



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALBERTO FERREIRA SILVA  
JAIRO APARECIDO VIEIRA DA SILVA**

**JOGOS DE EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO DO  
DESAFIO SEBRAE NA UNEB-DEDC-CAMPUS XII, NOS ANOS DE 2008 E 2012.**

**GUANAMBI - BA  
2013**

**ALBERTO FERREIRA SILVA  
JAIRO APARECIDO VIEIRA DA SILVA**

**JOGOS DE EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO DO  
DESAFIO SEBRAE NA UNEB-DEDC-CAMPUS XII, NOS ANOS DE  
2008 E 2012.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia - UNEB, *campus XII*, como requisito parcial para o título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Euclides Santos Bittencourt  
Prof. de TCC: Msc. Carlos Fernando Faria Leite

**GUANAMBI – BA  
2013**

FICHA CATALOGRÁFICA  
Sistema de Bibliotecas da UNEB  
Bibliotecária: Jacira Almeida Mendes – CRB: 5/592

Silva, Alberto Ferreira

Jogos de empresa: um estudo de caso comparativo do desafio SEBRAE na UNEB – DEDC – Campus XII, nos anos de 2008 e 2012 / Alberto Ferreira Silva; Jairo Aparecido Vieira da Silva. – Guanambi, 2013.

85f.

Orientador: Euclides Santos Bittencourt.

Co-orientador: Carlos Fernando F. Leite.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Colegiado de Administração. Campus XII. 2013.

Contém referências, apêndice e anexo.

1. Administração de empresas. 2. Jogos de empresas. 3. Jogos educativos. 4. Pessoal - Treinamento. I. Silva, Jairo Aparecido Vieira da. II. Bittencourt, Euclides Santos. III. Leite, Carlos Fernando F. IV. Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação.

CDD: 658.40353

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**ALBERTO FERREIRA SILVA  
JAIRO APARECIDO VIEIRA DA SILVA**

**JOGOS DE EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO DO  
DESAFIO SEBRAE NA UNEB-DEDC-CAMPUS XII, NOS ANOS DE  
2008 E 2012.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – Uneb, Campus XII como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração. Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA / COMISSÃO AVALIADORA**

---

Euclides Santos Bittencourt: Orientador (a) do trabalho  
Universidade Federal de Santa Catarina - SC

---

Carlos Fernando Faria Leite  
Universidade Federal da Bahia - BA

---

Marcelo Neves costa  
Universidade Federa de Lavras – MG

## AGRADECIMENTOS

Sou grato a Joaquim e Videlize, Jarbas e Virginia, pois são o alicerce que me sustenta e estão presentes em todos os momentos da minha vida seja eles quais forem. Exemplo de vitória, à o Srº Joaquim dedico esta pesquisa, pois se não deu certo no futebol, o Jairo Vieira vem se afirmando como um homem de caráter similar ao seu a cada dia que passa, falta algumas coisas, mas estamos correndo atrás.

À Srª Videlize, que tanto cobrou a inserção deste que voz fala à Universidade pública, agradeço pelas cobranças, palavras duras, surras e até palavrões ao longo da vida, mas tudo com um só propósito formar um grande cidadão.

Virgínia e Jarbas vieram logo após o primogênito aqui, ela de certa forma não tão presente fisicamente, por conta da distância VCA/GBI, mas eficaz e predominante quando solicitada. Já o “Neguim” o que falar dele? Meu aliado, meu parceiro, somos nós dois aqui uns pelo outro, existe um abismo entre nossas personalidades, mas nas nossas diferenças nos entendemos muito bem, driblando as adversidades de morar sozinhos, sem falar da comida que o cara faz não é? Quem provou confirma.

Aos amigos, parceiros de sempre Edson (Boca) esse ainda tenho que aturar de 08:00 às 17:30 segunda à sexta, Edimarcos (Mestre) ex-companheiro de balada, fase que eu espero que passe pra você também, David (Davisão) calma e ponderação, sabedoria e violão, Helber, caxias total não tem como não gostar dele, batera pesado todos Adm 2009.1 minha sala, mas tem outros que agente trás pra perto também. Gabriel, veterano que todo certinho começara a beber, José Beniézio Eduardo de Carvalho da Silva essa história linda de se contar... é só o nome dele viu e por fim Renan, paredão na sua malemolência e camaradagem de sempre.

Jaciara, Éricka e a Daiane, companheiras firmes para todas as horas agora já enfermeiras, PARABÉNS, fizemos muita coisa boa juntos, festas, viagens, almoços, muita resenha pra desviar o stress de trabalhar e estudar durante esses quatro anos.

Tem uns que correm por fora, Túlio, Rodrigo, Diego, Wendell, Fabiano, nos vemos pouco, mas quando paramos só sai coisa boa. Aos colegas de trabalho, Ró, Amon, Junior e Ludmila, que quando me precisei supriram minha ausência muito bem, tudo para que este se concretizasse.

Ao meu amigo Betão, parceiro de Desafio SEBRAE em 2012, e aliado no TCC 2013.

E por fim não menos importante, obedecendo à ordem cronológica dos fatos em minha história, Néia Neves, quem nesses quase quatro meses vêm sendo de uma importância ímpar para a vida do Jairo Vieira.

*Jairo Vieira*

## RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de disseminar as contribuições do Desafio SEBRAE para os discentes participantes das edições de 2008 e 2012 da Uneb Campus XII. O estudo foi definido a partir do posicionamento estratégico, que é uma das atribuições do administrador, analisado através das percepções dos jogadores nos referidos anos. Para tais fins foi realizado um corte transversal considerando os participantes no ano de 2008 e 2012. A amostra escolhida para investigação foram os participantes da primeira e última edição do jogo na instituição, com o intuito de comparar as percepções estratégicas. Para consolidar o estudo foi adotado o método descritivo com o auxílio da pesquisa de campo, uma vez que, existia carência de dados (informações) devido à dispersão do público alvo (discentes) de 2008, que já tinham sido graduados, no entanto recorremos à estratégia de aplicação de questionário fechado, semi-estruturado, por meio de mala-direta, estes foram aplicados aos participantes de 2008 e 2012 que corroboraram as expectativas da pesquisa. O Desafio SEBRAE representa uma grande possibilidade para os discentes aplicarem de modo pragmático as técnicas de estratégias táticas e operacionais. Os resultados indicam a importância desse evento para os discentes amadurecerem no dia a dia de uma empresa, seja de pequeno ou grande porte. Em quatro anos de participação do Desafio SEBRAE os discentes do bacharelado em administração da UNEB DEDC Campus XII vêm aproveitando e desenvolvendo habilidades e competências que fortalecem a relação teoria e prática, ficando evidenciado na pesquisa que as técnicas aplicadas no Desafio SEBRAE serão utilizadas fora da academia, consolidando o instrumento Jogos de Empresa como uma excelente ferramenta didática.

Palavras Chaves: Desafio SEBRAE; Estratégia; Jogos de empresa, Simulação.

## **ABSTRACT**

This paper aims to disseminate the contributions of SEBRAE Challenge for students participating in the 2008 and 2012 editions of UNEB Campus XII. The study was set from the strategic positioning, which is one of the duties of the administrator, analyzed through the perceptions of the players in those years. For this purpose we performed a cross-sectional whereas participants in 2008 and 2012. The sample chosen for investigation were participants in the first and last edition of the game in the institution, in order to compare the strategic insights. To consolidate the study method was adopted with the help of descriptive field research, since there was lack of data (information) due to the dispersion of the target audience (students) 2008, which had been graduated, however resorted to implementation strategy of closed questionnaire, semi-structured, through direct mail, these were applied to all participants 2008 and 2012 that corroborated the expectations of the research. SEBRAE The Challenge is a great opportunity for students to apply the techniques in a pragmatic strategies and operational tactics. The results indicate the importance of this event for mature students on the day of a business, whether small or large. In four years of participation SEBRAE Challenge the students of Bachelor of Administration UNEB DEDC Campus XII come using and developing skills and competencies that strengthen the relationship between theory and practice, becoming evident in the research that the techniques applied in the challenge SEBRAE be used outside academia consolidating the instrument Games Company as an excellent teaching tool.

Key Words: Challenge SEBRAE; Strategy; games company, Simulation

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Dilema do prisioneiro  | 18 |
| Figura 2: As cinco forças competitivas de Porter   | 23 |
| Figura 3: Conhecimento sobre o Desafio SEBRAE  | 35 |
| Figura 4: Conhecimento sobre estratégia  | 36 |
| Figura 5 : Identificação e atualização das habilidades estratégicas dos participantes              | 37 |
| Figura 6: Conhecimentos e habilidades gerados pelo Desafio SEBRAE                                  | 38 |
| Figura 7: Padrão e consistências das estratégias definidas   | 38 |
| Figura 8: A interligação dos conhecimentos das áreas essenciais ao desenvolvimento das estratégias | 39 |
| Figura 9: As definições das estratégias para cada uma das competências essenciais.                 | 40 |
| Figura 10: Interação do participantes para a formulação das estratégias                            | 40 |
| Figura 11: Conhecimento e aprendizagem desenvolvidos pelo Desafio SEBRAE                           | 41 |
| Figura 12: Observação dos discentes sobre recursos e capacidades                                   | 42 |
| Figura 13: Adoção das estratégias de imitação  | 42 |
| Figura 14: Participação dos membros da equipe para as definições de estratégias                    | 43 |
| Figura 15: Contribuição do desafio SEBRAE para aprendizagem coletiva                               | 43 |
| Figura 16: Experiências e lições do para projetos futuros  | 44 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>   | <b>10</b> |
| <b>1.2 Objetivos</b>  | <b>13</b> |
| <b>1.2.1 Geral</b>  | <b>13</b> |
| <b>1.2.2 Específicos</b>  | <b>13</b> |
| <b>1.3 Justificativa</b>  | <b>13</b> |
| <b>2 A TEORIA ESTRATÉGICA E A REFLEXÃO/PRÁTICA ESTRATÉGICA</b>          | <b>15</b> |
| <b>2.1 Estratégia: As origens</b>                                       | <b>15</b> |
| <b>2.2 Pensar estrategicamente</b>                                      | <b>16</b> |
| <b>2.3 Análise competitiva</b>  | <b>17</b> |
| <b>2.4 Estratégia deliberada ou emergente: O processo da estratégia</b> | <b>20</b> |
| <b>3 A TEORIA DOS JOGOS E OS JOGOS DE EMPRESA</b>                       | <b>22</b> |
| <b>3.1 Teoria dos jogos</b>   | <b>22</b> |
| <b>3.1.2 As contribuições de Nash</b>                                   | <b>24</b> |
| <b>3.2 Jogos de empresa: Definição e breve histórico</b>                | <b>27</b> |
| <b>3.2.1 A importância dos jogos de empresa</b>                         | <b>29</b> |
| <b>4 METODOLOGIA</b>  | <b>32</b> |
| <b>4.1 Desafio SEBRAE</b>   | <b>32</b> |
| <b>4.2 Caracterização da pesquisa</b>                                   | <b>33</b> |
| <b>4.3 Universo de Pesquisa</b>   | <b>34</b> |
| <b>4.4 Técnicas de coleta de dados</b>                                  | <b>35</b> |
| <b>4.5 Estratégias de análise e tratamento dos dados</b>                | <b>35</b> |
| <b>4.5.1 Análise dos Dados</b>  | <b>36</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>   | <b>49</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>  | <b>52</b> |
| <b>QUESTIONÁRIO</b>   | <b>55</b> |
| <b>APÊNDICE</b>   | <b>58</b> |
| <b>ANEXO</b>  | <b>65</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O presente mercado econômico vivencia o dinamismo e a rapidez de como tudo acontece e se transforma, preocupando-se então com a academia e os institutos superiores de educação e como eles se organizam para acomodar tantas informações e repassá-las aos seus usufrutuários.

Percebe-se algumas preocupações por partes dos discentes das universidades e das empresas, sobre como ocorre o processo de ensino-aprendizagem transpassado pela academia. Os estudantes universitários serão capazes de realmente assumir o mercado de trabalho através dos conteúdos proporcionados pela academia, ou as empresas estão satisfeitas com a qualidade dessa mão-de-obra?

Respostas para estes questionamentos será adoção de novo métodos ensino com o uso de técnicas inovadoras e ferramentas auxiliadas pela tecnologia de informação e microcomputadores.

O presente trabalho tem o propósito de disseminar na comunidade acadêmica contribuição do Desafio SEBRAE<sup>1</sup>, embasado nos jogos de empresa, como instrumento que promove ao seu participante desenvolver habilidades, sendo uma delas a estratégia das decisões.

Nos últimos anos, se percebe que houve uma grande adesão de discentes de várias universidades do país. A Universidade do Estado da Bahia, especificamente o Departamento de Educação – Campus XII, localizado no município de Guanambi apresentou um contingente expressivo de alunos do curso de bacharelado em Administração.

Considerando essa afluência de discentes, também pela relevância do programa, vale ressaltar que a motivação para consecução da escolha deste tema, nasceu para investigar os motivos que fizeram o Desafio SEBRAE ser um elemento de

---

1

O Desafio SEBRAE é um jogo virtual que simula o dia-a-dia de uma empresa, durante mais de seis meses. Universitários de todo o país, organizados em equipes, testam sua capacidade de administrar um negócio, tomar decisões e trabalhar em equipe.

discussões nas rodadas de bate-papo, nos corredores, sobretudo nas aulas expositivas das componentes curriculares que guardam afinidade com a temática.

A partir deste cenário houve questionamentos acerca de quais contribuições o Desafio SEBRAE proporcionou aos universitários da entidade. As questões sempre derivaram sobre a efetividade do jogo no desempenho universitário.

Em outra perspectiva, o trabalho monográfico destina-se a explorar qual nível de conhecimento estratégico os alunos da Uneb de Guanambi detêm e como estes conhecimentos foram empregados a partir das incitações do Desafio SEBRAE. O intuito é demonstrar que os participantes dos jogos desenvolvem capacidades de pensar tomar decisões estrategicamente, estas características de grande relevância ao ambientes dos negócios hodiernamente.

Neste contexto dinâmico e as alterações de mercado exigem uma postura mais objetiva e de resultados ótimos para as relações de negócios, por conta de as empresas buscarem sempre obter vantagem competitiva em relação à suas concorrentes. Para chegarem a tal objetivo precisam estar preparadas para lidar com as freqüentes oscilações de mercado que tanto influenciam em seus resultados.

Em função das nuances que circundam o meio empresarial, os profissionais que pensam melhor estrategicamente têm lugares cativos dentre as empresas de ponta, já que, as estratégias estão ligadas diretamente ao sucesso das organizações e correspondem aos movimentos imediatos ou futuros do negócio.

Segundo autores conhecidos na discussão do tema, uma forma de responder os anseios citados acima seria a utilização de ferramentas que aperfeiçoem a aprendizagem, como os jogos de empresa. Com a difusão e estudos dos Jogos, pode-se considerar este, como uma bela ferramenta na formação dos discentes, uma vez que, os jogos de empresa simulam o ambiente empresarial e ainda possibilitam avaliar e analisar possíveis resultados das decisões empreendidas no jogo. O sucesso dos jogos de empresa é valiosamente notado com a expansão do número de participantes universitários a cada nova edição do Desafio SEBRAE.

Ressalta-se que as empresas de todos os portes vivem num ambiente hostil e competitivo. As melhores estratégias são aquelas que garantem sua sobrevivência, estas dependem de profissionais qualificados e que saibam tomar decisões, formular estratégias e que façam a empresa obter vantagem sobre seus concorrentes.

No âmbito universitário, os estudos das estratégias perpassam por vários níveis de conhecimentos, sobretudo aqueles mais relacionados com os segmentos empresariais. Não obstante a essa compreensão, o Desafio SEBRAE tem como propósito potencializar e estimular o conhecimento empresarial, por meio do empreendedorismo universitário.

Considerando a importância e relevância dessa metodologia, questiona-se: **O Desafio SEBRAE motiva os discentes do bacharelado de administração da UNEB DEDC Campus XII adotar o pensamento estratégico como ferramenta decisão empresarial?**

## **1.2 Objetivos**

Considerando a problemática de pesquisa delineamos como objetivo geral e objetivos específicos sobre os aspectos expostos.

### **1.2.1 Geral**

Investigar os estímulos das versões Desafio SEBRAE na disseminação do conhecimento estratégico dos discentes do curso de administração da UNEB Campus XII em 2008 e 2012.

### **1.2.2 Específicos**

- Identificar as habilidades estabelecidas pelo Jogo de Empresa aos estudantes da UNEB -Campus - XII;
- Avaliar os impactos e os resultados que o Desafio SEBRAE produziu ao corpo discente da UNEB Campus XII no tocante ao pensamento estratégico;
- Comparar os resultados obtidos pelo Desafio SEBRAE com os estudantes participantes do jogo nos anos de 2008 e 2012;

## **1.3 Justificativa**

O dinamismo da economia e dos mercados, e a evolução tecnológica trazem paradigmas que precisam de respostas e soluções criativas para o advento das novas exigências. O que se confirma nas literaturas, há no Brasil um escasso número de profissionais que atendem essas novas exigências da nova economia. Uma das soluções será oferecer suporte e atenção às instituições de ensino com novas ferramentas que trabalhem e qualifiquem “o futuro profissional”, pois há

inúmeras críticas neste sentido quanto às instituições. O fato destas não habilitar totalmente os estudantes universitários para um desempenho imediato e satisfatório, que tanto esperam as empresas na atual conjuntura, tornando a empregabilidade do recém-reformado cada vez mais frágil.

Para não contribuir com esta qualificação defeituosa, a universidade teria que instituir novas técnicas de ensino que acelerem a aprendizagem e solidifiquem os conhecimentos adquiridos na academia. Uma das técnicas seria a adoção por parte das instituições, principalmente aquelas que comportam os cursos de administração, economia, engenharia e contabilidade, adotarem ferramentas como os jogos de empresa.

Esse estudo tem o intuito de disseminar os jogos de empresas entre os discentes e a cúpula que determina a grade curricular dos cursos, mostrando-lhes que através de ferramentas como Desafio SEBRAE é possível obter ótimos resultados no alcance da melhor formação do aluno.

A teoria tem como finalidade iluminar a prática, assim como, a prática vêem para afirmar a teoria e renová-la. Mao Tse-Tung (2009)

Cursos como Enfermagem e Educação Física, contam com espaços específicos para a prática dos conteúdos ministrados em sala de aula, o discente de administração dispõe da Empresa Junior, que apresenta algumas limitações, reforçando a necessidade de novos meios das práticas administrativas, como as vivenciadas pelo jogo de empresa.

Ainda desconhecida por muitos sobre as contribuições que os jogos de empresa trazem à academia, se faz necessária a elaboração desse estudo no intuito de demonstrar a instituição o viés que só o Desafio SEBRAE pode proporcionar ao corpo discente.

Assim, o escopo deste trabalho segue primeiramente com a fundamentação teórica que abordará a Teoria dos Jogos e os Jogos de empresa e posteriormente com a Teoria Estratégica e a Reflexão/Prática Estratégica.

## 2 A TEORIA ESTRATÉGICA E A REFLEXÃO/PRÁTICA ESTRATÉGICA

O presente momento estuda-se a estratégia, através do levantamento do pensamento estratégico, tendo o tópico intitulado por: “Estratégia: as origens”; posteriormente trata-se sobre: “Pensar Estrategicamente”; “Análise Competitiva”; e para finalizar o tópico intitulado por: “Estratégia deliberada ou emergente: O processo da estratégia”.

### 2.1 Estratégia: As origens

Segundo Chiavenato (2003), a noção de estratégia surgiu na atividade militar, onde os estrategos eram os generais, os comandantes gerais do exército. Sendo assim, a definição de estratégia para os militares, era como sendo a aplicação articulada e coesa de forças em larga escala contra algum inimigo.

Em 450 a.C, o general Péricles assinalava a estratégia como habilidades gerenciais da administração acrescidas de liderança, oratória e poder (Chiavenato, 2000). O sentido de habilidade administrativa encontrou em Alexandre o Grande como habilidades para vencer o oponente (CAMARGOS e DIAS, 2003).

Observa que grande parte do conhecimento atual sobre estratégia resultou de uma apropriação, adaptação e atualização de idéias, proposições e máximas já observadas por autores clássicos, a exemplo de Zun Tzu, Maquiavel, Von Clausewitz e Foch (LOPES; VALE, 2010 citando QUINN, 2006 p. 726).

A estratégia tem por finalidade estabelecer as vias no quais as organizações devem percorrer com a objetividade de encontrar resposta aos seu anseios. Para melhor compreensão do conceito, o termo estratégia, conforme Ávila (2006 p. 115) citando HENDERSON resulta em: “[...] na busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.”

A estratégia na perspectiva de uma organização objetiva a adequação e a melhor utilização dos recursos que ela dispõe, portanto, todo esse processo visa alcançar a minimização de seus gargalos, entraves, problemas e a maximização de suas

vantagens competitivas, findando na melhor posição dentro de uma indústria perante seus concorrentes, conforme Oliveira (2011).

A escolha da estratégia é uma ação racional, inteligente, econômica e com viabilidade. Conquistar o ápice ou apenas sobreviver neste dinâmico e competitivo mercado, requer das empresas planos de ações sólidas, consistentes, originais e até sagazes que as impulsionem a se destacarem. A “*ARTE DO GENERAL*”, ou simplesmente estratégia é uma arma poderosa dentro do arsenal que as empresas dispõe para enfrentar os seu inimigos.

Segundo Oliveira (2011 p.187): “[...] uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para empresa cujo o nível geral de eficiência e eficácia sejam apenas médio.”

Para o alcance do sucesso, os altos executivos das empresas devem indentificar as principais necessidades de seus stakeholders, promovendo algum equilíbrio entre elas através de uma estratégia adequada para garantir a satisfação do mesmos.

## **2.2 Pensar estrategicamente**

Há uma grande diversidade de como delinear uma estratégia e distintos moldes que a auxiliam, neste sentido, pensar como se refletir estrategicamente criando modelos benéficos para a construção e desenvolvimento de estratégias que visam contribuir para consolidação das vantagens competitiva de qualquer organização.

Assim, segundo Herrero (2005 p.3):

A essência da estratégia é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo que constrói as competências essenciais necessárias para os sucesso no negócio de amanhã.

Para as organizações o único modo de manter-se em atividade, sobreviverem e se destacarem neste ambiente feroz, é pensar estrategicamente, tendo o poder da inovação, criação e dinamismo. Portanto, as empresas devem saber qual caminho devem norteá-las para adquirirem posições confortáveis em face aos seus concorrentes.

Cabe também, ter percepção bem clara de como elas prospectam o futuro sem tirar o foco nas determinações de hoje, pois estas garantem a empresa a sobrevivência e desenvolvem a capacidade de investirem e inovarem, isto é, construindo com solidez uma posição estratégica consolidada e uma vantagem competitiva.

### **2.3 Análise competitiva**

Para analisar os fatores que compõe a competitividade de uma indústria é necessário recorrer a cinco forças competitivas de Poder, tais fatores, devem ser pesquisados pelas empresas para que se possa desenvolver uma estratégia competitiva dentro de um determinado setor empresarial ou de serviços.

“A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia em seu ambiente”, conforme Porter (2004 p. 3). Segundo o autor, a empresa que esteja em meio ambiente amplo (atualmente as companhias estão não só em mercados locais ,mas, também em mercados globais) exercendo forças exteriores a empresas são significantes e afetam todo o comportamento dela, bem como de uma indústria. Vale salientar, que toda a estrutura de uma indústria condiciona competitividade e as regras do jogo, influenciando na formulação das estratégias competitivas de uma empresa.

Segundo Oliveira (2011 p. 95), as empresas devem fazer uma análise detalhada dos seus concorrentes para “verificar o nível de conhecimento que se possui de cada concorrente e, quanto menor o nível de conhecimento do concorrente, maior o risco estratégico perante as estratégias dos concorrentes”. Todo esse esforço contribui para a organização desenvolver uma Vantagem Competitiva.

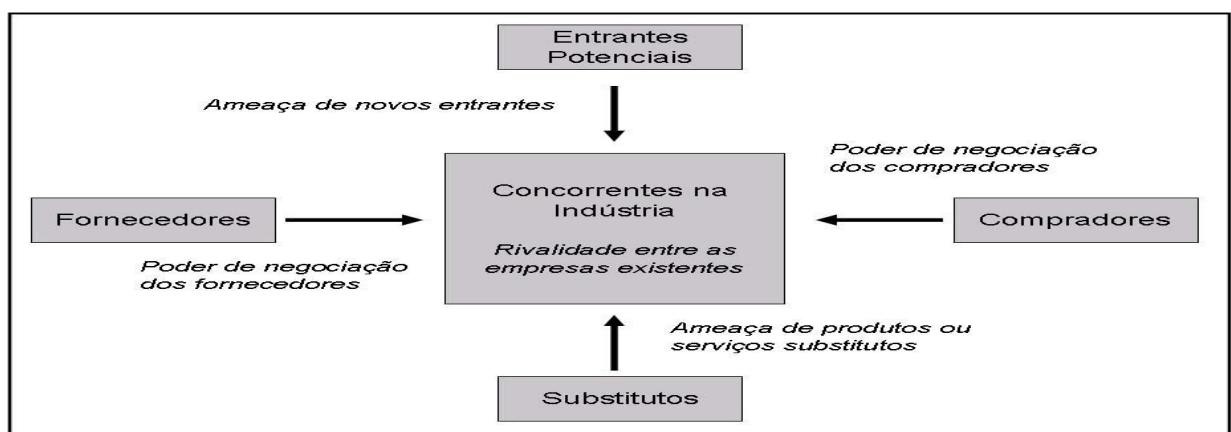
Vantagem competitiva é a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele algo mais que faz os clientes comprarem produto ou serviços de determinada empresa em detrimento de outras.” (OLIVEIRA, 2011 p. 95).

Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando as atividades de relevância estratégica importante, isso quando se dá de forma mais barata ou melhor que a concorrência, conforme Porter (1989).

Herrero (2005 p. 52) cita a recomendação de Porter visando mostrar a importância de “que uma empresa busque um posicionamento sustentável de mercado que a proteja, reduza o impacto ou ainda que a empresa seja capaz de influenciar, a fim de conseguir uma rentabilidade acima do setor”.

Portanto para Porter (2004), o grau de concorrência de uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que somadas influenciam na lucratividade, na competitividade de uma organização e de um estabelecimento, bem como numa vantagem competitiva de uma empresa contra as vantagens competitivas dos concorrentes, conforme abaixo exemplificado:

Figura 1: As cinco forças competitivas de Porter. Porter (2004)



Força 1: Ameaças de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes refere-se a o surgimento de novas empresas no setor industrial modificando as bases de competitividade, trazendo novas perspectivas para o setor. Um novo entrante origina novas competências, novas habilidades, novos

investimentos com intuito de auferir uma parcela do mercado das empresas já estabelecidas.

Segundo Porter (2004), com o novo entrante os resultados das empresas existentes podem cair, em conjuntos com os preços ou custos dos participantes podem aumentar, assim, reduzindo a sua rentabilidade. O sucesso do novo entrante, Herrero filho (2005), está sujeito “fundamentalmente das barreiras existentes e da reação esperada das empresas existentes contra esse novo *player*.”

#### Força 2: Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade das empresas são visualizadas quando concorrentes existentes frequentemente disputam posição no setor em que atua. Para Porter (2004), essas rivalidades são notórias quando as empresas abusam de táticas como concorrências de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos ou aumento dos serviços. Essa disputa por melhor posicionamento indica a insatisfação das empresas, forçando a alta administração a qualificar o desempenho dos negócios, assim, contribuindo para identificação de oportunidades dentro ambiente.

#### Força 3: Ameaça de Produtos Substitutos

Segundo Porter, “todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos”. Os produtos substitutos afetam na rentabilidade das empresas, um bom exemplo são os produtos que podem substituir o aço por fibras mais leves e de menor custo, assim ocasionando a estipulação de um preço-teto de um produto de uma indústria.

“[...] muitas vezes os substitutos entram rapidamente em cena se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em suas indústrias e ocasiona a redução de preço ou aperfeiçoamento do desempenho. A análise dessas tendências pode ser importante na decisão acerca de suplantarem estrategicamente um substituto ou planejar estrategicamente um substituto como uma força-chave inevitável.” POTER (2004)

#### Força 4: Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores concorrem no setor industrial obrigando as empresas disporem seus produtos por um preço mais baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais

serviços estimulando e acirrando a empresa contra seus concorrentes, e vice-versa. O poder de um comprador é elevado quando ele adquire uma enorme quantidade de produtos de uma indústria.

Herrero Filho (2004) elenca alguns fatores que aumentam o poder de barganha do comprador, como: os produtos que o comprador adquire representam uma grande parcela de seus custos; os produtos adquiridos são padronizados, ou ainda o comprador enfrenta baixos custos de mudança.

#### Força 5: O Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores têm grande poder de negociação sobre os participantes quando eles têm a faculdade de fazer ameaças sobre o aumento de preços ou reduzir a qualidade dos produtos, das quantidades ou serviços. Fornecedores com grande poder podem retirar a lucratividade das empresas que não possuem a capacidade de repassar este aumento de custo aos seus consumidores.

### **2.4 Estratégia deliberada ou emergente: O processo da estratégia**

Deve-se ressaltar que as empresas convivem em um ambiente extremamente competitivo e dinâmico, e que o processo estratégico deve alinhar as novas regras do atual jogo que o mercado impõe. Bem como, as novas tecnologias, a comunicação cada vez mais veloz e as novas maneiras de se fazer negócios, o que não acolhem uma estratégia no modelo tradicional, sustentando a teoria de uma estratégia mais constante e flexível.

Portanto, as empresas em sua formulação estratégica devem aceitar estratégias deliberadas quanto às estratégias emergentes, pois, elas são complementares. A estratégia deliberada concebe um planejamento inicial, enquanto que, a estratégia emergente fará adaptações ou mudanças na estratégia inicial ao passar do tempo.

[...] as estratégias emergentes não são necessariamente más, nem as estratégias deliberadas são sempre boas; os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes. especialmente a capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados (MINTZBERG, 2010 p.27).

Como afirma Mintzberg (2010 p.26), “O mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso”, assim as empresas devem conceber uma estratégia não totalmente deliberada, mas sim, como uma estratégia em constante processo.

Segundo Mintzberg (e outros, 2000) citado por Ávila (2006 p. 116):

O foco da estratégia deliberada é o controle, quando se busca certificar a ação realizadora das intenções gerenciais, sendo o foco da estratégia emergente o aprendizado, ou seja, o entendimento das ações através de sua execução, delineadas pelas intenções.

A estratégia deliberada compreende-se por meio de estratégias advindas de um planejamento baseado em tendências futuras, afim de prever acontecimentos em um certo prazo. A organização busca antecipar, através de um plano, os acontecimentos no ambiente em que está inserida, assim, consegue responder a estes fatos.

Estratégia emergente, como já diz o nome: surgir, desse modo, emerge em contrapartida à uma situação ou oportunidade inesperada ofertada pelo ambiente. Com características de correção ela vem para suprir a deficiência da estratégia deliberada que, por sua vez, é engessada advinda do planejamento.

A rota da organização é corrigida pela estratégia emergente, partindo-se desta dificuldade em se prever a mudança no ambiente e, sendo reconhecida limitação, estar livre do planejamento defasado, levando então a importância do ambiente ao máximo (BORGES et al, 2000, citado por ÁVILA, 2006 p.117).

As estratégias emergentes conseguem adaptar-se as mudanças não previstas antes pelo planejamento, ou seja, elas se complementam respectivamente, devendo sempre ser usadas na busca das melhores decisões para consolidar o planejamento inicial, estipulado pela organização, assim, em alguns casos as estratégias emergentes são adaptações ou pequenas mudanças para melhorar o plano original da gestão das empresas, que são as estratégias deliberadas. Portanto, pensar estrategicamente pode ser direcionado as atividades cotidianas bem simples ou até mesmo as mais complexas, o que permite a este estudo procurar como se aplica o uso das estratégias nos jogos de empresa à exemplo do Desafio Sebrae.

### **3 A TEORIA DOS JOGOS E OS JOGOS DE EMPRESA**

Este capítulo envolve um resgate histórico sobre a teoria dos jogos e sobre os jogos de empresa como subsídio para compreensão do papel que cumpre o Desafio SEBRAE. Neste sentido o Capítulo inicia com o tópico intitulado por: “A teoria dos Jogos”. Por fim, será apresentado os Jogos de Empresas, no tópico intitulado: “Teoria dos Jogos: Breve Histórico e Definições”, acompanhado do sub-tópico importância dos Jogos de Empresa.

#### **3.1 Teoria dos jogos**

A compreensão sobre a teoria dos Jogos remete impreterivelmente ao estudo e formulação realizado por Nash, diante disto, apresenta-se o tópico: “Teoria de Nash”, acompanhado pelo sub-tópico: as “Contribuições de Nash”.

A Teoria dos Jogos alcança um lugar de destaque no meio científico. Pensando nisso, deve-se salientar que esta teoria teve precedentes para desenvolver um escopo, o que hoje é considerado um arcabouço teórico incontestável, e uma das ferramentas mais importantes e empregadas para se compreender os avanços da moderna teoria econômica.

Ressalta-se, primeiramente, que conforme Harsanyi (1988), citado por Haneke e Saddi (1995, p.59), diz: “A Teoria dos Jogos é um método para analisar situações de conflito e cooperação que dependem do comportamento estratégico, onde as ações dos agentes são parcialmente dependentes do que outros agentes poderão fazer”.

Enquanto que para Falcão (2003), a teoria dos jogos propõe uma modelagem matemática estratégica, decisões e resultados de jogos, principalmente a partir de como os jogadores receberam as informações essenciais ao jogo.

A teoria dos jogos tem como proposta abordar questões que trabalhem com estratégias, possibilitando uma análise formal para que as decisões sejam planejadas com maior efetividade e maiores números de acertos, ou seja, escolher a

estratégia ótima com intuito de maximizar os interesses das organizações e seus stakeholders seja eles governos, empresas, ou outros.

Conforme explicitado acima, uma vez definido o objeto de estudo, deve-se procurar a historicidade do mesmo. Sendo assim, a teoria dos Jogos se iniciou em 1713 com o autor James Waldegrave em uma carta enviada à Nicolas Bernoulli que apresenta sua análise do jogo de cartas para o qual propõe uma solução estratégica, mas, não se aprofunda em sua análise teórica geral de suas conclusões, que segundo Câmara seria o primeiro relato sobre uma construção de uma nova proposta:

O primeiro registro sobre Teoria dos Jogos remonta ao Século XVIII: através de uma correspondência dirigida a Nicolas Bernoulli, em que James Waldegrave analisa um jogo de cartas chamado *Le Her* e fornece uma solução que é um equilíbrio de estratégia mista [...] (CÂMARA, 2009 p.12).

O mesmo autor comenta posteriormente, a respeito da década de 20, a ocorrência de um novo marco na teoria dos jogos advinda através do matemático Jhon Von Neuman, e que obra de tal autor concretizou a formalização desta proposição como um campo de estudo auxiliando no processo decisório e contribuindo para diversas áreas das ciências sociais; administrativas, econômicas, contábeis.

[...] considerado o co-inventor do computador moderno, publicou o livro *Theory of Games and Economic Behavior* [...] O livro é considerado o trabalho que estabeleceu a Teoria dos Jogos como campo de estudo. A teoria proposta funciona como uma ferramenta para entender o processo de tomada de decisões e contribui, entre outras áreas [...] (CÂMARA 2009, p.12).

A teoria dos jogos, segundo Werlang (1994), baseia-se na idéia de que a conduta humana transcorre da abertura do individuo racional, segmento este bem difundido na economia. Consolidando que este, dentre as escolhas possíveis irá sempre optar pela que lhe for mais favorável.

Werlang (1994) citado por Ávila (2006) assevera que jogos, são aqueles problemas onde existe várias pessoas escolhendo qual decisão tomar. Com isso, a fundamentação na teoria dos jogos parte dos estudos de Ernest Zermelo, matemático alemão, que em 1913, direcionou seus esforços no intuito de acometer a solução para o jogo de xadrez.

Em 1944 John Von Neumann e Oskar Morgensten ao publicarem seus trabalhos deram notoriedade a teoria dos jogos, momento esse em que foram estudados respectivamente o jogo de par-ou-ímpar, jogo da velha e xadrez, posteriormente denominados jogos de soma zero, pensado numa ótica, em que para se haja um vencedor o outro obrigatoriamente deveria perder.

Pelo fato de a economia pouco se assemelhar a esses jogos antagônicos, os estudos sobre teoria dos jogos ficaram estagnados até o início da década de 1950, quando John Nash Jr. publicará vários artigos definindo novos conceitos de equilíbrio: batizado de equilíbrio estratégico ou equilíbrio de Nash.

### **3.1.2 As contribuições de Nash**

Segundo Câmara (2009), o autor que deu maior contribuição para a teoria dos jogos foi o matemático John Forbes Nash Jr. com seus trabalhos, sendo o mais conhecido o "*Equilibrium Points in n-Person Games e Non-cooperative Games*" (Ponto de Equilíbrio em Jogos de N-Pessoas e Jogos Não Cooperativos), provando a existência de um equilíbrio de estratégias mistas para jogos não cooperativos. Werlang (1994), citado por Ávila (2006) confirma que os trabalhos publicados em 1951 e 1952 foram os grandes subsídios de Nash para a teoria.

O Equilíbrio de Nash ou solução estratégica de um jogo ocorre quando, entre todas as estratégias disponíveis para os jogadores, é escolhida a melhor opção possível dada a resposta de todos os outros jogadores. Assim, não há incentivo para mudar a sua estratégia se os demais jogadores não o fizerem. Dizemos que uma combinação de estratégias constitui um equilíbrio de Nash quando cada estratégia é a melhor resposta possível às estratégias dos demais jogadores, sendo isso verdade para todos os jogadores (FIANI, 2004 citado por CÂMARA, 2009).

Quando Nash passou a considerar jogos com três ou mais jogadores, jogo de soma não zero, deparou-se com uma vasta gama de alternativas para esses jogos. Seus estudos baseados nas decisões racionais dos jogadores conseguiram fornecer soluções para essas questões.

Para maior acepção e compreensão do Equilíbrio de Nash, faz-se necessário o uso do jogo clássico “O dilema do Prisioneiro”. Jogo esse, que supõe que dois fora-da-lei, Al e Bob, foram presos com evidências de um suposto crime, ainda que a polícia não tivesse provas que levassem aos autores do mesmo. O delegado então propõe aos suspeitos o seguinte: “Confesse o crime e, se seu parceiro não o fizer você estará livre ele ficará preso por 24 meses”. Claro que a proposta é válida para os dois fora-da-lei. No caso de ambos confessarem, a cooperação individual de um deles perde valor como denúncia do comparsa e assim os dois pegam 12 meses de pena. Finalmente, se nenhum dos dois confessar, ambos seria soltos. Carvalho (2008).

Para melhor compreensão segue abaixo uma representação gráfica do “Dilema do prisioneiro”:

|                             |              | <b>Fora da Lei 02 (Bob)</b> |              |
|-----------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|
|                             |              | Confessa                    | Não Confessa |
| <b>For a da Lei 01 (Al)</b> | Confessa     | -12 , -12                   | 0, -24       |
|                             | Não Confessa | -24, 0                      | -3 , -3      |

FIGURA 1: Dilema do Prisioneiro  
 FONTE: CARVALHO (2008 p.40)

Analisando a matriz do dilema do prisioneiro, constata-se a formulação de estratégias (confessar ou não confessar) ou planos de ações, no qual um determinado jogador deverá fazer uma escolha, conforme Costa (2009) citando Fiani (2004). O equilíbrio de Nash do jogo cuja dissolução seja que dois bandidos confessem o crime, e ficando presos 12 meses. Chegou a esse resultado, pois confessar é a melhor estratégia em resposta as demais estratégias. O equilíbrio de Nash é confirmado porque, dado a conduta dos outros jogadores, a estratégia ótima é aquela que responde melhor a estratégia dos oponentes, na ausência de cooperação a escolha de não confessar é descrita como irracional por parte dos jogadores, visto que o opositor será incitado a desviar dessa errônea estratégia jogando “confessar”. (HANEKE E SADDI, 1995).

Se cada um deles, individualmente, não sente interesse em desviar-se da alternativa que lhe foi designada, ou seja, dadas às possibilidades dos outros nenhum indivíduo

encontra uma que dê satisfação maior do que aquela que lhe foi indicada, assim, diz-se que esta lista de alternativas é um equilíbrio de Nash. (WERLANG, 1994) citado por (Ávila, 2006).

O trabalho desenvolvido por John Nash da existência de equilíbrio para todos os jogos concebeu um grande progresso para a teoria dos jogos e, posteriormente, contribuíram para a superação e refinação parcial de algumas limitações das teorias jogos, as construções de Harsanyi e Selten, acerca da ocorrência de jogos em cenários de incerteza e informação incompleta. (Andrade; Dias, 2002).

Portanto, a teoria dos jogos tem inúmeras aplicabilidades, mas segundo Santos (2003) tem como objetivo principal a formulação de questionamentos para a seleção e criação das melhores estratégias em um ambiente racional.

Exemplificando na atmosfera econômica, a teoria dos jogos pode ser usada em uma empresa, por exemplo, para averiguar, além de outros, as suas estratégias e confrontá-las com as estratégias dos concorrentes. A ameaça da empresa opositora pode ser analisada conforme as premissas do estudo de Nash. O desenvolvimento de uma estratégia auxilia na busca de uma decisão lógica e racional para a organização possa obter o melhor o posicionamento estratégico diante as organizações concorrentes, conforme Ávila (2006).

Para Azevedo e outros (2002, p. 65):

Entre os preceitos básicos da Teoria dos Jogos está à capacidade de prever o movimento dos outros jogadores, sejam eles concorrentes ou aliados, e de se posicionar estrategicamente de forma que maximize o retorno de utilidades e atinja um objetivo previamente determinado.

A teoria dos jogos pode ser inserida no ambiente competitivo de uma empresa para a formulação de estratégias, assim, deve compreender o cenário competitivo em que a empresa atua em proveniências de suas vantagens, adiantarem-se às ações de seus concorrentes e conhecer os planos deles, para então analisar os efeitos das estratégias no setor e confrontá-las, ou não, posteriormente.

### 3.2 Jogos de empresa: Definição e breve histórico

Os jogos de empresa constituem-se em atividades que simulam um ambiente real, representando uma organização operacional no mundo dos negócios. A finalidade dos jogos de empresa é propiciar uma aprendizagem vivencial com o objetivo de envolver os participantes a administrarem, de forma simulada, uma empresa dentro de um setor industrial.

Um jogo de empresa, jogo de estratégia de negócios ou jogo de negócios, é uma forma de aprendizagem pouco habitual porque criam uma realidade em outra realidade - com suas próprias leis. Isso porque, nos jogos de negócios, os conhecimentos, dados e informações dos negócios ou da empresa estão ao alcance de todos. Esta apropriação do conhecer gera o envolvimento, o comprometimento e a motivação para encontrar soluções ou criar estratégias DATNER (2006 p. 48).

Como assegura Santos (2003 p. 83),

Os jogos de empresas são abstrações matemáticas simplificadas de uma situação relacionada com o mundo dos negócios. Os participantes do jogo, individualmente ou em equipes, administram a empresa como um todo ou parte dela, através de decisões sequenciais. Os jogos de empresas também podem ser definidos como exercício de tomada de decisões em torno de um modelo de operação de negócios, no qual os participantes assumem o papel de administradores de uma empresa simulada.

Entretenimento, dentro de um contexto lúdico, apresentando o dinamismo da rotina empresarial, assim aproximando o participante cada vez mais da realidade, com ações que geram reações internas e externas trazendo ou não resultados satisfatórios.

Esses jogos proporcionam aos participantes, reunir conhecimentos partindo da experiência diante da conjuntura abordada no jogo, forçando-o buscar subsídios para empreender ações, a partir da obtenção de informações acumuladas ao decorrer do jogo, avaliando quais das soluções podem ser usadas ou não em determinada situação, avaliando os resultados obtidos, construindo consenso, aprendendo com erros antes cometidos.

Para Datner (2006 p. 26):

Foi na década de 1950, nos Estados Unidos, que os jogos foram introduzidos como recurso de treinamento, primeiramente na área militar, por causa do raciocínio estratégico e da visão de oportunidades de lances, com a fundamentação da teoria dos jogos, que desenvolveu o estudo das probabilidades matematicamente equacionadas de acertos e lances e jogadas. Essa experiência foi passada para a área financeira, sendo os jogos amplamente utilizados para simulações de estratégias de soluções de problemas que fossem além da previsão de situações e aplicassem os princípios de probabilidades da teoria dos jogos.

O mesmo que afirma Graminga (2007 p. 3):

Eles foram usados pela primeira vez como instrumento de treinamento de executivos na década de 1950, nos Estados Unidos. Posteriormente, devido aos resultados alcançados, tiveram grande aceitação na Alemanha e na Inglaterra. No Brasil, chegaram com força total na década de 1980. A princípio os jogos eram traduzidos e, com o passar dos anos, profissionais e pesquisadores do tema criaram um modelo próprio[...].

O surgimento dos jogos de empresa ocorreu em terras estadunidenses na década de 50, utilizadas para preparar altos executivos. No que diz respeito a sua entrada em terras brasileiras, isso ocorreu após 30 anos. E como esses foram importados, a princípio não continham adequações a realidade brasileira da época, mas, atualmente há uma gama de profissionais que adequaram os jogos a peculiaridade das organizações brasileiras.

Os jogos de empresa saíram da competência militar para as organizações e para a academia com o propósito de três objetivos gerais, segundo Tanabe (1977) citado por Berto (2004 p.5):

- 1) treinamento; 2) didáticos; e 3) de pesquisa. Os objetivos de treinamento dizem respeito ao desenvolvimento das habilidades para tomada de decisão. Os objetivos didáticos referem-se à metodologia prática e experimental de transmitir conhecimentos específicos. Finalmente, os objetivos de pesquisa visam a tornar jogos de empresas em um laboratório para descobrir soluções, esclarecer e testar aspectos teóricos e investigar o comportamento individual e grupal em ambientes específicos de pressão.

Com o advento das novas tecnologias e da popularização dos micro computadores, os jogos de empresa se estenderam ao maior número de pessoas e empresas, conforme citado por Santos (2003 p. 83):

Os jogos de empresa tiveram um grande impulso com o advento dos computadores. Eles permitiram que fossem elaborados modelos de jogos mais complexos e com um alto nível de precisão. A introdução dos computadores permitiu, ainda, que os dados fossem processados com maior rapidez, tornando os jogos mais dinâmicos. Atualmente as simulações empresariais, ou jogos de empresas, são um importante instrumento de treinamento e desenvolvimento gerencial.

Os jogos tem sua aplicabilidade verificada em diversos campos: no treinamento e capacitação, no desenvolvimento interpessoal, avaliando o potencial dos indivíduos, capacidade de planejar, ações de transformação, na escolha da melhor decisão, integração em grupo, na seleção de pessoal, na formação acadêmica e na formulação de estratégias.

### **3.2.1 A importância dos jogos de empresa**

Ao utilizar jogos de empresas, vê-se o surgimento de competências estratégicas e decisórias, a partir destas são identificadas as habilidades que compõem essa ordem empresarial nos apresentada atualmente. Para o sucesso da gestão de negócios, fez-se necessário a difusão dos jogos de empresas como instrumento de desenvolvimento cognitivo fundamental para o alcance desse objetivo.

Por meio deles, as pessoas exercitam habilidades necessárias ao seu desenvolvimento integral e, dentre elas, autodisciplina, sociabilidade, afetividade. Valores morais, espírito de equipe e bom senso[...]Devido ao ambiente permissivo, as vivências são espontâneas e surgem comportamentos assertivos ou não assertivos, trabalhados por meio de análise posterior ao jogo. As conclusões servem de base para reformulações ou reforço de atitudes comportamentos (GRAMIGNA, 1993 p.3).

Uma das importantes características dos jogos de empresa é trazer um feed back sobre as ações dos jogadores, mostrando se as decisões dos participantes estão corretas ou precisam de melhoria. É uma excelente ferramenta de verificação, em que, o erro por ser um ambiente sem sanções, pode ocorrer livremente sem trazer danos futuros, o erro no jogo é aceitável, pois posteriormente deverá ser corrigido ou melhorado, tornando a aprendizagem do participante mais qualitativa e forçando os mesmos a exercitarem suas habilidades.

De acordo com Serra (1979 p. 20), esses são os principais objetivos alcançados de quem utiliza os jogos de empresa:

- Reciclar ou transmitir dados e informações técnicas;
- Reciclar ou transmitir conceitos acadêmicos;
- Obter novas atitudes para situações de trabalho;
- Desenvolver a criatividade, o espírito de iniciativa e a tomada de decisões;
- Conscientizar para importância do trabalho em grupo;
- Observar comportamentos em situações específicas de competição e conflito;
- Promover o desenvolvimento natural da empatia;
- Reforçar conceitos teóricos pela vivência prática;
- Desenvolver o hábito de raciocínio;
- Obter a participação de todos os membros de um grupo.

Os jogos de empresas visam diminuir o tempo e o espaço, possibilitando experimentar e ao mesmo tempo aprender as consequências das decisões e formulações estratégicas no futuro. Os jogos de empresas como instrumento de desenvolvimento, apresenta várias oportunidades das pessoas vivenciarem todas situações e desafios de uma empresa no cotidiano de forma simulada. Tomar decisões e formular estratégias são atividades árduas que somente são apropriadas com longo tempos de atuação nas organizações.

Diminuir a distância entre teoria e prática é um dos princípios mais enfatizados pelos autores sobre os jogos de empresas, uma vez que, certo número de profissionais tem o arcabouço de habilidades e competências exercidas somente nas empresas, não há um laboratório inicial para esses estudiosos.

