

**Jogos de Empresas e Empreendedorismo Corporativo: Essa Mistura dá Jogo?**  
**Corporate Entrepreneurship and Business Games: Is this a Winning Combination?**

**Juegos de Empresas y Emprendimiento Corporativo: ¿Esta Mezcla Funciona?**

Recebido: 29/05/2024 | Revisado: 22/08/2024 | Aceito: 29/08/2024 | Publicado: 03/09/2024

**Humberto Reis dos Santos-Souza** | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do  
Rio de Janeiro / Centro Universitário FEI, Brasil | E-mail: [humberto.souza@ifrj.edu.br](mailto:humberto.souza@ifrj.edu.br) |  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7005-7585>

**RESUMO**

**Objetivo:** analisar os efeitos da utilização de jogos de empresas para o ensino/aprendizagem de conceitos de empreendedorismo corporativo. **Método:** a primeira fase da pesquisa analisa a produção tecnológica/científica do repositório do conhecimento do Laboratório de Gestão Organizacional Simulada - LAGOS na busca de elementos de empreendedorismo corporativo durante a vivência com jogos de empresas. A partir dessa análise, na segunda fase da pesquisa, notou-se que três empresas simuladas do laboratório apresentaram todos os elementos, sendo uma escolhida, por conveniência, para análise envolvendo seis estudantes de um curso de graduação e pós-graduação em administração. **Resultados:** a vivência com jogos de empresas pode evidenciar a prática dos elementos de empreendedorismo corporativo, contribuindo para formação prática que ultrapassa os limites convencionais do planejamento nas escolas de gestão. **Contribuições teóricas/metodológicas:** os elementos propostos por Bierwerth et al. (2015) que caracterizam o empreendedorismo corporativo puderam ser evidenciados durante a vivência para aqueles estudantes que tiveram o interesse de implementar novas estratégias durante o jogo. **Relevância/Originalidade:** o estudo contribui para a área de educação empreendedora sob o aspecto da inovação no ensino de empreendedorismo corporativo com métodos ativos. **Contribuições sociais / para a gestão:** o laboratório pode oferecer um ambiente de prática no contexto de empreendedorismo corporativo, a partir da proatividade do participante. Ademais, o estudo demonstra as contribuições dos jogos de empresas para o ensino de empreendedorismo corporativo em um ambiente laboratorial de prática, para além da exposição teórica convencional.

**Palavras-Chave:** empreendedorismo corporativo, jogos de empresas, educação empreendedora.

**ABSTRACT**

**Objective:** the objective of this work is to analyze the effects of using business games for teaching/learning concepts of corporate entrepreneurship. **Method:** the first phase of the research analyzes the technological/scientific production of the knowledge repository of the Simulated Organizational Management Laboratory in search of elements of corporate entrepreneurship during experience with business games. From this analysis, in the second phase of the research, it was noted that three simulated companies in the laboratory presented all the elements, one being chosen, for convenience, for analysis involving six students from an undergraduate and postgraduate course in administration. **Results:** the experience with business games can demonstrate the practice of elements of corporate entrepreneurship, contributing to practical training that goes beyond the conventional limits of planning in management schools. **Theoretical/methodological contributions:** the elements proposed by Bierwerth et al. (2015)

that characterize corporate entrepreneurship could be evidenced during the experience for those students who are interested in implementing new strategies during the game.

**Relevance/Originality:** the study contributes to the area of entrepreneurial education under the aspect of innovation in teaching corporate entrepreneurship with active methods. **Social/management contributions:** the laboratory can offer a practical environment in the context of corporate entrepreneurship, based on the participant's proactivity. Furthermore, the study demonstrates the contributions of business games to teaching corporate entrepreneurship in a practical laboratory environment, in addition to theoretical exposition.

**keywords:** corporate entrepreneurship, business games, entrepreneurship education.

## RESUMEN

**Objetivo:** dado que el emprendimiento corporativo tiene el potencial de promover la innovación y la renovación estratégica en las organizaciones, el objetivo de este trabajo es analizar los efectos del uso de juegos de negocios para la enseñanza / aprendizaje de conceptos de emprendimiento corporativo. **Método:** la primera fase de la investigación analiza la producción tecnológica / científica del repositorio de conocimiento del Laboratorio de Gestión Organizacional Simulada - LAGOS en busca de elementos de emprendimiento corporativo durante la experiencia con juegos de negocios. A partir de este análisis, en la segunda fase de la investigación, se observó que tres empresas simuladas en el laboratorio presentaron todos los elementos, siendo elegida una, por conveniencia, para análisis involucrando a seis estudiantes de pregrado y posgrado en administración. **Resultados:** los resultados indican que la experiencia con juegos de negocios puede demostrar la práctica de elementos del emprendimiento corporativo, contribuyendo a una formación práctica que va más allá de los límites convencionales de la planificación en las escuelas de gestión. **Aportes teórico-metodológicos:** los elementos propuestos por Bierwerth et al. (2015) que caracterizan el emprendimiento corporativo se pudo evidenciar durante la experiencia para aquellos estudiantes que estén interesados en implementar nuevas estrategias durante el juego. **Relevancia/Originalidad:** el estudio aporta al área de educación emprendedora bajo el aspecto de innovación en la enseñanza del emprendimiento empresarial con métodos activos. **Contribuciones sociales / para la gestión:** el laboratorio puede ofrecer un entorno práctico en el contexto del emprendimiento corporativo, basado en la proactividad del participante. Además, el estudio demuestra las contribuciones de los juegos de negocios a la enseñanza del emprendimiento corporativo en un entorno de laboratorio práctico, que va más allá de la exposición teórica.

**Palabras clave:** emprendimiento corporativo, juegos de negocios, educación emprendedora.

## INTRODUÇÃO

Jogos de empresas (JE) apresentam-se como método ativo no processo de ensino-aprendizagem e propiciam uma alternativa para melhorar o desempenho dos programas convencionais de treinamento em administração, em especial em empreendedorismo (Bellotti et al., 2012, Castro et al., 2014, Kriz & Auchter, 2016, Oliveira & Silva, 2019).

Empreendedorismo corporativo (EC), por sua vez, conglomerada atividades empresariais envolvendo a criação de produtos, processos ou novos negócios (formais ou não) com fulcro

na prospecção e descoberta de novas oportunidades por meio da renovação estratégica, inovação e criação de novos empreendimentos corporativos (Boas & Santos, 2014, Bierwerth, Schwens, Isidor, & Kabst, 2015).

Nesse contexto, alguns estudos que atrelam empreendedorismo com JE sugerem novos estudos que abarquem o EC (Sidhu, Singer, Johnsson, & Suoranta, 2015, Sirelkhatim & Gangi, 2015, Kriz & Auchter, 2016, Rosenstand, Gertsen, & Tollestrup, 2016). Dada a importância da discussão, o presente trabalho justifica-se na possível contribuição dos JE, no contexto da educação empreendedora, em especial nos processos de ensino/aprendizagem de elementos de EC que, por sua vez, têm o potencial de promover a inovação e a renovação estratégica (Bierwerth et al., 2015).

Um dos pilares desta investigação é o Laboratório de Gestão Organizacional Simulada – LAGOS, que consiste em um ambiente laboratorial para educação gerencial, que “desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão a partir da aplicação de JE e simuladores organizacionais” (Oliveira & Silva, 2019, p. 25). Além disso, o laboratório está associado a um grupo de pesquisa com o mesmo nome e mantém um repositório do conhecimento com a produção dos melhores trabalhos construídos pelos participantes da vivência com JE. Assim, desde 2010, a Revista do Laboratório de Gestão Organizacional Simulada – Revista LAGOS, publica estudos relativos à educação gerencial em JE, novas abordagens educacionais em administração e simuladores organizacionais. Desde 2019, o periódico adota as melhores práticas editoriais e segue as recomendações do Qualis/CAPES e do Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD.

Desse modo, a partir da pesquisa aplicada, todos os artigos depositados no repositório do conhecimento da Revista LAGOS foram analisados segundo os preceitos EC. Em um total de 116 artigos válidos para a pesquisa, 31 apresentaram algum elemento do modelo de Bierwerth et al. (2015) envolvendo inovação, renovação estratégica e/ou a criação de novos empreendimentos no contexto em análise. Todos esses elementos do modelo foram apresentados por três empresas no ambiente simulado. Dessas, uma empresa industrial foi escolhida, por conveniência, para análise. Nesse sentido, participaram da vivência estudantes de um curso de graduação e pós-graduação em administração de uma instituição federal de ensino superior localizada no Sul-Fluminense.

Assim, a pergunta de pesquisa é: quais os efeitos do uso de JE, no contexto do Laboratório de Gestão Organizacional Simulada, para o ensino/aprendizagem de conceitos de

EC? Sendo assim, o trabalho objetiva analisar as contribuições/limitações da utilização de JE para o ensino/aprendizagem de conceitos de EC, no contexto do LAGOS, abrangendo a produção tecnológica/científica depositada no repositório do conhecimento da Revista LAGOS e tendo como base a opinião de um grupo de estudantes que foi submetido a um jogo de empresas que envolveu envolvendo EC.

