7° Congresso de Pós-Graduação

ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO: UMA VISÃO A LUZ DA TEORIA DOS JOGOS

Autor(es)

VALDIR ANTONIO VITORINO FILHO

Co-Autor(es)

MARIO SACOMANO NETO

Orientador(es)

MARIO SACOMANO NETO

1. Introdução

A literatura sobre Teoria dos Jogos evoluiu significativamente nos últimos anos e pode ser entendida como o estudo de interações estratégicas entre empresas, para entender o processo de decisão de agentes que interagem entre si, a partir da compreensão lógica da situação em que estão envolvidos. O artigo apresenta a visão em Teoria dos Jogos e a possibilidade de interação com as escolas do pensamento estratégico no ambiente de negócios. Este ensaio contribui para o entendimento das escolas e sua aplicabilidade no comportamento estratégico das organizações.
Esse artigo é caracterizado como uma pesquisa básica. Segundo Lakatos e Marconi (1985) a pesquisa básica é aquela que procura o progresso científico, ou seja, uma ampliação de conhecimentos teóricos, sem se preocupar de utilizá-los na prática. É a pesquisa formal, tendo em vista generalização, princípios e até leis.

2. Objetivos

Caracterizar as escolas de pensamento estratégico proposta por Mintzberg sob o enfoque da Teoria dos Jogos.

3. Desenvolvimento

De acordo com Neumann e Morgenstern (1944) a definição de Teoria dos Jogos é: a ciência da estratégia. Procura determinar matemática e logicamente as atitudes que os jogadores (no caso específico do nosso estudo as organizações), devem tomar para assegurar os melhores resultados para si próprios num conjunto alargado de “jogos”.

Complementa Akerlof (2002) que a Teoria dos Jogos constata que conflitos de interesse acontecem por que a regra geral é maximizar, prioritariamente, o ganho individual.
Para Nobrega (2003) o ponto de partida da Teoria dos Jogos – em sua missão de equacionar, por meio da matemática, os conflitos de interesse que acontecem a todo instante na sociedade e no mundo dos negócios – é constatar que, de modo geral, a tendência entre as organizações é maximizar o ganho individual.
Complementa Fiani (2006), trata-se de uma análise matemática de situações que envolvam um conflito de interesses com o intuito de indicar as melhores opções que, sob determinadas condições, conduzirão ao objetivo desejado.
Para Aragones (2006) este raciocínio circular conduz a um conjunto de escolhas, uma para cada pessoa, de tal modo que a estratégia de cada um seja para si a melhor quando todos os outros estiverem a atuar de acordo com as suas melhores estratégias.