Os laboratórios de gestão (simulador organizacional, jogos de empresa e pesquisa aplicada), trazem apoio a uma aprendizagem sistêmica e antecipatória. Tem-se liberdade para agir econômica e estrategicamente, fato nem sempre possível no ambiente das organizações; além de ser possível a interpretação de resultados e o aprendizado com as consequências das decisões tomadas, prevenindo a repetição o insucesso e repercutindo o sucesso alcançado e seus desdobramentos. O mesmo princípio milenar proposto por Confúcio se aplica aqui. "ouço e esqueço; vejo e recordo; faço e compreendo". (OLIVEIRA, 2011 p.5) citando (SAUAIA, 2008).

Por conta desse escasso ambiente de treinamento os jogos de empresa veem ganhando espaço como uma das melhores práticas didáticas em administração, aproveitando-se das tecnologias de informação que simulam a gestão de negócios.

Kirby (1995, p.15-46) citado por Santos(2003) ressalta que:

O uso de jogos em treinamento se baseia no princípio de que o estudante é um agente ativo e aprende melhor fazendo do que somente lendo ou ouvindo. Enuncia as seguintes características essenciais de um jogo:

- a. há uma meta de aprendizado;
- b. há definições claras de quais os comportamentos que fazem ou não parte da atividade, e quais são as consequências desses comportamentos;
- c. há um elemento de competição entre os participantes (embora não precise haver contagem de pontos);
- d. há um alvo de grau de interação, ao menos entre alguns dos participantes;
- e. o jogo tem um final definido;
- f. na maioria dos casos, há um resultado definido (vencedores, perdedores, pontuação).

Os jogos de empresa tem sido mais difundidos entre os graduandos de administração, engenharia da produção, contabilidade e economia, ao passo que os jogos veem sendo explorados na direção das políticas de negócios e administração estratégica, assim, justificando a relevância dessa ferramenta. Portanto, os conceitos princípios sobre estratégia está sendo exploradas lado a lado com as linhas dos jogos de empresa, admitindo aos participantes meditem a cerca dos conceitos teóricos e o experimento dos jogos.

Abarco sobre a teoria dos jogos e sua contribuição para todos campos de pesquisa e da ciência para a compreensão, formulação de estratégias e estudos sobre os interesses em conflito, onde cada estratégia implementada pode influenciar a estratégia do concorrente.

Os jogos de empresas com certeza podem ser um instrumento pedagógico importante para absorção mais rápida, por parte dos participantes, de como as empresas analisam e se enfrentam no mercado econômico. Com esta amplitude de benefícios está se propiciando um número cada vez maior de pessoas a se interessarem em pesquisar e difundir esta ferramenta e usá-la em ambientes acadêmicos e organizacionais, uma prova disto, é o número crescente de participantes no Desafio Sebrae.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Desafio SEBRAE

O Desafio SEBRAE é um jogo de empresas on-line voltado aos estudantes que cursam o ensino superior de todo país com o objetivo de proporcionar maior contato dos alunos com o dinamismo e as atividades cotidianas de uma empresa.

Segundo a organização do Desafio SEBRAE, define o jogo como:

[...] é uma competição nacional e internacional, de caráter educacional, promovida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, em parceria com a COPPE/UFRJ - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, com o objetivo de:

- a) estimular o espírito empreendedor e disseminar a cultura empreendedora em estudantes universitários de todo o País;
- b) desenvolver a capacitação gerencial em pequenos e médios negócios;
- c) possibilitar aos participantes uma experiência simulada na gerência de uma empresa;
- d) desenvolver habilidades de trabalho em equipe;
- e) difundir conceitos sobre ética, associativismo e competitividade;
- f) desenvolver a capacidade de compreensão sobre o papel da cooperação e da parceria comercial e social entre os países da América Latina. ([www.desafiosebrae.com.br](http://www.desafiosebrae.com.br), acessado em 22/05/2013).

O simulador virtual que retrata a rotina de uma empresa compreendendo o período de seis meses, direcionado para estudantes universitários é considerado o maior business game do mundo. O jogo virtual reúne estudantes de todo o país, divididos em equipes, que medem suas habilidades em administrar um negócio estando à frente na escolha das melhores estratégias e decisões sempre no encalce do melhor resultado ao fim de cada rodada considerando as decisões de seus oponentes.

Em cada fase haverá um número de rodadas de decisões a ser definido pela coordenação da competição, que não será divulgado antecipadamente aos participantes. A cada rodada, as equipes terão de tomar e enviar decisões e receber os resultados para se habilitarem a participar das rodadas seguintes (<http://www.blog.desafio.sebrae.com.br/o-desafio-sebrae>).

O jogo é distribuído em cinco fases: A primeira fase é virtual, classificando os melhores de cada Estado, a segunda fase virtual afunilando para a semifinal de cada

Estado, a terceira fase também virtual é que compreende a final Estadual, na quarta fase é onde acontece a semifinal Nacional e a tão esperada final Nacional é realizada na quinta rodada também presencialmente.

Ao final de cada fase, a pontuação acumulada das equipes é utilizada para gerar o ranking de cada chave (critério de divisão das equipes para a competição). Os critérios de pontuação se encontram no software e integram este Regulamento ([www.desafio.sebrae.com.br](http://www.desafio.sebrae.com.br)).

O jogo é gerenciado por um software que atua como balizador das decisões de cada equipe simulando o funcionamento de mercado. Confrontadas com as decisões de seus concorrentes, objetivando as pontuações de cada equipe ao findar de cada rodada. Com o fim das rodadas compreendidas no jogo, as equipes têm suas respectivas pontuações acumuladas que não os insumos para geração do ranking. No manual do participante estão dispostos tanto os regulamentos do jogo quanto os critérios de cada pontuação.

Para que as equipes tenham acesso ao jogo, terão que aguardar a liberação do download que é o aplicativo do jogo, disponível na página oficial do Desafio SEBRAE ou de links indicados na mesma. Isso somente após a data da liberação para baixar o arquivo, em seguida basta instalar o software e esperar a autorização para iniciar a competição.

A esta área só terão acesso os participantes devidamente cadastrados com login e senha, CPF do participante e senha da equipe respectivamente, esses dados são dispostos no ato da inscrição.

As decisões são enviadas automaticamente por meio do próprio software do jogo anexadas a página oficial do mesmo, desde que o computador esteja conectado a internet e o ícone de envio da decisão seja acionado.

## **4.2 Caracterização da pesquisa**

A abordagem deste trabalho possui natureza descritiva, pois tem o propósito de apresentar o comportamento estratégico de dois grupos de discentes participantes

da UNEB de Guanambi/Ba no Desafio SEBRAE. Conforme Gil (2006 p. 44), “as pesquisas deste tipo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Vergara (2010 p. 42) conclui o pensamento de Gil, ao dizer que a “pesquisa descritiva não tem o objetivo de explicar os fenômenos, embora sirva para tal”. Para Cervo (2007 p. 32), “somente a observação não é suficiente para construção do conhecimento”, o pesquisador deve elaborar instrumentos para que outros leitores compreendam a sua percepção.

Já o estudo de caso utiliza-se de diferentes meios de coleta de dados, permitindo que através da análise de uma determinada amostra, consiga compreender as aspirações do geral ou maior parte dele.

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados (VERGARA, 2010 p.44).

### **4.3 Universo de Pesquisa**

No universo de pesquisa serão utilizados alunos participantes do Desafio SEBRAE nos anos de 2008 e 2012 do curso de administração da UNEB de Guanambi/Ba, compreendendo 14 (quatorze) alunos, divididos em 2 (dois) grupos de 7 (sete), os primeiros participaram do desafio em 2008, cujo tema era setor de calçados femininos e o segundo participaram em 2012, onde a temática seguia a linha de uma fábrica de polpas e sucos de frutas tropicais.

#### **4.4 Técnicas de coleta de dados**

Os dados serão coletados por meio de questionário semi-estruturados, enviados de forma aleatória aos e-mails das turmas participantes das edições de 2008 e 2012 do Desafio SEBRAE da Uneb de Guanambi. O questionário segundo Cervo (2007 p. 53) “é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja”.

O instrumento é disponibilizado ao entrevistado acompanhado de um texto explicativo.

Assim como assevera Lakatos (2010, p. 184):

Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse de recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

Ao se desenvolver um questionário é fundamental que este esteja alinhado aos objetivos da pesquisa, como afirma Gil (2006 p. 129) “construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos de pesquisa em questões específicas”.

O questionário aplicado nesta pesquisa possui dois módulos, o primeiro visa conhecer o perfil do entrevistado, como idade do participante, sexo, semestre e ano de participação. O segundo módulo propõe 14 questões sobre o conhecimento estratégico dos alunos participantes do Desafio SEBRAE.

#### **4.5 Estratégias de análise e tratamento dos dados**

A análise de dados foi organizada pelo Microsoft Office Excel 2010. Através do questionário e suas respostas, foram elaboradas tabelas e gráficos pela ferramenta no qual foi atribuído um percentual à concordância dos discentes participantes do Desafio SEBRAE.

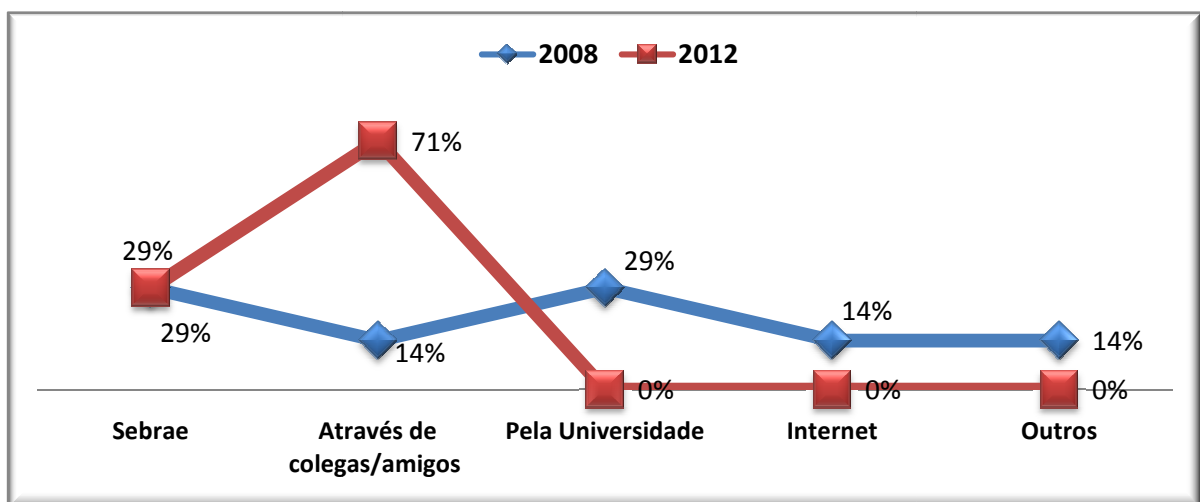
#### 4.5.1 Análise dos Dados

Comparando os dados que definem o perfil dos entrevistados, no que se referem ao gênero, idade, trabalho, semestre que o discente se encontra e como eles tomaram conhecimento do Desafio SEBRAE.

Iniciado pelos alunos que participaram do Desafio SEBRAE 2008, que compunham entre 14% (por cento) do gênero feminino e 86% do gênero masculino, cuja média de idade fora de 26 anos, hoje 86% são egressos da Uneb de Guanambi, sendo que 71% estão atuando no mercado de trabalho.

Em 2012, houve um aumento de participantes do sexo feminino em contraste a 2008, chegando à porcentagem de 43% de mulheres participantes. A média de idade dos participantes foi de 25 anos de idade, e todos os participantes trabalham atualmente.

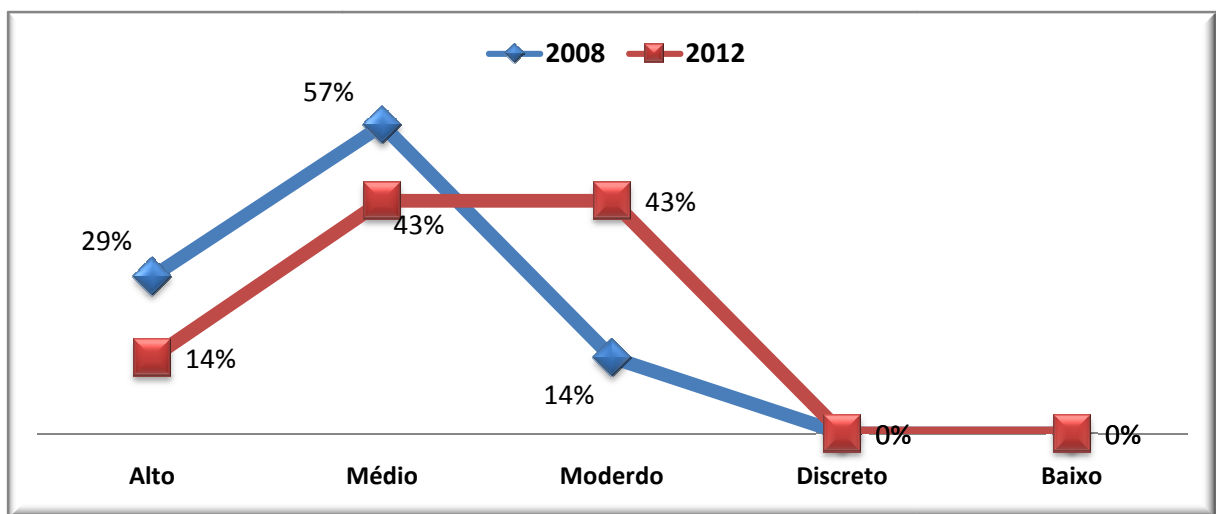
Posteriormente a esta análise do perfil, elaborou-se um questionário abordando as percepções estratégicas dos discentes aplicadas ao Desafio SEBRAE. Os gráficos serão apresentados de forma cruzada, possibilitando analisar os dois períodos simultaneamente.



**FIGURA 3: Conhecimento sobre o Desafio SEBRAE**

FONTE: Desenvolvido pelos autores (2013).

Conforme o gráfico, os alunos de 2008 tiveram conhecimento sobre o jogo Desafio SEBRAE através de diversas fontes, das cinco alternativas apresentadas, todas obtiveram percentuais significativos, mostrando uma dispersão a cerca dessa questão. Em 2012, ficou comprovado que o jogo foi maior disseminado pelos próprios alunos, evidenciando uma maior popularização do mesmo entre os corredores da instituição. Os discentes por si só aproximavam o Desafio SEBRAE uns dos outros.

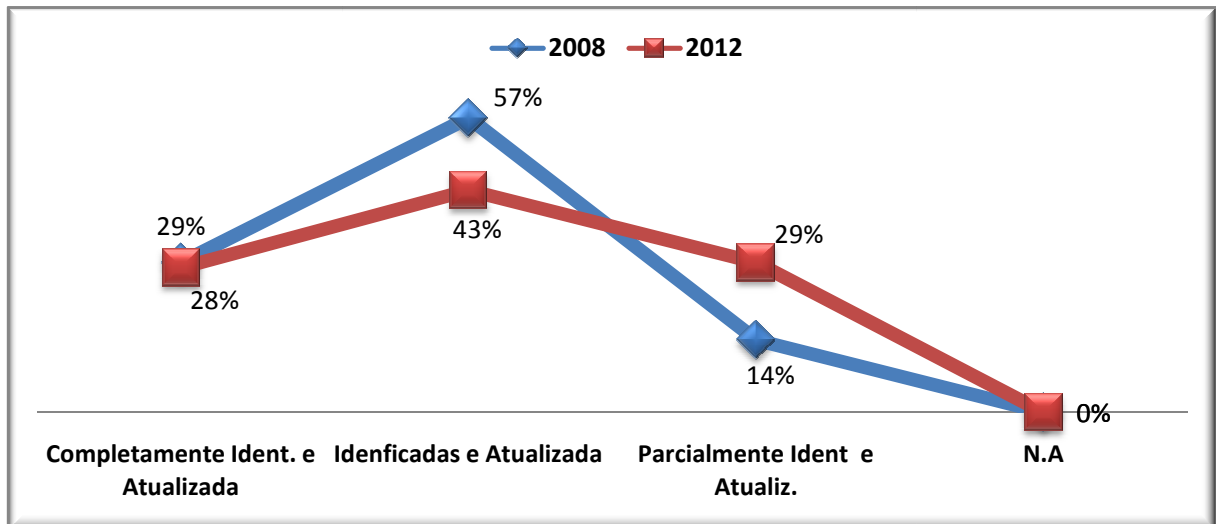


**FIGURA 4: Conhecimento sobre estratégia**

FONTE: Desenvolvido pelos autores (2013).

Diante do conhecimento sobre estratégia, onde Oliveira (2011, p. 188) assevera que: “A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo”, partindo deste princípio elencado pelo autor, ao questiona-se qual o grau de conhecimento de estratégia dos alunos participantes possuíam, uma vez que o desafio SEBRAE condiciona a formulação e combinações estratégicas em cada fase jogo, extraindo o máximo de jogadores sobre o domínio da estratégia.

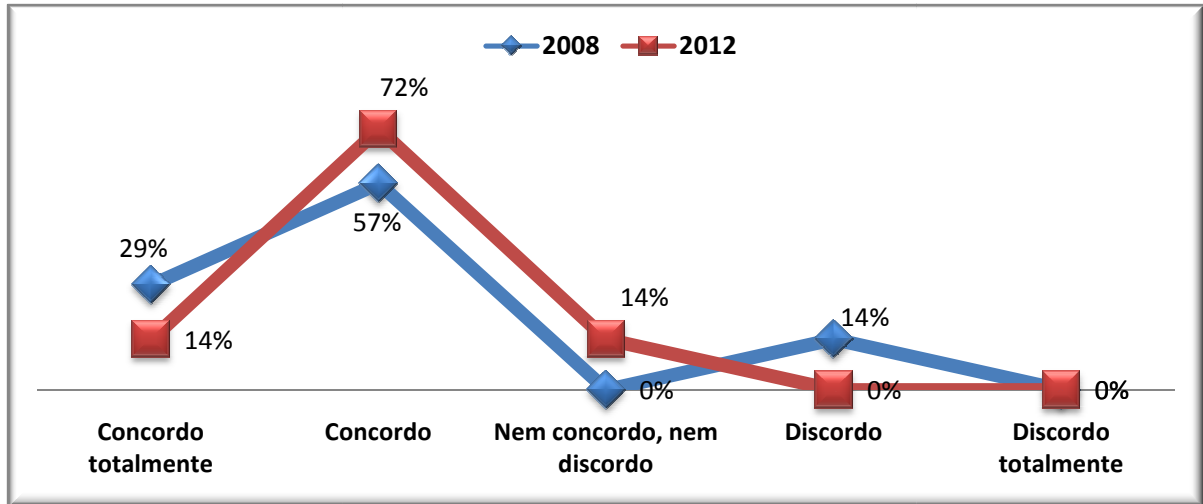
Perante a afirmação do autor e do domínio da habilidade estratégia, os participantes do Desafio SEBRAE de 2008 indicaram ter um nível de conhecimento estratégico satisfatório entre alto e médio, já os de 2012 além de ficarem abaixo percentualmente que os de 2008 indicaram ter um conhecimento entre médio e moderado a cerca de estratégia. Mesmo divergindo em alguns pontos sobre os conhecimentos de estratégia, concluem que ao participarem do Desafio SEBRAE os alunos solicitaram de suas habilidades e raciocínio em termos estratégicos.



**FIGURA 5: Identificação e atualização das habilidades estratégicas dos participantes**

FONTE: Desenvolvido pelos autores (2013).

Visualizando o gráfico acima, a maior parte dos entrevistados dos dois períodos compreendeu que o Desafio SEBRAE contribui para a atualização e identificação das estratégias. Em contrapartida os participantes de 2008 perceberam esses estímulos com maior intensidade, já no período de 2012 essa percepção se deu de maneira menos intensa. Abrindo espaço para futuras indagações, a fim de identificar os fatores que levaram a esse resultado.

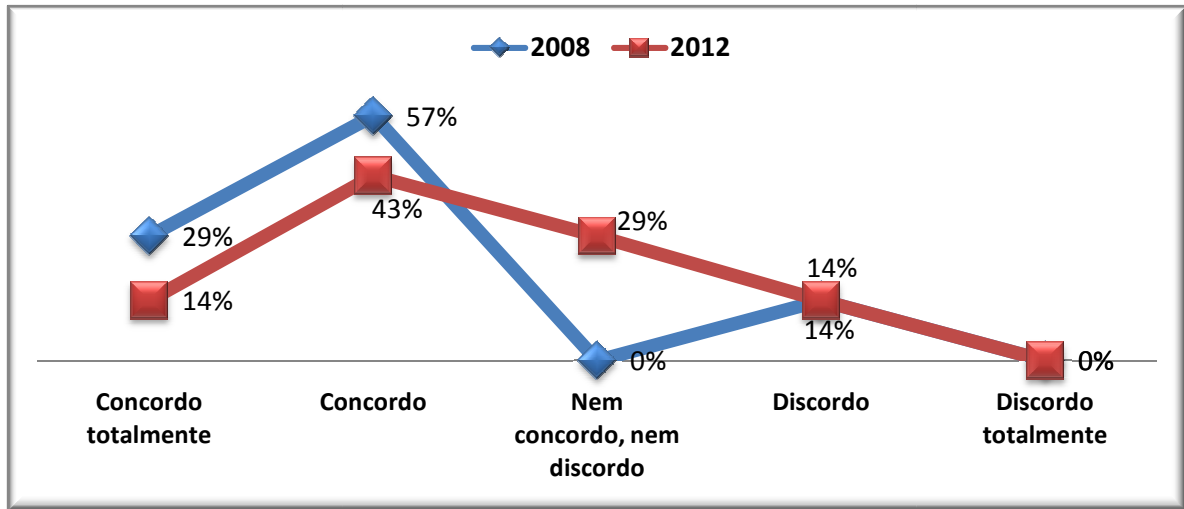


**FIGURA 6: Conhecimentos e habilidades gerados pelo O Desafio SEBRAE**

FONTE: Desenvolvido pelos autores (2013).

O gráfico supracitado mostra que o Desafio SEBRAE difunde positivamente para o estabelecimento de conhecimento e habilidades estratégicas segundo os grupos pesquisados. Mas os participantes que concordam totalmente caíram de 29% em 2008 para 14% em 2012, porém, o mesmo indicador supracitado confirma ascensão daqueles que concordam para esta premissa, passando de 57% no primeiro período para 72% no segundo, ou seja, uma variação expressiva de mais 26%. Aqueles que discordaram desta premissa chegam a 14% em 2008 contra 0% de 2012. Conforme Crivelaro (1996) citado por Berto (2004, p. 5), os jogos de empresa como o Desafio SEBRAE podem ser aplicados “para treinamento, no desenvolvimento de pessoal, na avaliação de potencial, no processo de mudança, na tomada de decisão, na seleção de pessoal, na integração de pessoas ou na formação acadêmica.”

Os dois gráficos anteriores concluem o pensamento do autor, houve sim um desenvolvimento, notadamente exposto pelos participantes que através do Desafio SEBRAE, o jogo proporcionou a estes uma identificação e atualização das habilidades estratégicas, trazendo novas contribuições e aprimoramento sobre os conceitos repassados pela academia. Datner (2006) ratifica como os Jogos de Empresa podem ajudar na educação empresarial, através de novos métodos de ensino que devem focar no desenvolvimento das competências e habilidades do seres humanos e de suas relações comportamentais proporcionando novos conhecimentos a partir de vivências significativos, formando um acervo para enfrentar novas situações.

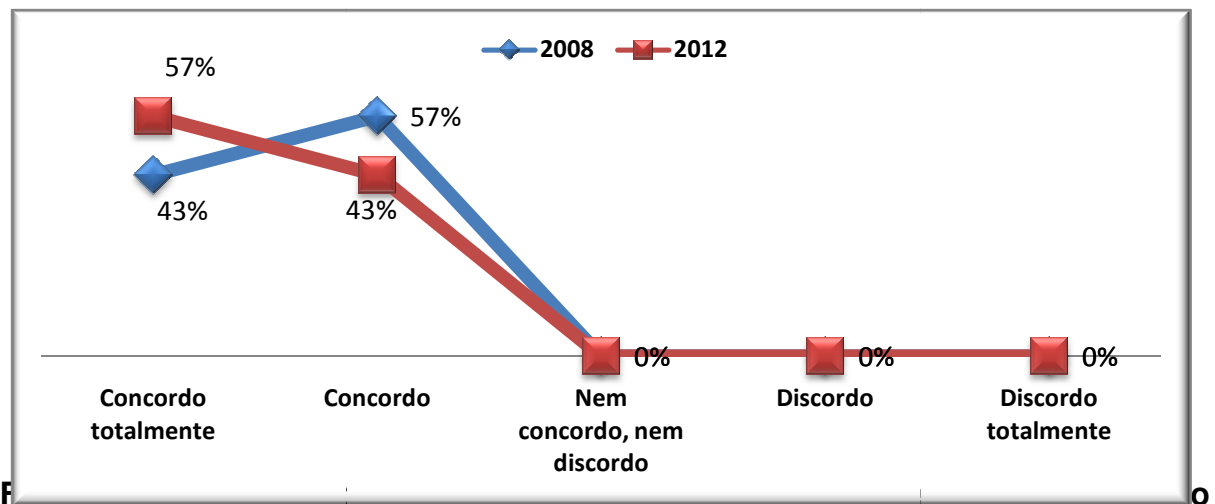


**FIGURA 7: Padrão e consistências das estratégias definidas**

FONTE: Desenvolvido pelos autores (2013).

