

JOGOS DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES COGNITIVAS: UM ESTUDO NA ÁREA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

RENATA RIBEIRO FONSECA

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)

MARCO AURELIO CARINO BOUZADA

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)

BERNARDO SILVA-RÊGO

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)

JOGOS DE EMPRESAS COMO FERRAMENTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES COGNITIVAS: UM ESTUDO NA ÁREA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Resumo: Em decorrência da globalização, muitas empresas vislumbram se internacionalizarem valendo, principalmente, do *know-how* de seus gestores, como diferencial competitivo. Com o reconhecimento dos jogos de empresas como ferramentas capazes de levar seus jogadores a tomada de decisão, em ambientes próximos dos reais, e construídos para o aprendizado, o presente artigo objetiva entender como os jogos de empresas podem contribuir para o desenvolvimento das principais habilidades cognitivas empregadas no processo de internacionalização. Através de ensaio teórico foi possível identificar quais os jogos ofertados pelo mercado e como abordam a temática. Com os resultados pode-se apontar a existência de lacuna a ser explorada devido a superficialidade pela qual os jogos abordam a temática.

Palavras-chave: habilidades cognitivas; jogos de empresa; internacionalização.

Abstract: As a result of globalization, many companies envision internationalizing themselves, mainly using the know-how of their managers, as a competitive advantage. With the recognition of business games as tools capable of leading their players to decision-making, in environments close to real ones, and built for learning, this article aims to understand how business games contribute to the development of the main cognitive skills used in the internationalization process. Through theoretical testing, it was possible to identify which games were offered on the market and how they approached the topic. With the results, it is possible to point out the existence of a gap to be explored due to the superficiality in which the games approach the the theme.

Key words: cognitive abilities; business games; internationalization.

1. INTRODUÇÃO

A utilização cada vez mais intensa da tecnologia da informação e da comunicação propiciou relevantes mudanças no processo de ensino-aprendizagem das universidades e na difusão das informações nos ambientes corporativos. Essa nova realidade possibilita um relacionamento proativo entre alunos, professores, órgãos reguladores e o ambiente em que estão inseridos, sendo necessárias novas ferramentas e estratégias para atender a este novo contexto (BUTZJE; ALBERTON, 2018). Schimit, Albertoni e Butze (2019) acrescentam a importância de reflexões em sua forma mais ampla sobre a aprendizagem na área da gestão, uma vez que o ensino nessa área se encontra ainda distante da realidade vivenciada por profissionais na prática organizacional.

Em resposta às demandas e ao distanciamento ainda existente, o uso de metodologias ativas vem ganhando projeção internacional (MILES ET AL., 1986; JENNINGS, 2000; CHANG, 2003) e nacional, principalmente nos cursos de gestão tendo em vista o embasamento de evidências empíricas de sua efetividade no aprendizado (OLIVEIRA; SAUAIA, 2011; DIAS; SAUAIA; YOSHIZAKI, 2012; MOTTA; MELO; PAIXÃO, 2012).

Nesse âmbito, destacam-se os jogos de empresas, que Adobor e Daneshfar (2006) comparam com outras metodologias de aprendizagem ativa, como casos de ensino e projetos de consultoria, identificando relevância em sua utilização (NEVES; ALBERTON, 2017).

As últimas décadas são marcadas pela grande utilização desses jogos no ambiente empresarial, como ferramenta facilitadora ao treinamento e a aprendizagem dos colaboradores organizacionais. A aprendizagem contínua vem sendo vista no mundo empresarial como diferencial e fator de sobrevivência das organizações, acreditando-se que a capacidade de aprender e se desenvolver são a função primordial dos executivos (GRAMIGNA, 1994; FALCÃO, 2002;

VILA SANTANDER, 2003; DATNER, 2006). Considerando a relevância do debate a respeito do treinamento em ambiente simulado (DE ANDRADE AGUIAR, 2022; SODRÉ, 2019; BRANDÃO; FERNANDES, 2018), e o acesso à informação aos tomadores de decisões de forma eficiente conferindo maior assertividade ao processo de ensino-aprendizagem (COSTA JUNIOR, 2023; ALVES, 2022; FICHT ET AL., 2019), ressalta-se o preeminente benefício de sua aplicação em diversas áreas da gestão (OLIVEIRA ET AL., 2017).

Com o advento da globalização e a concepção de novas tecnologias, as cadeias globais de valor se apresentam como uma atraente oportunidade frente a realidade atual (RIBEIRO, 2022). Assim, novas organizações vêm buscando internacionalizar suas organizações e se destacarem dos seus concorrentes atrás de seus ativos intangíveis, especialmente das habilidades de seus gestores (NOGUEIRA, 2023).

Dessa forma, o presente artigo busca entender como os jogos de empresas podem contribuir para o desenvolvimento das principais habilidades cognitivas empregadas no processo de internacionalização de uma organização. Com isso, foi elaborado um ensaio teórico sobre a temática, entendendo que sua contribuição se dá de duas maneiras:

- para o tópico jogos de empresas onde, a despeito da diversidade desses jogos, há falta de entendimento das habilidades demandadas pelo mercado, aliado à falta de apelo da gamificação nos jogos, podendo deturpar a importância da metodologia de ensino. Greenbalt (1989) afirma que, na utilização dos jogos, o moderador tende a aumentar sua compreensão e interesse sobre o tema, e os jogadores são colocados frente a situações similares àquelas pelas quais os executivos passam em sua rotina de trabalho, interagindo entre si, e gerando conhecimento (BOUZADA, 2015; OSBORNE; RUBISTEIN, 1994 e GRAMIGNA, 1994). Adicionalmente, a adoção dos jogos de empresas é encarada como eficiente ferramenta na difusão do conhecimento de forma ativa (WANGENHEIM; WANGENHEIM, 2012) e para que esse método seja eficiente, os desenvolvedores devem ter plena compreensão das habilidades cognitivas necessárias, bem como propor mecanismos de gamificação que engajem os jogadores;
- e para a discussão das capacidades individuais, pois é reconhecido como fundamental o tratamento sistêmico dos alunos integrando os lados racional e emocional (OLIVEIRA; SAUAIA, 2011; TAO; HUNG, 2012; BRAGHIROLI ET AL., 2016; LOVELACE; EGGERS; DYCK, 2016; KORIS; ÖRTENBLAD; OJALA, 2017), estimulando a mudança de comportamento e o desenvolvimento de habilidades e competências além daquelas estimuladas pelo ensino tradicional, já que este desenvolvimento é o responsável pela fixação das atitudes de futuros executivos (TANABE, 2023). Desta forma, vislumbra-se a possibilidade de criação e replicação de capacidades, bem como a gestão do conhecimento, a fim de gerar valor aos futuros gestores em decisões mais assertivas no processo de penetração em mercados internacionais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Jogos de empresas