4. Resultado e Discussão

A Escola do Design propõe a estratégia como sendo um processo de concepção de uma idéia. Afirmam Mintzberg , Ahlstrand e Lampel (2000) “A estratégia econômica será vista como a união entre qualificações e oportunidade que posiciona uma empresa em seu ambiente”.
Ansoff e McDonnell (1993) definem a estratégia quando se faz necessário com que os objetivos de uma organização mudem drasticamente em conseqüência de mudanças importantes no contexto institucional.
Na Escola do Planejamento Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é uma das mais importantes e completa, dentre as dez escolas. A configuração estrutural de uma empresa é resultante de um ajustamento mútuo e permanente das tendências internas (centralização, profissionalização, divisões hierárquicas e colaboração) e de fatores contingenciais (dimensão e idade da organização, poder, meio envolvente, estratégia da e,mpresa, tecnologia, etc.).
A Escola do Planejamento se apresenta como uma das maneiras para formalizar a organização desses temas e auxiliar na formulação da estratégia, sua implementação e seu controle (Mintzberg e Quinn, 1998).
Porter (1986) acrescenta que as empresas "meio-termo", ou seja, aquelas que adotam dois tipos de estratégias e acabam não conseguindo ter sucesso em nenhuma delas, estão numa situação extremamente ruim: falta parcela de mercado; investimento de capital; têm uma baixa rentabilidade; e perdem os clientes de grande volume.
Já na Escola do Posicionamento segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) parte do pressuposto de que estratégicas são posições genéricas e facilmente identificadas no mercado.
Day e Reibstein (1997) tem como críticas a escola do posicionamento: foco estreito, centrada no quantificável, voltada para as grandes empresas tradicionais, não estimula o dinamismo, aprendizado, criatividade e visão do futuro.
Na Escola Empreendedora os estudos têm despertado interesses em pesquisadores de diversas áreas do conhecimento, sobretudo nas Ciências Sociais e Aplicadas (no caso a administração). Não obstante, esse tema tem se apoiado em teorias da Psicologia, Sociologia e até mesmo nas de Liderança, com o intuito de entender esse fenômeno. Mas, ainda são incipientes despertando inquietações a seu respeito.
De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a Escola Empreendedora vem conquistando cada vez mais importância no meio acadêmico e empresarial, e tem despertado grande interesse em pesquisadores de diversas áreas. Muito se tem discutido sobre uma definição que retrate de maneira consistente as palavras, empreendedor e empreendedorismo, com o intuito de estudar as ações, comportamentos, competências e outros aspectos de relevância no contexto social, econômico e organizacional.
Para Drucker (1986) as características apontadas na literatura apresentam o empreendedor como um importante ator social capaz de dar conta não só dos desafios relacionados ao seu ambiente profissional, bem como de oferecer possíveis soluções aos problemas enfrentados pela sociedade, tanto do ponto de vista econômico como e ainda de maneira inovadora.
Para Quintela e Cabral (2007) a Escola Cognitiva “se caracteriza por seu potencial, se apresenta com o claro objetivo de estudar o processo de entendimento e construção da estratégia à ditar um corpo de conhecimento resultante desse processo”.
Daniels (2004) concebe a personalidade de maneira diferente de Freud, seu enfoque prende-se mais às características atuais e ao comportamento imediato. Valorizando mais o presente, ao contrário de Freud que valorizou mais o passado em seu estudo.
Na Escola do Aprendizado Prahalad (1995) acredita que algumas mudanças afetarão significativamente o contexto das organizações no século XXI: o ambiente aconchegante se tornará hiper competitivo; o ambiente local tornou-se ambiente global; a concorrência não será apenas com as empresas similares; as fronteiras setoriais que eram claras passam a ser incerta; a estabilidade foi substituída pela volatilidade; os intermediários serão trocados pelo acesso direto; as tecnologias isoladas se tornam tecnologias integradas.
Complementa Drucker (1986) a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo. Ela tem origem nas inúmeras atividades que uma empresa executa.
Na Escola do Poder de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a sobrevivência das organizações na “Era do Conhecimento” exige uma administração com enfoque diferenciado daquela que determinou o sucesso anterior das empresas existentes na chamada “Sociedade Industrial”, onde se valorizavam os processos, baixos custos de fabricação e mão-de-obra. A maneira com a qual as organizações são conduzidas será determinante em seus resultados e seu sucesso. E os responsáveis pela

condução deste processo (líderes), representados genericamente na figura dos ocupantes de cargos com responsabilidades gerenciais, assumem relevada importância. O desempenho desenvolvido por eles, dificilmente, pode ser separado do processo decisório. Inerentes a este, estão às influências sofridas pelo gestor durante o mesmo, uma vez que são diversos os fatores que influenciam a tomada de decisões (comportamento humano, regras, diretrizes, cultura organizacional).

Alguns pensamentos modernos, no entanto, acreditam que a relação de poder pode fazer a diferença. “Nossa teoria de campo, pesquisas e prática de ensino baseiam-se na intuição de que a administração é importante: as empresas, por meio de atitudes calculadas, para proteger seus lucros de forças de mercado.” (ROWE, 2002).

Na Escola Cultural para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a escola tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo. Portanto trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. É desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a conservação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determina, bem como as políticas orientadas pra valores e missão da organização.