O gráfico acima ilustrou que o grau de concordância entre os períodos teve um declínio, o percentual daqueles que concordaram totalmente obteve a variação negativa de 51,72%, aqueles que apenas concordaram também apresentaram declínio de mais de 24%. Os indiferentes em relação à questão saíram de 0% para 29%. O gráfico ilustra que a concordância dos alunos de 2012, questionados se as estratégias definidas representavam um padrão e consistência, foram menores comparadas a 2008.

Para Oliveira (2011), uma empresa deve possuir uma postura estratégica, orientadas elas de médio e longo prazo, que conduza organização a atingir sua missão, esta postura parte de uma escolha consciente dos caminhos possíveis que conduza a empresa ao êxito, porém, alguns autores afirmam que não há padrões sobre a implementação de estratégias e sim orientações de como as organizações devem agir diante em determinadas situações. Pela prerrogativa exposta os alunos de 2008 possuíam uma maior criticidade ao padronizar estratégias, corroborando que estes possuíam uma maior conhecimento dos conceitos e definições sobre o que é estratégia e onde a aplicariam com maior efetividade.



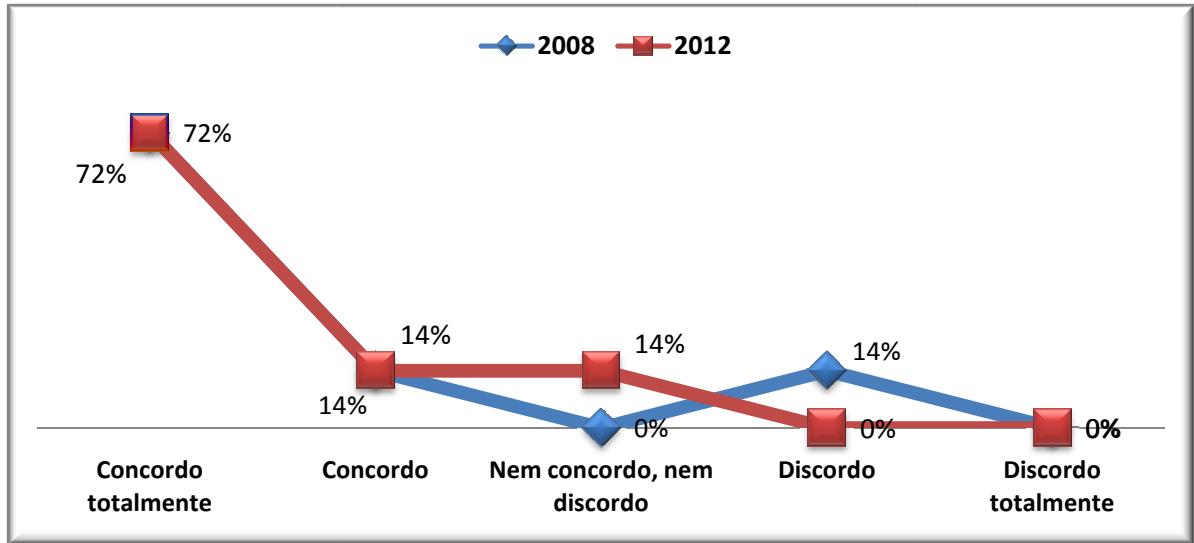
### F desenvolvimento das estratégias.

FONTE: Desenvolvido pelos autores (2013).

Os jogos de empresa contribuem para o pensamento sistêmico, evidenciando que cada área da empresa, cada departamento, possui um determinado valor para organização, e todos esses conhecimentos das áreas, como marketing, recursos humanos, finanças e outros, são necessários para o sucesso dos participantes do jogo e também contribuem para integração dos conhecimentos, uma vez que estas áreas fazem parte dos cursos de administração.

Assim, segundo Santos (2003, p. 83) nos jogos de empresa, “os participantes podem assumir diversos papéis gerenciais, funcionais, especialistas, generalistas etc. Definem objetivos, metas gerais e específicas, estratégias gerais e específicas, analisam os resultados das decisões tomadas”.

A oitava figura demonstra que os participantes dos grupos questionados afirmam que o Desafio SEBRAE interliga o conhecimento das áreas citadas e que agregam valor ao desenvolvimento da estratégia, alcançando a 100% de concordância. Mas, houve uma inversão dos valores daqueles que concordaram totalmente para aqueles que somente concordaram de 2008 a 2012, resultando de 57% a 43% respectivamente.

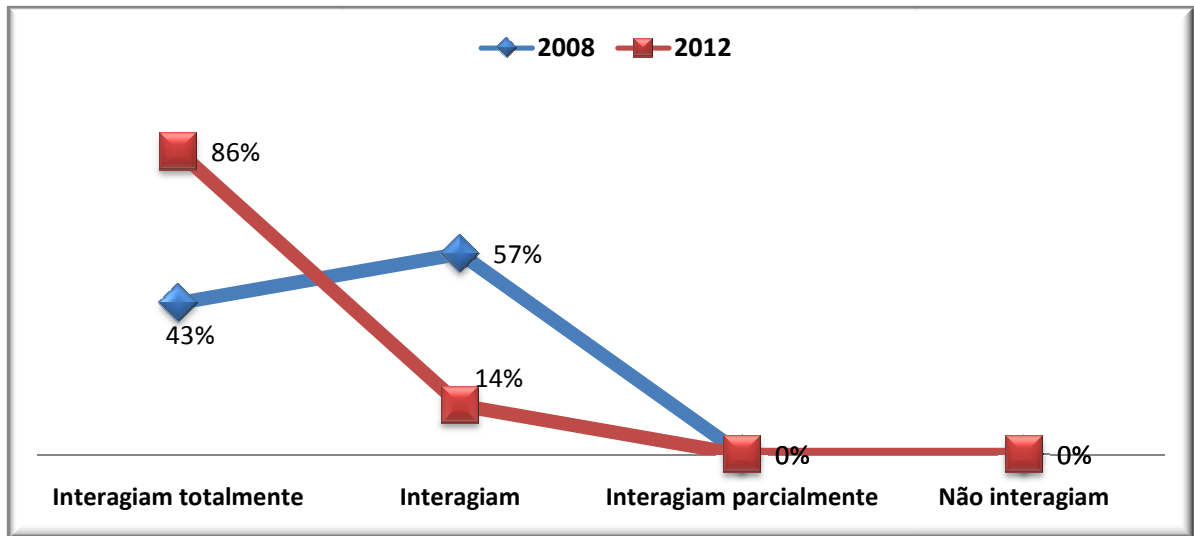


**FIGURA 9: As definições das estratégias para cada uma das competências essenciais.**

FONTE: Desenvolvido pelos autores (2013).

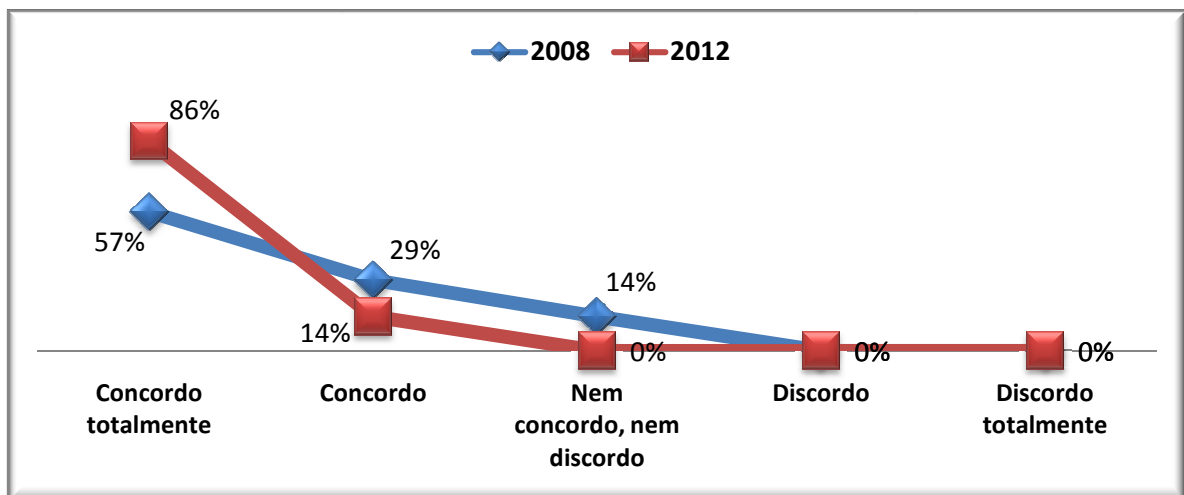
O gráfico apresenta que 86% dos participantes concordam que definiram estratégias para cada área essencial do jogo simulado, como produção, RH, marketing e finanças. O percentual daqueles que concordam totalmente atinge a 72%, porém, a indiferença sobre a questão saiu de 0 em 2008 a 14% em 2012. Outra variação notável é o decréscimo da discordância, que diminuiu de 14% em 2008 para 0% em 2012.

Perante a figura 9 ficou visível, que os alunos participantes, em maioria, confirmam que o Desafio SEBRAE direciona à formulação de estratégias específicas a cada área, com objetivo de fazer que a organização obtenha a vantagem competitiva, no caso do jogo empresa simulada.



**FIGURA 10: Interação dos participantes para a formulação das estratégias**

FONTE: Desenvolvido pelos autores (2013).



**FIGURA 11: Conhecimento e aprendizagem desenvolvidos pelo Desafio SEBRAE**

FONTE: Desenvolvido pelos autores (2013).

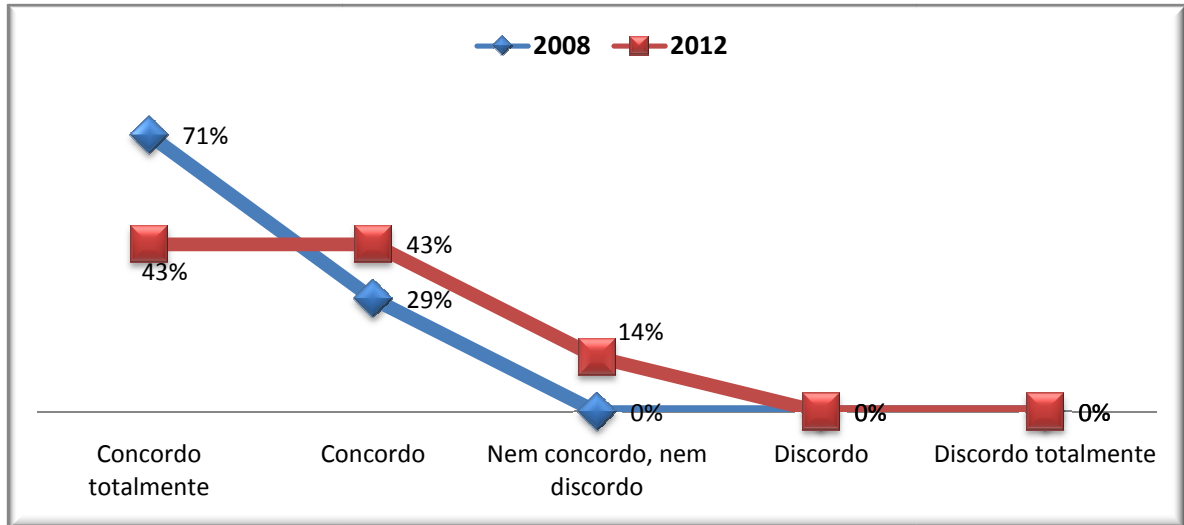
Diante da figura 10, evidencia-se que os 86% dos alunos de 2012 interagiam totalmente para formulação de estratégias, uma variação de 100% acima referente aos participantes de 2008. Os participantes que somente interagiam, iniciou em 14% para 57%, uma variação considerável de mais 307%. Mas, independentemente de como os alunos observam esta questão, o gráfico demonstra que o jogo contribui para que os integrantes interajam entre eles para a formulação das estratégias, mostrando que a ferramenta contribui para o trabalho em grupo.

Conforme descreve o a figura 11, os entrevistados de 2008 concordam que o Desafio SEBRAE desenvolve conhecimento e aprendizado aos participantes, atingindo 57% aqueles que concordam totalmente e 29% que somente concordam. Em 2012, os participantes que concordaram totalmente representam 86%, uma variação positiva de mais de 50%. Para os participantes de 2008 que somente concordaram houve um decréscimo, atingindo a porcentagem de 14%, uma variação 51,72%. Portanto, confirma que o desafio SEBRAE também colabora para o desenvolvimento do conhecimento e aprendizado dos participantes na participação na formulação das estratégias.

Os gráficos anteriores se aproximam do pensamento de Datner (2006, p. 18):

A educação empresarial fundamenta-se numa ciência social e humana, tendo por eixo uma concepção de relacionamento, de trabalho de grupo, quebrando padrões burocráticos da relação de aprendizagem, valorizando a co-produção de conhecimentos comportamentais e técnicos, visando às relações interpessoais, à própria pessoa como ser integral e ao grupo protagonista em qualquer instância da empresa.

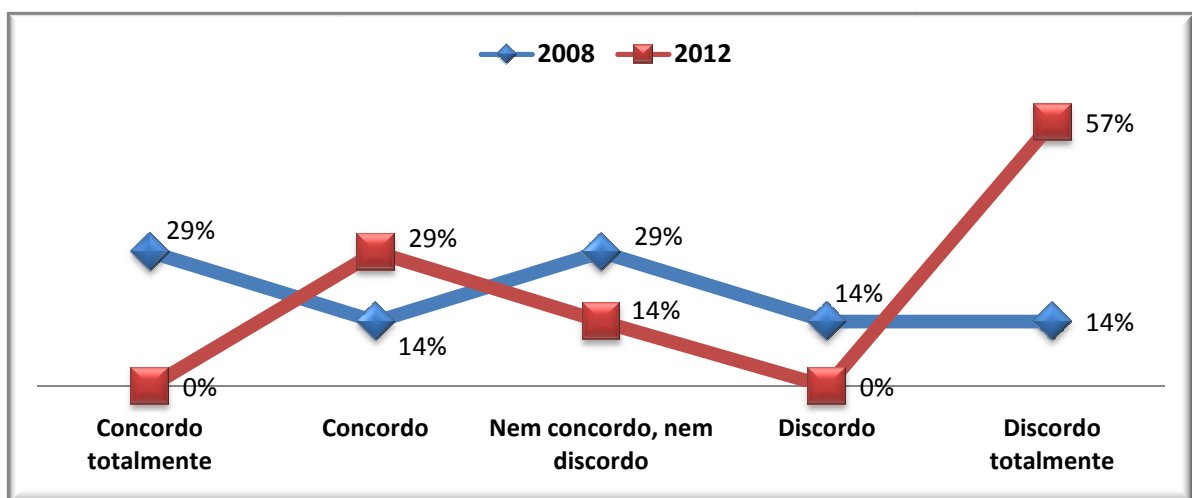
O desafio SEBRAE estimulou a cooperação de cada membro das equipes questionadas, uma importante essência do jogo, que segundo a autora, faz que os participantes que se envolvem neste processo se tornem mais criativos e interativos com o ambiente em sua volta, proporcionando uma construção sistêmica de competências humanas e organizacionais. O mesmo jogo também fez que os jogadores adquirissem conhecimentos de uma nova forma, de um novo ângulo, um incremento a mais na formação acadêmica, tornando o aprendizado mais significativo e efetivo.



**FIGURA 12: Observação dos discentes sobre recursos e capacidades**

FONTE: Desenvolvido pelos autores (2013).

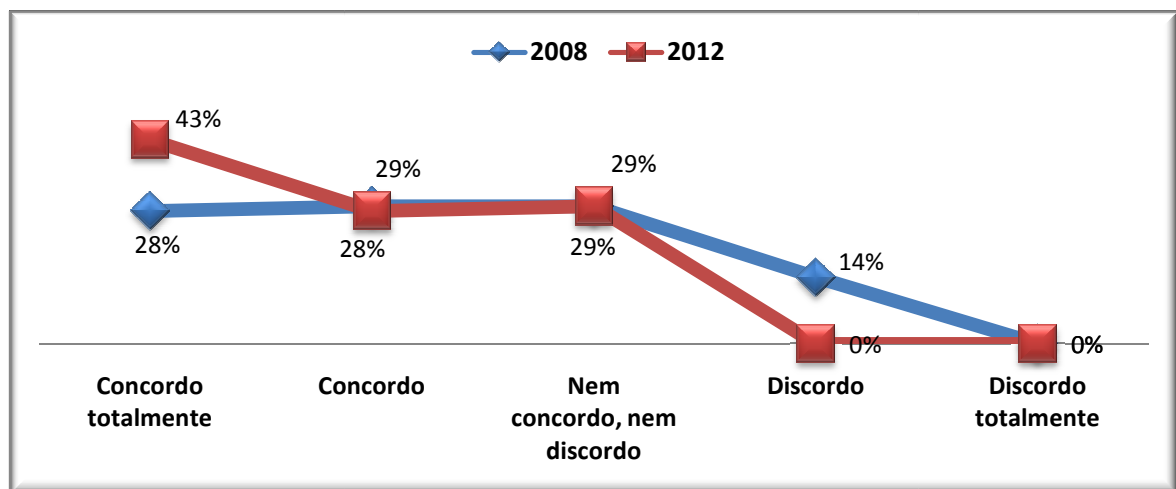
A representação do gráfico indica o percentual daqueles que concordaram totalmente se os participantes observaram os recursos e capacidade interna da Fábrica Simulada, caíram de 2008 para 2012 partindo de 71% para 43%, uma variação de mais de 39%. E daqueles que somente concordam subiu de 29% para 43%, uma variação positiva de 48%. Para aqueles que optaram pela indiferença saiu de 0% a 14%. Conforme o gráfico acima os participantes de 2008 tiveram maior observação sobre os recursos e a capacidade interna da fabrica simulada.



**FIGURA 13: Adoção das estratégias de imitação**

FONTE: Desenvolvido pelos autores (2013).

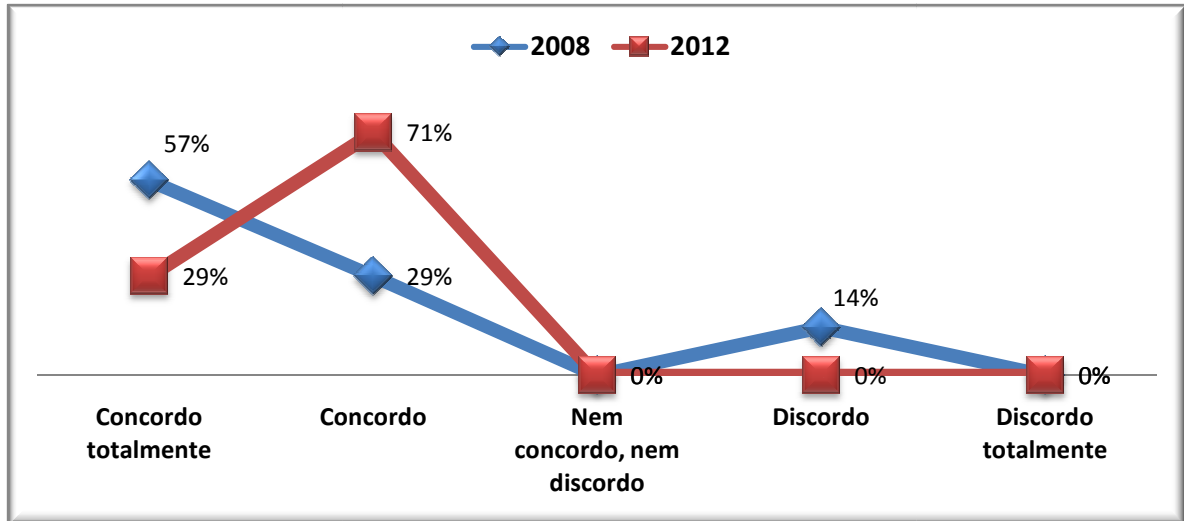
Destacam no gráfico supracitado, divergências dos participantes de 2008 e 2012 nas escolhas das alternativas. Primeiramente, os participantes de 2008 que concordam totalmente se a equipe adotou as estratégias de imitação dos seus concorrentes chega a 29% contra 0% de 2012. Aqueles que somente concordaram em 2008 parte de 14% para 29% em 2012. O maior ponto de desacordo entre os participantes de 2008 e 2012 refere-se à discordância total se as equipes adotaram as estratégias de imitação, de 14% de 2008 a 57% de 2012, tendo uma variação bastante considerável de mais de 307%.



**FIGURA 14: Participação dos membros da equipe para as definições de estratégias**

FONTE: Desenvolvido pelos autores (2013).

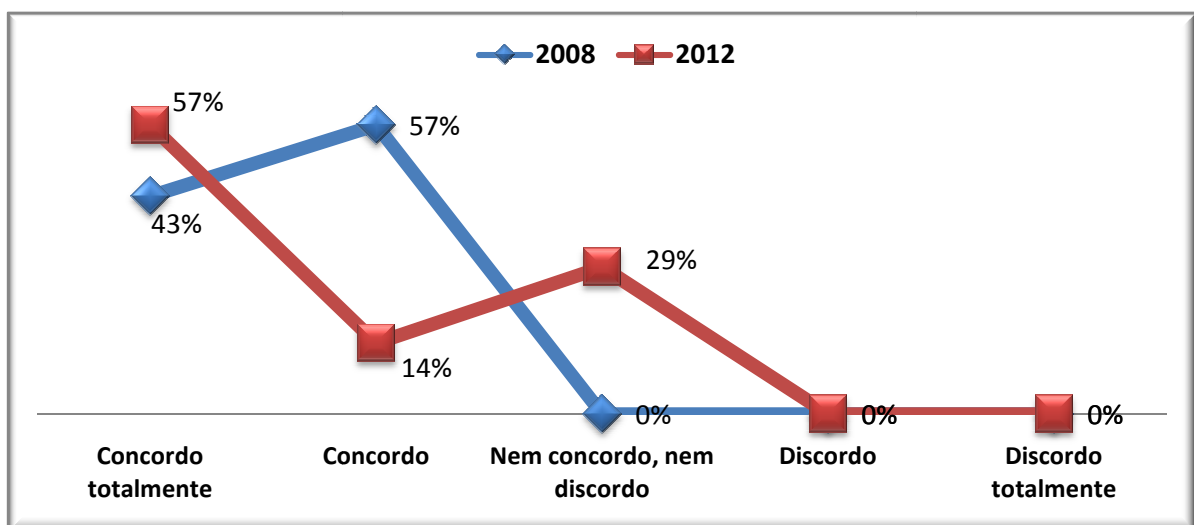
O gráfico 12 descreve que 28% dos membros de 2008 participaram totalmente da definição das estratégias, enquanto em 2012 o grau participação chega a 43%, variação de mais 53%. Outro ponto em análise refere-se daqueles que discordaram da questão em 2008 atingindo 14% contra 0% de 2012.



**FIGURA 15: Contribuição do desafio SEBRAE para aprendizagem coletiva**

FONTE: Desenvolvido pelos autores (2013).

A ilustração do gráfico permite visualizar os participantes que somente concordaram ampliou-se, tendo um salto de 29% para 71% no período de 2008 a 2012, surge uma variação evidente de mais 144%. Os participantes que concordaram totalmente caíram 57% para 29%, variação negativa de 49,12%, mostrando aqueles que optaram pelas alternativas concordam/concorda totalmente de 86% para 100%. O nível de discordância chega de 14% em 2008 para 0% em 2012. Assim, demonstra o fato de que o desafio SEBRAE contribui para aprendizagem coletiva dos participantes.



**FIGURA 16: Experiências e lições do jogo para projetos futuros**

FONTE: Desenvolvido pelos autores (2013).

Conforme explanou o gráfico 14, o percentual daqueles que somente concordam caiu de 57% em 2008 para 14% em 2012, uma variação negativa de 75,43%. Já o nível de concordância total subiu de 43% em 2008 para 57% em 2012. O que fica evidenciado na análise do gráfico é que, em 2012 os participantes já não tinham tanta certeza de que as lições aprendidas com o Desafio SEBRAE seriam levadas adiante em projetos futuros, pois, 29% não concordaram ou discordaram da alternativa proposta, o que não ocorreu em 2008. Porém, os alunos de 2008 concordam que as lições aprendidas no desafio SEBRAE serão empregadas em futuros projetos, confirmando que a ferramenta trouxe um saldo positivo para carreira profissional dos alunos.

O Desafio SEBRAE é um jogo de empresa, onde universitários de todo país competem simulando a rotina empresarial, trazendo a teoria acadêmica para dentro do jogo. A análise de resultados demonstrou que esta é uma ferramenta imprescindível na formação profissional dos discentes e pode ser implementada nas Universidades. Reforçando a interação do aluno com os assuntos e disciplinas pertinentes ao curso de administração. Fazem-se necessários outros estudos para que respondam outros questionamentos provocados pela presente pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do presente estudo é investigar os estímulos que o Desafio SEBRAE desenvolveu nos discentes da Uneb Campus XII, considerando a disseminação do conhecimento estratégico, tendo como base para a investigação os alunos participantes da primeira e última edição do jogo na instituição, 2008 e 2012.