Os jogos de empresas consistem em um método ativo utilizado no processo de ensino-aprendizagem que visa propiciar uma alternativa de melhoria no desempenho dos programas convencionais de treinamento em administração (BELLOTTI ET AL., 2012; KRIZ; AUCHTER, 2016). Oliveira (2017) acrescenta que estes podem ser considerados métodos de ensino e treinamento ativos devido ao envolvimento e participação ativa dos participantes no processo de aprendizagem.

Tais metodologias ativas vêm se consolidando como estratégias pedagógicas visando desenvolvimento de novas competências que passaram a ser exigidas no mercado de trabalho (BARBOSA; MOURA, 2013). Seus principais objetivos consistem no estreitamento da relação professor-aluno e na mudança de paradigmas pedagógicos do ensino tradicional, favorecendo a autonomia do participante e o tornando um agente na construção do próprio conhecimento (BACICH; MORAN, 2018).

Em especial, os jogos de empresas ocupam um papel de destaque na cultura contemporânea, levando diversos pesquisadores a desenvolverem estudos para compreender por que os jogos são tão atraentes e quais os impactos que os jogos promovem na vida das pessoas e organizações (KIRRIEMUIR; MCFARLANE, 2004). Além desses, outros aspectos devem ser ressaltados, tais como: o seu caráter dinâmico; a relevância de sua abrangência como um método eficaz de treinamento e desenvolvimento em relação as habilidades; as potencialidades e atitudes; e, seu direcionamento para a realidade empresarial (CONNOLLY ET AL., 2007) e não menos importante, a utilização de simulações em diversas situações em que o aluno/profissional toma decisões, em ambiente controlado, muitas vezes baseadas em fatos (OLIVEIRA; SAUAIA, 2011).

São três os objetivos gerais de jogos de empresas: (a) de treinamento; (b) didáticos; e (c) de pesquisa (TANABE, 1978). Os objetivos de treinamento referem-se ao desenvolvimento das habilidades para tomadas de decisão; os didáticos, à metodologia prática e experimental de transmitir conhecimentos específicos; e os de pesquisa visam tornar os jogos de empresas um laboratório com o para descobrir soluções, esclarecer e testar aspectos teóricos além de investigar o comportamento individual e grupal em situações de pressão. Portanto, estes jogos buscam não somente o desenvolvimento pessoal, mas, olhando para o nível de firma, contribuem para o aperfeiçoamento de seus recursos e capacidades.

2.2. Internacionalização

A Internacionalização é o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros, atuando de diferentes modos, mediante a simples exportação indireta até operações estrangeiras mais complexas e com maior comprometimento de recursos, tal como a instalação de subsidiárias no estrangeiro (STALLIVIERI, 2017; ALMEIDA, 2007; MOROSINI, 2006).

Além das formas de penetração nos mercados alvo, aspectos econômicos, culturais e operacionais são determinantes na internacionalização: as estratégias adotadas por diferentes organizações dependem muito mais de suas experiências passadas e vantagens competitivas presentes, do que estratégias concebidas a partir de racionalidades desvinculadas de sua realidade e dos aspectos culturais, econômicos e sócio-políticos de seu país de origem (DE ARAUJO, 2023; SANTOS FILHO, 2021; GOULART ET AL., 1994), uma vez que os mercados internacionais possuem elementos estruturais diversos, e não são somente os hábitos de consumo. Essas características contribuem diretamente para a aceitabilidade/rejeição em mercados culturalmente divergentes (DE ARAUJO, 2023; ORTIZ, 2023; SCHENEIDER, 2002) assim como, a disponibilidade de recursos, a eficiência, o mercado e, mais recentemente, a busca por tecnologia e outras vantagens.

Outro aspecto relevante ao processo de internacionalização são as habilidades cognitivas, as quais afetam o desempenho desses gestores em diferentes transações (PETERAF; HELFAT, 2014).

2.3. Habilidades cognitivas

Em gestão estratégica de empresas, o termo capacidade está intimamente associado a habilidade de um indivíduo em desempenhar uma função ou atividade de maneira geralmente

confiável quando chamado a fazê-lo (HELFAT; WINTER, 2011; AMIT; SCHOEMAKER, 1993), e à medida que esse indivíduo ou organização adquiere experiência realizando uma atividade sua capacidade de realizá-la novamente tende a melhorar levando à prática (ZOLLO; WINTER, 2002). Assim, entendimentos sobre habilidades cognitivas são direcionados a realização de uma ou mais atividades mentais que compõem a cognição humana como: atenção, percepção, negociação, resolução/gestão de conflitos (PETERAF; HELFAT, 2014), busca de informações, criação e organização do conhecimento, tomada de decisão e aprendizado (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011) especialmente demandadas na área de internacionalização.

Tabela 1- Principais habilidades cognitivas inerentes a internacionalização

HABILIDADE	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIAS
Atenção	Capacidade de focalizar a atividade psíquica sobre um ou alguns dos vários estímulos que estão presentes em um determinado local.	Peteraf; Helfat (2014)
Percepção	Habilidade de captar, processar e entender a informação que nossos sentidos percebem.	Peteraf; Helfat (2014)
Busca de informações	Processo que envolve todas as atividades construídas pelos usuários para conferir significado à informação que encontram e aumentar o seu estado de conhecimento sobre uma questão particular ou um problema específico.	Nobre; Tobias; Walker (2011)
Criação e organização do conhecimento	É a conversão de algum tipo de conhecimento explícito gerado por uma pessoa para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização.	Nobre; Tobias; Walker (2011)
Gestão/ Solução de conflitos	Processo consensual, onde o conciliador, sempre em posição imparcial, orienta as partes de forma ativa.	Peteraf; Helfat (2014)
Aprendizado	Fenômeno ou método relacionado ao ato ou efeito de aprender, que ocorre por meio de experiências, observação, estudo e raciocínio, com o objetivo de adaptação do indivíduo ao ambiente em que está inserido.	Nobre; Tobias; Walker (2011)

Fonte: A autora, 2024.