A primeira suposição do estudo enuncia que os parâmetros propostos por Bierwerth et al. (2015) podem ser evidenciados durante a vivência. A segunda suposição expressa que o Laboratório de Gestão Organizacional Simulada pode oferecer um ambiente laboratorial de prática no contexto de EC. Para atingir seu objetivo, este artigo apresenta-se organizado em uma breve fundamentação teórica, seguido da construção do percurso metodológico, da análise de dados e das considerações finais.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Empreendedorismo corporativo**

O EC pode ser considerado como o produto das ações espontâneas dos colaboradores de uma organização, compreendendo a inovação (em produtos, processos e/ou criação de novos negócios complementares ao da empresa) ou a renovação do negócio principal (Boas & Santos, 2014, Sharma & Chrisman, 1999, Zahra, 2015). Nesse sentido, o estudo de Bierwerth et al. (2015), utilizando-se de uma ampla evidência empírica (compilado de uma gama de artigos quantitativos disponíveis sobre as atividades de EC), indica que o fenômeno pode impactar o desempenho organizacional. Os autores apontam que a renovação estratégica, a inovação e a criação de novos empreendimentos a partir da organização mãe (características intrínsecas do EC), influenciam positivamente os resultados da organização, tanto em parâmetros subjetivos, quanto em objetivos.

A renovação estratégica corresponde às mudanças significativas na estratégia ou na estrutura corporativa de uma organização, de tal modo, que venha alterar as relações pré-existentes dentro de seu ambiente interno ou externo. A estratégia da empresa pode, inclusive, ser orientada para o empreendedorismo (Baron & Shane, 2016, Boas & Santos, 2014, Bierwerth et al., 2015, Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011, Kantur, 2016, Sharma & Chrisman, 1999).

A criação de empreendimentos corporativos, nesse contexto, refere-se a esforços corporativos que levam ao surgimento de novas empresas a partir da organização mãe, de modo que, podem manifestar-se em novas unidades organizacionais atreladas à uma inovação para exploração de novos

produtos e mercados (Sharma & Chrisman, 1999, Boas & Santos, 2014, Bierwerth et al., 2015, Zahra, 2015).

Incorporada nas estruturas organizacionais, a inovação é componente essencial para competitividade e para o desenvolvimento ou criação de novas aplicações em processos, produtos e serviços, com potencial para propiciar o aumento da eficiência e a lucratividade das empresas (Boas & Santos, 2014, Bierwerth et al., 2015, Gunday, Ulusoy, Kilic, & Alphan, 2011, Zahra, 2015). Especialmente para empresas de base tecnológica, como é o caso em descrição, o EC é fundamental, pois esse tipo de organização está inserida em um ambiente que apresenta alta competitividade. No entanto, existem fatores críticos para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nas organizações, tais como: disponibilização de recursos para o desenvolvimento do potencial empreendedor, cultura organizacional, aderência/tolerância ao risco por parte da organização e por parte do empreendedor corporativo e, também, tempo necessário às atividades de inovação e projetos (Boas & Santos, 2014, Cucculelli & Bettinelli, 2015, Piscopo, 2010).

### **Educação empreendedora e jogos de empresas**

O modelo convencional de ensino em empreendedorismo pode ser conjugado às técnicas inovadoras que permitam ao estudante o aprendizado pela experiência. Assim, o modelo causal (mais alinhado à estrutura convencional de ensino em empreendedorismo), aliado ao modelo *effectual*, apresenta-se como uma alternativa para a melhora nos modelos de ensino em empreendedorismo (Honig, 2004, Lima, Lopes, Nassif, & Silva, 2015, Sirelkhatim & Gangi, 2015).

O modelo *effectual* baseia-se na disponibilidade de recursos e foca nos efeitos possíveis que podem ser criados a partir da utilização desses recursos. Assim, o empreendedor passa a considerar uma perda aceitável, ao invés de somente esperar os retornos, de modo a desenhar quantas estratégias forem possíveis (dentro do limite de recursos), em um processo de experimentação com foco na exploração de novas contingências. O modelo também enfatiza a formação de alianças estratégicas e de pré-acordos, de modo a reduzir os riscos e a incerteza. Nesse sentido, o empreendedor envolve os interessados no negócio a ponto de não só comprarem a ideia do empreendimento, mas também, a ponto de fazerem parte dela (Sarasvathy, 2001, Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011, Salusse & Andreassi, 2016).

Desse modo, o modelo *effectual* apresenta quatro dimensões para o processo de empreender: (1) experimentação, (2) flexibilidade, (3) perda aceitável e (4) pré-acordos. Desse modo, o

empreendedor foca nos recursos disponíveis naquele momento e no resultado possível da utilização desses recursos, seguindo o pressuposto de controle do futuro e não da previsão do futuro (Sarasvathy, 2001, Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011, Salusse & Andreassi, 2016). Nesse sentido, modelo *effectual* é o mais amplamente utilizado por empreendedores para iniciar um empreendimento, no entanto, é o menos abordado nas escolas de negócios, de tal sorte que, a grande maioria das escolas constroem seus modelos de formação em empreendedorismo, baseando-se em modelos convencionais focados no plano de negócios e no planejamento tradicional (Honig, 2004, Lima et al., 2015, Salusse & Andreassi, 2016).

Nesse sentido, o amplo estudo de Lima et al. (2015), que consultou cerca de 25.000 estudantes no mundo, aponta o modelo convencional de ensino em empreendedorismo como tendo um efeito negativo significativo sobre a intenção de empreender, correlacionando o estudo à análise de que muito dos programas curriculares não atendem à necessidade real dos empreendedores. Assim, a necessidade de adotar métodos de ensino não convencionais no ensino de empreendedorismo é abordada como uma estratégia para melhorar a aplicabilidade e difusão do conhecimento em gestão especialmente por meio de JE (Honig, 2004, Bellotti et al., 2012, Hauge et al., 2013, Lima et al., 2015, Sidhu et al., 2015, Kriz & Auchter, 2016, Rosenstand, et al., 2016, Salusse & Andreassi, 2016).

Assim, ao aplicar a técnica dos JE para futuros empreendedores, é possível que eles tenham acesso a modelos de tomada de decisão e pratiquem, em um ambiente controlado, o gerenciamento de uma organização em um seu ciclo de vida inicial. Desse modo, o treinando terá a oportunidade de vivenciar e efetuar a transposição do conhecimento da teoria à prática (método preferido pelos estudantes), correndo riscos, prospectando oportunidades e desenvolvendo estratégias (Bellotti et al., 2012, Castro et al., 2014, Kriz & Auchter, 2016; Santos-Souza & Azevedo-Ferreira, 2020, Santos-Souza & Oliveira, 2019, Santos-Souza, 2024).

Nesse sentido, o ensino de empreendedorismo por meio de JE coloca o estudante no centro do processo de aprendizagem, proporcionando experiências significativas, tanto na tomada de decisão, quanto na correlação da atividade com conhecimentos previamente adquiridos, além de propiciar a aprendizagem de novos conhecimentos. A Teoria da Aprendizagem Vivencial, proposta por Kolb, aliada à Taxonomia Revisada de Bloom, explica que cada etapa do jogo proporciona ao estudante a aprendizagem em nível da observação reflexiva, concepção abstrata, experimentação ativa e experiência concreta em um ciclo contínuo e recursivo, em que o aluno pode atingir os objetivos educacionais dos mais elementares aos mais complexos (Hauge et al., 2013, Rosenstand, et

al., 2016, Oliveira, Estivaleta, Stecca, & Minello, 2018, Santos-Souza & Azevedo-Ferreira, 2020, Santos-Souza & Oliveira, 2019).

Sobre o ensino de empreendedorismo por meio de JE destaca-se o trabalho realizado na *University Of California*, por exemplo, onde metodologia *The Berkeley Method of Entrepreneurship* busca desenvolver um conjunto de competências necessárias para o novo empreendedor valendo-se de uma abordagem de ensino baseada em jogos e tem recebido feedback positivo de estudantes e professores (Sidhu et al., 2015). Outro estudo realizado em três universidades europeias (Espanha, Holanda e Itália) apresenta os benefícios que a técnica pode oferecer destacando ainda que grande maioria dos estudantes indicaram preferir métodos ativos de aprendizagem (Bellotti et al., 2012). A ampla pesquisa realizada por Kriz e Auchter (2016), em 50 cursos universitários na Alemanha, investigou, no período de 2004 a 2014, vários grupos de estudantes que foram submetidos à metodologias de ensino em empreendedorismo que empregavam JE, sendo que, os resultados apontam que a técnica tem um efeito positivo na aquisição do conhecimento gerencial necessário para gerir um novo negócio. O estudo investigou os efeitos da utilização de JE em um período de dois a cinco anos após a aplicação da técnica, apontando que o índice dos participantes do programa que se tornaram empreendedores figura-se duas vezes maior que a média nacional alemã.

