

**IDENTIFICANDO PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA APLICAÇÃO DE
JOGOS DE EMPRESAS NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO:
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

*IDENTIFYING POSITIVES AND NEGATIVES ASPECTS OF THE APPLICATION OF BUSINESS
GAMES IN ADMINISTRATION COURSES: A BIBLIOGRAPHIC REVIEW*

Lechan **COLARES-SANTOS**
Universidade do Oeste Paulista
lechan@unoeste.br

Alexandre Borges **SANTOS**
Universidade Federal de São Carlos
borges.alexandre@hotmail.com

Alana Roberta **ASSUGENI**
UFMS / Secretaria Municipal de Saúde de Caiabu, SP
alanaassugeni@hotmail.com

Rafael Martins **NORILLER**
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
rafael.mnoriller@gmail.com

Artigo recebido em 05/2016 – Aprovado em 01/2018

Resumo

O objetivo deste trabalho teórico foi identificar os pontos positivos e negativos da aplicação de jogos de empresas como ferramenta de ensino/aprendizagem nos cursos de Administração e área correlacionadas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa sistemática, baseada no método desk research envolvendo um conjunto de artigos científicos publicados em diversos periódicos. As bases de dados de pesquisa foram a biblioteca eletrônica SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library) e Scielo. De modo geral, os resultados sugerem que o principal benefício da aplicação de jogos de empresas como ferramenta de ensino/aprendizagem reside na capacidade de resgatar e integrar os diversos conhecimentos adquiridos durante a jornada acadêmica e aplicá-los num cenário fictício que se aproxima muito da realidade encontrada no mercado. Como principal aspecto negativo foi identificada a necessidade de significativo investimento financeiro para efetiva aplicação dos jogos. Além do mais, é consenso entre os autores que os jogos de empresas se apresentam como importante ferramenta de apoio ao ensino/aprendizagem.

Palavras-chave: Ensino da Administração, Jogos de Empresas, Simulador.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

This theoretical work aimed at identifying positive and negative aspects of the application of business games as teaching/learning tool in Administration courses and related areas. Thus, a systematic review was carried out based on desk research method involving a set of scientific articles published in several academic journals. The search engines SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library) and Scielo were used to collect data. In general, the main benefit of the application of business games as teaching/learning tool lies on the capability to retrieve and integrate knowledge acquired during the academic journey and to apply them in a fictional scenario quite similar to the reality of the market place. As the main negative aspect, it was identified the need for significant financial investment to effectively implement business games. Moreover, it is a consensus among authors that business games are an important support tool for teaching/learning.

KEYWORDS: ADMINISTRATION TEACHING, BUSINESS GAMES, SIMULATOR.

INTRODUÇÃO

Os avanços em tecnologias de informação e comunicação têm contribuído com as mudanças nos métodos de produção de bens e serviços nas mais distintas áreas. No entanto, alguns setores encontram-se estagnados, como é o caso dos métodos tradicionais de ensino em que o professor assume papel ativo no processo de ensino e aprendizagem, sendo o aluno mero expectador.

Muito tem sido o esforço para aproximar a teoria e a prática, o método tradicional de ensino em que o estudante participa de forma passiva tem demonstrado um distanciamento entre teoria e prática. No ensino de administração isto se dá com grande ênfase, o que tem alimentado diversas discussões a respeito das metodologias de ensino em administração vigentes. Se por um lado o ensino se faz por meio de um arcabouço teórico, por outro tem-se uma profissão que exige competências práticas, técnicas e habilidades interpessoais. Portanto, se faz importante aproximar o conhecimento adquirido durante a jornada acadêmica e as exigências profissionais do mercado de trabalho.

Conforme apontado por Motta, Quintella e Mello (2012), a resolução CNE/CES, de número 4 do ano de 2005, que instituiu as diretrizes curriculares do curso de Administração, apresenta em seu artigo 2º, inciso 1º os elementos que devem estar inclusos no projeto pedagógico do curso, como, por exemplo, métodos de empregos da interdisciplinaridade e integração entre teoria e prática. Assim, diversos pesquisadores apontam o método da aprendizagem vivencial conduzido por meio de jogos de empresas como instrumento capaz de contribuir para aproximação do conhecimento teórico e prática.

