negativamente. A utilização da teoria fornecida nas salas de aulas em relação a determinados conteúdos correlacionados com algumas disciplinas como produção de recursos humanos e informática obteve aumento no grau de satisfação dos pesquisados quanto à contribuição desses conteúdos na tomada de decisões. Quanto à produção, de 2005 para 2006, houve variação positiva de quase oito por cento e meio (8,48%); já com relação aos Recursos Humanos, a variação positiva foi acima de dois por cento (2,11%) e a informática obteve uma variação de mais de quatro por cento (4,43%).

Porém, quanto aos conteúdos correlacionados à contabilidade, finanças, vendas, marketing, planejamento estratégico, matemática e materiais, observou-se uma redução do grau de satisfação dos participantes. Observou-se ainda que houve variações bastante significativas, na ordem de dez por cento (11,71%). Quanto à contabilidade, de 2005 para 2006, houve variação negativa de mais de dois por cento (- 2,52%); com relação a finanças, a variação negativa foi acima de seis por cento (- 6,61%); quanto ao conhecimento acerca de vendas, foi observada uma variação bastante significativa na ordem de onze por cento (- 11,71%); quanto ao marketing, foi observada uma variação negativa de quase um por cento (- 0,81%). Quanto ao planejamento estratégico, também foi observada uma redução de quase um por cento (- 0,78%). Marketing e planejamento estratégico tiveram uma variação bastante irrisória, estando dentro dos limites do desvio padrão. Para os alunos, a contribuição dos conteúdos correlacionados à matemática, do ano de 2005 para 2006, reduziu de mais de nove por cento (- 9,28%) e a de materiais também reduziu de mais de sete por cento (- 7,32%).



Agora, quanto à contribuição acadêmica e profissional proporcionada pela participação no jogo Desafio Sebrae, observou-se que houve um aumento significativo do grau de satisfação dos discentes, uma vez que esse valor é de mais de oito por cento (8,48%). Esse aumento do grau de satisfação pode ser explicado em função do maior nível de conscientização e também da visualização da importância de se ter, paralelamente à teoria vista em sala de aula, uma experiência prática, possibilitando assim vivenciar o que acontece no mercado de trabalho, só que com a possibilidade de se cometerem erros.

Para o entrevistado I, o jogo Desafio Sebrae contribui

na formação acadêmica fazendo um paralelo entre a teoria da sala de aula e a prática vivenciada no jogo; na formação profissional, dando ao aluno uma perspectiva das situações que ele irá vivenciar no mercado de trabalho. (RELATO DE ENTREVISTA, 2007).

O entrevistado II postula que

o jogo retrata a realidade competitiva do mercado, a necessidade de raciocínio lógico e sistêmico, a dificuldade em tomar decisões junto com outras pessoas que muitas vezes pensam de maneira diferente, além de reforçar e aplicar várias ferramentas de contabilidade e finanças e de posicionamento estratégico. (RELATO DE ENTREVISTA, 2007).

O entrevistado I ainda afirma que o jogo

contribui muito, desenvolve no aluno a habilidade de trabalhar em equipe, resgata os conceitos de várias disciplinas e ainda oportuniza aos integrantes a interdisciplinaridade e a vivência de um caso muito parecido com o real (RELATO DE ENTREVISTA, 2007).

O entrevistado IV discorre que o jogo Desafio Sebrae contribui na formação acadêmica e profissional, pois

ele possibilita ao aluno ter uma visão geral de uma empresa, desde sua constituição, os recursos financeiros, o marketing, vendas, a produção, etc., tornando assim o Desafio Sebrae um ótimo jogo para se trabalhar com os alunos. (RELATO DE ENTREVISTA, 2007).