Na socialização primária, o indivíduo torna-se membro da sociedade na medida em que compreende os outros, o mundo em que vive e esse mundo torna-se o seu próprio. O fenômeno acontece na infância e integra o indivíduo na sociedade pela convivência da realidade familiar. Na socialização secundária o indivíduo já socializado é introduzido em novos setores ou grupos da sociedade. O mundo do trabalho e seus diversos papéis substituem a família na tônica desse processo (BERGER e LUCKMANN, 1990).

Na Escola Ambiental os processos de formação da estratégia são desenvolvidos pela percepção, no conhecimento e entendimento que a organização tem do ambiente o qual está inserida; as outras escolas vêem o ambiente como um fator, na Escola Ambiental ele é o ator. (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

Weber (1979) via as organizações como sendo moldadas pela marcha implacável da racionalidade técnica e gerencial a qual se expressa em burocratização sempre crescente. Onde os “jogadores” devem adotar estratégias a partir da sua racionalidade, de forma que as empresas estão sendo moldadas pela marcha implacável da racionalidade técnica e gerencial, a qual se expressa em burocratização sempre crescente. Não existe uma “gaiola de ferro” de racionalidade. Para utilizar a expressão famosa de Weber, um modelo de como aquilo as empresas enfrentam.

Complementa Rebouças (2006) descreve o ambiente como repositório de recursos econômicos e simbólicos, o primeiro de ordem tangível e o segundo, intangível como eficiência, imagem, prestígio, liderança, realizações, etc., que ao longo do tempo produz um conjunto complexo e poderoso de normas que dominam a prática.

No contexto da Escola da Configuração a estratégia pode ser distinta dentro dos diversos níveis da organização. “É esse planejamento que formula, implementa e avalia linhas de ação multidepartamentais, levando a organização a atingir seus objetivos de longo prazo”. (VALENRIANO, 2001).

Para Rebouças (2006) a estratégia de configuração deve ser entendida como estratégia designada de um conjunto de critérios de decisão escolhidos pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa contra o processo político de negociação, o núcleo estratégico ligado ao poder pela responsabilidade da gestão ou pela propriedade.

Ver Quadro 1 em anexo, com a descrição breve de como a Teoria dos Jogos compreende cada uma das escolas do pensamento estratégico.

5. Considerações Finais

A Teoria dos Jogos auxilia organizações em aplicar a lógica a premissas dadas para se chegar às suas conclusões. Considerando premissas justificadas a partir de argumentos racionais, usando evidências empíricas com imparcialidade ao julgar afirmações sobre fatos e acontecimentos concretos, realizados por seres humanos imprevisíveis e insólitos.

Muitas das situações pelas quais, cada profissional vivencia em sua jornada diária, têm explicações em raízes da Teoria dos Jogos. Certamente reflexo da feroz competição em qualquer área do conhecimento, um determinado contra ponto a idéias deliberadas de correntes humanistas que, por sua vez, pregam o compartilhamento do conhecimento, ou seja, uma utopia.

Com relação aos objetivos traçados e delimitados no início desta pesquisa: caracterizar de que forma as organizações podem incrementar ou adotar uma estratégia, a partir da Teoria dos Jogos, pode-se dizer que a análise de qualquer “jogo” ou situação de conflito deve se iniciar uma especificação, ou seja, uma definição de um modelo que descreva o jogo. Assim, a forma ou a estrutura geral dos modelos que utiliza-se com base na Teoria dos Jogos, para descrever os “jogos” deve ser cuidadosamente considerada. Uma compreensão muito simplificada pode forçar a ignorar aspectos vitais dos reais “jogos” que deveríamos determinar. Ao contrário também, uma estrutura muito ramificada e complexa de análises pode impedir a organização de buscar o seu principal foco, obscurecendo as questões essenciais.