Destaca-se que o desenvolvimento de tais habilidades apontam para maior assertividade em processos gerenciais (PETERAF; HELFAT, 2014; NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011; NOBRE, 2008; SMITH; KOSSLYN, 2008; e CARLEY; GASSER, 1999), com isso busca-se entender como os jogos de empresa contribuem para o desenvolvimento destas habilidades no processo de inserção em um novo país, pois através dos jogos simuladores as organizações podem desenvolver habilidades, competências e aperfeiçoar as capacidades individuais formando profissionais mais preparados para desempenhar suas funções e tomarem decisões que melhor atendam às necessidades do mercado onde atuam (SOUZA; CHAGAS; SILVA, 2009).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

No entorno da década de 60 surgem os Jogos de Empresas, como modelo educacional que visa prover dinâmica vivencial com grande semelhança ao cotidiano de uma organização (SANTOS ET AL., 2014). Na mesma época, também foi criado o Resource-Based View (RBV) ou a Visão Baseada em Recursos (VBR) que consiste no processo estratégico de tomada de decisões visando gerar valor para mercados dinâmicos, permitindo compreender de que forma uma vantagem competitiva é alcançada e sustentada (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR, 2001;

BARNEY, 2001; MARTINS; PEREIRA, 2011), através de recursos que podem ser classificados como ativos tangíveis e intangíveis. Em complemento, a teoria das Capacidades Dinâmicas propõe os desafios na obtenção da vantagem competitiva, criando e capturando riquezas em ambiente de rápida mudança tecnológica (TEECE, 2007), enfatizando o papel da administração estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais, recursos e competências funcionais (TEECE ET AL., 1997).

Augier e Teece (2008) ressaltam que a estrutura conceitual de capacidades dinâmicas é baseada na combinação de elementos conceituais da visão baseada em recursos (PETERAF, 1993; BARNEY, 1986; PENROSE, 2006) e da visão disruptiva da firma (NELSON; WINTER, 1982; WINTER, 1964), onde são concatenadas ideias da dinâmica de inovação e das rotinas e competências apresentadas pelos autores da teoria comportamental da firma com objetivo maior: a evolução/ renovação dos recursos estratégicos e competências, através de rotinas para geração de um diferencial competitivo (GRANT, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; WINTER, 2003).

Neste sentido, a abordagem de capacidade dinâmica é vista como uma potencial integradora da visão dos recursos e das competências na compreensão não só da criação, mas dá sustentação da vantagem competitiva (LIN; WU, 2014; WU, 2010; MAKADOK, 2001).

4. METODOLOGIA

A natureza do estudo pode ser considerada aplicada, onde procuram-se entender como os jogos de empresas podem contribuir para o desenvolvimento das principais habilidades cognitivas empregadas no processo de internacionalização de uma organização, sendo sua investigação de caráter exploratório. Quanto à forma de abordagem, o estudo se apresenta como qualitativo.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser definida como ensaio munido de pesquisa bibliográfica - tendo sido realizada a partir de bases de dados, livros e artigos científicos. Quanto ao método da pesquisa utilizou-se de ensaio teórico, com intuito de fortalecer e enriquecer a descoberta original, demonstrando a importância dos jogos simuladores, apresentados de diversas formas, no desenvolvimento das habilidades.

Foram buscadas as expressões-chave “jogos de empresas/ negócios” e “internacionalização”, nas bases SCOPUS, SCIELO e GOOGLE ACADÊMICO, no período compreendido entre abril e junho de 2023, permitindo levantar os jogos já existentes que versam sobre internacionalização, e verificada a aderência de cada um deles aos três modos conhecidos de entrada para a internacionalização: exportação, modos contratuais e investimento. Em um segundo momento, foram analisados os conteúdos à luz da Visão Baseada em Recursos fim atender ao objetivo proposto.

5. APRESENTAÇÃO DOS JOGOS NA ÁREA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

5.1. Aventura da internacionalização

Jogo no formato de quiz, de acesso gratuito, idealizado pelo Centro Internacional de Negócios (CIN) e coordenado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) que transforma os estágios da internacionalização em etapas de uma escalada.

A primeira versão do jogo foi apresentada no Encontro Nacional da Indústria (ENAI) de 2013, sendo posteriormente atualizado, com intuito de capacitar empresários de maneira lúdica e intuitiva, demonstrando que o processo de internacionalização é um caminho possível para organizações de todos os portes e setores.

Operacionalmente, o jogo foi dividido em 5 estágios: exportação indireta, exportação direta, representação passiva, representação ativa e produção do exterior - podendo ser iniciado pela área que melhor convier ao jogador. Como peculiaridade, todas as respostas são verdadeiras:

o jogador deverá escolher a afirmativa que lhe parecer mais correta visando percorrer o caminho mais rápido para a escalada, em analogia às decisões assertivas no processo de internacionalização.



Figura 1: Exemplo de pergunta

Fonte: JOGO AVENTURA DA INTERNACIONALIZAÇÃO | Viu Multimídia (viumultimidia.com.br)

5.2. Trading Around the world

Jogo no formato simulador, de acesso gratuito, desenvolvido pelo Internacional Monetary Fund – Fundo Monetário Internacional (FMI) – com intuito de oferecer aos jogadores a experiência de negociarem os produtos fabricados em seu país e adquirirem produtos de outros países.

Neste jogo, a primeira ação do jogador é escolher qual mercado deseja representar, a escolher entre: Europa, África, Ásia, Europa, América do Norte e América do Sul. Em seguida, os players escolhem os mercados e produtos que pretendem negociar, sendo desafiados a obterem o melhor preço na venda de seus bens e os menores para os bens adquiridos, considerando as condições do mercado internacional, onde o objetivo final é a negociação e no acúmulo de riqueza.

