

Simulação Empresarial Como Método de Ensino em Projetos de Extensão Universitária

Autoria: Hérmani Magalhães Olivense do Carmo, Amelia Silveira, Anna Sofia Costa Neri, Renato Ribeiro Nogueira Ferraz

Resumo

Este trabalho tem por objetivo avaliar o desenvolvimento de uma Simulação Empresarial aplicada em projetos de extensão universitária, baseada nos 4 P's do Marketing. A simulação foi desenvolvida em 2015, na Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Unidade Santana do Ipanema. Com origem na década de 1920, a Simulação Empresarial é uma ferramenta didática que permite agregar outras técnicas de ensino durante a sua realização, como a aula expositiva de forma reduzida em comparação ao modelo de ensino tradicional. A sua base de formulação sempre está ancorada em uma teoria consolidada. Assim, a Simulação Empresarial foi utilizada como método de ensino no âmbito das atividades do projeto de extensão intitulado “O MEI e a sua importância para o desenvolvimento local”, na região do médio sertão alagoano. A Simulação Empresarial utilizada foi elaborada pela equipe do projeto de extensão da UFAL. Os resultados evidenciam que o conteúdo ministrado e discutido foi bem assimilado pelos MEI, com índice de satisfação acima de 90%, de acordo com o formulário de avaliação, aplicado no fim da atividade. A Simulação Empresarial se mostrou válida como técnica de ensino, tendo contribuído para complementar a formação do acadêmico, como aluno-facilitador, e do MEI, como gestor.

Palavras-chave: Simulação Empresarial; Método de Ensino; Extensão Universitária; MEI.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o Brasil possui mais de cinco milhões de Microempreendedores Individuais (MEI). O MEI é a pessoa física que trabalha por conta própria e fatura até R\$60.000,00, anualmente. Sua atividade foi regulamentada em 2008, por meio da Lei Complementar 128, com intuito de tirar da informalidade milhões de profissionais. Atualmente, a quantidade de empreendedores formalizados aumenta, se tornando imensa, quando comparada à capacidade das instituições de apoio ao empreendedorismo que oportunizam suporte a essas pessoas. Por isso, projetos de extensão promovidos por instituições de ensino superior (IES) podem se tornar meios de contribuir com o necessário suporte para com os MEI, ajudando a minimizar o desafio de garantir apoio a estes empreendedores, principalmente em regiões periféricas como o Sertão Nordeste. Como exemplo, somente em Alagoas, os MEI somam cerca de 60 mil pessoas. (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2015).

Entende-se que efetuar a transição da informalidade para a formalidade exige dos empreendedores muito mais do que a prática de transacionar mercadorias, ou prestar serviços aos clientes. Mintzberg e Gosling (2003, p. 31) afirmam, inclusive, que a “educação gerencial significa muito pouco para aqueles que ainda não experimentaram a prática”. A educação gerencial, disponível para poucas pessoas elitizadas antigamente, popularizou-se a partir dos anos 2000 e, para profissionais e acadêmicos da área de gestão, tornou-se uma necessidade (SAUAIA, 1995). Desta forma, serve como uma alternativa para ir além do processo ensino-aprendizagem tradicional, avançando para um processo mais vivencial. Serve ainda para considerar o aluno de graduação como aspirante a gestor de uma organização. Assim, de acordo com Mintzberg e Gosling (2003, p. 32) o aprendizado pode provocar a fusão entre os conceitos teóricos e experiência, por meio da reflexão, e que “os professores podem necessitar ensinar, mas a maioria dos gestores participantes precisa aprender. Em outras palavras, eles

não são veias para serem preenchidas com conhecimento, mas aprendizes ativos que devem estar totalmente engajados no processo”.

Dias, Sauaia e Yoshizaki 2013, p. 470) compartilham da opinião dos autores acima, ao afirmarem que “a prática de ensino em que o estudante tem uma postura passiva e observadora em aulas predominantemente expositivas é inviável”. Dessa forma, a Simulação Empresarial pode ser uma alternativa para o desenvolvimento de habilidades profissionais em alunos de graduação e MEI. Utilizada como principal método da educação empresarial, e conhecida como ‘Jogos de Empresas’ ou ‘Jogos de Negócios’, a Simulação Empresarial permite que alunos e profissionais possam vivenciar o processo gerencial, podendo cometer falhas e até perder muito dinheiro sem perder o emprego, porém aprendendo com seus erros e os evitando em empresas reais (SAUAIA, 1995). Com origem na década de 1920, a Simulação Empresarial é uma ferramenta didática que permite agregar outras técnicas de ensino durante a sua realização, como a aula expositiva, de forma reduzida em comparação ao modelo de ensino tradicional. A sua base de formulação sempre está ancorada em uma teoria consolidada, como a Teoria do Consumidor e a dos 4 P’s do Marketing.