O que pode ser evidenciado no estudo de Olivier e Rosas (2004) é que os jogos de empresas têm como objetivo reduzir a distância entre a teoria e prática, além de estimular a integração dos conhecimentos adquiridos na jornada acadêmica do

discente. Para Sauaia (1997), os jogos de empresas têm o objetivo de reproduzir de forma simplificada um cenário próximo do real. Desta maneira, por meio dos jogos empresariais pode-se observar como os estudantes processam as informações e tomam decisões num ambiente semelhante ao de uma organização. É pertinente destacar que os jogos de empresas podem contemplar uma gama de conhecimentos de diversas disciplinas numa única disciplina, ou seja, os conhecimentos adquiridos ao decorrer da trajetória acadêmica podem ser resgatados e testados por meio dos jogos.

Diversas Instituições de Ensino Superior (IES) têm adotado os jogos de empresas como apoio ao ensino de Administração. Entretanto, tão importante quanto a escolha ideal dos métodos de ensino é a avaliação sobre a aprendizagem discente. Assim, cabe uma indagação: quais as implicações dos jogos de empresas frente à aprendizagem dos alunos?

Este estudo procura, portanto, identificar quais os pontos positivos e negativos da aplicação de jogos de empresas como ferramenta de ensino/aprendizagem no curso de graduação em administração e áreas correlacionadas.

Este artigo está organizado da seguinte forma: após a introdução é estabelecido um breve marco teórico a respeito do tema em estudo, com ênfase na aplicação de jogos de empresas para o ensino de administração. Na sequência, são descritos os métodos e procedimentos empregados no estudo e logo após são apresentados e discutidos os resultados. Por fim, são estabelecidas as considerações finais e as referências que serviram de base para a condução da pesquisa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Métodos de ensino e aprendizagem

A aprendizagem está associada às evoluções nas capacidades do ser humano que não estão diretamente relacionadas com seu processo de amadurecimento. Desta maneira, pode-se dizer que a aprendizagem ocorre quando uma pessoa desenvolve aumento de sua capacidade em decorrência de uma experiência sofrida. No que tange a aspectos educacionais, o conceito de aprendizagem refere-se à aquisição de conhecimento ou habilidades e atitudes em decorrências de experiências educativas, leituras, pesquisas entre outros (GIL, 2011).

Ainda conforme orienta Gil (2011), há fatores que são comuns às diversas abordagens de ensino/aprendizagem, entre eles: diferenças individuais, concentração, motivação, reação, memorização, entre outros. Portanto, sugere-se que os fatores supracitados devam ser considerados durante a formulação de estratégias de ensino/aprendizagem.

Um método de ensino/aprendizagem que tem sido debatido e sugerido como método adequado ao ensino de Administração é a aprendizagem vivencial. Na aprendizagem vivencial o aluno é um agente ativo no processo de ensino/aprendizagem. Assim, Pretto (2006) argumenta que a aplicação de técnicas centradas no aluno como é o caso da técnica de aprendizagem vivencial, pode promover a formação de pessoas mais ativas e participativas na sociedade, nesse sentido o professor passa a ser um facilitador na promoção da aprendizagem. Entre as técnicas de aprendizagem

vivencial, a simulação, mais especificamente os jogos de empresas, tem sido apontada como instrumento eficaz de ensino/aprendizagem.

Jogos de empresas

Os jogos de empresas têm sido utilizados desde 1957 na Universidade de Washington como ferramenta para formação e treinamento de profissionais ligados à administração (SAUAIA, 1997). No Brasil, os jogos de empresas tiveram as suas primeiras aplicações na década de 1970 e conforme comenta Gramigna (2012), havia a necessidade de tradução dos jogos, uma vez que estes eram adquiridos fora do país. Hoje há uma grande variedade de jogos, os quais são ofertados por diversas empresas cujas as características culturais às necessidades brasileiras são pontuadas.

Corroborando a cronologia já apontada por Sauaia (1997), Motta, Quintella e Melo (2012) afirmam que durante os anos 1970 foram observadas as primeiras aplicações de jogos de empresas no Brasil, porém seu uso mais intensificado data os anos 2000. Para esses autores, essa intensificação tem relação com as mudanças propostas pela legislação ocorridas no fim da década de 1990, por meio da publicação da Lei de Diretrizes e Bases, além das novas diretrizes curriculares específicas ao atendimento de cursos graduação em Administração.