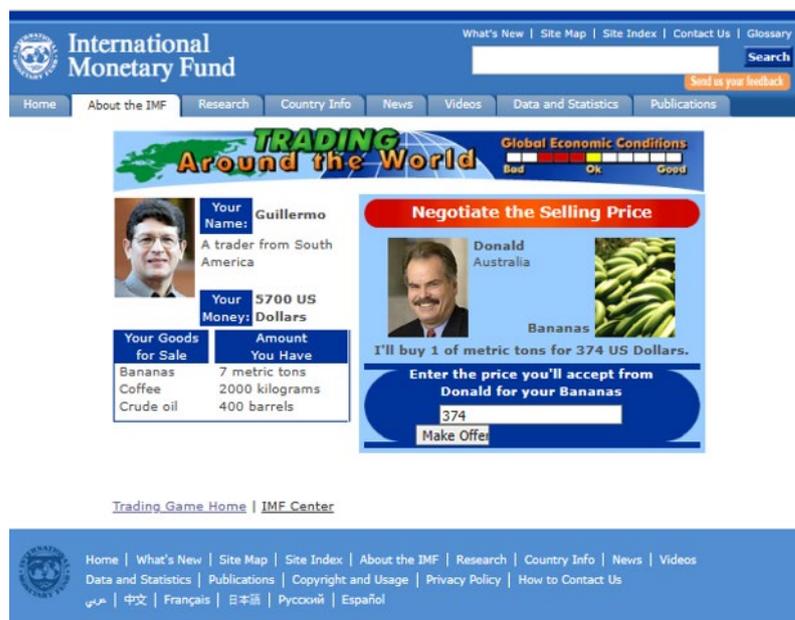


Figura 2: Negociação do produto

Fonte: Negociação ao redor do mundo (imf.org)

5.3. OGG IB

Simulador de negócios internacionais da OGG Business Simulation, de acesso mediante pagamento, utilizado no Brasil e em outros países como Canadá, França, Colômbia e México onde são abordados os principais fatores do comércio internacional como exportação, importação, operações de drawback, câmbio e outros. Para isso, o participante inicia o jogo com decisões estratégicas preliminares e do potencial mercado que pretende atuar a escolher entre: China, Argentina, Estados Unidos e Alemanha.

Na sequência, os players são convidados a definirem a estrutura e os recursos necessários para iniciarem a operação considerando as linhas de produtos, os fornecedores locais e estrangeiros, os prestadores de serviços na área de produção, as compras, a importação, os recursos humanos, as finanças, o marketing e gestão da importação, e suas ações para o próximo trimestre. Para isso o jogador é desafiado a buscar informações, disponíveis na própria ferramenta, no (a) jornal – onde periodicamente são veiculadas notícias, que podem influenciar suas decisões; na (b) projeção de cenários – ofertadas por consultores e especialistas com informações críticas do mercado que impactam nas suas decisões e na (c) aquisição de informações – oferecidas por agências de pesquisa que vendem informações valiosas sobre o ambiente competitivo e a atuação dos seus concorrentes.

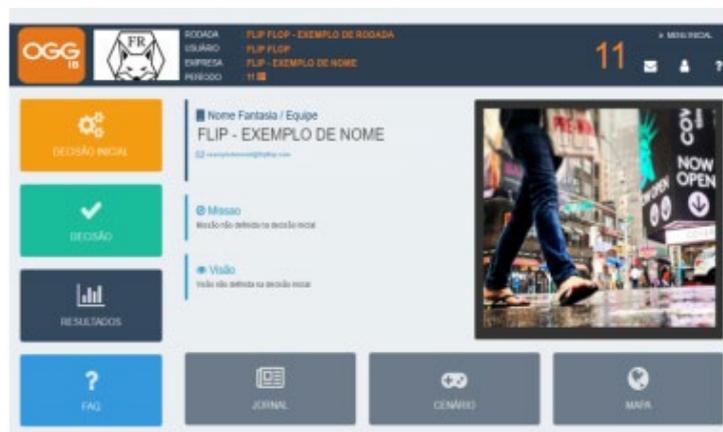


Figura 3: Informações oferecidas para auxílio à tomada de decisão

Fonte: https://ogg.com.br/master.en/index_pt.php

Ao fim do 4º trimestre o sistema exara os seguintes relatórios de desempenho: resumo gerencial, D.R.E., balanço patrimonial, fluxo de caixa, condições gerais, informações gerenciais e informações compradas, possibilitando análise das ações tomadas.

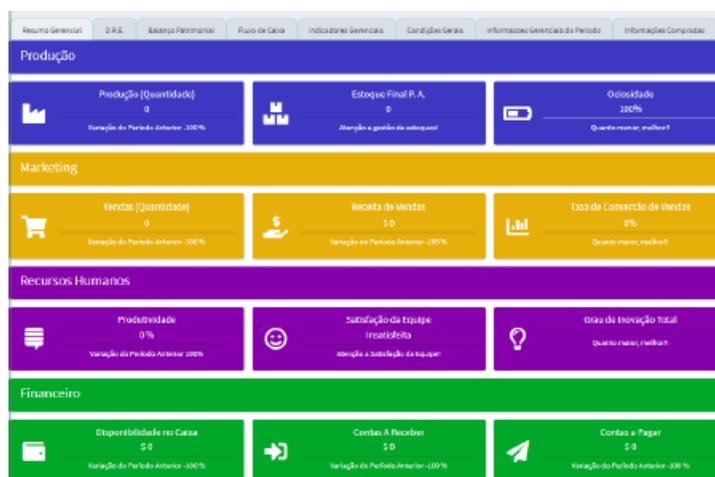


Figura 4: Relatórios de desempenho da empresa

Fonte: https://ogg.com.br/master.en/index_pt.php

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1. Dos jogos

Conforme proposto pelas metodologias ativas, os três jogos ofereceram informações de forma lúdica e desafiadora, onde os jogadores em ambiente simulado, foram capazes de tomar decisões sobre o destino do negócio.