Assim, esse artigo tem por objetivo avaliar o desenvolvimento de uma Simulação Empresarial aplicada em projetos de extensão universitária, baseada nos 4 P’s do Marketing. A simulação foi desenvolvida em 2015, na Universidade Federal de Alagoas, campus do Sertão. O trabalho foi motivado devido ao pequeno número de empresas instaladas na região. Como existem poucos estágios para a inserção de alunos no mercado local, percebeu-se que a simulação seria uma alternativa atingível para fortalecer a conexão do conteúdo ministrado em sala de aula com a prática de mercado.

Outro motivo que justifica esse trabalho é a crescente utilização de simulações em cursos de graduação, mas ainda sem a abordagem dos 4 P’s do Marketing e em projetos de extensão universitária. Diante disso, obtivemos resultados positivos, com a simulação plenamente desenvolvida, intitulada ‘Feira do Sertão’, onde os alunos e empreendedores puderam comercializar produtos reais com uma moeda fictícia.

2 SIMULAÇÃO EMPRESARIAL E OS P’S DO MARKETING

Neste tópico, apresenta-se um breve levantamento bibliográfico sobre os conceitos de Simulação Empresarial e os P’s do Marketing.

2.1 SIMULAÇÃO EMPRESARIAL

A utilização de Simulações Empresariais, também conhecidas como ‘Jogos de Empresas’ e *Business Games*, vem sendo inserida nas grades curriculares de forma gradativa. Apesar do assunto ser amplamente discutido em teses, dissertações e artigos de congressos, as publicações em periódicos ainda estão aquém do potencial esperado. Ao realizar uma busca no banco de dados acadêmicos ProQuest, foram encontrados apenas 20 artigos publicados em periódicos reconhecidos (avaliação Qualis da Capes). Utilizamos os verbetes “Simulação Empresarial”, “Jogos de Empresas” e “Jogos Empresariais”, no período compreendido entre 2001 e 2015. A revista que mais publica artigos com essa temática é a Revista de Administração Contemporânea (RAC), com seis artigos publicados nesse período. Já o autor que mais aparece nas publicações pesquisadas é o Professor Antonio Carlos Sauaia, com oito artigos publicados, e mais de 150 em eventos científicos, sendo um dos principais autores sobre Simulação Empresarial, no Brasil. A Tabela 1 apresenta um resumo dessa busca efetuada entre as principais publicações recentes, em periódicos nacionais, que poderá servir de base para futuras pesquisas.

TABELA 1 – Principais publicações sobre Simulação Empresarial, no período de 2001-2015.