Referências Bibliográficas

AKERLOF, G. A. **Behavioral Macroeconomics and Macroeconomic Behavior**. American Economic Review, American Economic Association, vol. 92, pages 411-433, June, 2002.
ANSOFF, Igor & McDONNEL, Eduard J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª Edição. São Paulo-SP: Atlas, 1993.
ARAGONES, Enriqueta. **Government formation in a two dimensional policy space**. Intenational Journal Game Theory. Spinge Verlag, n. 35, p. 151-184, Nov. 2006.
BERGER, Peter & LUCKMANN, Thomas. **The social construction of reality**. Reino Unido: Penguin, 1990.
DANIELS, Patrícia S. **Atlas da História do Mundo**. 1ª Edição. São Paulo-SP: Abril, 2004.
DAY, George S & REIBSTEIN, Davids. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. 1ª Edição. São Paulo-SP:Campus, 1997.
DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: políticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.
FIANI, Ronaldo. **Teoria dos Jogos – Com Aplicação em Economia, Administração e Ciências Sociais**. 2ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 2006.
LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Maria de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 4ª Edição, São Paulo-SP: Atlas,1985.
MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3ª Edição. São Paulo-SP: Bookman, 1998.
NASH, John Forbes Jr. **No-Cooperative Games**. PhD Dissertation, Princeton University, 1950.
NEUMANN, John von & MORGENSTERN, Oskar. **Theory of Games and Economic Behavior**. Princeton University, 1944.
NOBREGA, Clemente. **Antropomarketing: Dos Flinststones à Era Digital**. 1ª Edição. São Paulo-SP: Senac, 2003.
PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.
PRAHALAD, C. K. **Competindo para o Futuro**. 1ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1995.
QUINTELA, R. H. & CABRAL, S. **Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico**. In XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, setembro, 2007.
REBOUÇAS, Djalma de Pinho de Oliveira. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas**. 22ª Edição. São Paulo-SP: Atlas, 2006.
ROWE, W. Glen. **Liderança Estratégica e Criação de Valor**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan/mar 2002.
SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.
VALERIANO, D.L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Pr**ojetos. São Paulo: Makron Books, 2001.

Anexos

Quadro 1 – Escolas do Pensamento Estratégico à luz da Teoria dos Jogos

Escolas Pensamento Estratégico	Visão Clássica	Teoria dos Jogos
Escola do Design	Estratégia como um processo de concepção	Busca de recursos externos e aproveitamento de recursos internos
Escola do Planejamento	Estratégia como um processo formal	Um jogo possui regras pré-estabelecidas para descrever seu funcionamento
Escola do Posicionamento	Estratégia como um processo analítico	Jogos estratégicos são baseados em planejamento e a sorte não tem papel relevante
Escola Empreendedora	Estratégia como um processo visionário	A grande diferença entre realizar e não realizar está no estabelecimento de metas
Escola da Cognição	Estratégia como um processo mental	As escolhas das pessoas são motivadas por preferências bem definidas e estáveis, ou seja, levam em consideração a relação entre as suas escolhas e as decisões dos outros
Escola do Aprendizado	Estratégia como um processo emergente	Espera-se que os jogadores tomem as decisões necessárias para atingir seus objetivos, deixando de lado qualquer avaliação moral de suas ações
Escola do Poder	Estratégia como um processo de negociação	É útil por descrever com precisão situações estratégicas, oferecendo uma estrutura coerente para a estruturação dos problemas decisórios competitivos
Escola Cultural	Estratégia como um processo coletivo	É a estratégia que traz os melhores resultados em longo prazo. Uma organização pode permitir vários "Equilíbrios de Nash"
Escola Ambiental	Estratégia como processo de reativo	É o processo de decisão de jogadores que interagem entre si, a partir da compreensão da lógica da situação em que estão envolvidos
Escola da Configuração	Estratégia como processo de transformação	É processo em que uma empresa em aliança, após aprender o que desejava retira-se da aliança e utiliza o conhecimento adquirido para competir com seu antigo aliado.

Fonte: Elaborado pelos autores.