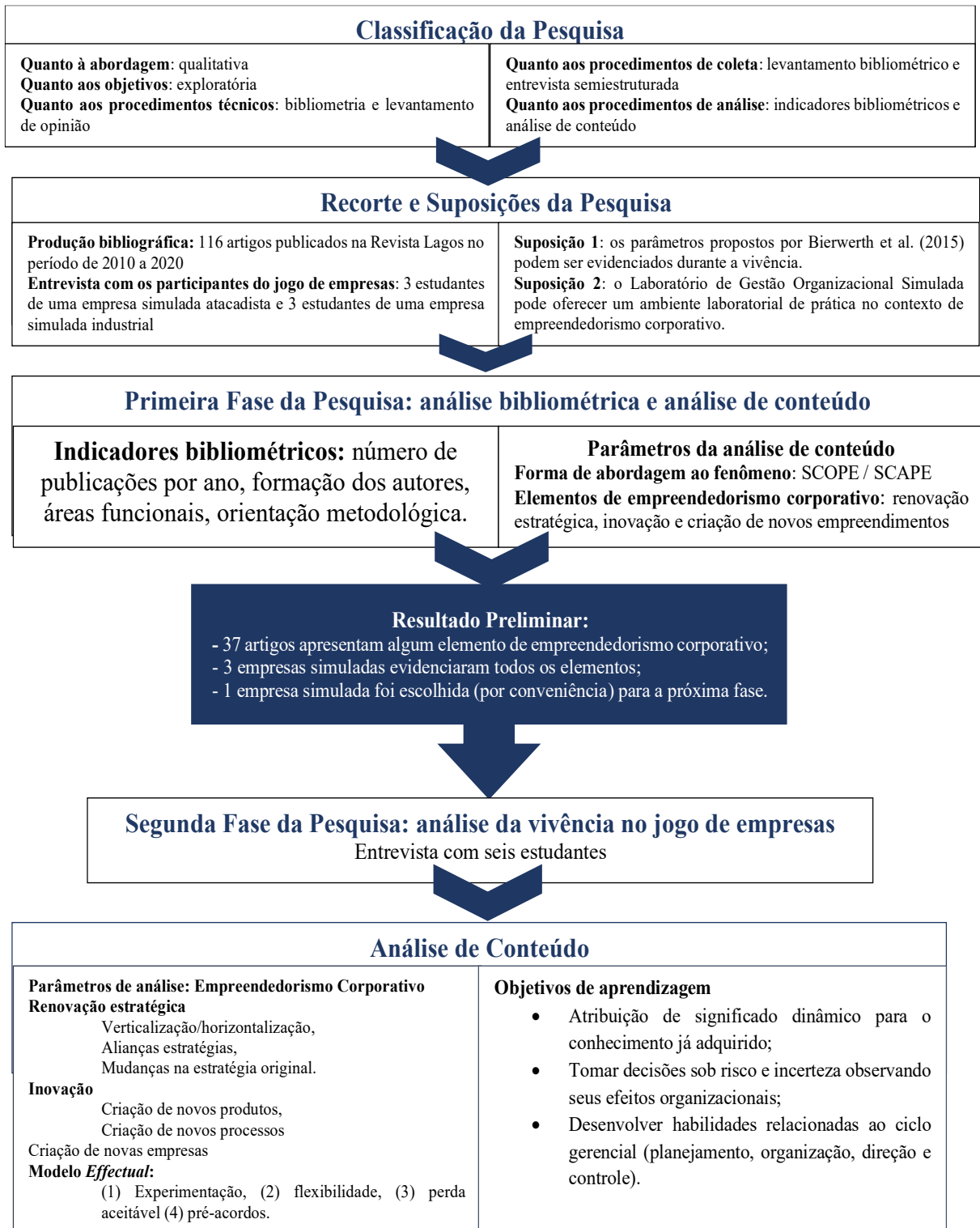
Para o ensino de empreendedorismo corporativo especificamente, o método aplicado por Rosenstand, et al., (2016) procura atentar para uma experiência de campo, onde os pesquisadores desenvolveram um jogo que envolve risco, custos e incerteza em um ambiente controlado, em que uma empresa necessita empreender corporativamente por meio da inovação. Os estudantes são submetidos a um treinamento prévio sobre EC e na sequência são apresentados a metodologia do jogo, sendo posteriormente avaliados pelo corpo docente. Cada decisão do estudante tem um resultado sistêmico sobre a organização, permitindo aos estudantes vincular teorias dentro do campo da inovação e do empreendedorismo, indicando o uso do modelo de aprendizagem vivencial. O método permite que os alunos tenham contato com a inovação e o empreendedorismo corporativo, obtendo mais experiência e reflexão em comparação com modelos convencionais de ensino.

## **PERCURSO METODOLÓGICO**

Como pode ser observado na Figura 1, o percurso metodológico do trabalho tem abordagem qualitativa e, quanto aos objetivos, possui caráter exploratório-descritivo. Suas técnicas principais são a análise bibliométrica (utilizada na primeira fase da pesquisa) e a análise da vivência com um jogo de empresas por meio de entrevistas (utilizada na segunda fase da pesquisa).



Figura 1 – Mapa do Método



Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

### **Primeira Fase da Pesquisa**

A primeira etapa do estudo compreende o levantamento junto à Revista LAGOS abrangendo os anos de publicação de 2010 até 2020. A revista é um repositório do conhecimento onde os estudantes podem indexar seus relatórios de pesquisa e/ou relatos tecnológicos a partir da vivência em JE. Para a classificação dos estudos, tomou-se de base apenas os estudos originados da dinâmica dos JE. Na primeira análise, excluídos os editoriais e os casos para ensino, restaram 109 artigos, de um total de 116.

Da análise preliminar, seguiu-se para a análise utilizando-se indicadores bibliométricos tais como: volume, período, classificação metodológica e formação dos autores. Além disso, os artigos foram classificados por áreas funcionais e segundo os pressupostos de Mrtvi et al. (2017) para distinguir quais artigos apresentavam abordagem ao fenômeno de JE a partir da simulação como ambiente de pesquisa (SCAPE) e simulação como objeto de pesquisa (SCOPE).

A partir da leitura flutuante dos artigos, a análise categorial proposta por Bardin (2013) permitiu que fossem classificados 31 artigos. Para essa fase foram utilizadas as categorias tendo como base os parâmetros de renovação estratégica, inovação e a criação de empreendimentos corporativos proposta por Bierwerth e outros (2015). Dentre os 31 artigos classificados, três artigos tinham como foco de estudo empresas do ambiente simulado que apresentaram todos os parâmetros de Bierwerth e outros (2015).

### **Segunda Fase da Pesquisa**

A partir da primeira fase da pesquisa, uma empresa que apresentara todos os parâmetros do modelo de Bierwerth et al. (2015) foi escolhida, por conveniência, para a segunda etapa da pesquisa. Como o ambiente é dinâmico (simula uma cadeia produtiva), uma empresa atacadista, parceira comercial envolvida no fenômeno, também integrou a pesquisa para melhor compreensão dos eventos ocorridos durante o jogo. Essa etapa compreendeu um estudo da vivência em um jogo de empresas envolvendo EC, na disciplina de Gestão Empresarial Simulada no programa de Mestrado Profissional em Administração, em uma instituição federal de ensino superior, na região do Médio-Paraíba, estado do Rio de Janeiro.

O roteiro de entrevista foi construído baseando-se nos pressupostos teóricos que sustentaram as referências, tendo como alicerce duas suposições. A primeira suposição do estudo enuncia que os

parâmetros propostos por Bierwerth et al. (2015) podem ser evidenciados durante a vivência. A segunda suposição em estudo enuncia que o LAGOS pode oferecer um ambiente laboratorial de prática no contexto de EC. Em razão da segunda suposição, os objetivos de aprendizagem dispostos na ementa da disciplina de Gestão Empresarial Simulada também serviram de parâmetros para as análises.

Como ferramenta de análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, por permitir a verificação de dados emergentes por meio da categorização das mensagens conforme as variáveis inferidas. Assim, a análise categorial permitiu o reagrupamento das mensagens e sua respectiva codificação (Bardin, 2013). As entrevistas foram gravadas utilizando equipamentos de MP3 e posteriormente transcritas, mediante termo de consentimento livre e esclarecido. Ato contínuo, utilizando-se do software *Atlas TI*®, houve a organização e classificação do material, seguindo os critérios apresentados na literatura e delimitados nas suposições.

## ANÁLISE DOS DADOS

### Análise do repositório do conhecimento

Este estudo utilizou todos os 116 artigos depositados na Revista Lagos. A análise partiu primariamente das áreas funcionais em que os estudos foram dedicados, conforme demonstrado na Tabela 1. Os artigos que apresentaram alguma das características do modelo de Bierwerth et al. (2015) durante a vivência, também foram classificados em um total de 31 estudos. Destaca-se que alguns estudos contemplaram mais de uma área.

Tabela 1 – Volume de produção comparada por área

	Finanças	Estratégia	RH	Produção/ Operações	Marketing	Sistemas de Informação	Jogos de Empresas	PO	Economia	Total
Geral	29	25	19	15	13	5	10	2	1	119
EC	10	12	0	8	5	5	0	1	0	41

Fonte: dados da pesquisa, 2024.