Seus objetivos foram expostos de forma simples e clara, sendo o assunto principal – internacionalização – abordado de forma diferente em cada jogo. Seus objetivos finais foram: (a) em Aventura da Internacionalização - desafiar o jogador à trilhar o caminho que julga mais assertivo, através da tomada de decisões - em formato de quiz – na busca de conhecimento sobre as principais questões a serem consideradas antes de internacionalizar; (b) em Trading Around the world - após apresentar diferentes produtos e os mercados onde serão comercializados - trabalhar as relações de compra/venda e acúmulo de riqueza nas organizações; (c) e por fim, em OGG-IB, analisar os principais relatórios de desempenho após decisões tomadas em seus quatro trimestres, considerando diversas operações e informações de mercado.

Considerando a expansão das organizações, para mercados distintos aos de origem, podemos considerar três grandes classes: a exportação, os modos contratuais e os de investimentos, sendo possível a classificação dos jogos.

Tabela 1: Jogos x Modos de entrada para a internacionalização

	Exportação	Modos contratuais	Investimento
Aventura na Internacionalização	X	X	X
Trading Around the World	X		
OGG-IB	X	X	X

Fonte: Elaboração própria

No jogo Aventura da Internacionalização os autores apresentaram, de forma conceitual, questões sobre as três classificações: exportação – com as formas direta e indireta; modos contratuais – com as representações ativa e passiva e investimento com a produção do exterior. Ressalta-se que a teoria foi abordada de forma isolada desconsiderando aspectos relevantes como aportes financeiros, interesses políticos, variações culturais dos países de origem e destino, variações da demanda e adoção de cenários.

No segundo jogo, Trading Around the World, o modo empregado para a internacionalização foi introduzido de forma coadjuvante - não sendo apresentado de forma tão clara e proposital como no primeiro jogo - uma vez que a exportação é objetivada com a negociação de produtos originários de um país (exportador) a outro país consumidor (importador) gerando acúmulo de riqueza. Assim como em Aventura da Internacionalização, este jogo também não se preocupou em considerar aportes financeiros, interesses políticos e variações culturais dos países de origem e destino, variações da demanda e adoção de cenários.

O terceiro e último, OGG-IB, foi o que tratou as ações do player de forma mais completa e sistêmica entre os três jogos. Suas ações referem-se desde a estratégia até a análise dos demonstrativos financeiros da organização. Diferente dos anteriores, este se preocupou em considerar aportes financeiros, interesses políticos e variações culturais, informações do mercado e variações de suas demandas, além de ter sido o único a abordar os três modos de internacionalização de forma aplicada ao negócio.

Ressalta-se ainda, que os achados apontam a existência de uma lacuna a ser explorada, uma vez que são poucos os exemplares que abordam a temática internacionalização, e os oferecidos abordam o assunto de forma superficial.

6.2. À luz da VBR

À luz da VBR, onde o comportamento estratégico é fundamentado pela ideia de que a disposição de recursos e o desenvolvimento de competências únicas, e de difícil imitação, resultam em vantagem competitiva para a empresa e diferenciação dos concorrentes (CRUBELLATE; PASCUCCI; GRAVE, 2008) e o argumento que o limite do crescimento de uma organização está associado aos recursos que ela possui e a forma como eles são utilizados (RIBEIRO; SCHERER; SILVA, 2016), o know-how dos funcionários, as capacidades de melhoria contínua e de inovação contribuem diretamente para a geração de vantagem competitiva da organização (ALCÂNTARA ET AL., 2016). Com isso, cada vez mais, as organizações buscam desenvolver habilidades responsáveis por aprender, compreender e integrar as informações de uma forma significativa. Uma informação assimilada cognitivamente como entendida é absorvida gerando conhecimento, diferente da memorização que entrega a informação de forma automática e momentânea.

Além disso, essas habilidades são aplicadas em diversas situações do cotidiano, tanto no âmbito pessoal como o acadêmico/ profissional. Nestes últimos, Fonseca (2015) reitera que aprender a refletir, a raciocinar, a utilizar estratégias de resolução de problemas para adaptarmos a aprender mais, melhor e de forma diferente e flexível é uma necessidade da atualidade. Assim, gestores com melhor desempenho são aqueles capazes de exercer seus papéis com maior agilidade e assertividade devido ao seu know-how -ratificando a necessidade de trabalharem suas habilidades cognitivas antes de colocá-las em xeque.

De forma a atenderem essa necessidade de capacitação, os jogos de empresas se apresentam como ferramentas eficazes no aprimoramento das habilidades, proporcionando simulações próximas às situações empresariais. Como forma de aprofundamento no assunto, notam-se que as habilidades cognitivas trabalhadas nos jogos são aquelas capazes de desenvolver a atenção, a percepção, a gestão/resolução de conflitos, a criação e organização do conhecimento, a busca de informações e o aprendizado, a serem tratadas individualmente:

(a) **Atenção:** Processo que permite escolhermos um estímulo relevante e, em consequência, dar-lhe uma resposta. Esta habilidade cognitiva é muito importante e uma função essencial para os gestores internacionais que precisam lidar com uma ampla gama de informações e demandas simultâneas. Nos jogos de empresas, a atenção é exercitada constantemente à medida que os participantes enfrentam cenários dinâmicos e precisam priorizar informações relevantes para tomar decisões eficazes. Gestores que desenvolvem uma atenção aguçada nos jogos estão mais aptos a manter o foco em objetivos estratégicos, identificar tendências emergentes e antecipar mudanças no ambiente empresarial global.

(b) **Percepção:** É o processo que permite interpretar o ambiente com os estímulos que recebemos através dos órgãos sensoriais tornando-a essencial para os gestores internacionais, pois lhes permite interpretar os sinais do mercado e compreender os nuances culturais e contextuais das operações internacionais. Em jogos de empresas, os participantes são expostos a situações similares ao mundo real, desafiando sua capacidade de perceber padrões, identificar oportunidades e antecipar ameaças. Gestores que desenvolvem uma percepção afiada estão mais bem preparados para tomar decisões em contextos internacionais complexos.