TÍTULO	AUTOR (ES)	ANO
A educação continuada e (a) capacitação gerencial: discussão de uma experiência.	Menegasso e Salm.	2001
Aderência de sistemas de informação na tomada de decisão: um estudo multicaso com jogos da empresa.	Maccari e Sauaia.	2006
Variáveis microeconômicas em simuladores para jogos de empresas: um estudo comparativo.	Rosas e Sauaia.	2006
O Dilema Cooperação-Competição em Mercados Concorrenciais: o Conflito do Oligopólio Tratado em um Jogo de Empresas.	Sauaia e Kallas	2007
Aprendizagem Centrada no Participante ou no Professor? Um Estudo Comparativo em Administração de Materiais.	Hazoff Júnior; Sauaia.	2008
Jogos de Empresas e Economia Experimental: um Estudo da Racionalidade Organizacional na Tomada de Decisão.	Sauaia e Zerrenner.	2009
Modelo Conceitual de Decisões no Estágio de Criação de um Negócio: Base para Construção de um Simulador para Jogos de Empresas.	Rosas e Sauaia	2009
O ensino em administração: análise à luz da abordagem das competências.	Nunes	2010
A Pedagogia das Competências em um Curso de Administração: o desafio de passar do projeto pedagógico à prática docente.	Nunes e Patrus-Pena.	2011
O Jogo de Empresas no Processo de Aprendizagem em Administração: o Discurso Coletivo de Alunos.	Motta; Melo e Paixão	2012
Jogos de empresas na relação ensino-aprendizagem: uma avaliação na formação do bacharel em Ciências Contábeis.	Duarte et al.	2012
Uma análise dos jogos de negócios como estratégia de ensino-aprendizagem à luz do interacionismo pelo viés dialético.	Pacagnan; Lopes; Rubo; Rubo.	2012
Comparison of value generation strategies between planned and emerging strategies: a study based on games of companies.	Garcez; Sauaia	2012
Estilos de aprendizagem felder-silverman e o aprendizado com jogos de empresa.	Dias; Sauaia; Yoshizaki.	2013
O ensino da contabilidade gerencial no brasil: uma avaliação de grades curriculares e literatura didática.	Miranda; Riccio; Miranda.	2013
O processo decisório em grupo: uma análise temporal-ambiental.	Rodrigues; Yu; Rocha.	2014
Influência da Dissimilaridade de Valores Individuais no Resultado de Times de Alta Gerência: um estudo em laboratório de gestão.	Rivera; Domenico; Sauaia.	2014
Desenvolvimento de Competências do Administrador: um estudo em ambiente simulado.	Dias Junior et al	2014
Determinantes para a formação da cultura empreendedora: a experiência do projeto desafio Sebrae.	Castro et al.	2014
Contribuições da pedagogia freireana na formação de administradores empreendedores.	Lucena; Centurión; Valadão	2014

Fonte: Elaborada pelos autores

Os trabalhos publicados recentemente, ressaltam a importância da utilização de simulações nos cursos de graduação, principalmente nos cursos de Engenharia, e defendem uma mudança no processo atual de ensino-aprendizagem, utilizado na maioria das instituições de ensino superior brasileiras. Um exemplo dessa mudança foi explicada no trabalho de Oliveira et al. (2006). Eles apresentaram os resultados da implantação de um software de simulação empresarial para o ensino das disciplinas: Administração da Produção, Matemática Financeira, Teoria das Organizações e Simulação Empresarial, nos cursos de Administração (presencial e a distância). Eles concluíram que a simulação estimula o pensamento sistêmico e possibilita o entendimento de como as inter-relações levam ao comportamento dos sistemas organizacionais, mostrando a interdependência das decisões tomadas.

Althoff, Colzani e Seibel (2009) realizaram uma interessante avaliação da adaptação da metodologia de jogos de empresas ao ensino de Engenharia de Produção, e afirmaram que a evolução das metodologias do ensino superior proporcionou a abertura para a implantação dos jogos de empresas que deixaram de ser exclusividade da área gerencial. Antes usados exclusivamente em treinamentos empresariais, principalmente para exercitar o processo de tomada de decisão. Segundo Sauer (1995, p. 41), a Simulação Empresarial recria “uma entidade organizacional por materiais escritos (balanços patrimoniais, demonstrativos de caixa, demonstrativos de resultados, correspondências de trabalho, relatórios anuais e planos de gestão) e, muitas vezes, contam com a ajuda de um programa de computador”. A experiência proporcionada pela simulação fornece embasamento teórico de diversas áreas, como: Marketing, Produção, Contabilidade, Finanças, Qualidade, Recursos Humanos, entre outras. Além disso, o aluno tem a sensação de estar participando de situações reais e vivenciando concorrências de mercado, contribuindo para o desenvolvimento de competências profissionais.

Rodrigues e Riscaroli (2001), ressaltam que é preciso ir além do conceito de Simulação Empresarial. São importantes os seus objetivos. Neste sentido, retomando os objetivos preconizados no trabalho Tanabe (1978), estes dois autores propuseram o objetivo pedagógico. Cabe ressaltar que, no trabalho de Tanabe (1978), constam, somente, os objetivos de treinamento; didáticos; e de pesquisa. Deve ser ressaltado, ainda, que, até então, a maioria dos pesquisadores utilizavam a Simulação Empresarial para o desenvolvimento da habilidade para tomada de decisão. No olhar de Rodrigues e Riscaroli (2001), a capacidade de liderar, de administrar conflitos, de organizar, de planejar, de controlar, de criar soluções, de socializar, de comunicar, de informar-se e obter informações, de analisar, de sintetizar, de aplicar e de extrapolar, são características importantes. E, possíveis de serem exploradas em treinamentos, por meio da simulação empresarial, contribuindo para a formação de acadêmicos e gestores.