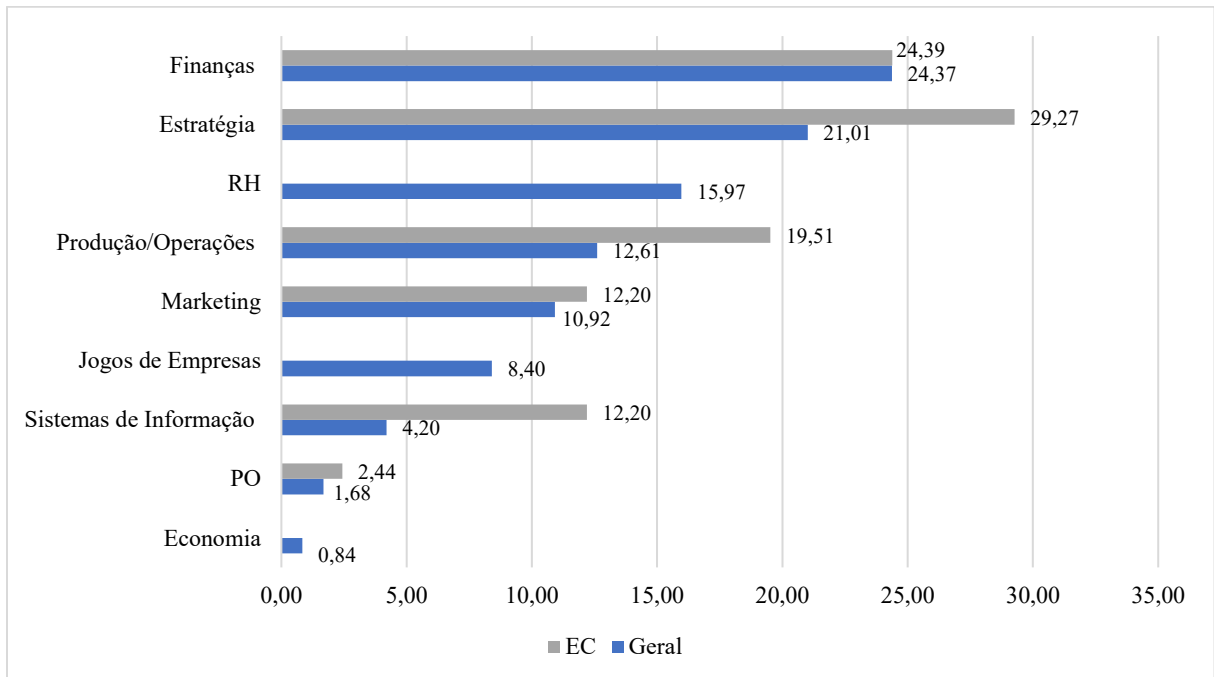
A relação proporcional entre a produção total da revista e os artigos associados ao EC pode ser observada na Figura 2. A área de Finanças tem destaque similar às duas frentes de análise. Isso pode ocorrer em função das características de software do simulador Grego Mix, ao permitir maior

flexibilidade no conjunto de regras para a implementação de estratégias que podem contemplar alguma área financeira. Além disso, as respostas do simulador são fornecidas em relatórios gerenciais predominantemente financeiros (Oliveira & Silva, 2019). Alguns dos temas principais contemplados nesses estudos abrangem a gestão de caixa, análise de viabilidade financeira, taxa interna de retorno, análise Dupont, gestão de custos, abertura de capital, dentre outros.

Outro ponto de destaque na Figura 2 é a área de Estratégia. Proporcionalmente, ela aparenta evidenciar os estudos que demonstraram alguma das características do EC. Isso porque, um dos preceitos do modelo de Bierwerth et al. (2015) é a renovação estratégica, de modo que nos JE, assim como no mundo real, a gestão estratégica é fundamental para a prática de EC (Sharma & Chrisman, 1999, Rosas & Sauaia, 2009, Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011, Boas & Santos, 2014, Bierwerth et al., 2015, Sidhu et al., 2015, Kantur, 2016, Salusse & Andreassi, 2016). Os estudos que contemplam a renovação estratégica compreenderam principalmente a verticalização, horizontalização, teoria dos custos de transação, *balanced scorecard*, estratégia como prática, dentre outros.

Como consequência da renovação estratégica, percebe-se que os estudos que contemplaram EC também evidenciaram prática em operações ou nos processos produtivos. Isso porque a implementação da estratégia pode envolver outros setores (Baron & Shane, 2016, Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011, Kantur, 2016). Nessa área alguns estudos destacaram os seguintes temas: logística reversa, *comakership*, gestão de estoques, *drawback*, dentre outros. O desdobramento da estratégia também pôde ser observado principalmente nas áreas de Finanças, Marketing e Sistemas de Informação.

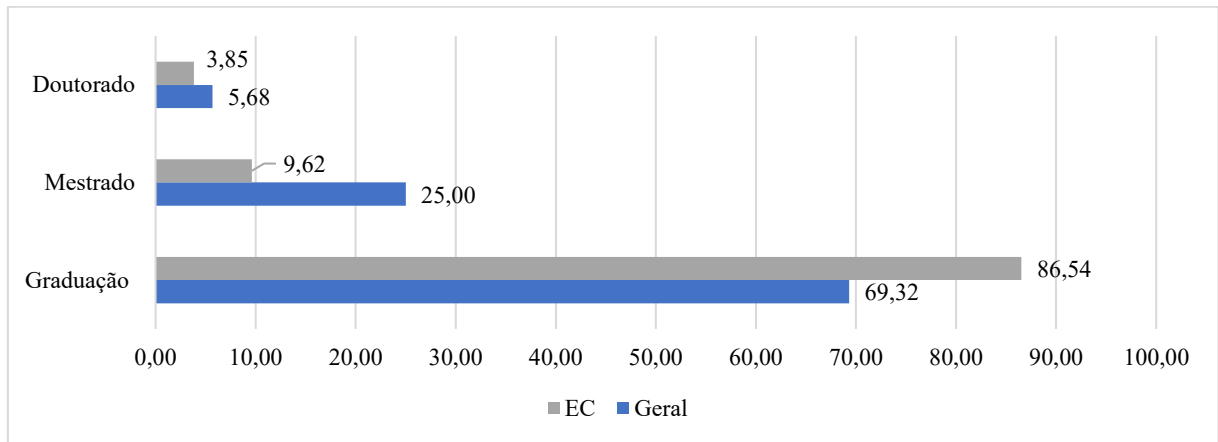
Figura 2 - Proporção dos estudos por área (valores em porcentagem)



Fonte: dados da pesquisa, 2024

O perfil dos estudantes em razão de sua escolaridade pode ser observado na Figura 3. Os estudos que contemplaram o empreendedorismo corporativo preponderantemente são oriundos de estudantes da graduação. Isso porque, embora a pesquisa e a extrapolação teórica seja foco na disciplina, a prática tem o seu lugar de destaque para o estudante de graduação e conseqüentemente a pesquisa para os estudantes de pós-graduação (Santos-Souza & Oliveira, 2019). Além disso, para que o empreendedorismo corporativo seja evidenciado, espera-se do participante uma intervenção organizacional e não apenas a análise teórica.

Figura 3 – Nível de escolaridade dos autores em proporcionalidade (valores em porcentagem)