O trabalho demonstra que há inúmeras preocupações sobre a efetividade dos jogos de empresa, a exemplo do Desafio SEBRAE, para o desenvolvimento dos alunos de administração da Uneb Campus - XII Guanambi, na perspectiva relacionada ao pensamento estratégico. Sobre tudo, o jogo demonstrou ser eficaz naquilo que se propõem, oportunizar a aplicabilidade das técnicas de estratégias e táticas operacionais aproximando teoria e prática dos discentes do curso.

Observando os resultados obtidos no estudo, junto à amostra utilizada, alguns questionamentos podem ser destacados, pois esclarecem a problemática do estudo e elucidam os objetivos do mesmo.

Verificando os períodos analisados, 2008 e 2012, se percebe um aumento da inclusão e disseminação do Desafio SEBRAE na UNEB por parte dos alunos. O que significa que a propaganda “boca-a-boca” e as rodas de bate-papo tornaram o assunto mais comum entre os discentes, ao longo dos quatro anos.

A partir do estudo foi percebido um déficit de conhecimento estratégico por parte dos alunos de 2012 em relação aos de 2008 ou uma elevação do senso crítico a cerca de estratégia por parte dos últimos participantes, já que os discentes de 2012 contam com um quadro de professores melhores qualificados, abrindo espaço para a seguinte indagação; o que contribuiu para essa diminuição do conhecimento estratégico por parte dos discentes participantes de 2012 da Uneb Campus XII?

Outro ponto a se destacar a cerca do estudo, seria que o aluno possuindo um nível de conhecimento estratégico de médio a moderado, o jogo contribuíra para que os mesmos identificassem e atualizassem suas habilidades e conhecimentos sobre estratégia.

O estudo auferiu que o Desafio SEBRAE tem efetivamente provocado a estes mesmos, o desenvolvimento de habilidades e conhecimento sobre estratégias. Assim, ratificado na análise dos dados, onde os entrevistados em sua maioria concordaram que as habilidades estratégicas foram realmente identificadas e atualizadas a partir do jogo, demonstrando que os jogos de empresas desenvolvem e educam os participantes, qualificando os jogos de empresas como ferramenta de ensino-aprendizagem.

Na análise, destaca-se que o jogo também promove a interação, desenvolvimento ao aprendizado dos participantes para a formulação de estratégias, estimulando o trabalho em equipe, outro princípio fundamentado pelos autores da temática *Jogos de Empresa*.

Um ponto em questão, quando discute se os alunos usaram estratégias de imitação dos seus concorrentes, onde houve um aumento da refutação dos discentes de 2012, assim, comprova que estes discentes formularam suas próprias estratégias com base em seus conhecimentos adquiridos durante o curso. O estudo demonstrou que as estratégias aplicadas no Desafio SEBRAE pelos discentes de 2008 e 2012 foram definidas também na aprendizagem coletiva, através do desenvolvimento no jogo, na educação, e na troca de conhecimentos.

O Desafio SEBRAE para a pluralidade dos alunos, quando indaga se as experiências e lições aprendidas durante o jogo, concorda que serão utilizadas em projeto futuros, reforçando os jogos de empresas como um excelente instrumento pedagógico para os alunos de administração.

Outra iniciativa deste trabalho procura propor a Universidade do Estado da Bahia, que ela reveja os seus componentes curriculares do curso de administração, e adicione os Jogos de Empresa como um componente curricular e não como um mini-curso de quatro horas que somente ocorre em semanas acadêmica do referido curso. Pela sua importância no ensino-aprendizado e pela integralização de conteúdos que os jogos de empresas alcançam como marketing, recursos, humanos, finanças, contabilidade e outros, o mini-curso limita e desmerece a importância desta ferramenta.

Em suma, para os discentes entrevistados ficou evidenciado que o Desafio SEBRAE contribui efetivamente para absorção e formulação do pensamento estratégico, fica a oportunidade para o corpo docente de a instituição buscar meios de empreender uma ferramenta similar ao jogo Desafio SEBRAE, que faça parte da rotina dos alunos, enriqueceria substancialmente a formação do administrador da Uneb Campus XII.

A pesquisa contribuiu para a percepção de que o Desafio SEBRAE e os jogos de empresa não se findam em si mesmos, mas estas ferramentas fazem parte de um complexo de métodos para atingir algo maior, que é formar e educar um futuro profissional que seja capaz de atuar e modificar o cenário econômico onde se insere.

Ressalta-se que a pesquisa foi limitada por não obter uma ampla participação do público alvo, principalmente por parte dos participantes da edição de 2008, hoje já graduados em sua grande parte. Outro fator limitante refere-se aos discentes que não responderam aos questionários no prazo, a dificuldade de acesso aos dados do SEBRAE (limitados), a ausência de pesquisas sobre o tema e o tempo escasso para realização do trabalho foram os fatores limitantes da pesquisa, abrindo espaço para elaboração de futuros trabalhos que preencham melhor esta lacuna.

Os resultados confirmam que ao participar do jogo Desafio SEBRAE, o discente tem a chance de aplicar as técnicas de estratégia, de modo seguro e pragmático, sem comprometer os resultados de uma empresa real, os discentes participantes amadureceram no hábito empresarial, fortalecendo a ferramenta com difusora de habilidades e competências que estreitam a relação entre teoria e prática.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, José Célio Silveira; DIAS, Camila Carneiro. **Alcances e Limites da Teoria dos Jogos Para a Análise de Situações de Interdependência Estratégica Entre Atores Organizacionais**. In: ENANPAD 2002, Salvador. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2002/ESO/ESO1573.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/ESO/ESO1573.pdf) acessado em: 26/05/2013.

ÁVILA, Silvio Cesar. **A Teoria Dos Jogos em Estratégia**. Perspectivas Contemporâneas, Vol. 1, No2 (2006). Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/369/173>> acessado em: 25/05/2013.

AZEVEDO, G. M., FONTENELE e Silva, G. S., CARVALHO, H. F., & Silva, J. F. **Dissuasão de Entrada, Teoria dos Jogos e Michael Porter** - Convergências Teóricas, Diferenças e Aplicações à Administração Estratégica. Caderno de Pesquisas em Administração, v.09, nº 3, Julho/Setembro 2002, 65-79. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v9n3art6.pdf>> acessado em: 08/06/2013

BERTO, A. R. **Jogos de Empresas: Avaliação da cognição em relação ao processo de tomada de decisão e formação de estratégia**. In Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2004. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/2004/pdf/66.pdf>> acessado em: 07/12/2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto Da. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CARVALHO, Roger Maia de. **Teoria Dos Jogos: Aplicação da Teoria como Ferramenta Estratégica para Tomada de Decisões em Instituições de Ensino**. Pedro Leopoldo: Fipel, 2008. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2008/dissertacao\\_roger\\_maia\\_2008.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2008/dissertacao_roger_maia_2008.pdf)> acessado em: 25/05/2013.

CÂMARA, SAMUEL F. **Teoria dos Jogos**. Ed. – Várzea Grande: Editora de Liz, 2009.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, no 1, p. 27-39, 2003. Disponível em: <<http://www.si.lopesgazzani.com.br/docentes/marcio/MGO/Tipos%20de%20Estrategias.pdf>> acessado em: 30/05/2013.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, D. C. (2009), **Dilema Do Prisioneiro**: O efeito das conseqüências individuais e culturais sobre as escolhas de cooperação e competição. Brasília: Universidade de Brasília. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4597/1/2009\\_DyegoCarvalhoCosta.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4597/1/2009_DyegoCarvalhoCosta.pdf)> acessado em: 30/05/2013.

DATNER, Yvette. **Jogos Para Educação Empresarial**: Jogos, jogos dramáticos, role-playing, jogos de empresa. São Paulo: Ágora, 2006.

FALCÃO, Paula. **Criação e Adaptação de Jogos em T&D** - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

Feijó, José Eduardo de Oliveira, **Análise Dos Objetivos e Indicadores Estratégicos da Perspectiva e Crescimento do Balanced Scorecard de Um Centro De Pesquisas**. Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.- 2007. Disponível em: <http://www.ufrjr.br/posgrad/ppgen/07/19.pdf> acessado em: 20/06/213

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed – São Paulo: Atlas, 2006.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresa** – São Paulo: Makron Books, 1993.

HANEKE, Uwe; SADDI, Vitória. **Contribuições de Nash, Harsanyi e Selten à Teoria dos Jogos**, São Paulo, Revista de Economia Política, vol.15, nº1(57):58-69. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/pdf/57-3.pdf>> acessado em: 28/05/2013.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**: Uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

<http://www.desafio.sebrae.com.br/Site/DownloadManual>

<http://www.blog.desafio.sebrae.com.br/o-desafio-sebrae>

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico 2. ed. - Porto Alegre : Bookman, 2010

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceito, metodologia e práticas.** – 29ª ed. – São Paulo. Atlas, 2011.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SANTOS, Roberto Vatan Do. **“Jogos De Empresas” Aplicados Ao Processo De Ensino e Aprendizagem De Contabilidade.** Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, n. 31, p. 78 - 95, janeiro/abril 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v14n31/v14n31a06.pdf>> acessado em: 05/12/2012.

SERRA, Floriano. **Jogos e Simulações: Para treinamento e seleção na empresa moderna,** Rio de Janeiro: Editora Tecnoprint, 1979.

MAO, Tse-Tung, 1893-1976. **Sobre a prática - Sobre a contradição.** 1ª ed. - São Paulo: Expressão Popular, 2009.

VALE, Gláucia Mª V. LOPES, Humberto Elias G. **Cooperação e Alianças: Perspectivas Teóricas e suas Articulações no Contexto do Pensamento Estratégico.** RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, pp. 722-737, Jul./Ago. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/10.pdf>> acessado em: 05/06/2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12ª Ed.- são Paulo: atlas, 2010.

## QUESTIONÁRIO

Os questionários a seguir vêm com o propósito de subsidiar informações para a concretização da pesquisa e validação do objeto de estudo; o Desafio SEBRAE, na perspectiva de checar os dados colhidos dos participantes dos anos de 2008 e 2012, como assevera Gil (1999, p.44), a pesquisa tem como principal objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou ainda estabelecer variáveis de acordo as relações identificadas ao longo da mesma, sempre alinhada com o tema em pauta. O objetivo principal desta está direcionado à verificação do quão relevante foi à contribuição do jogo Desafio SEBRAE, para a formulação e aprimoramento dos conhecimentos estratégicos nos discentes participantes da Uneb de Guanambi.

### 1) PERFIL DO ENTREVISTADO.

- a) Sexo: ( ) M ( ) F
- b) Semestre: \_\_\_\_\_
- c) Idade: \_\_\_\_\_
- d) Trabalha em alguma Empresa: ( ) SIM ( ) NÃO
- e) Ano de Participação: ( ) 2008 ( ) 2012

### 2) O PROCESSO ESTRATÉGICO.

***As perguntas a seguir visam obter as percepções da construção e da aprendizagem sobre estratégia dos participantes do Desafio SEBRAE nos anos de 2008 e 2012 da Uneb de Guanambi.***

1. Como vocês tomaram conhecimento o Desafio SEBRAE?

( ) SEBRAE ( ) Através de colegas/amigos ( ) Pela Universidade

( ) Internet ( ) Outros

2. Qual o seu grau de conhecimento sobre Planejamento estratégico/estratégia?

| Alto | Médio | Moderado | Discreto | Baixo |
|------|-------|----------|----------|-------|
|      |       |          |          |       |

3. Na sua percepção, as habilidades estratégicas dos participantes foram identificadas e atualizadas no Desafio Sebrae?

| Completamente Ident. e Atualizada | Identificadas e Atualizadas | Parcialmente Ident. e Atualizada | N.A |
|-----------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-----|
|                                   |                             |                                  |     |

4. O Desafio Sebrae têm efetivamente gerado conhecimentos e habilidades sobre Estratégia?

| Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo, nem discordo | Discordo | Discordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
|                     |          |                            |          |                     |

5. As estratégias definidas representavam um padrão e consistência em comportamento durante o Desafio Sebrae?

| Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo, nem discordo | Discordo | Discordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
|                     |          |                            |          |                     |

6. As estratégias definidas nos encontros buscaram identificar e explorar as interligações entre todas as áreas: produção, R.H. marketing e finanças objetivando agregar valor como um todo?

| Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo, nem discordo | Discordo | Discordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
|                     |          |                            |          |                     |

7. Os participantes definiram estratégias para cada uma das competências essenciais, como Produção, RH, Marketing e Finanças?

| Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo, nem discordo | Discordo | Discordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
|                     |          |                            |          |                     |

8. Para a formulação das estratégias os participantes interagiam para tomada de decisões?

| Interagiam totalmente | Interagiam | Interagiam parcialmente | Não Interagiam |
|-----------------------|------------|-------------------------|----------------|
|                       |            |                         |                |

9. O Desafio Sebrae desenvolve o conhecimento e aprendizado dos participantes objetivando a participação na formulação das estratégias?

| Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo, nem discordo | Discordo | Discordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
|                     |          |                            |          |                     |

10 Ao formular suas estratégias, os participantes observaram os recursos e capacidades internas da fábrica Simulada?

| Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo, nem discordo | Discordo | Discordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
|                     |          |                            |          |                     |

11 A equipe adotou as estratégias de imitação dos seus concorrentes?

| Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo, nem discordo | Discordo | Discordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
|                     |          |                            |          |                     |

12 As pessoas da minha equipe participaram da definição das estratégias?

| Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo, nem discordo | Discordo | Discordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
|                     |          |                            |          |                     |

13 Algumas estratégias foram definidas com base na aprendizagem coletiva da empresa simulada (através de desenvolvimento, educação e troca de conhecimento dos alunos)?

| Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo, nem discordo | Discordo | Discordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
|                     |          |                            |          |                     |

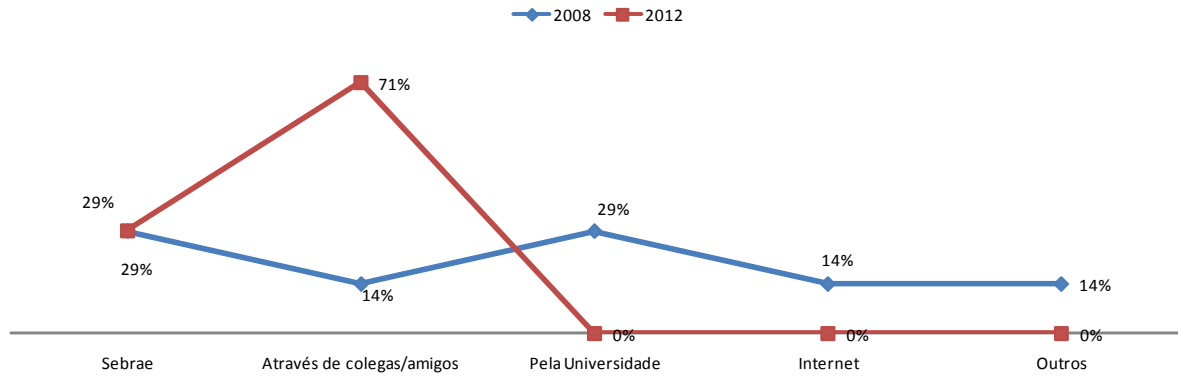
14 Na sua percepção, as experiências e lições aprendidas durante o Desafio Sebrae serão utilizadas em projetos futuros?

| Concordo totalmente | Concordo | Nem concordo, nem discordo | Discordo | Discordo totalmente |
|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|
|                     |          |                            |          |                     |

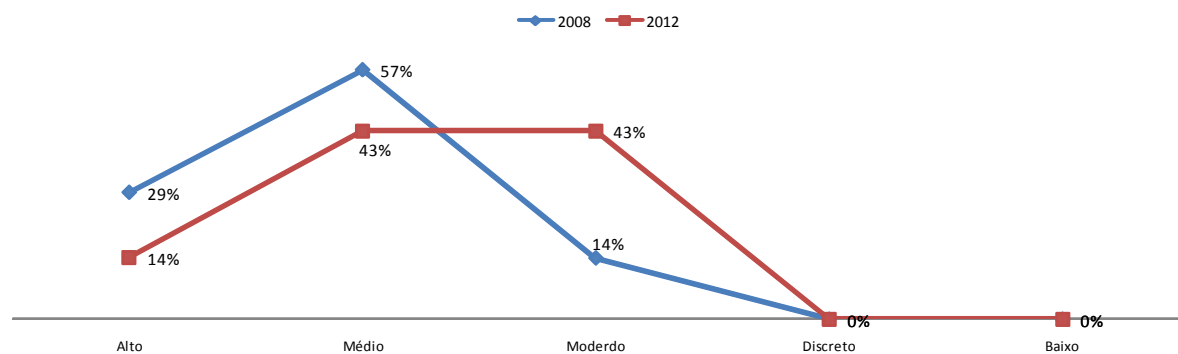
\*Adaptado de Feijó 2007

## APÊNDICE

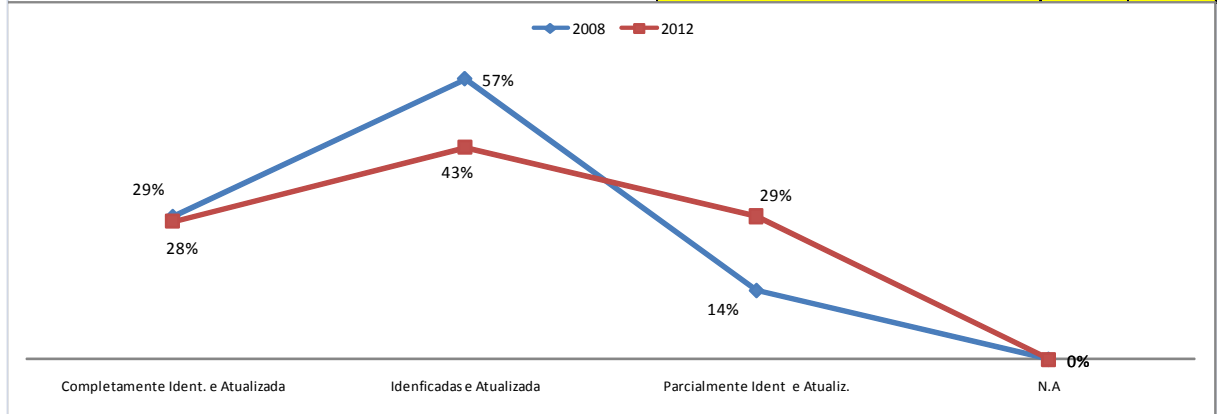
| 1 Como vocês tomaram conhecimento do Desafio Sebrae? |                           | 2008 | 2012 |
|--|---------------------------|------|------|
|  | Sebrae                    | 29%  | 29%  |
|  | Através de colegas/amigos | 14%  | 71%  |
|  | Pela Universidade         | 29%  | 0%   |
|  | Internet                  | 14%  | 0%   |
|  | Outros                    | 14%  | 0%   |



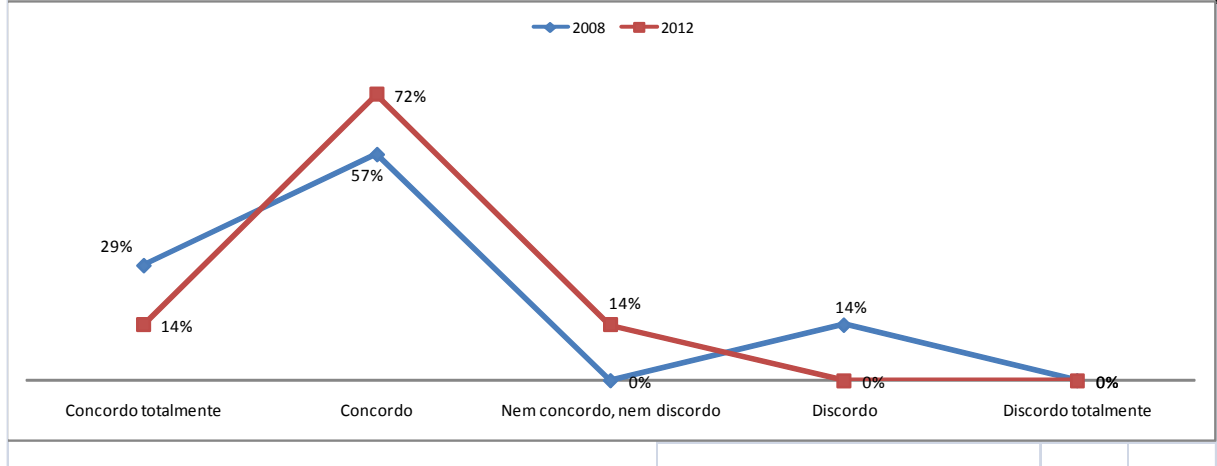
| 2 Qual o seu grau de conhecimento sobre Planejamento estratégico/estratégia? |          | 2008 | 2012 |
|--|----------|------|------|
|  | Alto     | 29%  | 14%  |
|  | Médio    | 57%  | 43%  |
|  | Moderdo  | 14%  | 43%  |
|  | Discreto | 0%   | 0%   |
|  | Baixo    | 0%   | 0%   |



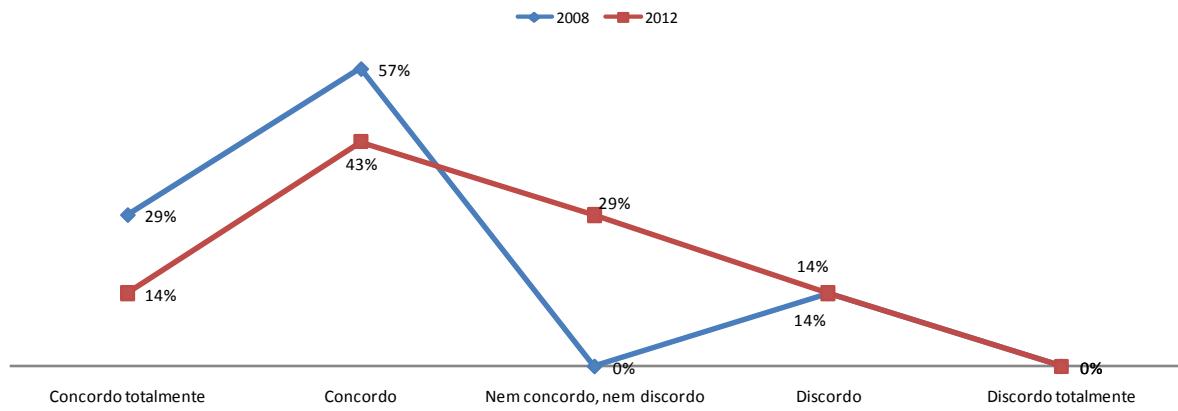
| 3 Na sua percepção, as habilidades estratégicas dos participantes foram identificadas e atualizadas no Desafio Sebrae? |  |  | 2008 | 2012 |
|--|--|--|------|------|
|  | <b>Completamente Ident. e Atualizada</b> |  | 29%  | 28%  |
|  | <b>Identificadas e Atualizada</b>        |  | 57%  | 43%  |
|  | <b>Parcialmente Ident e Atualiz.</b>     |  | 14%  | 29%  |
|  | <b>N.A</b>                               |  | 0%   | 0%   |



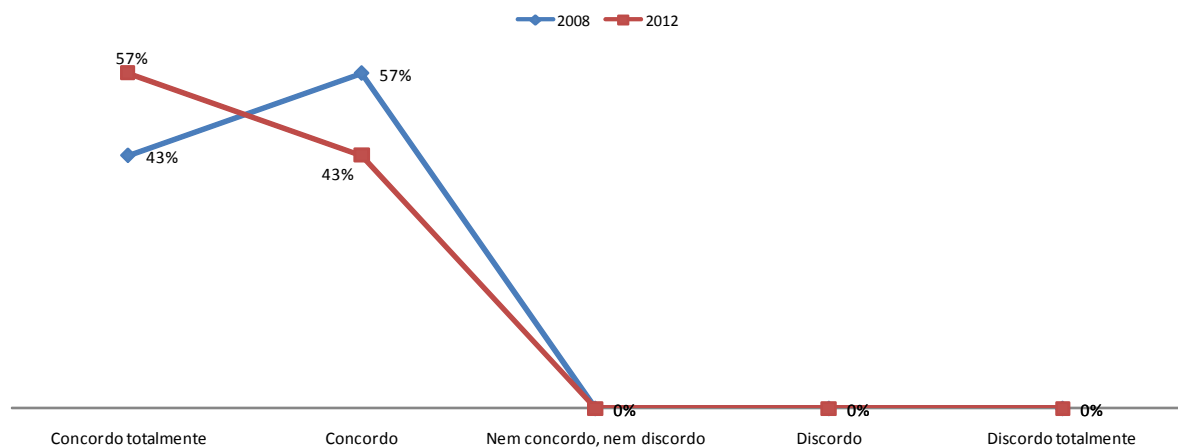
| 4 O Desafio Sebrae têm efetivamente gerado conhecimentos e habilidades sobre Estratégia? |                                   |    | 2008 | 2012 |
|--|-----------------------------------|----|------|------|
|  | <b>Concordo totalmente</b>        |    | 29%  | 14%  |
|  | <b>Concordo</b>                   |    | 57%  | 72%  |
|  | <b>Nem concordo, nem discordo</b> |    | 0%   | 14%  |
|  | <b>Discordo</b>                   |    | 14%  | 0%   |
| <b>Discordo totalmente</b>   |                                   | 0% | 0%   |      |