O aproveitamento obteve variação média (média da variação percentual), insatisfatória, visto que o grau de satisfação do ano de 2006 esteve abaixo do de 2005. O percentual abaixo da média é específico para a contribuição do conhecimento de matérias correlacionadas com as disciplinas ministradas em sala de aula. Já o índice do grau de

satisfação para a contribuição do jogo na formação acadêmica e profissional foi satisfatório, apresentando variações bastante significativas.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo realizado permitiu que o objetivo geral deste trabalho fosse alcançado, ou seja, comparar a análise da avaliação feita pelos alunos da Faculdade de Ciências Administrativas – FACIA do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM sobre sua participação no Desafio Sebrae – Versão 2005, com a análise da avaliação feita pelos alunos que participaram da Versão 2006 do referido jogo.

As análises compreendiam o perfil do participante e da equipe, a estrutura organizacional e logística do jogo e o aproveitamento acadêmico e profissional obtido pelos participantes. Quanto ao perfil do participante e da equipe, observa-se que nos anos de 2005 e de 2006 não houve variações, sendo que a maioria dos participantes é do curso de Administração, possui a mesma faixa etária – de 20 a 25 anos – e exerce atividade profissional remunerada.

Tanto na Versão de 2005 quanto na de 2006, a participação dos alunos do UNIPAM se dá, em sua maioria, em razão da indicação feita pela faculdade. Observou-se que o número de participantes aumentou no decorrer da graduação, ou seja, os alunos dos últimos anos têm maior adesão ao jogo. Acredita-se que isso se dá por haver um incentivo dos professores, tomando o Desafio Sebrae como requisito parcial de avaliação de algumas disciplinas. Outro fator relevante é o nível de absorção dos conteúdos já lecionados a esses alunos, facilitando, assim, o processo de tomada de decisão.

A estrutura organizacional e logística do jogo pode ser dividida em questões relacionadas ao jogo e às decisões. Quanto ao grau de satisfação dos discentes participantes, analisando a variação de uma versão para outra, tomando como referência o jogo, com os fatores que o influenciaram, como o processo de inscrição, o recebimento do kit, a instalação do software do jogo, o manual, o software e suas funções e a estrutura física disponibilizada pelo UNIPAM, ocorreu uma variação média positiva, ou seja, para os alunos, houve pequena melhora. Já quanto às decisões, o que engloba os subsídios fornecidos pela organização para a tomada de decisões, o tempo de envio das decisões, o tempo dedicado pela equipe na tomada de decisões e o horário de envio das mesmas, verificou-se que, de 2005 para 2006, houve um aumento significativo no grau de satisfação dos participantes graduandos pela FACIA – UNIPAM.

Quanto ao aprendizado, verificou-se que, da Versão de 2005 em relação à de 2006, houve uma redução do grau de satisfação relacionada à contribuição do conhecimento dos conteúdos correlacionados às disciplinas curriculares ministradas pelos professores em sala de aula. Com relação à contribuição acadêmica e profissional, houve uma variação positiva satisfatória de 2005 para 2006, indicando que os alunos tiveram a percepção mais apurada da importância desse instrumento didático, que observaram a proximidade do jogo de empresas Desafio Sebrae com a realidade administrativa de uma empresa real.

A partir do objetivo geral, foram propostos quatro objetivos específicos. São eles: pontuar os pontos positivos apontados pelos participantes; pontuar os pontos negativos indicados pelos participantes; destacar os benefícios dos jogos de empresa na formação acadêmica e profissional e ainda verificar em que aspectos houve aprimoramento tanto do jogo, quanto da participação dos alunos e propor alternativas para incentivar a participação dos alunos da FACIA.

Quanto aos pontos positivos observados no processo relacionado ao Desafio Sebrae, tanto na estrutura organizacional do jogo quanto na participação dos alunos, considerando os aspectos destacados tanto pelos alunos quanto pelos professores, pode-se citar a contribuição acadêmica e profissional do jogo; a possibilidade de trabalhar em equipe, possibilitando maior entrosamento entre as equipes; o casamento entre a teoria e a prática; o dinamismo, o contato próximo da realidade vivenciada por uma empresa; o estímulo do raciocínio; a competição e o despertar do espírito empreendedor.