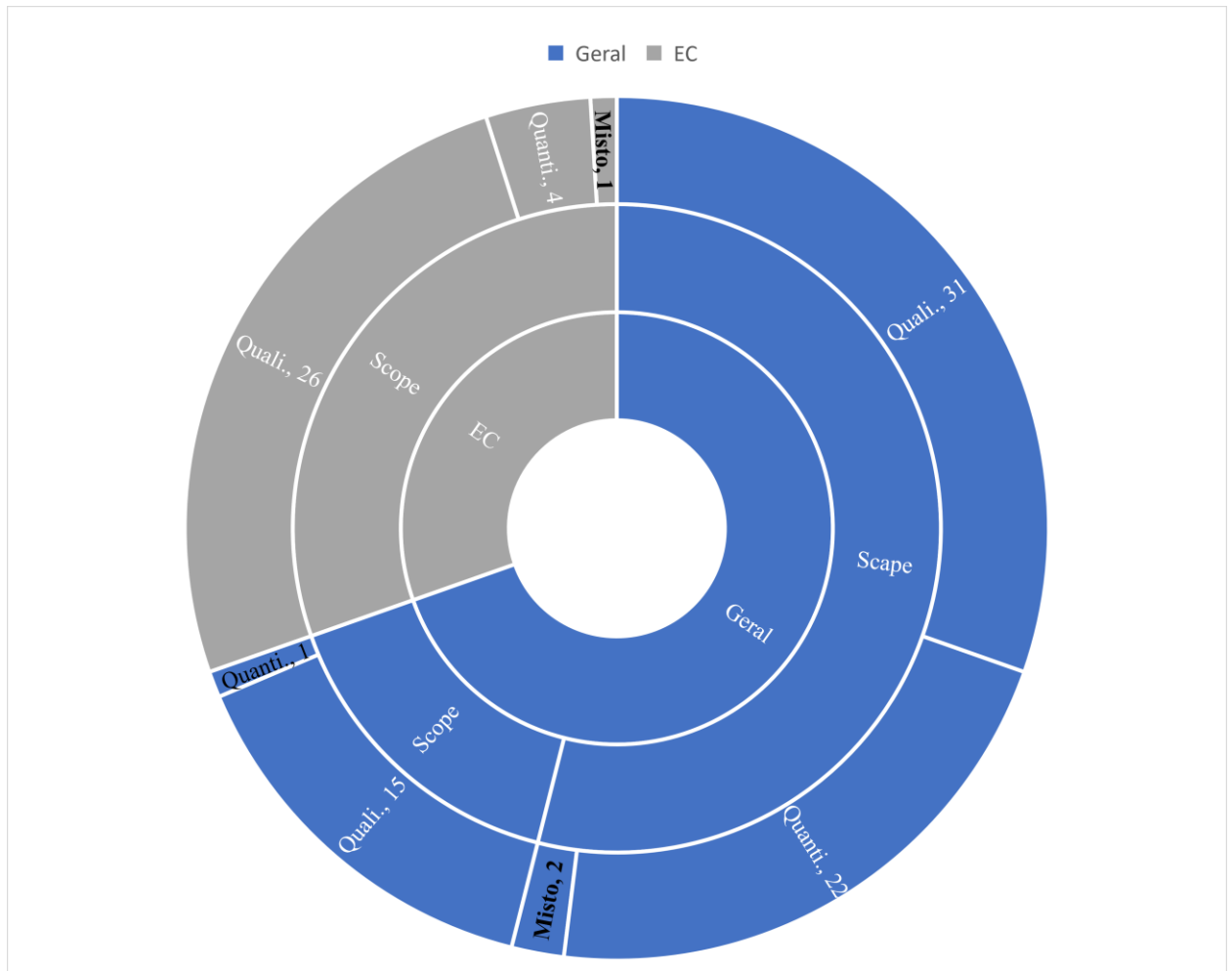


Fonte: dados da pesquisa. 2024.

A Figura 4 apresenta a classificação da pesquisa quanto à abordagem ao fenômeno e abordagem metodológica. Desse modo, 47 estudos foram classificados como Scape, ou seja, utilizam os JE como ambiente de pesquisa (Mrtvi et al., 2017). Essa classificação é composta por 55 estudos de abordagem qualitativa, 22 estudos de abordagem quantitativa e dois estudos de abordagem mista.

A Figura 4 também apresenta a classificação Scope, quando os JE são o objeto do estudo, somando 47 artigos no total. Desses, 41 são de abordagem qualitativa, cinco são estudos quantitativos e um estudo é misto. Cabe destacar que, como demonstra a Figura 3, todos os estudos que apresentaram algumas das características de EC foram classificados como Scope. Isso porque, ao descrever a ação de empreender, o estudante descreve o JE e os resultados da interação ocorridas naquele caso em específico. Isso ocorre também porque empreender corporativamente envolve a ação e análise dos possíveis resultados (Sharma & Chrisman, 1999, Rosas & Sauaia, 2009, Boas & Santos, 2014, Bierwerth et al., 2015, Sidhu et al., 2015, Salusse & Andreassi, 2016, Mrtvi et al., 2017). Ainda, segundo a Figura 3, dos 31 estudos que envolveram EC, 26 são qualitativos, quatro são quantitativos e um estudo é misto.

Figura 4 – Classificação dos artigos (valores nominais)



Fonte: dados da pesquisa, 2024.

### Descrição e análise da vivência em um jogo de empresas

Para a análise, cabe ressaltar que a disciplina, a qual os estudantes cursaram, objetivou apresentar a proposta do laboratório como metodologia para educação gerencial, combinando a estratégia de aprendizagem dos JE e a pesquisa aplicada que propicie uma reflexão e um entendimento mais profundo e responsável da atitude gerencial. Ressalta-se, também, que a disciplina não objetivava o ensino de EC propriamente dito. O JE foi utilizado para propiciar a aprendizagem vivencial no intuito de promover um significado dinâmico para os conhecimentos já adquiridos, bem como, o desenvolvimento das habilidades relacionadas ao ciclo gerencial (planejamento, organização, direção e controle), ao mesmo tempo que, permitia aos estudantes evidenciar os efeitos das decisões

tomadas (ousadas ou conservadoras) sob risco e incerteza, dentro de um ambiente laboratorial controlado (Oliveira, 2020).

O simulador organizacional utilizado para criar o ambiente laboratorial foi o *Shadow Manager*. A partir do software, foi desenvolvido um ambiente de simulação denominado SGM (Simulador Grego Mix), que emula o setor de bens tecnológicos duráveis e permite diversas interações entre participantes de empresas industriais e atacadistas. Desse modo o SGM caracteriza-se como um ambiente simulado dinâmico. Assim, as empresas produzem e comercializam três tipos de bens tecnológicos duráveis denominados Alfa, Beta e Ômega, somente. As relações entre as indústrias e os fornecedores, bem como as relações entre os atacadistas e o varejo, são randomizadas pelo simulador. Cada equipe foi composta por seis estudantes que ficaram responsáveis pelas áreas de planejamento, produção/operações, finanças, gestão de pessoas e marketing (Oliveira & Silva, 2019).

Como boa parte do conhecimento produzido com JE foi depositado na Revista LAGOS, a classificação originada na análise do repositório permitiu a emergência das características investigadas por esta pesquisa (análise bibliométrica), em uma empresa simulada denominada Phantom S/A. Por ser uma empresa do ramo industrial, ela lança um produto inovador no mercado, o IPhanton, por meio de um projeto de inovação. Como o produto não consegue entrada com as empresas atacadistas atuantes no mercado simulado, a Phantom S/A cria novo empreendimento corporativo, ou seja, uma empresa atacadista para vender o seu próprio produto. Após o lançamento, para manter-se competitiva, estabelece uma estratégia de horizontalização com uma empresa atacadista, a Fox S/A.

Por se tratar de um fenômeno dinâmico, três membros de cada equipe foram entrevistados após a vivência para que fosse possível compreender os efeitos do jogo de empresas. Os estudantes entrevistados tiveram suas identidades suprimidas e foram classificados como EA1, EA2 e EA3 para referir-se a cada estudante do atacado (empresa FOX S/A), por sua vez, os três estudantes do grupo industrial (empresa Phantom S/A) foram classificados como EI1, EI2 e EI3.

### **Empreendedorismo Corporativo, Jogos de Empresas e Modelo *Effectual***

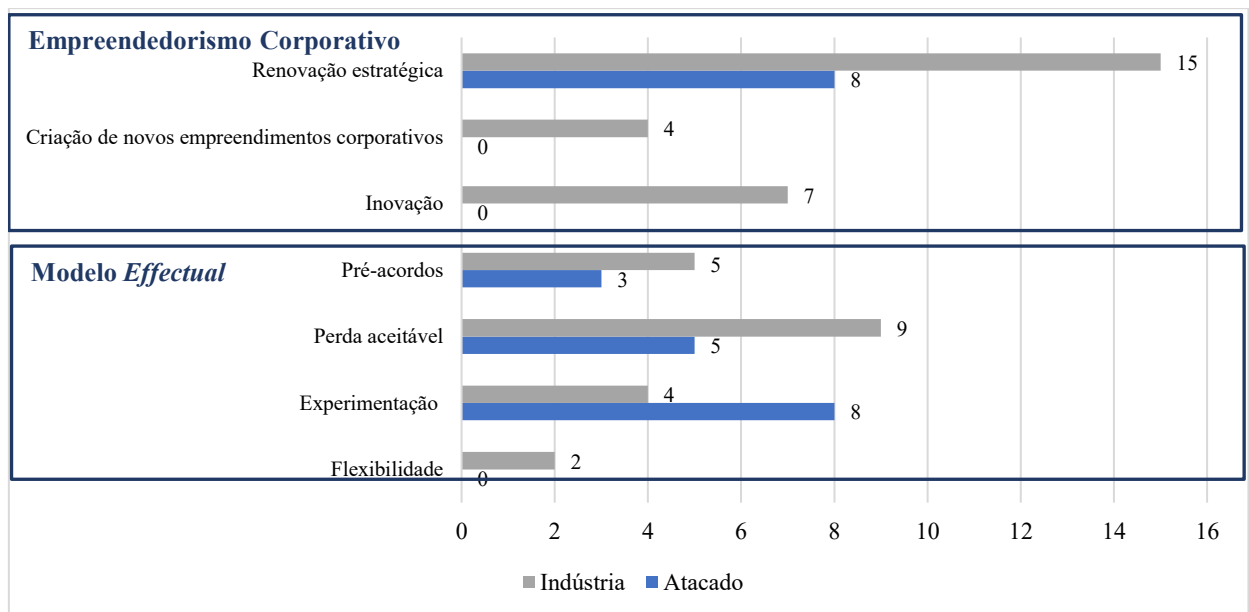
Conforme retrata o trabalho de Bierwerth et al., (2015), a criação de empreendimentos corporativos, renovação estratégica e inovação, são variáveis usuais que caracterizam o EC. Com respeito a inovação, a experiência mostrou que houve uma constante preocupação da indústria em estudo com esse quesito, como relatado pelo estudante EI2, ao ser questionado do porquê da criação



de um novo produto em um mercado já segmentado, ele responde: “o que motivou foi desde o início a gente sabia [...] a gente sabia que a gente estava aberto a outras possibilidades, inclusive em inovação, era uma das coisas que no nosso plano a gente tinha colocado”.