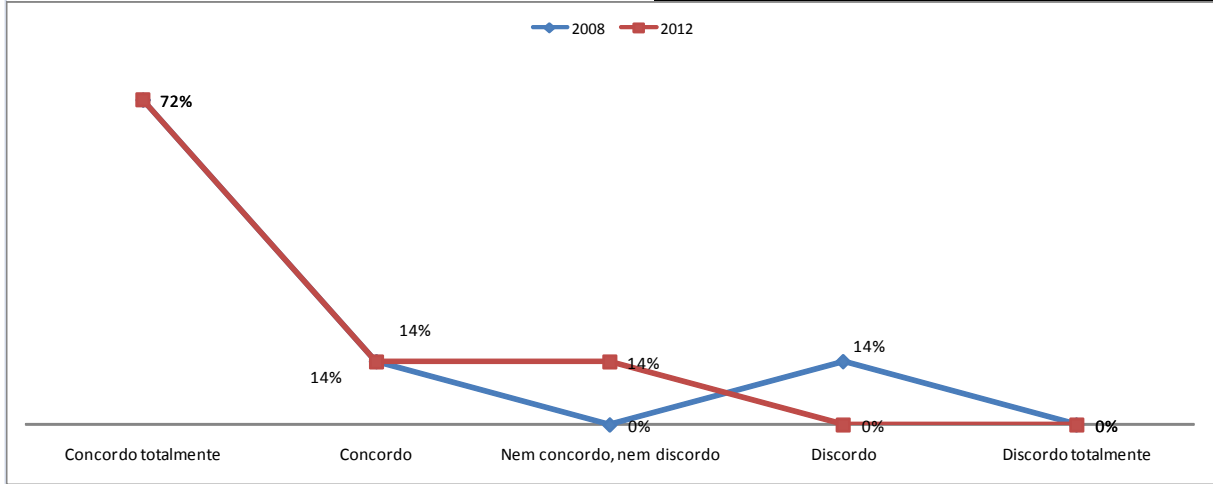
| 5 As estratégias definidas representavam um padrão e consistência em comportamento durante o Desafio Sebrae? |                                   | 2008 | 2012 |
|--|-----------------------------------|------|------|
|  | <b>Concordo totalmente</b>        | 29%  | 14%  |
|  | <b>Concordo</b>                   | 57%  | 43%  |
|  | <b>Nem concordo, nem discordo</b> | 0%   | 29%  |
|  | <b>Discordo</b>                   | 14%  | 14%  |
|  | <b>Discordo totalmente</b>        | 0%   | 0%   |



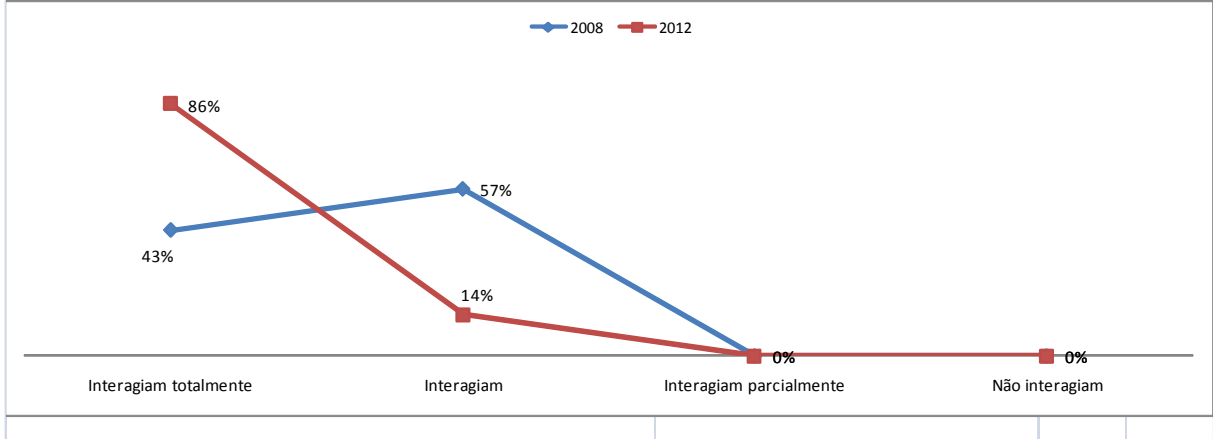
| 6 As estratégias definidas buscaram identificar e explorar as interligações entre todas as áreas: Produção, R.H, Marketing e Finanças objetivando agregar valor como um todo? |                                   | 2008 | 2012 |
|---|-----------------------------------|------|------|
|   | <b>Concordo totalmente</b>        | 43%  | 57%  |
|   | <b>Concordo</b>                   | 57%  | 43%  |
|   | <b>Nem concordo, nem discordo</b> | 0%   | 0%   |
|   | <b>Discordo</b>                   | 0%   | 0%   |
|   | <b>Discordo totalmente</b>        | 0%   | 0%   |



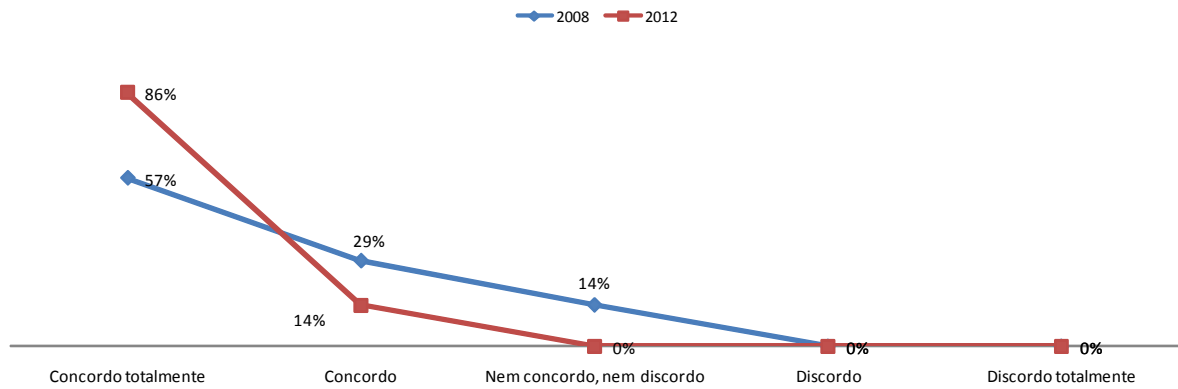
| 7 Os participantes definiram estratégias para cada uma das competências essenciais, como Produção, RH, Marketing e Finanças? |                                   | 2008 | 2012 |
|--|-----------------------------------|------|------|
|  | <b>Concordo totalmente</b>        | 72%  | 72%  |
|  | <b>Concordo</b>                   | 14%  | 14%  |
|  | <b>Nem concordo, nem discordo</b> | 0%   | 14%  |
|  | <b>Discordo</b>                   | 14%  | 0%   |
|  | <b>Discordo totalmente</b>        | 0%   | 0%   |



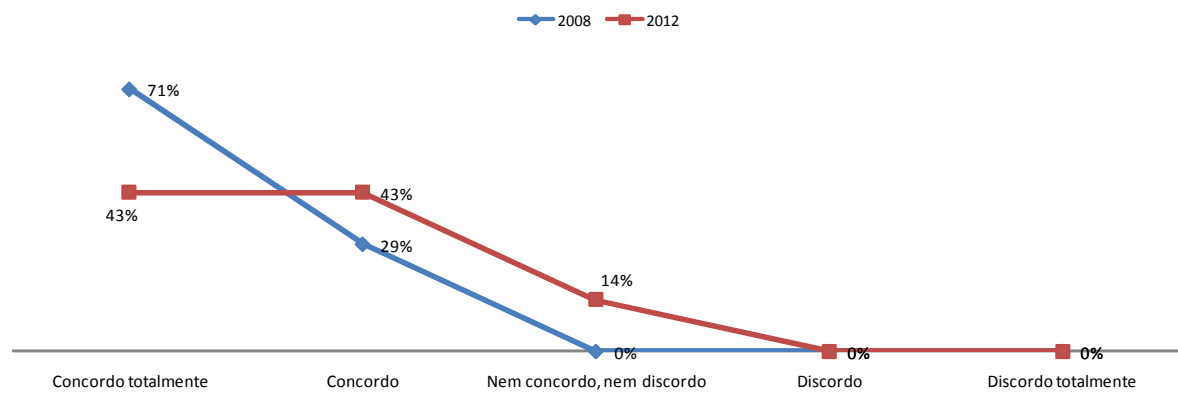
| 8 Para a formulação das estratégias as pessoas interagem para tomadas? |                               | 2008 | 2012 |
|--|-------------------------------|------|------|
|  | <b>Interagem totalmente</b>   | 43%  | 86%  |
|  | <b>Interagem</b>              | 57%  | 14%  |
|  | <b>Interagem parcialmente</b> | 0%   | 0%   |
|  | <b>Não interagem</b>          | 0%   | 0%   |



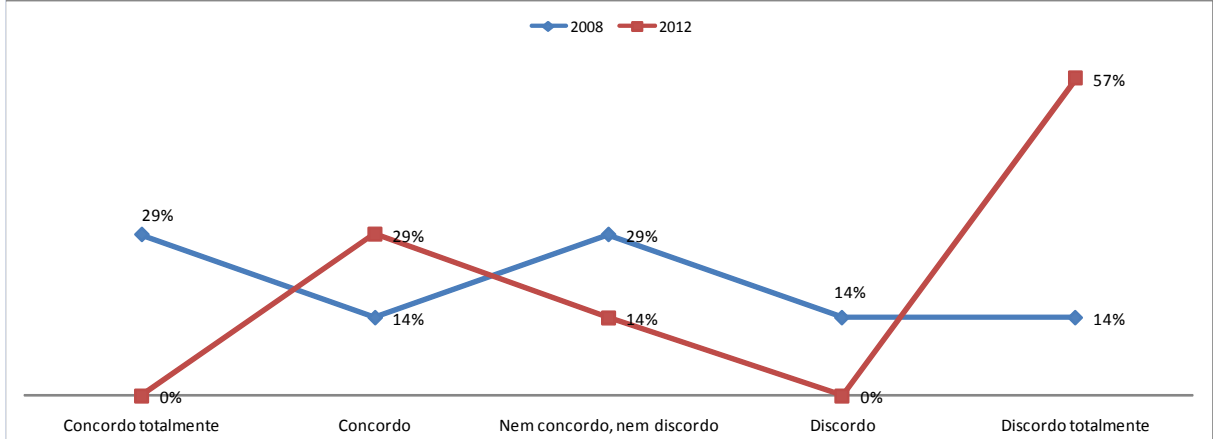
| 9 O Desafio Sebrae desenvolve o conhecimento e aprendizado dos participantes objetivando a participação na formulação das estratégias? |                            |    | 2008 | 2012 |
|--|----------------------------|----|------|------|
|  | Concordo totalmente        |    | 57%  | 86%  |
|  | Concordo                   |    | 29%  | 14%  |
|  | Nem concordo, nem discordo |    | 14%  | 0%   |
|  | Discordo                   |    | 0%   | 0%   |
| Discordo totalmente  |                            | 0% | 0%   |      |



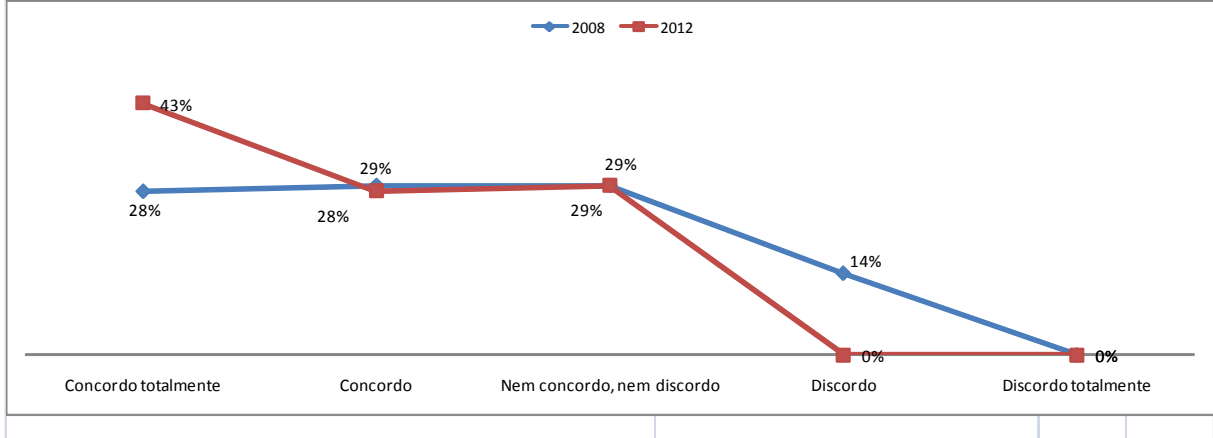
| 10 Ao formular suas estratégias, os participantes observaram os recursos e capacidades internas da Fábrica Simulada? |                            |    | 2008 | 2012 |
|--|----------------------------|----|------|------|
|  | Concordo totalmente        |    | 71%  | 43%  |
|  | Concordo                   |    | 29%  | 43%  |
|  | Nem concordo, nem discordo |    | 0%   | 14%  |
|  | Discordo                   |    | 0%   | 0%   |
| Discordo totalmente  |                            | 0% | 0%   |      |

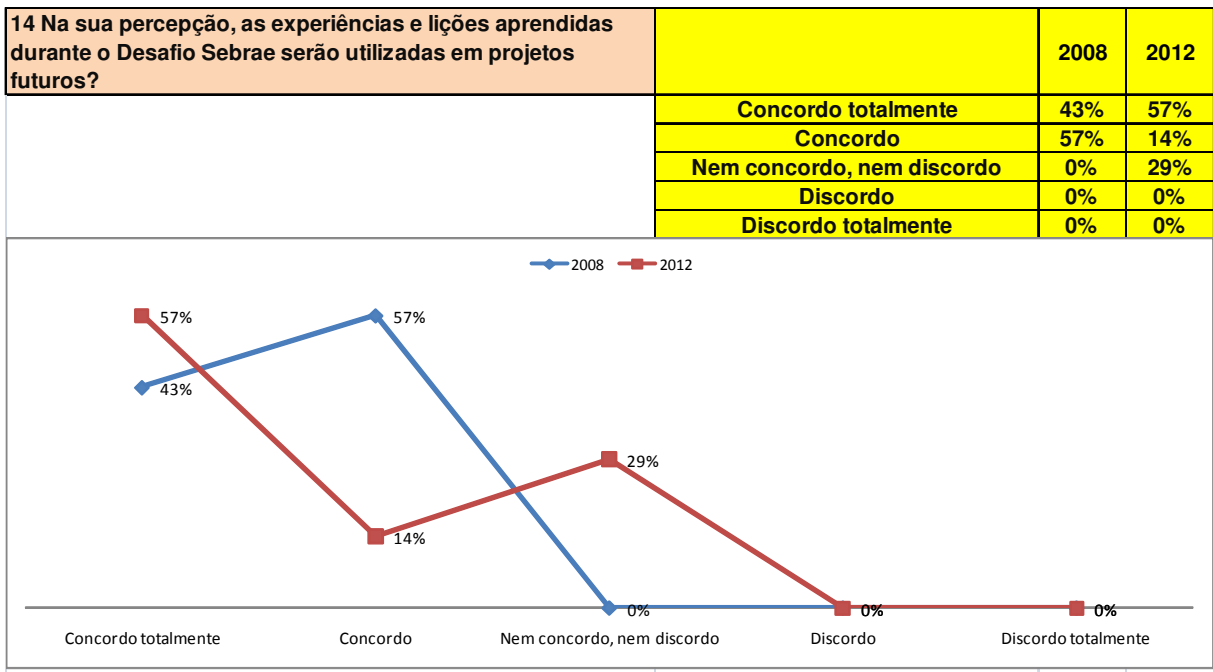
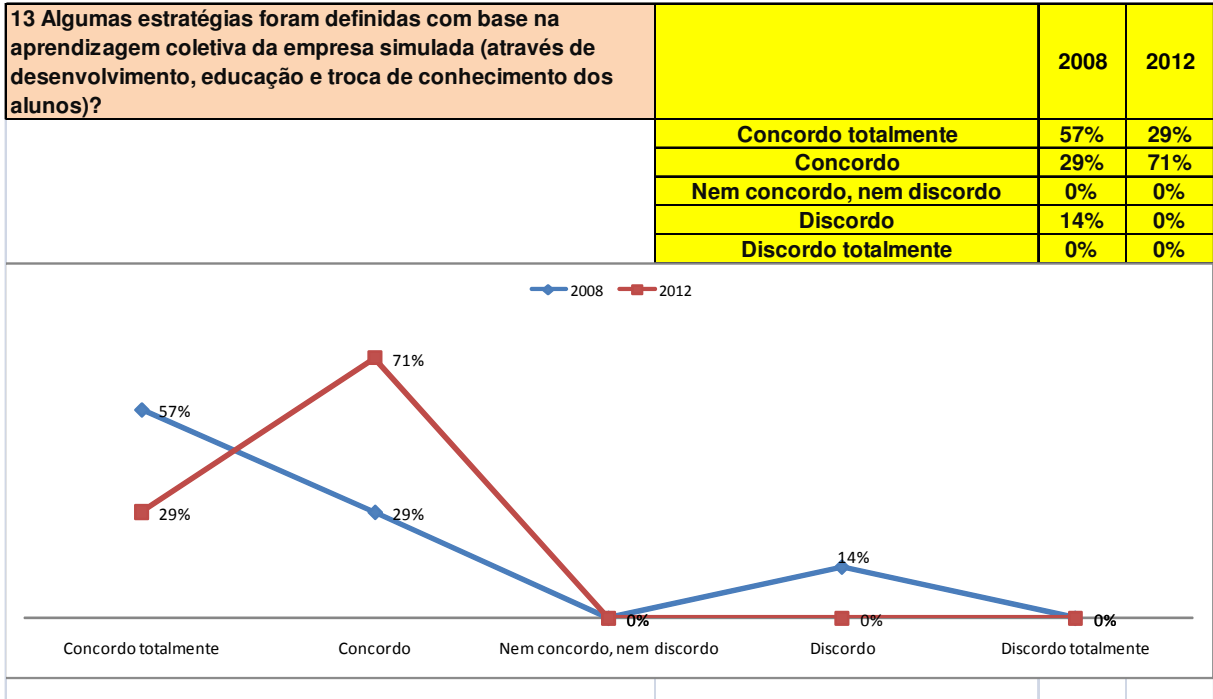


| 11 A equipe adotou as estratégias de imitação dos seus concorrentes? |                                   | 2008 | 2012 |
|--|-----------------------------------|------|------|
|  | <b>Concordo totalmente</b>        | 29%  | 0%   |
|  | <b>Concordo</b>                   | 14%  | 29%  |
|  | <b>Nem concordo, nem discordo</b> | 29%  | 14%  |
|  | <b>Discordo</b>                   | 14%  | 0%   |
|  | <b>Discordo totalmente</b>        | 14%  | 57%  |



| 12 As pessoas da minha equipe participaram da definição das estratégias? |                                   | 2008 | 2012 |
|--|-----------------------------------|------|------|
|  | <b>Concordo totalmente</b>        | 28%  | 43%  |
|  | <b>Concordo</b>                   | 29%  | 28%  |
|  | <b>Nem concordo, nem discordo</b> | 29%  | 29%  |
|  | <b>Discordo</b>                   | 14%  | 0%   |
|  | <b>Discordo totalmente</b>        | 0%   | 0%   |





## ANEXO

### Regulamento

#### Capítulo I – Objetivo

Art 1º O jogo de empresas “Desafio SEBRAE 2012” é uma competição nacional e internacional, de caráter educacional, promovida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, em parceria com a COPPE/UFRJ - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, com o objetivo de:

- a) estimular o espírito empreendedor e disseminar a cultura empreendedora em estudantes universitários de todo o País;
- b) desenvolver a capacitação gerencial em pequenos e médios negócios;
- c) possibilitar aos participantes uma experiência simulada na gerência de uma empresa;
- d) desenvolver habilidades de trabalho em equipe;
- e) difundir conceitos sobre ética, associativismo e competitividade;
- f) desenvolver a capacidade de compreensão sobre o papel da cooperação e da parceria comercial e social entre os países da América Latina.

#### Capítulo II - O Jogo

Art 2º Poderão participar da competição estudantes residentes no Brasil, de cursos de graduação sequenciais e formação tecnológica presenciais, semipresenciais e à distância, em instituições de ensino superior credenciadas pelo Ministério da Educação - MEC, e estejam, na data da inscrição, com a matrícula ativa, isto é, que, no 1º semestre de 2012, estejam matriculados em disciplina(s).

§ 1º Um mesmo participante não poderá integrar mais de uma equipe.

§ 2º Os participantes deverão se inscrever em equipes de no mínimo 2 (dois) e no máximo 5 (cinco) estudantes, todos atendendo aos critérios previstos neste Regulamento.

§ 3º Caso ocorra a desistência de algum participante, a equipe será desclassificada se o número de membros remanescentes for inferior a 2 (dois).

§ 4º A equipe poderá solicitar a exclusão de um participante a qualquer momento, respeitados os números máximo e mínimo de integrantes na equipe.

A equipe poderá, até o início da segunda fase, incluir novos participantes, obedecendo o número máximo permitido de participantes”. Para a substituição de participantes, a equipe deverá excluir o integrante que não deseje mais fazer parte da equipe e em seguida incluir o novo participante, obedecendo ao número de participantes aceito por equipe e a data limite.

§ 5º Todos os integrantes da equipe deverão estar matriculados em Instituições de Ensino Superior de uma mesma unidade da Federação, considerada esta unidade, para todos os fins e efeitos de direito, a unidade de origem da equipe.

I - os participantes de curso à distância serão considerados como alunos inscritos da UF de seu domicílio, devendo comprovar quando solicitado.

§ 6º Para efeito apenas de organização e melhor comunicação, um dos membros da equipe será o representante desta perante a coordenação.

§ 7º Formalmente, entretanto, não haverá qualquer distinção entre os membros da equipe, sendo todos integral e solidariamente responsáveis pelo envio e pelo recebimento de decisões e mensagens, assim como pelo acompanhamento de todas as comunicações, avisos e informações disponibilizadas no site.

§ 8º No ato da inscrição, os próprios participantes da equipe indicarão seu representante e declararão estar regularmente matriculados em um curso de graduação reconhecido ou autorizado pelo MEC.

I - para os efeitos deste Regulamento, cursos autorizados são aqueles que receberam autorização pelo MEC para funcionar, mas ainda não possuem nenhuma turma graduada, não recebendo ainda o reconhecimento. Os documentos comprobatórios dessa condição poderão ser solicitados pela coordenação da competição a qualquer momento; caso seja verificada alguma irregularidade, toda a equipe será automaticamente desclassificada.

§ 9º Os participantes do "Desafio SEBRAE" de anos anteriores, desde que cumpram as especificações deste Edital, poderão se inscrever nesta edição da competição, exceto os integrantes das equipes semifinalistas e finalistas nacionais de qualquer uma das edições anteriores do "Desafio SEBRAE".

Capítulo III - Características do Jogo

Art 3º A competição será composta por cinco fases:

|             |      |             |                 |           |
|-------------|------|-------------|-----------------|-----------|
| a) Primeira | Fase | Virtual:    | Classificatória | Estadual; |
| b) Segunda  | Fase | Virtual:    | Semifinal       | Estadual; |
| c) Terceira | Fase | Virtual:    | Final           | Estadual; |
| d) Quarta   | Fase | Presencial: | Semifinal       | Nacional; |

e) Quinta Fase Presencial: Final Nacional.

§ 1º Em cada fase haverá um número de rodadas de decisões a ser definido pela coordenação da competição, que não será divulgado antecipadamente aos participantes. A cada rodada, as equipes terão de tomar e enviar decisões e receber os resultados para se habilitarem a participar das rodadas seguintes.

I - as datas e as horas-limite para o envio de cada decisão somente serão divulgadas durante a competição, após a liberação dos resultados da rodada de decisões anterior, e poderão ocorrer tanto em dias úteis quanto em feriados ou finais de semana. Todas as equipes serão responsáveis pelo acompanhamento diário, na sua área restrita, da agenda de tarefas e do quadro de avisos no site oficial da competição.

Reúna sua turma, monte uma equipe de 2 a 5 participantes, descubra como administrar uma empresa e concorra a um monte de prêmios.