Para Mintzberg e Gosling (2003, p. 39), “O aprendizado ocorre quando os conceitos encontram as experiências por meio das reflexões”, ou seja, empreendedores que realizam vários papéis em seu empreendimento são aprendizes que precisam estar inseridos no processo de aprendizagem, de forma ativa. As atividades que os façam compreender as ferramentas mais adequadas para o melhor gerenciamento do seu empreendimento precisam ser vivenciais. A educação empresarial, entendida sob o conceito de Simulação Empresarial, e conhecida como ‘Jogos de Empresas’, se apresenta, desta forma, como uma alternativa de método de ensino-aprendizagem para os MEI.

2.2 OS 4 P’S DO MARKETING

A teoria dos compostos de Marketing, também conhecida como Mix de Marketing, é amplamente conhecida nos dias de hoje. Segundo Carneiro (2013, p. 88), “a história do marketing foi iniciada em um momento no qual a economia mundial era fortemente baseada na produção de bens. Foi com base nesse contexto que Jerome McCarthy criou, nos anos de 1960, o conceito de *marketing mix* apoiado em quatro elementos”. Lucca (2013), em seu estudo sobre a aplicação dos 4 P’s em uma empresa de Curitiba, afirmou que o Mix de Marketing é um conjunto de ferramentas utilizado para que a empresa possa atingir seus objetivos. A Figura 1 ajuda a entender melhor a aplicabilidade de cada ‘P’.



FIGURA 1 – Os 4 P's do Marketing.

Fonte: Adaptado de Lucca (2013).

Essa teoria tem avançado ultimamente, saltando de 4 para 8 P's. Foram incorporados: Pessoas, Palpabilidade (ou Evidência Física), Processos e Produtividade e qualidade. Apesar dessa evolução, muito se aproveitou dos quatro 4 P's para a elaboração de estratégias empresariais. De forma muito didática, estes quatro elementos ajudaram bastante no entendimento do mercado onde milhares de empresas atuavam. Por isso que os 4 P's foram utilizados para o desenvolvimento da nossa Simulação Empresarial, tanto pelo nível de simplificação do conteúdo a ser trabalhado durante a atividade, como, também, por razões didáticas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho, a Simulação Empresarial foi utilizada como método de ensino durante os treinamentos aplicados aos MEI, nos projetos de extensão universitária desenvolvidos pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Unidade Santana do Ipanema. Assim, o método Simulação Empresarial foi adotado em janeiro de 2015, no âmbito das atividades do projeto de extensão intitulado "O MEI e a sua importância para o desenvolvimento local", na região do médio sertão alagoano. Para tanto, dois alunos de graduação do curso de Gestão, da UFAL, conduziram as atividades, em junho de 2015, na cidade de Ouro Branco, tendo sido capacitados de janeiro a maio de 2015. A Simulação Empresarial utilizada foi elaborada pela própria equipe do projeto de extensão, sendo intitulada de 'Feira do Sertão'. Esta simulação foi embasada pelos conceitos dos quatro P's do Marketing, com duração de quatro horas, tendo 16 empreendedores como participantes. Foram utilizados os seguintes passos para nortear o andamento da aplicação da Simulação Empresarial, como método de ensino-aprendizagem, em sua aplicação na prática da ação: a) os alunos participam de uma Simulação Empresarial; b) os alunos co-facilitam uma Simulação Empresarial; c) os alunos facilitam uma Simulação Empresarial. Nela foram utilizados um lanche de verdade, com produtos levados para o intervalo das aulas (doces, salgados e bebidas), e moedas fictícias. A parte teórica foi explicada aos participantes, durante aproximadamente 40 minutos e, logo em seguida, foi realizada a simulação. Nela utilizaram-se produtos para lanche (doces, salgados e bebidas), e moedas fictícias. A parte teórica foi explicada aos participantes, durante aproximadamente 40 minutos, e logo em seguida realizada a simulação.