Nesse sentido, os achados de Boas e Santos (2014), mostram que práticas da alta gestão, tais como explicitar a inovação como foco da organização em seu planejamento, é fator motivador para ações de EC para toda a organização. Conforme mostra a Figura 5, a inovação esteve presente em sete respostas dos estudantes da indústria, fato justificado pela inovação na criação de um novo produto, podendo indicar que internalizou a inovação em sua cultura. Nota-se que a cultura da inovação foi componente essencial para a empresa desenvolver um novo produto/empresa, proporcionando um melhor desempenho (Boas & Santos, 2014, Bierwerth et al., 2015, Gunday, Ulusoy, Kilic, & Alpkın, 2011, Zahra, 2015).

Figura 5 - Frequência das respostas nas categorias de análise



Fonte: dados da pesquisa, 2024

Para o atacado, o lançamento do novo produto no mercado representou uma maior necessidade de renovação estratégica, se comparado com a indústria (Figura 5), segundo o estudante EA2:

*Então, foi baseado em nossa estratégia que o nosso grupo determinou ser muito agressiva e nas tentativas que o grupo foi mais conservador, o grupo não teve um resultado bom, então a gente viu que a gente conseguindo uma estratégia mais agressiva,*

*tentando pegar uma fatia maior de mercado, mesmo arriscando um pouquinho mais, seria melhor pegar esse produto do que deixar de ter.*

Percebe-se que houve uma alteração significativa nas estratégias previamente estabelecidas pela organização e nas suas relações internas e externas. Nota-se que há uma maior aderência ao risco por adquirirem um novo produto, pois ainda não conheciam plenamente a reação do mercado e por perceberem resultados negativos atrelados a uma estratégia menos arrojada. Assim, de uma estratégia mais conservadora, migraram para uma estratégia mais agressiva ao adquirirem o produto Iphanton. As alterações significativas na estratégia durante a vivência refletem também o potencial que o JE apresenta para a prática de estratégias, o que também coaduna-se com os achados na análise do repositório do conhecimento (Figura 2), especialmente quando o contexto tangencia o EC (Baron & Shane, 2016, Boas & Santos, 2014, Bierwerth et al., 2015, Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011, Kantur, 2016, Sharma & Chrisman, 1999, Oliveira & Silva, 2019).

Com respeito à criação de empreendimentos corporativos, as citações correspondem apenas aos estudantes da indústria, por terem criado uma empresa atacadista para vender seu produto no mercado, como segue a fala do estudante EI3:

*Então, num primeiro momento foi a dificuldade em realizar venda nos produtos que a gente já tinha, e a necessidade de, não digo ultrapassar, mas conseguir um desempenho melhor que as outras empresas porque estava muito parelho nas primeiras rodadas[...] o primeiro projeto foi referente a um novo atacado, foi quando teve na segunda rodada...a gente teve aquele problema de crise e a gente não vendeu absolutamente nada pra ninguém, vendemos muito pouco, e então a gente elaborou um novo atacado [...].*

Uma das vantagens apresentadas pelo EC segundo o estudo de Piscopo (2010), é a diversificação do negócio. As ideias e inovações que surgem e são implementadas, permitem à organização criar empreendimentos para explorar novas oportunidades (Boas & Santos, 2014, Zahra, 2015). Nesse sentido, como demonstrado pelo estudante EI3, a cultura da inovação permitiu a criação de uma empresa atacadista para atender exclusivamente os interesses da organização mãe (Phanton S/A). Isso permitiu que a empresa dispusesse de alternativas além daquelas disponíveis no ambiente competitivo. Isso propiciou a diminuição dos riscos na relação com os compradores e melhor desempenho em termos de participação no mercado e lucros.

Ainda, em EC, uma variável que emergiu durante as análises foi o custo, pois, caracteriza-se com um dos fatores cruciais para o desenvolvimento desse tipo de empreendedorismo, uma vez que, apresenta-se como pilar para o desenvolvimento de uma nova organização (Rosenstand, et al., 2016).

Por outro prisma, embora o modelo *effectual* seja mais aplicado ao empreendedorismo propriamente dito, onde o empreendedor testa o negócio com mais facilidade e sem um rigor estabelecido pelo planejamento tradicional descrito no plano de negócios (Salusse & Andreassi, 2016), algumas características do modelo tangenciam também o EC, como a incerteza e o risco (Rosenstand, et al., 2016). Nesse sentido, o ambiente de aprendizagem vivencial proporciona ao estudante justamente o espaço onde pode lidar com a tomada de decisão em ambiente de constante mudança e incerteza (Kriz & Auchter, 2016).

Nesse contexto, conforme também demonstra a Figura 5, os elementos do modelo *effectual* puderam ser observados durante o JE. Para a indústria, a perda aceitável foi o fator preponderante, com 9 citações. Em uma delas, o estudante EI3, destaca:

*porque ele [uma das empresas atacadistas] puxava o preço sempre muito pra baixo, só que dessa vez a gente tinha uma estratégia que ele não sabia, que era o nosso próprio atacado, e ninguém sabia até então. Então meio que a gente mesclou no lançamento do produto [Iphanton], essa outra estratégia que a gente tinha por debaixo né...da manga, e o atacado.*

A estratégia da Phanton S/A continha uma perda aceitável durante o processo de negociação e lançamento do novo produto. De fato, esse processo compreende uma perda possível dentro dos limites de recursos disponíveis (Sarasvathy, 2001), a ponto do empreendedor rejeitar oportunidades além de seus limites financeiros estabelecidos ou explorar oportunidades dentro de seu limite de recursos disponíveis (Chandler *et al.*, 2011, Salusse & Andreassi, 2016). Desse modo, a teoria parece coadunar-se com os apontamentos dos estudantes, pois, dentro do limite financeiro da Phanton S/A, a oportunidade poderia ser explorada pela criação de uma empresa atacadista.

Para a empresa atacadista, o fator preponderante durante a vivência foi a experimentação apresentada em oito citações. Em uma delas o estudante EA1 aponta:

*Então é... no começo a gente não tava muito crente nesse produto, porque ele tava com um preço muito alto, e a margem de lucro que a gente chegava nele era baixa porque era um produto novo e a gente estava com medo de arriscar. É... e pela forma como a gente decidiu, a gente decidiu é... pela cautela nesse tempo, nesse momento.*

Assim, percebe-se que a fase da experimentação propicia ao empreendedor uma etapa de teste da oportunidade, para que já no início possa perceber seu potencial (para sucesso ou fracasso), sem dispendir grandes somas financeiras (Chandler et al., 2011, Salusse & Andreassi, 2016). Isso pode ser visualizado na fala do mesmo estudante, após ter observado como o produto se comportou no mercado, quando informa: “*Acho que a gente se surpreendeu muito com a aceitação porque ele realmente foi muito aceito, a gente teve muito lucro nesse produto*”.

Já pré-acordos, ou acordos estratégicos com *stakeholders*, aparecem em oito citações no total (Figura 5). Ao estabelecer pré-acordos ou alianças estratégicas, o empreendedor *effectual* dilui os riscos do negócio com seus parceiros, de modo a propiciar a redução da incerteza. Assim, o negócio pode tornar-se mais acessível, reduzindo até mesmo, as possibilidades de perda potencial (Chandler et al., 2011; Salusse & Andreassi, 2016; Sarasvathy, 2001). Nesse sentido, o estudante EI3 descreve:

*Então assim, a gente entende que a estratégia da FOX casou bem com a estratégia da IPHANTOM de sempre estar querendo crescer, na quantidade vendida e dar lucratividade e a partir de então, como casou as estratégias, a negociação sempre foi facilitada [...] era ganha-ganha [...].*

Quanto aos pré-acordos, cabe ressaltar que todas as citações coocorrem com o fator renovação estratégica do modelo de Bierwerth et al. (2015). De certa maneira, isso indica que a criação de acordos estratégicos entre as duas organizações em estudo propiciou uma mudança nas relações existentes no ambiente interno e, principalmente, no ambiente externo. Isso também indica a vocação do JE em proporcionar a integração entre conhecimentos com foco na estratégia (Baron & Shane, 2016, Boas & Santos, 2014, Bierwerth et al., 2015, Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011, Kantur, 2016, Sharma & Chrisman, 1999, Oliveira & Silva, 2019).