Para Silva, Oliveira e Motta (2013), os jogos de empresas podem ser reconhecidos como um método dinâmico de ensino e aprendizagem em que os participantes analisam cenários e se envolvem em um processo de tomada de decisão, recebendo feedback da simulação. Já Rosas e Sauaia (2009) definem os jogos de empresas como ferramentas que propiciam vivências de gestão, na qual os participantes elaboram estratégias e se envolvem em um processo de tomada de decisão.

Para aplicação do jogo é necessário o uso de um simulador. Este simulador pode ser informatizado ou não. O simulador é então uma ferramenta que simula cenários fictícios que permitem aos estudantes tomarem decisões e receberem o feedback em forma de relatórios, permitindo ao estudante avaliar os erros e acertos da sua tomada de decisão.

No que tange à relação dos jogos de empresas e aprendizagem discente, Sauia (1997) aponta que na visão dos estudantes os jogos de empresas propiciam aprendizagem com maior envolvimento e participação, além de contribuir na aquisição, integração e atualização do conhecimento. A mesma visão é compartilhada por Gouveia-Júnior et al. (2014). Para estes autores, os jogos de empresas proporcionam elevado grau de interesse pelo discente aproximando a teoria e prática, permitindo pensamento sistêmico e possibilitando a integração entre conteúdos de diversas disciplinas ao longo do curso.

Para Sauaia (2006), a importância dos jogos de empresas como ferramenta de ensino está na capacidade de proporcionar para o aluno uma vivência relacionando a exercícios de tomada de decisões de forma responsável, combinando razão e emoção. Isso promove o autoconhecimento por meio de ações concretas, o que muitas vezes não é explorado no ensino convencional.

MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A presente pesquisa foi baseada no método desk research, envolvendo um conjunto de artigos científicos publicados em diversos periódicos. Foram escolhidas como principais bases de dados da presente pesquisa a biblioteca eletrônica Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) e Scielo, que são repositórios de artigos científicos que propiciam o acesso gratuito à informação técnico-científica. A escolha pela biblioteca eletrônica SPELL se deu pois a base de dados permite encontrar artigos publicados em importantes periódicos brasileiros na área de Administração. Já a Scielo, que embora possua um escopo mais abrangente, é possível inserir filtros que permitem a pesquisa exclusiva em periódicos na área de Administração. Assim, optou-se por restringir a pesquisa aos periódicos encontrados nas bases de dados supracitada. Cabe ressaltar que o trabalho de Arbex et. al (2006), embora não tenha retornado nas buscas citadas acima, foi incluído no portfólio da pesquisa após sugestão de um revisor especialista desta própria revista. O processo de identificação e seleção dos artigos científicos, portanto, resultou em uma relação de 30 artigos publicados entre os anos de 1988 a 2014.

O levantamento dos dados se deu da seguinte forma:

1. Definição cronológica. Optou-se por não restringir a pesquisa de acordo com a cronologia, buscando todos os periódicos independentemente do ano de sua publicação;
2. Definição das palavras-chaves, em que foram utilizadas as seguintes: “jogos de empresas”, “*business games*”, “simulador” para busca.
3. Leitura dos resumos e a separação destes por tema;
4. Leitura do tópico de metodologia e coleta de dados de cada artigo;
5. Simultaneamente, foi elaborado um catálogo com todos os dados levantados.

O processo de análise dos 30 artigos científicos constituiu-se na verificação e investigação dos elementos específicos que abordavam os pontos positivos e negativos na aplicação dos jogos de empresas como ferramentas de ensino/aprendizagem nos cursos de graduação em Administração ou área correlacionadas.

RESULTADOS

Os 30 artigos analisados foram classificados por temas conforme pode ser observado no quadro 1. Após identificados e classificados, os artigos foram analisados com intuito de se levantar os pontos positivos e negativos na aplicação dos jogos de empresas como ferramenta de ensino/aprendizagem.