O grupo foi separado em dois: vendedores e compradores. Os vendedores ficaram responsáveis por três bancas:

- 1) uma bem na porta do local, com doces e bebidas de baixa qualidade;
- 2) uma próxima à entrada do local do evento, só com bebidas de marca popular;
- 3) uma mais distante do local, e com pouca visibilidade, com bebidas de marca (produtos como Coca-Cola etc.) e biscoitos de melhor qualidade.

A Figura 2 retratou a arrumação das mesas para a atividade.



FIGURA 2 – Preparação das mesas para a o ‘Feira do Sertão’.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os vendedores foram orientados a colocarem suas mesas em lugares estrategicamente definidos pelos facilitadores do treinamento. Enquanto os vendedores preparavam os produtos sobre as mesas, precificando-os, os consumidores foram divididos em três grupos:

- Grupo 1: Receberam pouco dinheiro fictício e foram orientados a comprar por preço, sempre buscando menor preço e maior quantidade de produtos.
- Grupo 2: Receberam mais dinheiro fictício que o grupo 1 e foram orientados a comprar por qualidade, não importando o preço.
- Grupo 3: Receberam a mesma quantidade de dinheiro fictício que o grupo 2, mas foram orientados a pechincharem. Possuem dinheiro, mas gostam de promoções.

4 RESULTADOS

Depois da realização da Simulação Empresarial, foi possível analisar e chegar a algumas conclusões, de acordo com três pontos de vistas:

- a) do ‘comprador’ junto com a do ‘vendedor’;
- b) a do ‘vendedor’;
- c) e a do aluno-facilitador.

Os participantes, tanto ‘vendedores’ como ‘compradores’, perceberam que, nem sempre, ter o melhor ponto da região é o diferencial competitivo da empresa, ou seja, não basta ter o ponto e não ter o produto que o consumidor deseja.

Outra percepção dos participantes foi em relação à diversificação dos produtos vendidos nas bancas, mostrando que não adianta ter preço baixo se não tiver variedade de produtos para satisfazer aos clientes. Sob a ótica dos ‘vendedores’, eles perceberam que a falta de planejamento antes e durante a realização da simulação os levavam ao não conhecimento do comportamento do consumidor. Os ‘vendedores’ ficavam mais preocupados em vender do que em gerenciar e em compreender como o cliente se comportava ao entrar em contato com o empreendimento. Na visão dos alunos-facilitadores, a preparação para uma Simulação Empresarial foi bem mais difícil do que a preparação para um treinamento tradicional, com aula expositiva, vídeos e estudo de caso. Para eles, um treinamento tradicional oportuniza pouco poder de assimilação do conteúdo. Já no treinamento com

Simulação Empresarial, a integração entre facilitador e participante foi maior, reconhecida pelos presentes, e a vivência fez surgir situações importantes para o desenvolvimento do treinamento. No papel de facilitadores, eles conseguiram perceber os comportamentos dos participantes. E estimular a reflexão, durante o debate da simulação. Isso foi rico, principalmente, para um dos alunos de graduação. Por fim, vale ressaltar que os resultados verificados na Simulação Empresarial, intitulada de ‘Feira do Sertão’, atingiu o objetivo proposto, visto ter havido avaliação no final do evento.

Aplicar este método de ensino-aprendizagem contribuiu para a formação dos acadêmicos, como aluno-facilitador, e para o desenvolvimento do MEI. Geralmente, o MEI possui um baixo grau de escolaridade, dificultando a aplicação de determinados treinamentos. Mas, o nível de absorção do conteúdo discutido, baseado nos 4 P’s do Marketing, foi bem maior neste tipo de ensino-aprendizagem, com a utilização da Simulação Empresarial. Finalmente, se pode afirmar que os fatores que contribuíram para essa conclusão foram:

- a) aumento do envolvimento dos MEI;
- b) discussão mais acalorada, com todos os participantes;
- c) os participantes puderam exercitar a teoria explanada, e se entregaram mais ao momento vivenciado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados verificados atingiram o objetivo proposto. Foi possível desenvolver e aplicar uma simulação, baseada nos 4 P’s do Marketing, que contribuiu para a formação do acadêmico, como aluno-facilitador, e do Microempreendedor Individual, como gestor. Geralmente, o aluno adentra o ambiente acadêmico com pouca ou quase nenhuma experiência profissional, dificultando a aplicação de determinadas metodologias de ensino. Mas, constatou-se que o conteúdo ministrado e discutido foi bem assimilado com a utilização da Simulação Empresarial. Com índice de satisfação acima de 90%, de acordo com o formulário de avaliação, aplicado no fim da atividade, os alunos conseguiram compreender a importância dos elementos Preço – Praça – Promoção, e, principalmente, do Produto.