O fator flexibilidade foi citado apenas pela indústria em duas ocorrências (Figura 5). Observa-se que no modelo *effectual* a necessidade de previsão do futuro é reduzida, é possível alterar o cerne do negócio para atender a contingências que surgem ao longo do tempo (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2001). Nesse sentido, a empresa industrial pôde abandonar o seu novo empreendimento corporativo em função do acordo estabelecido com a FOX S/A. Ainda assim, não houve uma mudança significativa no cerne do novo negócio e, como as regras do mercado e as organizações simuladas estavam estabelecidas, não houve uma alteração importante nas empresas simuladas a ponto de abandonarem um empreendimento por uma nova oportunidade.

Quanto aos objetivos de aprendizagem, a Figura 6 apresenta a matriz de coocorrência entre os fatores de análise. Com maior aglutinação aos objetivos de aprendizagem estão os elementos de EC, em especial a renovação estratégica. A estratégia também foi foco da primeira fase da pesquisa na análise da Revista LAGOS. Isso pode indicar que o JE tenha capacidade de proporcionar um ambiente em que os estudantes possam desenvolver suas habilidades gerenciais pautadas em elementos de EC, em especial, a inovação e a renovação e/ou implementação de estratégias (Rosenstand, et al., 2016). Quanto ao modelo *effectual*, embora boa parte de seus elementos estejam associados aos objetivos de aprendizagem, nota-se na Figura 6, que o fator “flexibilidade” não apresenta aglutinação. Isso pode indicar, em razão das características do simulador, que o JE nesse contexto não é capaz de evidenciar totalmente os elementos do modelo *effectual*.

Figura 6 - Matriz de coocorrência entre os fatores de análise e objetivos de aprendizagem

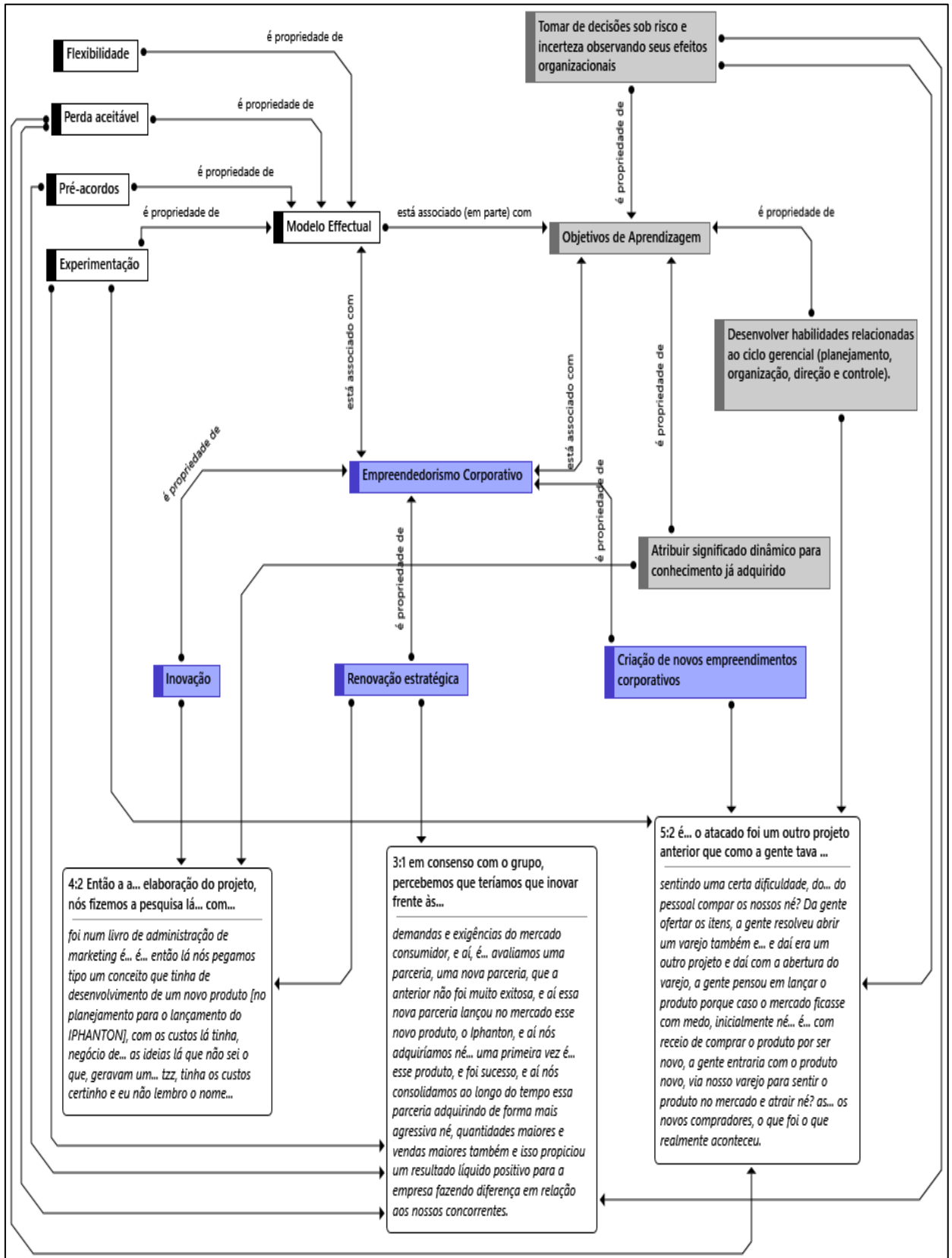
Objetivos instrucionais	Elementos de empreendedorismo corporativo			Modelo <i>effectual</i>			
	Criação de novos empreendimentos comerciais	Inovação	Renovação	Experimentação	Perda aceitável	Pré-acordos	Flexibilidade
Atribuir significado dinâmico para conhecimento já adquirido	1	2	3	0	1	0	0
Desenvolver habilidades relacionadas ao ciclo gerencial (planejamento, organização, direção e controle)	3	2	4	1	4	1	0
Tomar de decisões sob risco e incerteza observando seus efeitos organizacionais	4	3	8	5	6	3	0

Fonte: dados da pesquisa, 2024.

Na Figura 7 pode-se observar que o fator flexibilidade não apresenta coocorrência (excertos que foram classificados em mais de um fator) entre os fatores de análise, o que também se refletiu na vivência. Por outro prisma, a Figura 7 também demonstra que, em parte, o modelo *effectual* está associado com os princípios do EC. Isso porque, as falas dos estudantes que tangenciam o EC também estão associadas aos outros três elementos do modelo *effectual*, a saber: perda aceitável, pré-acordos e experimentação.

A Figura 7 também destaca os excertos associados aos fatores de EC que apresentaram maior número de coocorrências. Nota-se que essas falas também estão associadas aos objetivos de aprendizagem. Isso ocorre porque os estudantes tomaram decisões sob risco e incerteza observando os efeitos organizacionais em termos de renovação estratégica e/ou criação de novos empreendimentos corporativos. Tomar decisões gerenciais em um ambiente controlado, também permite que o estudante pratique e, por conseguinte, desenvolva habilidades relacionadas ao ciclo gerencial, o que é fundamental à formação de um novo gerente (Bellotti et al., 2012, Castro et al., 2014, Kriz & Auchter, 2016; Santos-Souza & Azevedo-Ferreira, 2020, Santos-Souza & Oliveira, 2019, Silva & Oliveira, 2019).

Figura 7 – Mapa de relações entre os fatores de análise



Fonte: dados da pesquisa, 2024.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retoma-se a pergunta de pesquisa: quais as contribuições e limitações no uso de JE, no contexto do Laboratório de Gestão Organizacional Simulada, para o ensino/aprendizagem de conceitos de EC? A primeira etapa da pesquisa, a análise da Revista LAGOS, indicou que 37 estudos apresentaram algum elemento de empreendedorismo corporativo. Desses estudos, destacaram-se três empresas em ambiente simulado que demonstraram todas as características de EC, com foco na renovação estratégica. Por outro lado, com base na literatura proposta para categorizar os dados por análise de conteúdo, a segunda etapa da pesquisa demonstrou que dentre as duas empresas analisadas, apenas a empresa Phantom S/A apresentou todas as características do modelo em suas respostas, demonstrando indícios que a organização praticou o empreendedorismo corporativo e, que também apresentou os melhores resultados gerais entre todas as seis empresas simuladas (atacado e indústria) em termos financeiros.

A principal limitação repousa sobre o fato de que nem todos os estudantes serão capazes de percorrer uma experiência em EC durante o JE. Dado o enredo da vivência (que não foi desenhado para o empreendedorismo), o desenvolvimento de habilidades gerenciais atreladas ao EC depende da proatividade do estudante, o que coaduna-se com os achados de Boas e Santos (2014), uma vez que, o empreendedorismo corporativo depende do envolvimento dos colaboradores da organização, no intuito de promover a inovação e a renovação do negócio. Por outro lado, embora a maioria dos elementos do modelo *effetual* tenha sido evidenciada durante o JE, há indícios de que a vivência não desenvolva todas as características empreendedoras que correspondam a esse modelo.