Quadro 1: Temas tratados nos artigos analisados

Temas	Autores
Sugestão/análise de aplicação técnica de ensino/aprendizagem	(GOUVEIA-JUNIOR et al., 2014; PIANA et al., 2014; SILVA; OLIVEIRA; MOTTA, 2013; VEIGA; LIMA; ZANON, 2013; PACAGNAN et al., 2012; PRETTO; SILVA; SAUAIA, 2012; MOTTA; MELO; PAIXÃO, 2012; FILARDI; PRETTO, 2010; ROSAS; SAUAIA, 2009; SAUAIA; ZERRENNER, 2009; ARBEX, 2006; ROSAS; SAUAIA, 2006; SAUAIA, 2006; LACRUZ; VILLELA, 2005; OLIVIER; ROSAS, 2004; SANTOS, 2003; MENDES, 2000; SAUAIA, 1997; MARTINELLI, 1988)
Ética empresarial	(BONOCIELLI-JUNIOR; LOPES; WESTPHAL, 2014)
Comparação entre estilos de aprendizagem	(DIAS; SAUAIA; YOSHIZAKI, 2013)
Previsão de demanda	(HONAISSER; SAUAIA, 2008)
<i>Marketing</i> estratégico	(HEMZO; LEPSCH, 2006)
Gestão estratégica de custo e formação de preço	(MADKUR; LOPES, 2010)
Avaliação comportamental	(NIVEIROS; LOPES; KOPITTKE, 1999)
Microeconomia/Macroeconomia	(SAUAIA; KALLÁS, 2007; ROSAS; SAUAIA, 2006)
Empreendedorismo	(ROSAS; SAUAIA, 2009)

Fonte: elaborado pelos autores

Além do objetivo deste estudo, ou seja, a investigação dos pontos positivos e negativos na aplicação dos jogos empresariais como ferramenta de ensino/aprendizagem nos cursos de administração e áreas correlacionadas, se faz pertinente apontar algumas contribuições de estudos empíricos. Desta maneira, far-se-á um breve comentário a respeito de alguns estudos analisados.

Silva, Oliveira e Motta (2013) realizaram um estudo que tinha como objetivo investigar as vantagens na aplicação conjunta de jogos de empresas e métodos de caso em comparação a aplicação exclusiva de jogos de empresas. Os autores concluíram que não há diferenças significativas entre ambos os métodos.

No que tange a aspectos éticos, Bonocielli-junior, Lopes e Westphal (2014) em seus estudos consideraram que é possível inserir situações que abordam questões morais em jogos de empresas. Assim, pressupõe-se que se possa trabalhar aspectos éticos em administração junto aos jogos empresariais.

Motta, Quintella e Melo (2012) analisaram uma gama de componentes curriculares de diversas instituições de ensino superior com intuito de avaliarem a aplicação dos jogos de empresas nos cursos de graduações em Administração. Segundo os autores, a análise dos planos de ensino apontou para uma possível distorção de interpretação institucional a respeito da importância dos jogos para a formação em Administração. Algumas instituições adotam os jogos de empresas como ferramenta de ensino/aprendizagem, outras como ferramenta de aglutinação de conhecimento de diversas disciplinas e outras ainda como ferramenta de formação de professores. Os autores concluem o estudo apontando que os jogos de empresas têm elevado potencial de contribuição para formação em Administração.

Lacruz e Villela (2005) desenvolveram um estudo com o objetivo de inquirir na percepção dos estudantes quais as condições facilitadoras para o aprendizado por meio da aplicação de jogos de empresas. Segundo os autores, os estudantes consideraram que os jogos de empresas devam ter pelo menos mais de três rodadas de duração, que deva ofertar uma rodada teste para que os estudantes possa conhecer as variáveis do jogo e seu comportamento frente as decisões, que o número de participantes por equipes estejam associadas a complexidade do jogo, áreas funcionais e objetivos de aprendizagem, e que a complexidade do jogo deva estar compatível com o perfil dos participantes. O que serve de recomendação para aplicação dos jogos de empresas pelas IES.

Sauaia (2006) aplicou um estudo com o propósito de comparar o desempenho em jogos de empresas entre dois grupos de alunos classificados de acordo com as notas obtidas a partir de dois testes de múltipla escolha contemplando 10 questões extraídas do Provão 2001 das áreas de Administração e Economia. As questões abordaram temas relativos às áreas funcionais de uma empresa: planejamento, marketing, produção, finanças, recursos humanos e liderança. Segundo o autor seria natural supor-se que quanto melhor o desempenho nas provas objetivas, tanto melhor seria o desempenho na prova prática. No entanto, os resultados demonstraram inexistir qualquer correlação significativa entre o nível de conhecimentos individualmente disponível e o uso que se fez dele nos processos coletivos de gestão. O autor conclui o estudo apontando que na amostra estudada observou-se uma lacuna significativa entre o desempenho individual do estudante e sua capacidade de produzir resultados ao atuar nas empresas. Para o autor, tal lacuna confirma a importância dos jogos de empresas, para desenvolver, analisar e avaliar competências gerenciais não alcançadas por meio de aulas expositivas e métodos convencionais de ensino.