Regulamento

Capítulo I – Objetivo

Art 1º O jogo de empresas "Desafio SEBRAE 2012" é uma competição nacional e internacional, de caráter educacional, promovida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às

Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, em parceria com a COPPE/UFRJ - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, com o objetivo de:

- a) estimular o espírito empreendedor e disseminar a cultura empreendedora em estudantes universitários de todo o País;
- b) desenvolver a capacitação gerencial em pequenos e médios negócios;
- c) possibilitar aos participantes uma experiência simulada na gerência de uma empresa;
- d) desenvolver habilidades de trabalho em equipe;
- e) difundir conceitos sobre ética, associativismo e competitividade;
- f) desenvolver a capacidade de compreensão sobre o papel da cooperação e da parceria comercial e social entre os países da América Latina.

#### Capítulo II - O Jogo

Art 2º Poderão participar da competição estudantes residentes no Brasil, de cursos de graduação sequenciais e formação tecnológica presenciais, semipresenciais e à distância, em instituições de ensino superior credenciadas pelo Ministério da Educação - MEC, e estejam, na data da inscrição, com a matrícula ativa, isto é, que, no 1º semestre de 2012, estejam matriculados em disciplina(s).

§ 1º Um mesmo participante não poderá integrar mais de uma equipe.

§ 2º Os participantes deverão se inscrever em equipes de no mínimo 2 (dois) e no máximo 5 (cinco) estudantes, todos atendendo aos critérios previstos neste Regulamento.

§ 3º Caso ocorra a desistência de algum participante, a equipe será desclassificada se o número de membros remanescentes for inferior a 2 (dois).

§ 4º A equipe poderá solicitar a exclusão de um participante a qualquer momento, respeitados os números máximo e mínimo de integrantes na equipe.

A equipe poderá, até o início da segunda fase, incluir novos participantes, obedecendo o número máximo permitido de participantes”. Para a substituição de participantes, a equipe deverá excluir o integrante que não deseje mais fazer parte da equipe e em seguida incluir o novo participante, obedecendo ao número de participantes aceito por equipe e a data limite.

§ 5º Todos os integrantes da equipe deverão estar matriculados em Instituições de Ensino Superior de uma mesma unidade da Federação, considerada esta unidade, para todos os fins e efeitos de direito, a unidade de origem da equipe.

I - os participantes de curso à distância serão considerados como alunos inscritos da UF de seu domicílio, devendo comprovar quando solicitado.

§ 6º Para efeito apenas de organização e melhor comunicação, um dos membros da equipe será o representante desta perante a coordenação.

§ 7º Formalmente, entretanto, não haverá qualquer distinção entre os membros da equipe, sendo todos integral e solidariamente responsáveis pelo envio e pelo recebimento de decisões e mensagens, assim como pelo acompanhamento de todas as comunicações, avisos e informações disponibilizadas no site.

§ 8º No ato da inscrição, os próprios participantes da equipe indicarão seu

representante e declararão estar regularmente matriculados em um curso de graduação reconhecido ou autorizado pelo MEC.

I - para os efeitos deste Regulamento, cursos autorizados são aqueles que receberam autorização pelo MEC para funcionar, mas ainda não possuem nenhuma turma graduada, não recebendo ainda o reconhecimento. Os documentos comprobatórios dessa condição poderão ser solicitados pela coordenação da competição a qualquer momento; caso seja verificada alguma irregularidade, toda a equipe será automaticamente desclassificada.

§ 9º Os participantes do "Desafio SEBRAE" de anos anteriores, desde que cumpram as especificações deste Edital, poderão se inscrever nesta edição da competição, exceto os integrantes das equipes semifinalistas e finalistas nacionais de qualquer uma das edições anteriores do "Desafio SEBRAE".

### Capítulo III - Características do Jogo

Art 3º A competição será composta por cinco fases:

- |             |      |             |                 |           |
|-------------|------|-------------|-----------------|-----------|
| a) Primeira | Fase | Virtual:    | Classificatória | Estadual; |
| b) Segunda  | Fase | Virtual:    | Semifinal       | Estadual; |
| c) Terceira | Fase | Virtual:    | Final           | Estadual; |
| d) Quarta   | Fase | Presencial: | Semifinal       | Nacional; |

e) Quinta Fase Presencial: Final Nacional.

§ 1º Em cada fase haverá um número de rodadas de decisões a ser definido pela coordenação da competição, que não será divulgado antecipadamente aos participantes. A cada rodada, as equipes terão de tomar e enviar decisões e receber os resultados para se habilitarem a participar das rodadas seguintes.

I - as datas e as horas-limite para o envio de cada decisão somente serão divulgadas durante a competição, após a liberação dos resultados da rodada de decisões anterior, e poderão ocorrer tanto em dias úteis quanto em feriados ou finais de semana. Todas as equipes serão responsáveis pelo acompanhamento diário, na sua área restrita, da agenda de tarefas e do quadro de avisos no site oficial da competição.

§ 2º O jogo utilizará um software de gerenciamento que, durante a competição, avaliará as decisões das equipes em ambientes que simulam o funcionamento do mercado. Essas decisões serão comparadas com as dos concorrentes, o que resultará em uma pontuação para as equipes ao final de cada rodada de decisão.

I - ao final de cada fase, a pontuação acumulada das equipes é utilizada para gerar o ranking de cada chave (critério de divisão das equipes para a competição). Os critérios de pontuação se encontram no software e integram este Regulamento.

§ 3º A comunicação oficial entre os participantes e a coordenação será feita exclusivamente pela página oficial da competição - [www.desafio.sebrae.com.br](http://www.desafio.sebrae.com.br) - na área restrita de cada equipe.

I - o acesso a esta área será feito com o login (CPF do participante) e senha de cada integrante da equipe, que serão informados no momento da inscrição. A Primeira Fase (Classificatória Estadual), a Segunda Fase (Semifinal Estadual) e a Terceira

Fase (Final Estadual) serão jogadas via Internet, com o envio das decisões por HTTP (protocolo de transferência pela Internet).

II - o envio das decisões será realizado automaticamente pelo software do jogo em conjunto com a página oficial da competição, bastando que o computador esteja conectado à Internet e seja acionado o ícone correspondente ao envio de decisões. As informações complementares sobre esta operação estarão no site, na área restrita da equipe.

§ 4º A Fase Semifinal Nacional e a Final Nacional serão presenciais e juntas na cidade de Salvador/BA podendo ocorrer em qualquer dia da semana, feriado ou fim de semana, realizadas em regime de imersão de até oito dias.

§ 5º Todas as decisões tomadas pelas equipes serão tratadas confidencialmente, sendo vedada sua divulgação a qualquer participante do Desafio ou a terceiros não participantes do jogo.

Capítulo IV - Processo de Inscrição

Art 4º - O processo de inscrição será composto por:

- a) Inscrição;
- b) pagamento da taxa de inscrição;
- c) confirmação da inscrição.

§ 1º A Inscrição será efetuada exclusivamente pela Internet, a partir do meio dia (horário de Brasília) do dia 11 de abril de 2012 até as 23h59min (horário de Brasília) do dia 18 de maio de 2012, no site oficial da competição ([www.desafio.sebrae.com.br](http://www.desafio.sebrae.com.br)), com o preenchimento e o envio da ficha de inscrição efetuados após a leitura e a aceitação integral dos termos e das condições deste Regulamento.

I - após a inscrição, os participantes receberão um link contendo um questionário que deverá ser respondido.

§ 2º O pagamento da taxa de inscrição, de R\$ 50,00 (cinquenta reais) por equipe, deverá ser efetuado através do site em uma das opções de pagamento apresentadas.

II - o pagamento da taxa de inscrição deverá ser efetuado no prazo estabelecido. O não pagamento da taxa de inscrição acarretará na exclusão da equipe do processo de inscrição.

§ 3º Após o pagamento da taxa, o status da equipe na área restrita será alterado para pagamento efetuado. Este status poderá ser alterado em até 5 dias úteis após o pagamento.

I - caso o status não seja alterado depois dos 5 dias úteis da data do pagamento, a equipe deverá contatar imediatamente a coordenação da competição pela sua área restrita no site.

II – Pagamentos feitos após a data limite, divulgada no site pela organização, não serão levando em consideração, ou seja, a equipe não terá o direito a participar da competição. A organização não terá obrigação de fazer a restituição do valor pago.

Capítulo V - Instalação do software do jogo

Art 5º Após a data de liberação para download do jogo, a equipe deverá baixar o software do jogo somente da página oficial do “Desafio” ou dos links nela indicados. Depois de instalar o software, aguardar a data de início da competição, que será divulgada no site oficial.

§ 1º Será de responsabilidade da equipe a verificação das limitações de instalação de programas impostas por redes, firewall, programas de antivírus e de segurança.

§ 2º Será também de responsabilidade exclusiva das equipes o acompanhamento da data de início da competição, a ser divulgada no site oficial do "Desafio SEBRAE 2012".

#### Capítulo VI - Coordenação da Competição

Art 6º A competição será coordenada por uma comissão composta por representantes do SEBRAE e da COPPE/UFRJ.

Art 6º A competição será coordenada por uma comissão composta por representantes do SEBRAE e da COPPE/UFRJ.

§ 1º A coordenação técnica das atividades caberá à equipe da Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ.

#### Capítulo VII – Competição

Art 7º O cronograma geral da competição obedecerá aos seguintes termos:

a) inscrições: 11 de abril de 2012 a 18 de maio de 2012;

b) competição: de maio a novembro de 2012.

§ 1º Os critérios de classificação serão os seguintes:

I - competição virtual:

a) 1ª Fase - Classificatória Estadual: participarão desta fase as equipes que tenham cumprido todos os procedimentos descritos nos arts. 4º e 5º deste Regulamento;

1 esta fase será jogada via Internet e as equipes participantes serão divididas por unidade da Federação em chaves de três a oito equipes de forma aleatória;

2 serão classificadas para a 2ª Fase - Semifinal Estadual - as duas equipes que obtiverem as maiores pontuações nas respectivas chaves. As demais equipes que chegarem ao final da Primeira Fase e não tiverem sido classificadas nos dois primeiros lugares em suas chaves serão redirecionadas para uma etapa de Repescagem, que será jogada paralelamente à competição principal durante a Segunda Fase. Na etapa de Repescagem, as equipes continuarão a competição em sua unidade da Federação, agrupadas em chaves de três a oito equipes, de forma aleatória;

b) 2ª Fase - Semifinal Estadual: a competição seguirá pela Internet e, para cada uma das unidades da Federação, serão gerados, ao final desta 2ª Fase, dois rankings com as equipes que obtiverem a primeira colocação nas respectivas chaves - um ranking para as equipes participantes da competição principal e outro para aquelas que participam da Repescagem. Os rankings serão formados com base nas pontuações acumuladas dessas equipes ao final desta 2ª Fase;

1. nas unidades da Federação que possuírem uma vaga na Semifinal Nacional, serão classificadas para a 3ª Fase - Final Estadual - tantas equipes quantas forem as chaves participantes da Semifinal Estadual, até o limite de dez - sendo até oito equipes da competição principal e até duas da Repescagem;

2. nas unidades da Federação que possuírem duas vagas na 4ª Fase - Semifinal Nacional, de

2. nas unidades da Federação que possuírem duas vagas na 4ª Fase - Semifinal Nacional , de acordo com o critério estabelecido neste Regulamento - serão classificadas para a 3ª Fase - Final Estadual até vinte equipes, sendo até dezesseis integrantes do ranking da competição principal e até quatro da Repescagem;

3. nas unidades da Federação que possuírem menos de três equipes classificadas para a Fase Semifinal Estadual, esta Fase não será realizada, sendo essas equipes classificadas diretamente para a 3ª Fase - Final Estadual. Esta Regra se aplica também à Fase de Repescagem;

c) 3ª Fase - Final Estadual: as equipes participantes da 3ª Fase - Final Estadual - competirão novamente via Internet em cada unidade da Federação, agrupadas em uma chave de três a dez equipes;

1. nas unidades da Federação que possuírem uma segunda vaga na Semifinal Nacional, serão formadas duas chaves para a realização da 3ª Fase - Final Estadual;

2. será classificada para a 4ª Fase - Semifinal Nacional - a equipe vencedora de cada chave. Nas UF que possuírem duas chaves, será declarada campeã estadual a equipe que tiver a maior pontuação entre as duas classificadas;

3. caso a equipe vencedora desta Fase não puder participar da fase seguinte – Semifinal Nacional, será convocada a equipe seguinte, respeitando a pontuação final acumulada dentro da mesma chave;

4. na unidade da Federação que não tenha nesta 3ª Fase - Final Estadual - o mínimo de três equipes participantes, a 3ª Fase - Final Estadual - não será realizada e será declarada classificada

para a 4ª Fase - Semifinal Nacional - a equipe que tiver obtido a maior pontuação acumulada no final da última fase jogada.

II - competição presencial:

a) 4ª Fase - Semifinal Nacional: serão classificadas 32 equipes para a Semifinal Nacional, segundo os critérios a seguir:

1. as 27 primeiras vagas serão preenchidas pelos vencedores de cada UF, ou seja, as equipes campeãs estaduais;

2. cinco vagas serão distribuídas para as cinco unidades da Federação que obtiverem o maior número de participantes inscritos na competição, sendo uma vaga para cada uma dessas unidades da Federação;

3 as 32 equipes participantes desta Fase serão divididas em oito chaves de quatro equipes cada, conforme regulamento próprio da fase;

4 a Fase Semifinal Nacional será presencial e ocorrerá junto com a Final Nacional, ou seja, todas as equipes deverão se deslocar da unidade da Federação pela qual concorreram até a cidade de Salvador/BA e ficarão em regime de imersão de até seis dias. Esta Fase poderá acontecer em dias úteis, feriados ou final de semana;

5 serão classificadas para a Final Nacional as equipes que ocuparem o primeiro lugar de cada chave, no total de oito equipes;

6 caso uma das equipes vencedoras não possa participar da 5ª fase – Final Nacional, será convocada a equipe seguinte na classificação da chave respeitando a pontuação final acumulada dentro da mesma chave;

b) 5ª Fase - Final Nacional: as oito equipes classificadas disputarão o título de campeã nacional em uma única chave na Final Nacional. Esta Fase será presencial e ocorrerá junto com a Semifinal Nacional em Salvador/BA, em regime de imersão de até seis dias;

1 todas as equipes deverão se deslocar da unidade da Federação pela qual concorreram até a cidade-sede. Poderá acontecer em qualquer dia da semana, feriado ou final de semana, em data a ser divulgada no site oficial da competição;

2 esta fase definirá a equipe vencedora do “Desafio SEBRAE 2012”. A equipe vencedora da Final Nacional será aquela que obtiver a maior pontuação acumulada dentre as equipes da chave.

Art. 8º As equipes participantes das Fases Semifinal Nacional e Final Nacional terão os custos com hospedagem, alimentação e transporte desde a unidade da Federação de origem da equipe até a cidade-sede da respectiva fase cobertos pelo SEBRAE, que avaliará a necessidade de ser o transporte rodoviário ou aéreo.

#### Capítulo VIII – Comunicações

Art. 9º Será responsabilidade das equipes realizar o envio das decisões de cada rodada dentro do prazo determinado, respeitando data e hora limites. Caso isso não ocorra, a equipe estará automaticamente desclassificada.

§ 1º As datas-limite para envio de decisões serão divulgadas na agenda de tarefas e no quadro de avisos da área restrita do site oficial do “Desafio SEBRAE” e estarão sempre referenciadas ao horário de Brasília.

§ 2º As decisões e os resultados de cada rodada de decisão serão enviados via HTTP, sendo necessário estar conectado à Internet, abrir o software do jogo e clicar no ícone correspondente.

§ 3º As informações adicionais sobre essas operações estarão no site, na área restrita da equipe. Será de total responsabilidade da equipe o desempenho e a conexão do provedor por ela escolhido.

§ 4º Na área do site restrita aos participantes do jogo, haverá um espaço para atendimento a consultas desde o momento da inscrição. Esse atendimento não será realizado em tempo real.

I - os questionamentos apresentados durante a noite, feriados nacionais e finais de semana serão processados a partir das 9 horas (horário de Brasília) do primeiro dia útil subsequente.

§ 5º Não serão atendidas dúvidas referente ao jogo enviadas pelo link "Fale Conosco" ou por qualquer outro canal de comunicação.

I - as equipes que encaminharem à central de atendimento perguntas cujas respostas estejam explicitadas no manual do participante estarão sujeitas a uma penalidade na pontuação, a ser definida pela coordenação da competição e divulgada no site oficial;

II – também não serão atendidas dúvidas ou questionamentos enviados diretamente ao SEBRAE de cada unidade da Federação ou ao Nacional.

#### Capítulo IX - Equipamentos e Acesso ao Site Oficial

Art. 10 A configuração mínima necessária do equipamento e da conexão para participar da competição será:

I - equipamento: microcomputador com processador AMD/Intel 1.0 Ghz ou superior, 1 Gb, 500MB de espaço livre no disco rígido (HD) no diretório "C: "; Windows XP, Vista ou Windows 7; placa de vídeo resolução 1024X768 e esquema de cores de 32 bits; placa de som compatível com Windows; acesso à internet;

II - conexão: capacidade para baixar um arquivo de 100Mb.

§ 1º Não será de responsabilidade da organização da competição a solução de problemas técnicos que venham a ocorrer durante a instalação do software e durante a competição, tais como incompatibilidade de placas, desempenho de memória e da máquina e problemas de comunicação ocasionados por redes ou provedores de acesso.

§ 2º As equipes que utilizarem máquinas conectadas em redes com configurações técnicas especiais (firewall, proxy e outras) deverão procurar o auxílio de suporte técnico local para o perfeito funcionamento do software.

Art. 11 A coordenação do “Desafio SEBRAE” só garantirá o perfeito funcionamento do software do jogo em ambiente Windows, visto que o software e o site foram desenvolvidos com ferramentas compatíveis com essa plataforma.

#### Capítulo X – Premiação

Art. 12 Nas finais estaduais, os integrantes das equipes vencedoras, classificadas em primeiro lugar no ranking da competição, em cada unidade da Federação receberão troféu e participação gratuita em um curso (respeitando os critérios de pré-requisitos da capacitação) por eles escolhido dentre aqueles ofertados na programação do SEBRAE da unidade da Federação pela qual estão competindo, dentro de até um ano após a finalização desta competição.

I – não estarão incluídas neste prêmio quaisquer despesas extras - como locomoção, hospedagem, diárias e outras;

II - as universidades de origem dos participantes da primeira equipe vencedora estadual também receberá um troféu.

Art. 13 Na Semifinal Nacional, cada participante de cada uma das oito equipes classificadas para a Final Nacional e os oito professores indicados pelas equipes finalistas, receberão como prêmio um Ipad, cujas configurações serão definidas pela coordenação.

I - os Ipads serão enviados para a unidade do SEBRAE responsável pelo “Desafio SEBRAE” na unidade da Federação da equipe ou entregues ao término da Semifinal;

II - no ato da entrega dos Ipads, serão assinados os respectivos termos de recebimento. A partir desse momento, a responsabilidade quanto aos equipamentos será exclusiva do receptor e/ou dos demais integrantes da equipe e dos professores. A garantia e a manutenção corretiva dos equipamentos são as fornecidas pelo

fabricante.

Art. 14 Na Final Nacional, o prêmio final concedido aos participantes da equipe vencedora e ao professor indicado, ou seja, a equipe que obtiver a maior pontuação na Fase Final Nacional, consistirá em:

I - uma viagem internacional (entre o Brasil e o país de destino) de dez dias de duração (incluídos os deslocamentos aéreos de ida e volta) a um centro de referência mundial em empreendedorismo, a ser escolhido pela coordenação da competição, com programação de visitas técnicas organizadas exclusivamente pela coordenação da competição a empresas, universidades e incubadoras. O prêmio será composto de:

a) passagem aérea em classe econômica, cobrindo o trecho de ida e volta entre o aeroporto internacional da unidade da Federação pela qual a equipe concorreu mais próximo à cidade de moradia do vencedor e a cidade de destino;

b) hospedagem em hotel definido e custeado diretamente pela coordenação da competição;

c) ajuda de custo para alimentação de 120,00 EUR (cento e vinte euros) ao dia;

d) guia local para visitas técnicas e deslocamentos terrestres previstos na programação oficial;

e) seguro de viagem.

II - o prazo máximo para realização da viagem será até 30 de novembro 2013;

a) a data será acordada entre a equipe vencedora e a coordenação, dentre os períodos oferecidos. Caberá aos vencedores a obtenção em tempo hábil de passaporte, vistos, documentação e eventuais autorizações necessárias para a viagem. A coordenação não autorizará a viagem prêmio isolada de qualquer membro da equipe.

Art. 15 Na Final Nacional, ainda, serão concedidas aos integrantes desta etapa uma bolsa integral de estudos na Fundação Getúlio Vargas – FGV, por meio do seu programa FGV Online, conforme abaixo discriminado:

I) Para a equipe vencedora, ou seja, aquela que obtiver a maior pontuação na fase final nacional, uma bolsa em MBA Executivo Nacional;

Reúna sua turma, monte uma equipe de 2 a 5 participantes, descubra como administrar uma empresa e concorra a um monte de prêmios.

Regulamento

Capítulo I – Objetivo

Art 1º O jogo de empresas “Desafio SEBRAE 2012” é uma competição nacional e internacional, de caráter educacional, promovida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, em parceria com a COPPE/UFRJ - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, com o objetivo de:

a) estimular o espírito empreendedor e disseminar a cultura empreendedora em estudantes universitários de todo o País;

- b) desenvolver a capacitação gerencial em pequenos e médios negócios;
- c) possibilitar aos participantes uma experiência simulada na gerência de uma empresa;
- d) desenvolver habilidades de trabalho em equipe;
- e) difundir conceitos sobre ética, associativismo e competitividade;
- f) desenvolver a capacidade de compreensão sobre o papel da cooperação e da parceria comercial e social entre os países da América Latina.

#### Capítulo II - O Jogo

Art 2º Poderão participar da competição estudantes residentes no Brasil, de cursos de graduação sequenciais e formação tecnológica presenciais, semipresenciais e à distância, em instituições de ensino superior credenciadas pelo Ministério da Educação - MEC, e estejam, na data da inscrição, com a matrícula ativa, isto é, que, no 1º semestre de 2012, estejam matriculados em disciplina(s).

§ 1º Um mesmo participante não poderá integrar mais de uma equipe.

§ 2º Os participantes deverão se inscrever em equipes de no mínimo 2 (dois) e no máximo 5 (cinco) estudantes, todos atendendo aos critérios previstos neste Regulamento.

§ 3º Caso ocorra a desistência de algum participante, a equipe será desclassificada se o número de membros remanescentes for inferior a 2 (dois).

§ 4º A equipe poderá solicitar a exclusão de um participante a qualquer momento, respeitados os números máximo e mínimo de integrantes na equipe.

A equipe poderá, até o início da segunda fase, incluir novos participantes, obedecendo o número máximo permitido de participantes". Para a substituição de participantes, a equipe deverá excluir o integrante que não deseje mais fazer parte da equipe e em seguida incluir o novo participante, obedecendo ao número de participantes aceito por equipe e a data limite.

§ 5º Todos os integrantes da equipe deverão estar matriculados em Instituições de Ensino Superior de uma mesma unidade da Federação, considerada esta unidade, para todos os fins e efeitos de direito, a unidade de origem da equipe.

I - os participantes de curso à distância serão considerados como alunos inscritos da UF de seu domicílio, devendo comprovar quando solicitado.

§ 6º Para efeito apenas de organização e melhor comunicação, um dos membros da equipe será o representante desta perante a coordenação.

§ 7º Formalmente, entretanto, não haverá qualquer distinção entre os membros da equipe, sendo todos integral e solidariamente responsáveis pelo envio e pelo recebimento de decisões e mensagens, assim como pelo acompanhamento de todas as comunicações, avisos e informações disponibilizadas no site.

§ 8º No ato da inscrição, os próprios participantes da equipe indicarão seu representante e declararão estar regularmente matriculados em um curso de graduação reconhecido ou autorizado pelo MEC.

I - para os efeitos deste Regulamento, cursos autorizados são aqueles que receberam autorização pelo MEC para funcionar, mas ainda não possuem nenhuma

turma graduada, não recebendo ainda o reconhecimento. Os documentos comprobatórios dessa condição poderão ser solicitados pela coordenação da competição a qualquer momento; caso seja verificada alguma irregularidade, toda a equipe será automaticamente desclassificada.

§ 9º Os participantes do "Desafio SEBRAE" de anos anteriores, desde que cumpram as especificações deste Edital, poderão se inscrever nesta edição da competição, exceto os integrantes das equipes semifinalistas e finalistas nacionais de qualquer uma das edições anteriores do "Desafio SEBRAE".

### Capítulo III - Características do Jogo

Art 3º A competição será composta por cinco fases:

|             |      |             |                 |           |
|-------------|------|-------------|-----------------|-----------|
| a) Primeira | Fase | Virtual:    | Classificatória | Estadual; |
| b) Segunda  | Fase | Virtual:    | Semifinal       | Estadual; |
| c) Terceira | Fase | Virtual:    | Final           | Estadual; |
| d) Quarta   | Fase | Presencial: | Semifinal       | Nacional; |

e) Quinta Fase Presencial: Final Nacional.

§ 1º Em cada fase haverá um número de rodadas de decisões a ser definido pela coordenação da competição, que não será divulgado antecipadamente aos participantes. A cada rodada, as equipes terão de tomar e enviar decisões e receber os resultados para se habilitarem a participar das rodadas seguintes.