Diante desse contexto confirma-se, primeira suposição do estudo ao observar-se que os parâmetros propostos por Bierwerth et al. (2015) puderam ser evidenciados durante a vivência para aqueles estudantes que tenham o interesse de criar novas estratégias durante o jogo, como ocorreu preponderantemente com a Phantom S/A. A partir da análise da revista LAGOS e da análise da vivência no JE a segunda suposição do estudo também pode ser confirmada, pois, o Laboratório de Gestão Organizacional Simulada pode oferecer um ambiente laboratorial de prática no contexto de EC, a partir da proatividade do participante.

Embora a experiência em estudo tenha demonstrado que o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo dependa em parte do perfil dos estudantes, conforme apontado pela teoria, a contribuição reside na possibilidade da utilização de JE para o desenvolvimento de



competências ligadas às características do empreendedorismo corporativo (Rosenstand, et al., 2016). Evidentemente cada característica do empreendedorismo, seja ele corporativo ou não, está atrelada a uma ou mais competências (Zampier & Takahashi, 2011, Lenzi, Santos, Casado, & Kuniyoshi, 2015), sendo que, o mapeamento dessas competências merece estudos adicionais.

Ainda assim, as análises permitem inferir que a vivência pôde propiciar um ambiente de reflexão com foco no entendimento mais profundo e responsável da atitude gerencial. Os estudantes puderam testar teorias, praticar conceitos de gestão e construir/experimentar estratégias em um ambiente que permite a vivência para além dos limites do planejamento, como usualmente observado nas escolas de gestão. A Revista Lagos, por sua vez, demonstra como a pesquisa aplicada aliada aos JE pode evidenciar ainda mais as relações existentes entre o ambiente de prática em EC os processos de construção da aprendizagem. Essas evidências do laboratório também podem ser identificadas para outras áreas funcionais, segundo a análise bibliométrica.

Dadas as características do ensino de empreendedorismo a partir do modelo *effectual*, pode-se observar que o JE permite que o estudante pratique empreendedorismo para além dos modelos de planejamento dos planos de negócios. Nesse sentido, a prática evidenciada pela vivência também apresenta alguma relação entre o modelo *Effectual* e o EC, uma vez que, a experiência para ambos enseja um ambiente de prática. Estudos futuros podem abarcar essas relações em profundidade. Também, com base nas variáveis emergentes, estudos que abordem custos e lucratividade, em EC, podem contribuir com a explicação do fenômeno

O EC pode tornar-se importante estratégia para organizações se manterem competitivas no mercado, ao passo que, a formação de executivos também necessita fornecer *inputs* necessários para que o estudante possa ter a oportunidade de colocar em prática o que aprende. Nesse sentido, a utilização de jogos de empresas com empreendedorismo corporativo, embora pouco explorado na literatura, pode contribuir para a formação mais completa de executivos e para o aperfeiçoamento da técnica nas escolas de gestão.

## REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2013). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Baron, R. A., Shane, S. A. (2016). *Empreendedorismo: uma visão de processo*. São Paulo: Cengage.

Bellotti, F., Berta, R., De Gloria, A., Lavagnino, E., Dagnino, F., Ott, M., ... & Mayer, I. S. (2012). Designing a course for stimulating entrepreneurship in higher education through serious games. *Procedia Computer Science*, 15, 174-186.

doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2012.10.069>

Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45: 255-278.

doi: <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9629-1>

Boas, E. P. V., & Santos, S. A. D. (2014). Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. *Revista de Administração*, 49(2), 399-414.

doi: <https://doi.org/10.5700/rausp1154>

Castro, M. M. B., Souza, S. A., Nascimento, J. C. H., Pinheiro, L. V. S., & Bernardes, J. R. (2014). Determinantes para a formação da cultura empreendedora: a experiência do Projeto Desafio Sebrae. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(1): 104-121.

doi: <https://doi.org/10.12712/rpca.v8i1.333>

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375-390.

doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>

Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2015). Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 45(2), 329-350.

doi: <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9631-7>

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.

doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>

Hauge, J. B., Bellotti, F., Berta, R., Carvalho, M. B., De Gloria, A., Lavagnino, E., Nadolski, R., & Ott, M. (2013). Field assessment of serious games for entrepreneurship in higher education. *Journal of Convergence Information Technology*, 8(13), 174-186.

doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2012.10.069>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage.

Honig, B. (2004). Entrepreneurship education: Toward a model of contingency-based business planning. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3): 258-273.

doi: <https://doi.org/10.5465/AMLE.2004.14242112>

Kantur, D. (2016). Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Management Decision*, 54(1): 24-43.

doi: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0660>

Keys, B., & Wolfe, J. (1990). The role of management games and simulations in education and research. *Journal of Management*, 16(2): 307-336.

doi: <https://doi.org/10.1177/014920639001600205>

Kriz, W. C., & Auchter, E. (2016). 10 Years of Evaluation Research Into Gaming Simulation for German Entrepreneurship and a New Study on Its Long-Term Effects. *Simulation & Gaming*, 47(2), 179-205.

doi: <https://doi.org/10.1177/1046878116633972>

Lenzi, F. C., Santos, S. A., Casado, T., & Kuniyoshi, M. S. (2015). Empreendedores corporativos: um estudo sobre a associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras em empresas de grande porte de Santa Catarina. *Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal*, 13(2), 117-141.

doi: <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v13n2p117-141>

Lima, E., Lopes, R. M., Nassif, V., & Silva, D. (2015). Opportunities to improve entrepreneurship education: Contributions considering brazilian challenges. *Journal of Small Business Management*, 53(4): 1033-1051.

doi: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12110>

Mrtvi, V. D. O., Westphal, F. K., Bandeira-de-Mello, R., & Feldmann, P. R. (2017). Jogos de empresas: abordagens ao fenômeno, perspectivas teóricas e metodológicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 19-40.

doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150212>

Oliveira, J. M., Estivaleta, V. D. F. B., Stecca, J. P., & Minello, I. F. (2019). Estilos individuais de aprendizagem e atitude empreendedora: estabelecendo relações entre os construtos. *Revista Ciências Administrativas*, 24(3), 1-15.

doi: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2018.7637>

Oliveira, M. A. (2020). Ementa da disciplina Gestão Empresarial Simulada [Mimeo]. Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ.

Oliveira, M. A. & Silva, S. S. (2019). *Gestão Estratégica na Prática: um laboratório para gestores*. Curitiba, Editora CRV.

Pelógio, E. A., Rocha, L. C. S., Machado, H. V., & Añez, M. E. M. (2013). Empreendedorismo e Estratégia sob a Ótica da Lógica *Effectuation*. *Revista IberoAmericana de Estratégia*, 12(2), 228-249.

doi: <https://doi.org/10.5585/riac.v12i2.1942>

Piscopo, M. R. (2010). Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. *Revista de Administração e Inovação*, 7(1), 127-141.

<https://doi.org/10.5773/rai.v7i1.367>

Rosenstand, C. A. F., Gertsen, F., & Tollestrup, C. (2016). Game-based teaching and examination of radical innovation in corporate entrepreneurship. *Proceedings of the ISPIM Innovation Symposium*, Porto, Portugal, 27.

Salusse, M. A. Y., & Andreassi, T. (2016). O Ensino de Empreendedorismo com Fundamento na Teoria *Effectuation*. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 305-327.

doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150025>

Santos-Souza, H. R. dos. (2024). Uso de Jogos de Empresas em Gestão de Projetos com Estudantes de Engenharia da Faculdade de Engenharia da FAT/UERJ. *Revista De Ensino, Pesquisa E Extensão Em Gestão*, 7(1), e35291.

Recuperado de <https://periodicos.ufrn.br/revenspesextgestao/article/view/35291>

Santos-Souza, H. R. D., & Azevedo-Ferreira, M. (2020). O Ensino de Artefatos de Contabilidade Gerencial à Luz da Teoria da Aprendizagem Vivencial: Análise da Vivência em um Jogo de Empresas. *Revista Mineira de Contabilidade*, 21(2), 70-84.

doi: <https://doi.org/10.51320/rmc.v21i2.1098>

Santos-Souza, H. R., & Oliveira, M. (2019). A. O Uso de Jogos de Empresas em Diferentes Níveis Educacionais: Integração, Prática e Pesquisa Envolvendo Estudantes de Graduação e Pós-Graduação em Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 20, (1), 1-22.

doi: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n1.1290>

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

doi: <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>

Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 11-27.

doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_4)

Sidhu, I., Singer, K., Johnsson, C., & Suoranta, M. (2015). A game-based method for teaching entrepreneurship. *Applied Innovation Review*, 1(1), 51-65.

doi: [dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.034](https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.034)

Sirelkhatim, F., & Gangi, Y. (2015). Entrepreneurship education: A systematic literature review of curricula contents and teaching methods. *Cogent Business & Management*, 2(1): 1-11.

<https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1052034>

Zahra, S. A. (2015). Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: The role of entrepreneurial hubs. *Small Business Economics*, 44(4), 727-735. doi: <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9650-4>

Zampier, M. A., & Takahashi, A. R. W. (2011). Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cadernos Ebape. BR*, 9(spe1), 564-585. doi: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600007>