A seguir são apontados os pontos positivos e negativos observados nos estudos empíricos na aplicação dos jogos de empresas como ferramenta de ensino/aprendizagem. É importante enfatizar que a identificação dos itens apresentados se deu por meio de pesquisa exploratória realizada na leitura dos artigos investigados na presente pesquisa. Os pontos observados como semelhantes foram aglutinados e que por sua vez es construídos os itens apresentados no quadro 2.

Quadro 2: Pontos positivos e negativos na aplicação de jogos de empresas como ferramenta de ensino/aprendizagem.

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Feedback das decisões de longo prazo.	Alto custo de utilização.
Aproximação da realidade observada na atuação profissional.	Impossibilidade de empregar todas as variáveis do mundo real em um único modelo.
Integração de diversas disciplinas (visão sistêmica do curso).	Generalização sem alternativas de customização.
Participação de trabalho em equipe.	Não auxilia a obtenção de conhecimento teórico.
Propiciar o desbloqueio psicológico para tomada de decisão.	Risco do estudante considerar o jogo como uma brincadeira.
Maior compreensão de conceitos, antes considerados abstratos.	Dificuldades de identificar estratégias oportunistas adotadas pelos estudantes.
Redução de tempos dos programas sem prejuízo da qualidade.	Despreparo docente na aplicação dos jogos de empresas.
Reconhecimento do potencial e as dificuldades individuais.	
Possibilita a mensuração de resultados durante os jogos simulados, favorecendo avaliações comparativas com a realidade empresarial.	

Fonte: elaborado pelos autores com base nos artigos revisados

Na análise sobre os pontos positivos é pertinente citar que a maioria dos autores apontaram como ponto positivo a capacidade que os jogos de empresas têm no resgate, integração e aplicação de conhecimentos de diversas disciplinas na tomada de decisão e no rápido feedback destas. O que permite ao estudante se autoavaliar e buscar conhecimento para tomadas das próximas decisões de maneira mais assertiva.

No que tange aos pontos negativos evidenciados na aplicação dos jogos de empresas como ferramenta de ensino e aprendizagem, nota-se pouco interesse pelos autores aqui analisados em apontá-los. São poucos os estudos que buscam investigar os aspectos negativos na aplicação deste método de ensino. No entanto, pode-se citar

pela presente análise como principal ponto negativo a necessidade de significativo investimento em máquinas (computadores), licenças para uso dos simuladores, treinamento de professores entre outros investimentos necessários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sua principal observação foi a de que os jogos de empresas permitem aos estudantes integrar os conhecimentos adquiridos numa gama de disciplinas e aplicá-los num cenário fictício muito próximo da realidade que ele vislumbrará no contexto profissional. Como aspecto negativo aponta-se a necessidade de significativos investimentos financeiros e a falta de qualificação de professores para aplicação dos jogos de empresas.

A análise demonstrou que alguns autores discordam sobre a avaliação de alguns aspectos em relação aos pontos positivos e negativos na aplicação de jogos de empresas no curso de graduação em Administração e área correlacionadas. Por exemplo, a capacidade de aquisição de conhecimento teórico é uma questão conflitante. Alguns autores acreditam que os jogos de empresas não permitem a aquisição de conhecimento teórico, por outro lado, outros autores afirmam que a auto avaliação frente a um feedback negativo permite ao estudante buscar o conhecimento necessário para tomar decisões mais assertivas e este conhecimento pode ser teórico.

De forma empírica, a aplicação dos jogos de empresas durante 2 semestres (duas turmas) permitiu observar que se trata de uma ferramenta capaz propiciar ao estudante um cenário fictício muito próximo do real. Os jogos de empresas permitem que os estudante recebam feedback imediato das decisões tomadas, propiciando a auto avaliação por parte do estudante que poderá buscar conhecimento para próxima tomada de decisão de forma mais assertiva.