I - as datas e as horas-limite para o envio de cada decisão somente serão divulgadas durante a competição, após a liberação dos resultados da rodada de decisões anterior, e poderão ocorrer tanto em dias úteis quanto em feriados ou finais de semana. Todas as equipes serão responsáveis pelo acompanhamento diário, na sua área restrita, da agenda de tarefas e do quadro de avisos no site oficial da competição.

§ 2º O jogo utilizará um software de gerenciamento que, durante a competição, avaliará as decisões das equipes em ambientes que simulam o funcionamento do mercado. Essas decisões serão comparadas com as dos concorrentes, o que resultará em uma pontuação para as equipes ao final de cada rodada de decisão.

I - ao final de cada fase, a pontuação acumulada das equipes é utilizada para gerar o ranking de cada chave (critério de divisão das equipes para a competição). Os critérios de pontuação se encontram no software e integram este Regulamento.

§ 3º A comunicação oficial entre os participantes e a coordenação será feita exclusivamente pela página oficial da competição - [www.desafio.sebrae.com.br](http://www.desafio.sebrae.com.br) - na área restrita de cada equipe.

I - o acesso a esta área será feito com o login (CPF do participante) e senha de cada integrante da equipe, que serão informados no momento da inscrição. A Primeira Fase (Classificatória Estadual), a Segunda Fase (Semifinal Estadual) e a Terceira Fase (Final Estadual) serão jogadas via Internet, com o envio das decisões por HTTP (protocolo de transferência pela Internet).

II - o envio das decisões será realizado automaticamente pelo software do jogo em conjunto com a página oficial da competição, bastando que o computador esteja

conectado à Internet e seja acionado o ícone correspondente ao envio de decisões. As informações complementares sobre esta operação estarão no site, na área restrita da equipe.

§ 4º A Fase Semifinal Nacional e a Final Nacional serão presenciais e juntas na cidade de Salvador/BA podendo ocorrer em qualquer dia da semana, feriado ou fim de semana, realizadas em regime de imersão de até oito dias.

§ 5º Todas as decisões tomadas pelas equipes serão tratadas confidencialmente, sendo vedada sua divulgação a qualquer participante do Desafio ou a terceiros não participantes do jogo.

#### Capítulo IV - Processo de Inscrição

Art 4º - O processo de inscrição será composto por:

- a) Inscrição;
- b) pagamento da taxa de inscrição;
- c) confirmação da inscrição.

§ 1º A Inscrição será efetuada exclusivamente pela Internet, a partir do meio dia (horário de Brasília) do dia 11 de abril de 2012 até as 23h59min (horário de Brasília) do dia 18 de maio de 2012, no site oficial da competição ([www.desafio.sebrae.com.br](http://www.desafio.sebrae.com.br)), com o preenchimento e o envio da ficha de inscrição efetuados após a leitura e a aceitação integral dos termos e das condições deste Regulamento.

I - após a inscrição, os participantes receberão um link contendo um questionário que deverá ser respondido.

§ 2º O pagamento da taxa de inscrição, de R\$ 50,00 (cinquenta reais) por equipe, deverá ser efetuado através do site em uma das opções de pagamento apresentadas.

II - o pagamento da taxa de inscrição deverá ser efetuado no prazo estabelecido. O não pagamento da taxa de inscrição acarretará na exclusão da equipe do processo de inscrição.

§ 3º Após o pagamento da taxa, o status da equipe na área restrita será alterado para pagamento efetuado. Este status poderá ser alterado em até 5 dias úteis após o pagamento.

I - caso o status não seja alterado depois dos 5 dias úteis da data do pagamento, a equipe deverá contatar imediatamente a coordenação da competição pela sua área restrita no site.

II – Pagamentos feitos após a data limite, divulgada no site pela organização, não serão levando em consideração, ou seja, a equipe não terá o direito a participar da competição. A organização não terá obrigação de fazer a restituição do valor pago.

#### Capítulo V - Instalação do software do jogo

Art 5º Após a data de liberação para download do jogo, a equipe deverá baixar o software do jogo somente da página oficial do “Desafio” ou dos links nela indicados. Depois de instalar o software, aguardar a data de início da competição, que será divulgada no site oficial.

§ 1º Será de responsabilidade da equipe a verificação das limitações de instalação de programas impostas por redes, firewall, programas de antivírus e de segurança.

§ 2º Será também de responsabilidade exclusiva das equipes o acompanhamento da data de início da competição, a ser divulgada no site oficial do "Desafio SEBRAE 2012".

#### Capítulo VI - Coordenação da Competição

Art 6º A competição será coordenada por uma comissão composta por representantes do SEBRAE e da COPPE/UFRJ.

§ 1º A coordenação técnica das atividades caberá à equipe da Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ.

#### Capítulo VII – Competição

Art 7º O cronograma geral da competição obedecerá aos seguintes termos:

a) inscrições: 11 de abril de 2012 a 18 de maio de 2012;

b) competição: de maio a novembro de 2012.

§ 1º Os critérios de classificação serão os seguintes:

I - competição virtual:

a) 1ª Fase - Classificatória Estadual: participarão desta fase as equipes que tenham cumprido todos os procedimentos descritos nos arts. 4º e 5º deste Regulamento;

1 esta fase será jogada via Internet e as equipes participantes serão divididas por unidade da Federação em chaves de três a oito equipes de forma aleatória;

2 serão classificadas para a 2ª Fase - Semifinal Estadual - as duas equipes que obtiverem as maiores pontuações nas respectivas chaves. As demais equipes que chegarem ao final da Primeira Fase e não tiverem sido classificadas nos dois primeiros lugares em suas chaves serão redirecionadas para uma etapa de Repescagem, que será jogada paralelamente à competição principal durante a Segunda Fase. Na etapa de Repescagem, as equipes continuarão a competição em sua unidade da Federação, agrupadas em chaves de três a oito equipes, de forma aleatória;

b) 2ª Fase - Semifinal Estadual: a competição seguirá pela Internet e, para cada uma das unidades da Federação, serão gerados, ao final desta 2ª Fase, dois rankings com as equipes que obtiverem a primeira colocação nas respectivas chaves - um ranking para as equipes participantes da competição principal e outro para aquelas que participam da Repescagem. Os rankings serão formados com base nas pontuações acumuladas dessas equipes ao final desta 2ª Fase;

1. nas unidades da Federação que possuem uma vaga na Semifinal Nacional, serão classificadas para a 3ª Fase - Final Estadual - tantas equipes quantas forem as chaves participantes da Semifinal Estadual, até o limite de dez - sendo até oito equipes da competição principal e até duas da Repescagem;

2. nas unidades da Federação que possuem duas vagas na 4ª Fase - Semifinal Nacional, de acordo com o critério estabelecido neste Regulamento - serão classificadas para a 3ª Fase - Final Estadual até vinte equipes, sendo até dezesseis integrantes do ranking da competição principal e até quatro da Repescagem;

3. nas unidades da Federação que possuem menos de três equipes classificadas para a Fase Semifinal Estadual, esta Fase não será realizada, sendo essas equipes classificadas diretamente para a 3ª Fase - Final Estadual. Esta Regra se aplica também à Fase de Repescagem;

c) 3ª Fase - Final Estadual: as equipes participantes da 3ª Fase - Final Estadual - competirão novamente via Internet em cada unidade da Federação, agrupadas em uma chave de três a dez equipes;

1. nas unidades da Federação que possuírem uma segunda vaga na Semifinal Nacional, serão formadas duas chaves para a realização da 3ª Fase - Final Estadual;

2. será classificada para a 4ª Fase - Semifinal Nacional - a equipe vencedora de cada chave. Nas UF que possuírem duas chaves, será declarada campeã estadual a equipe que tiver a maior pontuação entre as duas classificadas;

3. caso a equipe vencedora desta Fase não puder participar da fase seguinte – Semifinal Nacional, será convocada a equipe seguinte, respeitando a pontuação final acumulada dentro da mesma chave;

4. na unidade da Federação que não tenha nesta 3ª Fase - Final Estadual - o mínimo de três equipes participantes, a 3ª Fase - Final Estadual - não será realizada e será declarada classificada para a 4ª Fase - Semifinal Nacional - a equipe que tiver obtido a maior pontuação acumulada no final da última fase jogada.

II - competição presencial:

a) 4ª Fase - Semifinal Nacional: serão classificadas 32 equipes para a Semifinal Nacional, segundo os critérios a seguir:

1. as 27 primeiras vagas serão preenchidas pelos vencedores de cada UF, ou seja, as equipes campeãs estaduais;

2. cinco vagas serão distribuídas para as cinco unidades da Federação que obtiverem o maior número de participantes inscritos na competição, sendo uma vaga para cada uma dessas unidades da Federação;

3 as 32 equipes participantes desta Fase serão divididas em oito chaves de quatro equipes cada, conforme regulamento próprio da fase;

4 a Fase Semifinal Nacional será presencial e ocorrerá junto com a Final Nacional, ou seja, todas as equipes deverão se deslocar da unidade da Federação pela qual concorreram até a cidade de Salvador/BA e ficarão em regime de imersão de até seis dias. Esta Fase poderá acontecer em dias úteis, feriados ou final de semana;

5 serão classificadas para a Final Nacional as equipes que ocuparem o primeiro lugar de cada chave, no total de oito equipes;

6 caso uma das equipes vencedoras não possa participar da 5ª fase – Final Nacional, será convocada a equipe seguinte na classificação da chave respeitando a pontuação final acumulada dentro da mesma chave;

b) 5ª Fase - Final Nacional: as oito equipes classificadas disputarão o título de campeã nacional em uma única chave na Final Nacional. Esta Fase será presencial e ocorrerá junto com a Semifinal Nacional em Salvador/BA, em regime de imersão de até seis dias;

1 todas as equipes deverão se deslocar da unidade da Federação pela qual concorreram até a cidade-sede. Poderá acontecer em qualquer dia da semana, feriado ou final de semana, em data a ser divulgada no site oficial da competição;  
 2 esta fase definirá a equipe vencedora do “Desafio SEBRAE 2012”. A equipe vencedora da Final Nacional será aquela que obtiver a maior pontuação acumulada dentre as equipes da chave.

Art. 8º As equipes participantes das Fases Semifinal Nacional e Final Nacional terão os custos com hospedagem, alimentação e transporte desde a unidade da Federação de origem da equipe até a cidade-sede da respectiva fase cobertos pelo SEBRAE, que avaliará a necessidade de ser o transporte rodoviário ou aéreo.

#### Capítulo VIII – Comunicações

Art. 9º Será responsabilidade das equipes realizar o envio das decisões de cada rodada dentro do prazo determinado, respeitando data e hora limites. Caso isso não ocorra, a equipe estará automaticamente desclassificada.

§ 1º As datas-limite para envio de decisões serão divulgadas na agenda de tarefas e no quadro de avisos da área restrita do site oficial do “Desafio SEBRAE” e estarão sempre referenciadas ao horário de Brasília.

§ 2º As decisões e os resultados de cada rodada de decisão serão enviados via HTTP, sendo necessário estar conectado à Internet, abrir o software do jogo e clicar no ícone correspondente.

§ 3º As informações adicionais sobre essas operações estarão no site, na área restrita da equipe. Será de total responsabilidade da equipe o desempenho e a conexão do provedor por ela escolhido.

§ 4º Na área do site restrita aos participantes do jogo, haverá um espaço para atendimento a consultas desde o momento da inscrição. Esse atendimento não será realizado em tempo real.

I - os questionamentos apresentados durante a noite, feriados nacionais e finais de semana serão processados a partir das 9 horas (horário de Brasília) do primeiro dia útil subsequente.

§ 5º Não serão atendidas dúvidas referente ao jogo enviadas pelo link "Fale Conosco" ou por qualquer outro canal de comunicação.

I - as equipes que encaminharem à central de atendimento perguntas cujas respostas estejam explicitadas no manual do participante estarão sujeitas a uma penalidade na pontuação, a ser definida pela coordenação da competição e divulgada no site oficial;

II – também não serão atendidas dúvidas ou questionamentos enviados diretamente ao SEBRAE de cada unidade da Federação ou ao Nacional.

#### Capítulo IX - Equipamentos e Acesso ao Site Oficial

Art. 10 A configuração mínima necessária do equipamento e da conexão para participar da competição será:

I - equipamento: microcomputador com processador AMD/Intel 1.0 Ghz ou superior, 1 Gb, 500MB de espaço livre no disco rígido (HD) no diretório "C: "; Windows XP, Vista ou Windows 7; placa de vídeo resolução 1024X768 e esquema de cores de 32

bits; placa de som compatível com Windows; acesso à internet;

II - conexão: capacidade para baixar um arquivo de 100Mb.

§ 1º Não será de responsabilidade da organização da competição a solução de problemas técnicos que venham a ocorrer durante a instalação do software e durante a competição, tais como incompatibilidade de placas, desempenho de memória e da máquina e problemas de comunicação ocasionados por redes ou provedores de acesso.

§ 2º As equipes que utilizarem máquinas conectadas em redes com configurações técnicas especiais (firewall, proxy e outras) deverão procurar o auxílio de suporte técnico local para o perfeito funcionamento do software.

Art. 11 A coordenação do “Desafio SEBRAE” só garantirá o perfeito funcionamento do software do jogo em ambiente Windows, visto que o software e o site foram desenvolvidos com ferramentas compatíveis com essa plataforma.

#### Capítulo X – Premiação

Art. 12 Nas finais estaduais, os integrantes das equipes vencedoras, classificadas em primeiro lugar no ranking da competição, em cada unidade da Federação receberão troféu e participação gratuita em um curso (respeitando os critérios de pré-requisitos da capacitação) por eles escolhido dentre aqueles ofertados na programação do SEBRAE da unidade da Federação pela qual estão competindo, dentro de até um ano após a finalização desta competição.

I – não estarão incluídas neste prêmio quaisquer despesas extras - como locomoção, hospedagem, diárias e outras;

II - as universidades de origem dos participantes da primeira equipe vencedora estadual também receberá um troféu.

Art. 13 Na Semifinal Nacional, cada participante de cada uma das oito equipes classificadas para a Final Nacional e os oito professores indicados pelas equipes finalistas, receberão como prêmio um Ipad, cujas configurações serão definidas pela coordenação.

I - os Ipads serão enviados para a unidade do SEBRAE responsável pelo “Desafio SEBRAE” na unidade da Federação da equipe ou entregues ao término da Semifinal;

II - no ato da entrega dos Ipads, serão assinados os respectivos termos de recebimento. A partir desse momento, a responsabilidade quanto aos equipamentos será exclusiva do receptor e/ou dos demais integrantes da equipe e dos professores. A garantia e a manutenção corretiva dos equipamentos são as fornecidas pelo fabricante.

Art. 14 Na Final Nacional, o prêmio final concedido aos participantes da equipe vencedora e ao professor indicado, ou seja, a equipe que obtiver a maior pontuação na Fase Final Nacional, consistirá em:

I - uma viagem internacional (entre o Brasil e o país de destino) de dez dias de duração (incluídos os deslocamentos aéreos de ida e volta) a um centro de

referência mundial em empreendedorismo, a ser escolhido pela coordenação da competição, com programação de visitas técnicas organizadas exclusivamente pela coordenação da competição a empresas, universidades e incubadoras. O prêmio será composto de:

a) passagem aérea em classe econômica, cobrindo o trecho de ida e volta entre o aeroporto internacional da unidade da Federação pela qual a equipe concorreu mais próximo à cidade de moradia do vencedor e a cidade de destino;

b) hospedagem em hotel definido e custeado diretamente pela coordenação da competição;

c) ajuda de custo para alimentação de 120,00 EUR (cento e vinte euros) ao dia;

d) guia local para visitas técnicas e deslocamentos terrestres previstos na programação oficial;

e) seguro de viagem.

II - o prazo máximo para realização da viagem será até 30 de novembro 2013;

a) a data será acordada entre a equipe vencedora e a coordenação, dentre os períodos oferecidos. Caberá aos vencedores a obtenção em tempo hábil de passaporte, vistos, documentação e eventuais autorizações necessárias para a viagem. A coordenação não autorizará a viagem prêmio isolada de qualquer membro da equipe.

Art. 15 Na Final Nacional, ainda, serão concedidas aos integrantes desta etapa uma bolsa integral de estudos na Fundação Getúlio Vargas – FGV, por meio do seu programa FGV Online, conforme abaixo discriminado:

I) Para a equipe vencedora, ou seja, aquela que obtiver a maior pontuação na fase final nacional, uma bolsa em MBA Executivo Nacional;

II) Para o 2º e 3º lugares, uma bolsa do programa Séries Estratégicas;

III) Para o 4º ao 8º lugares, uma bolsa em curso de 30 (trinta) horas.

i. 1º Todas as bolsas concedidas aos participantes da etapa nacional são de cursos Online e deverão respeitar os critérios e pré-requisitos, estabelecidos pela FGV, para o ingresso nos referidos cursos, bem como o contratante de prestação de serviços educacionais e seus regulamentos

1. Não estarão incluídas neste prêmio quaisquer despesas extras – como: locomoção, hospedagem, diárias e outras;

2. Os bolsistas deverão escolher os cursos dentre as opções que o programa FGV Online disponibilizar no período de inscrição;

3. Os bolsistas terão o prazo de 5 (cinco) anos, a partir de janeiro de 2012.

4. Os bolsistas estarão sujeitos a análise curricular pela Coordenação Acadêmica. Caso o bolsista não seja aceito no curso escolhido, este poderá escolher outro curso disponível.

5. A bolsa de estudos concedida é exclusiva para os participantes da etapa nacional, não podendo a mesma ser transferida para outra pessoa.

Art. 16 Também será concedido as 3 (três) primeiras equipes e aos três professores indicados, um curso de Inovação e Empreendedorismo a ser realizado na COPPE/UFRJ durante 5 dias. Todos os custos de deslocamento e alimentação estarão a cargo da organização. O curso será realizado em data a ser definida pela COPPE/UFRJ, o participante que não puder participar perderá automaticamente o direito ao prêmio. O curso deverá ser realizado até novembro de 2013.

Art. 17 Na final nacional, os integrantes das três equipes vencedoras receberão troféu, de primeiro, segundo e terceiro lugares.

I - as universidades de origem dos participantes, das três equipes vencedoras nacional, também receberão um troféu.

#### Capítulo XI – Penalidades

Art. 17 Além das hipóteses de desclassificação já referidas neste Regulamento e daquelas decorrentes do desempenho da equipe no jogo, descritas no manual do participante, será desclassificada toda e qualquer equipe que tentar invadir ou violar os sistemas do jogo ou tentar, de qualquer forma, adulterar resultados na competição.

Art. 18 Serão desclassificadas também as equipes que, por si ou por seus integrantes, agirem de forma inadequada, irresponsável, desrespeitosa ou antiética em relação às demais equipes, aos seus colegas, aos interlocutores do SEBRAE, aos representantes da COPPE/UFRJ, ou ainda à Comissão Coordenadora, a quem caberá o julgamento de cada caso.

Art. 19 Também estarão automaticamente desclassificadas as equipes que deixarem de enviar suas decisões em qualquer rodada de qualquer fase nos prazos estabelecidos pela coordenação da competição, ainda que em decorrência de problemas no servidor ou na rede utilizados pelo participante, como paradas temporárias no seu funcionamento, dificuldades de comunicação ou outros.

Art. 20 Caso qualquer membro da equipe não apresente, quando solicitado, o comprovante de matrícula, ou quaisquer outros documentos eventualmente necessários para comprovar a veracidade de informações e o preenchimento das condições exigidas para a participação no jogo, a equipe será desclassificada.

Art. 21 O participante que não puder comparecer a uma fase presencial deverá comunicar sua ausência à coordenação pela área restrita do site, com 72 horas de antecedência do início da fase para que possa participar das fases seguintes, caso sua equipe seja classificada. Nesse caso, o participante não terá direito a receber o prêmio da fase em que estiver ausente.

§ 1º O participante que não comparecer à fase presencial não poderá usufruir passagens ou qualquer outro benefício imputado para a participação desta Fase, tendo que devolvê-los à coordenação da competição.

§ 2º Será obrigatória a participação em todas as atividades programadas na Fase Presencial. No caso de ausência de algum participante em qualquer das atividades

programadas nas fases presenciais, ele será automaticamente desclassificado. Será desclassificada a equipe que não contar com pelo menos dois integrantes presentes.

#### Capítulo XII - Disposições Gerais

Art. 22 A inscrição na competição só poderá ser efetuada mediante a marcação do "Aceito" na tela de inscrição, implicando necessariamente o aceite integral e irrevogável de todos os termos, condições e cláusulas deste Regulamento.

Art. 23 Não será devolvida a taxa de inscrição às equipes que desistirem ou forem desclassificadas ou excluídas da competição.

Art. 24 Apesar de toda a comunicação oficial ocorrer pela área de mensagens que se encontra na área restrita das equipes no site da competição, em casos excepcionais a coordenação poderá utilizar outro meio de comunicação.

Art. 25 Os participantes que, por motivos pessoais ou por decisão da coordenação após aplicação das penalidades previstas neste Regulamento, não participarem de uma das fases presenciais deverão devolver a passagem de deslocamento ou o valor correspondente a ela, caso esta já tenha sido emitida.

Art. 26 O participante, menor de 18 anos, deverá apresentar autorização dos responsáveis legais para realizar viagem pelo Desafio SEBRAE.

Art. 27 Será obrigatória a leitura do manual do participante.

Art. 28 O certificado de participação das fases virtuais do "Desafio SEBRAE 2012" será disponibilizado à equipe diretamente na sua área restrita ao final de cada fase até o fim da competição. Só terão direito ao certificado as equipes que finalizarem a respectiva fase. O certificado ficará disponível para impressão no site ou poderá ser solicitado no site por até 1 ano após o fim da competição.

§ 1º Após o fim da competição, os participantes que tiverem direito ao certificado e não o tiverem imprimido poderão solicitá-lo pelo link "Fale Conosco" do site da competição do ano seguinte.

Art. 29 Cada fase presencial contará com regulamento próprio, que deverá ser cumprido por todos os participantes.

Art. 30 Será vedada a participação na competição de qualquer empregado, estagiário ou terceirizado que mantenha vínculo profissional com o sistema SEBRAE, o qual poderá realizar uma competição nos mesmos moldes do "Desafio SEBRAE" para seu público interno, com regulamento próprio.

Art. 31 Também será vedada a participação na competição a funcionários e estagiários da Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ, ou de ex-funcionários e ex-estagiários que tenham participado, mesmo que indiretamente, da concepção, da organização ou da coordenação dos eventos do "Desafio SEBRAE".

Art. 32 O SEBRAE poderá disponibilizar às equipes que participarem das fases presenciais uma declaração de participação no "Desafio SEBRAE", além do certificado de participação nessas fases, para ser apresentada na instituição de ensino ou no local de trabalho, desde que formalmente solicitada.

Art. 33 Os participantes autorizarão a cessão de seus dados cadastrais ao SEBRAE, à COPPE/UFRJ e aos patrocinadores da competição para utilização em futuras promoções, assim como cederão seus direitos e autorizarão a divulgação de seus nomes, voz e imagem de forma gratuita para a divulgação desta competição, por tempo indeterminado, tanto no Brasil quanto no exterior.

I - Os participantes das 32 equipes, da etapa presencial, a Semifinal Nacional deverão assinar o Termo de Cessão de Imagem, que ocorrerá em novembro, autorizando o Sebrae, à COPPE/UFRJ e aos patrocinadores da competição a utilização em futuras promoções, assim como cederão seus direitos e autorizarão a

divulgação de seus nomes, voz e imagem de forma gratuita para a divulgação desta competição, por tempo indeterminado, tanto no Brasil quanto no exterior.

Art. 34 O SEBRAE e/ou a COPPE/UFRJ poderão, a seu juízo, utilizar os direitos e as autorizações diretamente ou mediante terceiros, com ou sem edição, mesmo após o término do jogo, sem que caiba aos participantes individualmente ou às equipes qualquer remuneração, ônus ou indenização.

Art. 35 As condições diversas não previstas neste Regulamento serão resolvidas pela Comissão Coordenadora, cujas decisões serão soberanas e irrecuráveis.

Art. 36 O pagamento da taxa de inscrição, bem como a participação na competição, não dará direito aos participantes de auferir quaisquer vantagens, remuneração ou indenização de qualquer espécie.

Art. 37 Este regulamento é o documento oficial do "Desafio SEBRAE 2012" - competição nacional para todos os fins e efeitos de direito. Caso sejam verificadas divergências entre informações constantes nos sites, nos manuais, nos regulamentos específicos ou nos materiais de divulgação, prevalecerá o quanto estipulado neste Regulamento.

Art. 38 Fica eleito o Foro da comarca de Brasília (DF) para resolução e julgamento de quaisquer questionamentos, dúvidas, controvérsias e litígios de qualquer natureza, referentes às decisões tomadas pela Comissão Coordenadora, em particular aquelas relacionadas a fases, classificações, forma de premiações e seu pagamento, dentre outras relacionadas à execução e ao desenvolvimento do jogo, em detrimento de qualquer outro foro, por mais privilegiado que seja.