Quanto aos pontos negativos observados no processo relacionado ao Desafio Sebrae, tanto na estrutura organizacional quanto na participação, destacam-se o pouco envolvimento de alguns grupos, que estariam interessados somente na distribuição de pontos em alguma das disciplinas do curso; as datas de envio de decisões não terem padrões estabelecidos, como dias pré-estabelecidos; a falta de algumas informações, possibilitando maior visão do mercado em que está inserido; a falta de *feedback* da organização, destacando o que cada decisão afetou no resultado obtido e os parâmetros que comprovam os resultados; a falta de auxílio dos professores nos momentos das decisões.

De acordo com o comparativo do ano de 2005 e 2006, houve aprimoramento na estrutura organizacional e logística do jogo nos quesitos de inscrição, recebimento do *kit* para o jogo e quanto à instalação do *software*; o tempo para a tomada de decisões; o tempo dedicado pela equipe na tomada e envio das decisões e quanto ao horário de envio das decisões. Já quanto à participação dos alunos, houve aprimoramento na utilização dos conteúdos correlacionados às disciplinas de produção, recursos humanos e informática.

Houve também um aumento significativo, ou seja, aprimoramento, quanto ao grau de satisfação referente à contribuição do jogo na formação acadêmica e profissional dos discentes pesquisados.

O jogo propicia aos participantes diversos benefícios. Dentre eles, destacam-se: o desenvolvimento do espírito empreendedor, hoje tão necessário; o incentivo ao trabalho em equipe, fazendo com que o participante aprenda a dividir os louros da vitória e procure conjuntamente soluções para os problemas nas derrotas. O jogo empresarial Desafio Sebrae propicia o despertar da criatividade, da liderança, da iniciativa e da capacidade de tomar decisões; oferece a oportunidade de conviver com o ambiente empresarial de forma proativa, de passar por situações de decisões sobre qual é o melhor caminho diante das adversidades encontradas e propicia a melhoria no aprendizado em sala de aula, entre outros.

A fim de incentivar a participação dos alunos da FACIA, sugere-se que seja adotada a política de pontos extras aos alunos, além do aumento dos pontos extras de acordo com a permanência da equipe no desafio. Seria interessante também gerar um programa interno de premiação das equipes mais bem classificadas; trabalho focado nos alunos dos outros cursos, assim como no curso de Administração.

## REFERÊNCIAS

BERNARD SISTEMAS. **Simulação empresarial**: jogos de empresas. 2001. Apostila.

BRITO, Francisco; WEBER, Luiz. **Empreendedores Brasileiros**: vivendo e aprendendo com grandes nomes. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

CAPE. **Criação de empresas formação de empresários**: manual do modelo CEFÉ. Belo Horizonte, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FERREIRA, Amado Leite. **Rota de navegação 2007**: Desafio Sebrae. Rio de Janeiro: Expertbooks, 2007.

FERREIRA, Amado Leite; BROMERCHENKEL, Marcílio Nunes. **Ensino vivencial à distância e fomento do empreendedorismo**. O caso do Desafio Sebrae. BBS. Disponível em <[http://www.ppa.uem.br/resumo3\\_egepe.doc](http://www.ppa.uem.br/resumo3_egepe.doc)> Acesso em 05 dez. 2005.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOBOS, Júlio A. **Comportamento Organizacional**: leituras selecionadas. São Paulo: Atlas S.A, 1978.

**NESIG** - Núcleo de Estudos em Simulação Gerencial. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em < <http://www.nesig.ufsc.com.br>>. Acesso em 28 de abr. 2007.

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 28 de abr. 2007.

SEBRAE, 30 anos parceiro do brasileiro. Brasília: Sebrae Nacional, 2002.

SOUZA, Eda Castro Lucas. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: \_\_\_\_\_; GUIMARÃES, Tomás de Aquino (orgs). **Empreendedorismo além do Plano de Negócios**. São Paulo S.A, 2005. 3-20.