No que tange ao relacionamento entre os participantes, é possível observar que a competitividade entre as empresas gera um sentimento de frustração ou satisfação, para os perdedores (empresa em pior situação) o sentimento de frustração gera o impulso para buscar estratégias que permitam galgar melhores posições no mercado simulado. Já para os vitoriosos (empresa em melhor situação), foi observado dois tipos de comportamento. O primeiro refere-se a manutenção da posição de mercado, em que os estudantes buscam estratégias que os permitam manter a posição de liderança, já o segundo comportamento se refere a acomodação, que pode gerar perda de competitividade e levar a empresa a perder posições frente ao mercado simulado.

É importante ressaltar que esta pesquisa apresenta limitações e suas considerações estão restritas a análise dos artigos publicados na biblioteca SPELL e Scielo, portanto, este estudo é apenas exploratório e não conclusivo, servindo de base para estudos futuros que se correlacionam com o tema abordado.

REFERÊNCIAS

ARBEX, Marco Aurélio et al. O uso de Jogos de Empresa em Cursos de Graduação em Administração e Seu Valor Pedagógico: um Levantamento no Estado do Paraná. In: ENANPAD, 30. Salvador, 2006. p. 01 - 10.

BONOCIELLI-JUNIOR, Sergio Gilberto; LOPES, Paulo da Costa; WESTPHAL, Fernando Kaname. ÉTICA EMPRESARIAL E JOGOS DE EMPRESA: DESENVOLVIMENTO DE DILEMAS ÉTICOS E APLICAÇÃO EM SIMULADOR EMPRESARIAL. E&G - Revista Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 14, n. 34, p.58-85, jan. 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, São Paulo, v. 53, n. 5, p.469-484, set. 2013.

GIL, Antonio Carlos. Metodologia do ensino superior. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOUVEIA-JUNIOR, Antonio et al. A Aplicação dos Jogos de Empresas nos Cursos de Graduação em Administração das Instituições de Ensino Superior do Amazonas. In: ENANPAD, 38. Anais ENANPAD. Rio de Janeiro: Enanpad, 2014.

GRAMIGNA, Maria Rita. Jogos de empresas e técnicas vivenciais. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

HEMZO, Miguel Angelo; LEPSCH, Sérgio Luiz. Jogos de empresas com foco em marketing estratégico: uma análise fatorial das percepções dos participantes. RBGN, São Paulo, v. 20, n. 8, p.23-33, jan. 2006.

HONAISSER, Eduardo Henrique Rangel; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Desenvolvimento esenvolvimento e Aplicação de um Modelo para Previsão de Demanda em Jogos de Empresas. RAC-eletrônica, Curitiba, v. 2, n. 3, p.470-485, set. 2008.

LACRUZ, Adonai José; VILLELA, Lamounier Erthal. Percepção dos participantes de jogos de empresas quanto às condições facilitadoras para o aprendizado em programas de simulação empresarial: um estudo exploratório. Revista ADM.MADE, São Paulo, v. 8, n. 9, p.175-202, jan. 2005.

MADKUR, Federico Natalio; LOPES, Paulo da Costa. ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS, NO ÂMBITO DOS JOGOS DE EMPRESAS, COM APOIO DO TREINAMENTO BASEADO NO COMPUTADOR (CBT). Revista de Gestão, São Paulo, v. 17, n. 3, p.265-283, jul. 2010.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. A utilização dos jogos de empresas no ensino de administração. Revista de Administração, São Paulo, v. 3, n. 23, p.24-37, jul. 1988.

MENDES, João Batista. Utilização de jogos de empresas no ensino de contabilidade: uma experiência no curso de ciências contábeis na universidade de Uberlândia. Contab. Vista & Rev., Belo Horizonte, v. 3, n. 11, p.23-41, dez. 2000.

MOTTA, Gustavo da Silva; QUINTELLA, Rogério Hermida; MELO, Daniel Reis Armond de. JOGOS DE EMPRESAS COMO COMPONENTE CURRICULAR: ANÁLISE DE SUA APLICAÇÃO POR MEIO DE PLANOS DE ENSINO. Revista Organização & Sociedade, Salvador, v. 19, n. 62, p.437-452, jul. 2012.

MOTTA, Gustavo da Silva; MELO, Daniel Reis Armond de; PAIXÃO, Roberto Brasileiro. O jogo de empresas no processo de aprendizagem em administração: o discurso coletivo de alunos. Rev. Adm. Contemp., [s.l.], v. 16, n. 3, p.342-359, jun. 2012. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/s1415-65552012000300002.