(c) **Gestão/ Solução de conflitos:** Tipo de interação que caracteriza o desenvolvimento cognitivo de um tomador de decisões devido a convivência com equipes multiculturais e parceiros comerciais em contextos globais diversificados. Nos jogos de empresas, os participantes são desafiados a resolver disputas, negociar acordos e encontrar soluções que levem em consideração diferentes perspectivas e interesses. Gestores que aprimoram sua habilidade de gestão de conflitos estão melhor preparados para cultivar relacionamentos positivos e colaborativos em ambientes empresariais internacionais, contribuindo para o sucesso de suas operações globais.

(d) Criação e organização do conhecimento: Habilidade de assimilar o conjunto de informações adquiridas ao longo do jogo/ vida profissional permitindo o indivíduo entender e interpretar o mercado ao seu redor. Nos jogos de empresas, os participantes são incentivados a integrar informações, analisar dados e desenvolver estratégias criativas para resolver problemas empresariais: gestores que desenvolvem habilidades sólidas de criação e organização do conhecimento estão mais preparados para liderar processos de aprendizagem contínua, promover a adaptação ao meio e aproveitando oportunidades de crescimento em mercados competitivos.

(e) Busca de informações e aprendizado: Os indivíduos que se envolvem ativamente na busca de informações tendem a tomar decisões mais ponderadas e evitar armadilhas comuns, com viés de confirmação e otimismo irrealista. Os processos de aprendizado e memória sugerem que gestores com habilidades de buscar informações de forma assertiva são capazes de acessar e avaliar dados relevantes de forma mais eficiente. Já aprender é o resultado da interação entre estruturas mentais e o meio ambiente sendo construído e reconstruído continuamente. Nos jogos os participantes são desafiados a explorar novas ideias, experimentar diferentes estratégias e buscar feedback para melhorar seu desempenho. Gestores que cultivam uma mentalidade de aprendizado contínuo e desenvolvem habilidades de busca de informações estão mais bem equipados para se adaptar a mudanças rápidas, antecipar tendências do mercado e tomar decisões sólidas em contextos desafiadores.

7. CONCLUSÃO

A partir da análise das evidências foi possível sugerir que os jogos de empresas sejam ferramentas capazes de aprimorar as competências dos gestores, tornando-os capazes de enfrentar os desafios do ambiente empresarial cada vez mais qualificado e impreterivelmente globalizado, oferecendo uma abordagem prática e envolvente para o treinamento e desenvolvimento de habilidades cognitivas, incluindo atenção, percepção, gestão de conflitos, criação e organização do conhecimento, aprendizado e busca de informações.

A simulação através de cenários complexos proporciona, aos participantes, a oportunidade de experimentar situações da vida real, tomar decisões estratégicas e enfrentar os dilemas enfrentados por gestores globais, em um ambiente de aprendizado seguro e controlado.

Na busca do entendimento de como os jogos de empresas contribuem para o desenvolvimento das habilidades cognitivas no processo de internacionalização de uma organização, pôde-se observar que mesmo os jogos de menor complexidade se mostraram capazes de estimular algumas das habilidades relativas à área de internacionalização - mesmo que iniciais como a atenção e a percepção, e a medida que a complexidade dos jogos vai aumentando, outras habilidades mais complexas foram tratadas como a resolução de conflitos e o aprendizado.

7.1. Contribuições à Literatura

Ao discutir jogos de empresas como ferramentas ativas de aprendizagem, vislumbrou-se apresentar as alternativas atualmente encontradas no mercado e a incongruência na exploração das habilidades cognitivas demandadas aos profissionais da área de internacionalização. Com isso, o artigo fornece evidências empíricas que sustentam sua eficácia como ferramentas de desenvolvimento profissional ao destacar os benefícios intangíveis associados ao uso, validando a relevância das atividades de treinamento em contextos empresariais internacionais.

Com as capacidades individuais, a discussão tratou sobre quais as principais habilidades cognitivas devem ser desenvolvidas em profissionais da área de internacionalização, uma vez que é fundamental o tratamento integrado dos lados racional e emocional verificando a possibilidade de desenvolvimento dessas capacidades, bem como a gestão do conhecimento afim de gerar valor

aos futuros gestores em decisões mais assertivas no processo de penetração em mercados internacionais.

7.2. Contribuições aos Gestores

Ao reconhecer o potencial dos jogos de empresas de internacionalização na promoção do desenvolvimento de habilidades cognitivas específicas, as organizações podem incorporar essas atividades de forma mais sistemática em seus programas de capacitação de gestores, visando prepará-los de maneira mais eficaz para os desafios do mercado global; adicionalmente, podem procurar desenvolver novos simuladores mais capazes de lidar com as exigências específicas da área de internacionalização.

7.3. Limitações e Pesquisas Futuras

Como limitação, o estudo não auferiu o quanto as habilidades dos jogadores foram desenvolvidas em cada um dos jogos. Para pesquisas futuras sugere-se: (a) investigar os efeitos a longo prazo do uso desses jogos no desempenho dos profissionais; (b) explorar as melhores práticas de design e implementação de jogos de empresas para otimizar o desenvolvimento de habilidades cognitivas; (c) examinar como os resultados obtidos podem ser transferidos e aplicados de forma eficaz no contexto empresarial real; e (d) replicar este estudo para outras áreas da gestão, as quais encerrem as necessidades de capacidades cognitivas específicas para os seus profissionais.

REFERÊNCIAS

ADOBOR, H.; DANESHFAR, A. **Management simulations: determining their effectiveness.** Journal of Management Development, v. 25, n. 2, p. 151-168, 2006.

ALCÂNTARA, P. G. F. ET AL. **Estratégia de diversificação segundo a Visão Baseada Em Recursos: Estudo de caso em uma empresa de alimentos.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 8(3), 31, 2016.

ALMEIDA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALVES, A. R. **A importância do treinamento em simuladores para a formação aeronáutica: Revendo o processo de ensino aprendizagem.** Anima Educação, 2022.

AMIT, R. e SCHOEMAKER, P. J. H. **Strategic assets and organizational rent.** Strategic Management Journal, 14(1), 33-46. 1993.