Os fatores que contribuem para essa conclusão foram:

- a) Aumento no envolvimento da turma, com o tema proposto;
- b) A discussão ficou mais acalorada, todos querem participar da discussão; e
- c) Os participantes puderam exercitar a teoria explanada, e se entregaram mais ao momento de aprendizagem. Eles puderam errar sem preocupação, e quando todos voltaram para a sala, eles perceberam seus erros e avaliaram o que poderiam ter feito, para melhorar suas vendas.

Constatou-se que estes resultados obtidos na ‘Feira do Sertão’ se alinham ao que advoga Mintzberg e Gosling (2003), ou seja, que uma educação mais conectada com o mercado e com os problemas dos gestores contribui, significativamente, para o desenvolvimento do participante. E, corroborando a afirmação de Dias, Sauer e Yoshida (2013), o processo de ensino-aprendizagem pôde ser mais vivencial do que tradicional.

Estes resultados não encerram o desenvolvimento da ‘Feira do Sertão’. As contribuições feitas pelos alunos levaram a perceber que a Teoria do Consumidor pode ser adotada no modelo de ensino. Tanto os MEI que figuraram nos grupos de simulação como “vendedores” ou como “compradores”, ao receberem as instruções do aluno-facilitador praticaram comportamentos preconizados nesta teoria. Desta forma, a Simulação Empresarial se mostrou válida como técnica de ensino, tendo contribuído para complementar a formação do acadêmico, como aluno-facilitador, e do MEI, como gestor. Validada como técnica de ensino para neste projeto de extensão, a simulação Empresarial poderá ser adotada em outros eventos de extensão da UFAL.

REFERÊNCIAS

ALTHOFF, Tarcísio; COLZANI, Tiago Alexandre; SEIBEL, Silene. A dinâmica da montadora de canetas: uma simulação baseada em jogos de empresas no ensino da Engenharia da Produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 29. **Anais...** Salvador: ABEPRO, 2009.

BARROS, Affonso Henrique Lima de Mesquita; BOUZADA, Marco Aurélio Carino. Os Quatro P's de Marketing e seu Alinhamento com as Estratégias Genéricas de Competição: Um Estudo Baseado em Jogos Empresariais. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – AdCont, 5. **Anais...** Rio de Janeiro: PPGCC/UFRJ, 2014.

CARNEIRO, Marcelo Guedes. Afinal, com quantos Ps de faz uma feijoada? **Revista da ESPM**, ano 19, v. 90, n. 5, p. 88-91, 2013.

CASTRO, Maurício Mendes Boavista et al. Determinantes para a formação da cultura empreendedora: a experiência do Projeto Desafio SEBRAE. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 104-121, 2014.

DIAS, George Paulus Pereira; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; YOSHIZAKI, Hugo Tsugunobu Yoshida. Estilos de aprendizagem Felder-Silverman e o aprendizado com jogos de empresa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 5, p. 469-484, 2013.

DIAS JUNIOR, Claudelino Martins, et al. Desenvolvimento de competências do administrador: um estudo em ambiente simulado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 172-182, 2014.

DUARTE, Ruth Gonçalves, et al. Jogos de empresas na relação ensino-aprendizagem: uma avaliação na formação do bacharel em Ciências Contábeis. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 4, n. 3, p. 63-77, 2012.

GARCEZ, Marcos Paixão; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Comparison of value generation strategies between planned and emerging strategies: a study based on games of companies. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 11, n. 1, 152-177, 2012.

HAZOFF JUNIOR, W.; SAUAIA, A. C. A. Aprendizagem centrada no participante ou no professor? Um estudo comparativo em Administração de Materiais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 631-658, 2008.

LUCCA, Nicole Caroline. **Agregando valores de marketing em uma locadora de frota de veículos com a utilização dos 4 P's**. Monografia. Curso de Especialização em Gestão de Negócios. Universidade Federal Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2013.