NIVEIROS, Sofia Inés; LOPES, Maurício Capobianco; KOPITKE, Bruno Hartmut. Avaliação comportamental dos participantes de jogos de empresas em relação aos seus grupos de trabalho. Revista de Negócios, São Paulo, v. 1, n. 4, p.31-37, jan. 1999.

OLIVEIRA, Murilo Alvarenga; SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. IMPRESSÃO DOCENTE PARA APRENDIZAGEM VIVENCIAL: UM ESTUDO DOS BENEFÍCIOS DOS JOGOS DE EMPRESAS. Administração: Ensino e Pesquisa, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p.355-391, jul. 2011.

OLIVIER, Marilene; ROSAS, André Rosenfeld. JOGOS DE EMPRESAS NA GRADUAÇÃO E NO MESTRADO. In: VII SEMEAD, 2004, São Paulo. Anais SEMEAD, São Paulo: USP, 2004.

PACAGNAN, Mario Nei et al. Uma análise dos jogos de negócios como estratégia de ensino-aprendizagem à luz do interacionismo pelo viés dialético. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Campo Largo, v. 11, n. 2, p.288-301, jul. 2012.

PIANA, Janaina et al. AVALIAÇÃO DE UMA EXPERIÊNCIA DE APLICAÇÃO DE SIMULAÇÃO EMPRESARIAL EM UMA UNIVERSIDADE DO SUDOESTE EUROPEU. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v. 7, n. 2, p.48-67, maio 2014.

PRETTO, Fernando Natal de. Pedagogia participativa na formação de administradores. 2006. 238 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (usp), São Paulo, 2006.

PRETTO, Fernando; FILARDI, Fernando; PRETTO, Cristine de. JOGOS DE EMPRESAS: UMA ESTRATÉGIA DE MOTIVAÇÃO NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES. Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 3, n. 1, p.192-218, jan. 2010.

ROSAS, André Rosenfeld; SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. VARIÁVEIS MICROECONÔMICAS EM SIMULADORES PARA JOGOS DE EMPRESAS: UM ESTUDO COMPARATIVO. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. 3, p.23-39, jul. 2006.

ROSAS, André Rosenfeld; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. 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-RAC, Curitiba, v. 13, n. 4, p.663-682, out. 2009.

SANTOS, Roberto Vatan dos. "JOGOS DE EMPRESAS" APLICADOS AO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM DE CONTABILIDADE. Revista Contabilidade & Finanças - USP, Ribeirão Preto, v. 31, n. 1, p.78-95, jan. 2003.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Jogos de empresas: aprendizagem com satisfação. Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n. 3, p.13-27, jul. 1997.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. CONHECIMENTO VERSUS DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO EMPÍRICO COM JOGOS DE EMPRESAS. Read - Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 12, n. 49, p.01-17, jan. 2006.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; KALLÁS, David. O dilema cooperação-competição em mercados concorrenciais: o conflito do oligopólio tratado em um jogo de empresas. Rev. Adm. Contemp., [s.l.], v. 11, n. 1, p.77-101, 2007. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/s1415-65552007000500005.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; ZERRENNER, Sabrina Arruda. Jogos de Empresas e Economia Experimental: um Estudo da Racionalidade Organizacional na Tomada de Decisão. Revista de Administração Contemporânea-RAC, Curitiba, v. 2, n. 13, p.189-209, abr. 2009.

SILVA, Sheila Serafim da; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga; MOTTA, Gustavo da Silva. JOGOS DE EMPRESAS E MÉTODO DO CASO: CONTRIBUIÇÕES AO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO. Administração: Ensino e Pesquisa, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p.677-705, dez. 2013.

SILVA, Marco Antônio; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. GESTÃO MERCADOLÓGICA E LUCRATIVIDADE: UM ESTUDO COM JOGOS DE EMPRESAS. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 1, p.92-109, jan. 2012.

VEIGA, Cristiano Henrique Antonelli da; LIMA, Jesildo Moura de; ZANON, Lenir Basso. FEIRA DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: UMA PROPOSTA DE JOGOS DE EMPRESAS VIVENCIAIS EM AULA. INTERNEXT, São Paulo, v. 8, n. 3, p.127-144, jan. 2013.