AUGIER, M., & TEECE, D. J. **Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system.** Organization Studies, 29(8/9), 1187-1208, 2008.

BACICH, L.; MORAN, J. (Orgs.). **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática.** Porto Alegre: Penso, 2018

BARBOSA, E.F.; MOURA, D.G. **Metodologias ativas de aprendizagem na Educação Profissional e Tecnológica**. Revista Boletim Técnico Senac, Rio de Janeiro, v. 39, n.2, p.48-67, mai./ago., 2013.

BARNEY, J. B. **Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?** The Academy of Management Review, 11(3), 656-665, 1986.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M. e KETCHEN JR, D. J. **The resource-based view of the firm: Ten years after 1991**. Journal of management, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.

BARNEY, J B. **Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes**. Academy of management review, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.

BELLOTTI, F. ET AL. **Designing a course for stimulating entrepreneurship in higher education through serious games**. Procedia Computer Science, v. 15, p. 174-186, 2012.

BRAGHIROLI, L.F ET AL. **Benefits of educational games as an introductory activity in industrial engineering education**. Computers in Human Behavior, v. 58, p. 315-324, 2016.

BRANDÃO, C. F. S.; FERNANDES, D. C. **Importância e desafios do treinamento simulado em saúde**. Scientia Medica, v. 28, n. 1, p. ID30102-ID30102, 2018.

BOUZADA, M. A. C. **Laboratório de logística: uma proposta de metodologia de pesquisa**. Revista Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.5, n.1, p. 24-51, abr., 2015.

BUTZKE, M. A. **Jogos de Empresa baseados em simulação e aprendizagem ativa: analisando a tomada de decisão em processos logísticos**. Tese (doutorado) - Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Biguaçu, Santa Catarina, 2015.

CARLEY, K. M. e GASSER, L. **Multiagent systems: a modern approach to distributed artificial intelligence**. Computational organizational theory. In G. Weiss (Ed.), Cambridge, MA: MIT Press., pp. 299-330, 1999.

CHANG, J. **Strategic management: an evaluation of the use of three learning methods in Hong Kong**. Developments in Business Simulation & Experiential Learning, v. 30, p. 146-151, 2003.

CONNOLLY, T. M.; STANSFIELD, M. e HAINEY, T. **An application of games-based learning within software engineering**. British Journal of Educational Technology, v. 38, 2007.

COSTA JÚNIOR, J. F. ET AL. **A inteligência artificial como ferramenta de apoio no ensino superior**. Rebena -Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem, v. 6, p. 246-269, 2023.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. **Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos**. Revista de Administração de Empresas, 48(4), 8–19, 2008.

DATNER, Y.; **Jogos para educação empresarial: jogos, jogos dramáticos, role-playing, jogos de empresa**. São Paulo: Agora, 2006.

DE ANDRADE AGUIAR, L. M. **Análise do efeito do investimento em marketing nos resultados de uma empresa atacadista de um ambiente simulado.** REVISTA LAGOS, v. 13, n. 1, p. 8-11, 2022.

DE ARAUJO, L. B. M. ET AL. **Barreiras à internacionalização de pequenas e médias empresas atendidas pelo programa de qualificação para exportação (PEIEX).** Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 8, n. 2, p. 211-235, 2023.

DIAS, G. P. P.; SAUAIA, A. C. A.; YOSHIKAWA, H. **Aproveitamento escolar e estilos de aprendizagem. ILS-Felder-Silverman: estudo descritivo com jogos de empresas.** Gerando operações internacionais, 2012.

FICHT, N. ET AL. **Anais do COAIC – Colóquio em Organização, Acesso e Apropriação da Informação e do Conhecimento,** 2019.

FONSECA, V. **Cognição, neuropsicologia e aprendizagem: abordagem neuropsicológica e psicopedagógica.** 7. Ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

GOULART, L.; BRASIL, H. V. e ARRUDA, C. A. **A evolução na dinâmica da internacionalização.** RBCE, Belo Horizonte, n.41, p. 31-42, out/nov/dez 1994.

GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

GRANT, R. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.** California Management Review, 33(3), 114-135. 1991.

GREENBLAT, C. **Designing games and simulations: an illustrated handbook.** 2. ed. Newbury Park: Sage, 1989.

HELPHAT, C. E. e WINTER, S. G. **Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world.** Strategic Management Journal 32: 1243 – 1250, 2011.

JENNINGS, N. R. **On agent-based software engineering.** Artificial intelligence, v. 117, n. 2, p. 277-296, 2000.

JOGO AVENTURA DA INTERNACIONALIZAÇÃO, disponível em: Jogo Aventura da Internacionalização | Viu Multimídia (viumultimedia.com.br). Acesso em: 14/04/2023.

JOGO AVENTURA DA INTERNACIONALIZAÇÃO, disponível em: Game ajuda empresas a entender o passo a passo da internacionalização - Agência de Notícias da Indústria (portaldaindustria.com.br) Acesso em: 14/04/2023.

JOGO OGG-IB, disponível em: https://ogg.com.br/master.en/index_pt.php. Acesso em: 16/04/2023.

KIRRIEMUIR, J. e MCFARLANE, A. **Literature Review in Games and Learning.** Bristol: Futurelab Series. Futurelab Research – report 8. 2004.

KORIS, R., ÖRTENBLAD, A.; OJALA, T. **From maintaining the status quo to promoting free thinking and inquiry: Business students' perspective on the purpose of business school teaching.** *Management Learning*, v. 48, n. 2, Set. 2017.

KRIZ, W. C.; AUCHTER, E. **10 years of evaluation research into gaming simulation for German entrepreneurship and a new study on its long-term effects.** *Simulation & Gaming*, v. 47, n. 2, p. 179-205, 2016.

LIN, Y. e WU, L.Y. **Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework.** *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413. 2014.

LOVELACE, K. J.; EGGERS, F; DYCK, L. R. **I Do and I Understand: Assessing the Utility of Web-Based Management Simulations to Develop Critical Thinking Skills.** *Academy of Management Learning & Education*, v. 15, n. 1, p. 100–121, 2016.