LUCENA, Rosivaldo de Lima; CENTURIÓN, Wanusa Campos; VALADÃO, José de Arimatéia Dias. Contribuições da pedagogia freireana na formação de administradores empreendedores. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 1, 2014.

MACCARI, Emerson Antonio; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Aderência de sistemas de informação na tomada de decisão: um estudo multicaso com jogos da empresa. **Journal of Information Systems and Technology Management**, vol. 3, n. 3, p. 371-388, 2006.

MENEGASSO, Maria Ester; SALM, José Francisco. A Educação continuada e (a) capacitação gerencial: discussão de uma experiência. **Revista de Ciências da Administração**, ano 3, n. 5, p. 27-35, 2001.

MINTZBERG, Henry; GOSLING, Jonathan. Educando administradores além das fronteiras. **Revista de Administração de Empresas**, n. 29, p. 29-43, 2003.

MIRANDA, Claudio de Souza; RICCIO, Edson Luiz; MIRANDA, Raissa Alvares de Matos. O ensino da contabilidade gerencial no Brasil: uma avaliação de grades curriculares e literatura didática. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 5, n. 2, p. 25-42, 2013.

MOTTA, G. DA S.; MELO, D. R. A.; PAIXÃO, R. B. O jogo de empresas no processo de aprendizagem em administração: o discurso coletivo de alunos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 342-359, 2012.

NUNES, Simone Costa. O ensino em administração: análise à luz da abordagem das competências. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 198-223, 2010.

NUNES, S. C.; PATRUS-PENA, R. A pedagogia das competências em um curso de administração: o desafio de passar do projeto pedagógico à prática docente. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 13, n. 40, p. 281-299, 2011.

OLIVEIRA, F. P. S.; SOUZA, R. L. R; MEDEIROS JR, J. V.; ANEZ, M. E. M. Aplicação da simulação empresarial no ensino da graduação. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO – SIMPEP, 13. **Anais...** Bauru: UNESP, 2006.

PACAGNAN, M.; LOPES, P.; RUBO, M.; RUBO, V. Uma análise dos jogos de negócios como estratégia de ensino-aprendizagem à luz do interacionismo pelo viés dialético. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 11, n. 2, p. 288-301, 2012.

PESSÔA, Marcelo S. de Paula; MARQUES FILHO, Paulo A. jogos de empresas: uma metodologia para o ensino de Engenharia ou Administração. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO EM ENGENHARIA – COBENGE, 29. **Anais...** Porto Alegre: ABENGE, 2001.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Relatórios Estatísticos do MEI**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatistica/lista-dos-relatorios-estatisticos-do-mei-2015>>. Acesso em: 30 jun. 2015.

RIVERA, Jorge Ramon D'acosta; DOMENICO, Silvia Marcia Russi de; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. influência da dissimilaridade de valores individuais no resultado de times de alta gerência: um estudo em laboratório de gestão. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 50, 2014.

RODRIGUES, Leonel Cezar; RISCARROLI, Valéria. O valor pedagógico de jogos de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANGRAD, 12. **Anais...** São Paulo: ANGRAD, 2001.

RODRIGUES, Fabiano; YU, Abraham Sin Oih; ROCHA, Thelma Valéria. O processo decisório em grupo: uma análise temporal-ambiental. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 141-157, 2014.

ROSAS, André Rosenfeld e SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Variáveis microeconômicas em simuladores para jogos de empresas: um estudo comparativo. **Revista de Gestão USP**, v.13, n.3, p. 23-39, 2006.

ROSAS, A. R.; SAUAIA, A. C. A. modelo conceitual de decisões no estágio de criação de um negócio: base para construção de um simulador para jogos de empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 4, p. 663-682, 2009.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para a educação gerencial.** Tese de Doutorado em Administração FEA-USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; KALLAS, David. O dilema cooperação-competição em mercados concorrenciais: o conflito do oligopólio tratado em um jogo de empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, p. 77-101, 2007. Ed. Especial.

SAUAIA, A. C. A.; ZERRENNER, S. A. jogos de empresas e economia experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 2, p. 189-209, 2009.

TANABE, Mario. **Jogos de Empresas.** Dissertação de Mestrado em Administração FEA-USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1977.