MARTINS, V. F. e PEREIRA, V. S. **Um ensaio teórico: A teoria Resource-Based View e a teoria Dynamic Capabilities.** Pato de Minas, 2011.

MAKADOK, R. **Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation.** *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401. 2001.

MILES JR. ET AL. **Student perceptions of skill acquisition through cases and a general management simulation: A comparison.** *Simulation & Games*, v. 17, n. 1, p. 7-24, 1986.

MOROSINI, M. C. **Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior: conceitos e práticas.** *Educar em revista*, p. 107-124, 2006.

MOTTA, G. 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, p. 342-359, 2012.

NELSON, R. R. e WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change.** Cambridge: Belknap Press. 1982.

NEVES, F. S.; ALBERTON, A. **Jogos de empresas: o que os alunos aprendem? Um estudo com alunos de graduação e pós-graduação.** *Anais do Encontro da ANPAD*, 2017.

NOBRE, F. S. **Cognitive machines in organizations: concepts and implications.** Germany: VDM-Verlag Publishing. 2008.

NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M. e WALKER, D. S. **Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais.** *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n 3, art 3, pp. 413-432, Mai/Jun 2011.

NOGUEIRA, G. M. ET AL. **O papel do empreendedor no desempenho internacional de uma empresa de base tecnológica.** *Dissertação de mestrado – Santa Maria: UFSM*, 2023.

OLIVEIRA, I. T. M.; CARNEIRO, F. L. e SILVA FILHO, E. B. **Cadeias globais de valor, políticas públicas e desenvolvimento – Brasília: Ipea**, 2017.

OLIVEIRA, M. A.; SAUAIA, A. C. A. **Impressão Docente para Aprendizagem Vivencial: um estudo dos benefícios dos jogos de empresas.** Administração: Ensino e Pesquisa, v. 12, n. 3, p. 355–391, 2011.

ORTIZ, R. ET AL. **Nível de internacionalização de empresas: uma proposta de modelo conceitual de classificação.** Revista de Negócios, v. 27, n. 2, 2023.

OSBORNE, M. J. e RUBINSTEIN, A. **A course game theory,** 1994.

PENROSE, E. **Teoria do crescimento da firma** (T. Szmrecsany, Trad.). Campinas: Unicamp. Obra original publicada em 1959. 2006.

PETERAF, M. A. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view.** Strategic Management Journal, 14(3), 179-191. 1993.

PETERAF, M. A.; HELFAT, C. E. **Managerial Cognitive Capabilities and Microfoundations os Dynamic Capabilities.** Strategic. Management Journal Strat. Mgmt. J., 2014.

RIBEIRO, D. M. **Cadeias Globais de Valor e a manutenção da lógica centro-periferia.** Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Relações Internacionais) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

RIBEIRO, F.; SCHERER, L. M.; SILVA, A. A. B. **Visão Baseada em Recursos: estudo do impacto da crise financeira na heterogeneidade do desempenho das empresas brasileiras de capital aberto.** Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe), 14(2), 09-24, 2016.

SANTOS FILHO, J. C. **Internacionalização da Educação Superior: redefinições, justificativas e estratégias.** Série-Estudos, v. 25, n. 53, p. 11-34, 2021.

SANTOS, M. S. ET AL. **A teoria dos jogos de empresas como estratégia de ensino aprendizagem nos cursos de administração de empresas.** Revista Praxis, v. 6, n. 12, 2014.

SCHENEIDER, A. C. S. **Um estudo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso.** Dissertação de mestrado – Porto Alegre: UFRGS, 2002.

SCHIMIT, T.; ALBERTON A.; BUTZKE. M. A. **Ambiente de aprendizagem e jogos de empresas: a percepção de discentes de graduação e pós-graduação em gestão,** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XLIII EnANPAD, 2019, São Paulo. Anais [...] São Paulo: Anpad, 2019.

SMITH, E. E. e KOSSLYN, S. M. **Cognitive Psychology: Mind and Brain.** Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2008.

SODRÉ, B. D. **Jogos de empresa: utilizando a gestão de pessoas como recurso competitivo em um ambiente simulado.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, 2019.

SOUZA, A. V.; CHAGAS, F. A. e SILVA, C. E. **Jogos de empresas como ferramenta de treinamento e desenvolvimento.** Revista Campus, v.2, n.1, Paripiranga: março 2009.

STALLIVIERI, L. **Internacionalização e intercâmbio**. Appris Editora e Livraria Eireli-ME, 2017.

TANABE, T. Y. e HANN, R. C. **Synchronized estrus and subsequent conception in Dairy heifers treated with prostaglandin**. Influence of stage of Cycle at treatment. Journal of Animal Science, v.58, n.3, 1978.

TANABE, M. **Jogo de empresas é uma ferramenta de treinamento mais do que pedagógica para transmissão de conceitos**. Entrevista disponível em: Entrevista Prof. Mário Tanabe | Bernard Jogo de Empresa. Acesso em: 11/09/2023.

TAO, Y.H.; YEH, C.R.; HUNG, K.C. **Effects of the heterogeneity of game complexity and user population in learning performance of business simulation games**. Computers & Education, v.59, n.4, p.1350- 1360, 2012.

TEECE, D. J.; PISANO, G. e SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic Management Journal, v.18, 509-533, 1997

TEECE, D. J. **Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**. Strategic management journal, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TRADING AROUND THE WORLD, disponível em: Trading Around the World (imf.org). Acesso em: 14/04/202.

VILA, M.; SATANDER, M.; **Jogos cooperativos no processo de aprendizagem acelerada**. São Paulo: Qualitymark, 2003.

WANGENHEIM, C. G e, WANGENHEIM, A. **Ensinando computação com jogos**. Florianópolis – SC: Bookess Editora, 2012.

WINTER, S. G. **Economic 'natural selection' and the theory of the firm**. Yale Economic Essays, 4, 225-272. 1964.

WINTER, S. G. **Understanding dynamic capabilities**. Strategic Management Journal, 24(10), 991-995. 2003.

WU, L.Y. **Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility**. Journal of Business Research, 63(1), 27–31. 2010.

ZOLLO, M. e WINTER, S.G. **Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities**. Organization Science 13(3): 339 – 351, 2002.