



8º Simposio de Ensino de Graduação

GESTÃO ESTRATÉGICA: UM OLHAR DA TEORIA DOS JOGOS

Autor(es)

VALDIR ANTONIO VITORINO FILHO

Co-Autor(es)

RAFAEL HENRIQUE GOZZO
MAURÍCIO RODRIGUES DE JESUS

Orientador(es)

MÁRIO SACOMANO NETO

1. Introdução

Este trabalho estuda a Teoria dos Jogos e sua ajuda no entendimento do dia a dia das pequenas empresas, que utilizam de estratégias e métodos para lidar com diferentes assuntos como: concorrência, diferenciação de mercado, satisfação e retenção de seus clientes de forma competitiva, mesmo que reduzida comparado a uma grande empresa. A teoria dos jogos estuda os rivais através de seu comportamento, e antecipa suas ações para benefício próprio, assim conseguindo o melhor resultado.

O trabalho estudará como uma visão guiada pela Teoria dos Jogos pode auxiliar as pequenas empresas a obter maior retenção de clientes e buscar a diferenciação dos seus produtos com relação aos concorrentes.

Com base nisso o estudo fará uma análise em uma pequena empresa do município de Capivari-SP, que atua no segmento de bens de consumo, o Supermercado Gozzo. A gestão da pequena empresa é muito singular, o administrador muitas vezes fica encarregado de todos os aspectos da organização. É uma empresa voltada para o ramo de venda de produtos no varejo.

2. Objetivos

O objetivo desse estudo é identificar as estratégias da empresa alvo na gestão estratégica dos negócios, com a teoria dos jogos sendo utilizada como ferramenta de análise.

3. Desenvolvimento

Segundo Berni (2004) a estratégia dominante é quando um jogador tem mais de uma estratégia disponível, assim precisa de maneira racional, escolher aquela que lhe trará o melhor resultado possível, levando em consideração a estratégia de seus concorrentes. Quando uma destas opções é francamente superior às demais, não importando qual jogada o adversário programe, dizemos que ela é uma estratégia estritamente dominante. No caso em que a estratégia é superior a algumas e pelo menos igual à outra, dizemos que ela é estratégia fracamente dominante.

Pode-se inferir que uma estratégia estritamente dominada é aquela que sempre resultará em menor payoff para qualquer escolha do adversário. Quando a estratégia é inferior, mas pelo menos igual à outra possivelmente utilizada pelo concorrente, por exemplo, duas empresas competem no ramo de produtos de limpeza: a empresa A pretende lançar um novo produto no mercado; a empresa B, a par desta possibilidade, decidirá se aumenta ou não seus gastos com propaganda para defender sua participação naquele mercado. Alguns negócios fracassam simplesmente porque seus gerentes não avaliam adequadamente o conjunto de informações disponíveis no momento da tomada de decisão.

Segundo Fiani (2006) as estratégias estão presentes de modo importante em todas as atividades profissionais, permitindo-os conhecer como a interação entre indivíduos, ou organizações, que agem estrategicamente de acordo com os seus interesses, pode ser estudada objetivamente com métodos matemáticos.

Já Marinho (2005) aborda a Teoria dos Jogos e sua contribuição para o entendimento entre cooperação e competição. Essa teoria envolve acima de tudo, o estudo de decisões interativas, no qual os tomadores de decisões são afetados tanto pelas suas próprias escolhas quanto pelas decisões dos outros. Essa linha de pensamento baseia-se em dois princípios: as escolhas das pessoas são motivadas por preferências bem definidas e estáveis, ou seja, leva em consideração a relação entre as suas escolhas e as decisões dos outros. A teoria dos jogos estuda o comportamento estratégico dos agentes, os quais tomam decisões, baseados em objetivos bem definidos e no seu conhecimento, ou nas suas expectativas sobre o comportamento dos outros agentes.

A Teoria dos Jogos visa compreender a lógica dos processos de decisão e ajuda a responder o seguinte: o que é preciso para haver colaboração entre os jogadores? Em quais circunstâncias o mais racional e vantajoso é competir? Que políticas e atitudes devem ser adotadas para garantir ou incentivar a colaboração entre os jogadores?

O foco são as estratégias utilizadas pelos jogadores, o porquê de determinadas ações. A Teoria dos Jogos decodifica a equação que compõe cada tomada de decisão, e tenta compreender a economia interna das situações de conflito, em alguns momentos priorizando competir, e em outros o cooperar.

Jogos Estratégicos

Para Tavares (2008) jogos repetidos, são jogados mais de uma vez e isso nos leva a pensar a cooperar com os outros jogadores, pois entra em cena a questão da confiabilidade. Por exemplo, uma briga de preços entre concorrentes pode levar ao prejuízo, pela lei da oferta e procura, e um acordo estabelecido entre eles pode levar ao benefício de ambos, uma vez que não inflaciona os preços. Isso é o chamado equilíbrio de Nash.

Nos jogos repetidos finitos, os jogadores sabem com antecedência quantas vezes aquele jogo ou situação se repetirá, e é essa informação que influencia suas estratégias. Pode ser proveitoso cooperar até certo ponto, mas como sabem o número exato de jogadas, mais ao fim do jogo pode ser que não haja incentivo para cooperar, pois não enxerguem parcerias futuras.

Jogos repetidos infinitos envolvem competidores de muitos anos que podem se acostumar com as ações de seus adversários e reagir prontamente a elas. Desde as multinacionais quanto às pequenas empresas isso pode acontecer, será que a colaboração é possível? Já que a situação pode vir a ocorrer no futuro novamente. Isso é o jogo repetido infinito, os jogadores não têm certeza de quantas vezes ele será jogado, mas conhecem os resultados anteriores, como base histórica e estatística para tomada de decisão.

Quando as estratégias são definidas com base no que ocorreu no passado, elas são chamadas de estratégias contingentes. Consiste no jogador apenas cooperar quando os outros também cooperam.

4. Resultado e Discussão

Para obtenção de dados partiremos para pesquisa de campo na empresa alvo, usaremos questionário aplicado ao empreendedor do negócio para percepção das estratégias utilizadas.

Foram elencadas 14 questões para essa análise, como segue os resultados:

Manter a empresa mais competitiva possível, com preços iguais ou menores que os concorrentes. Pode-se observar que o administrador tem o foco da empresa no preço de seus produtos. Estrategicamente existem outros pontos nos quais ele poderia voltar sua atenção, como a Promoção.

O supermercado é voltado principalmente para vendas. Ele não tem foco em produção porque o seu ramo de trabalho é a venda de produto final.

Um dado interessante é que após a verificação de alguma ação do concorrente com relação a produto, preço ou promoção, em no máximo dois dias a partir do momento que é percebida a mudança, iguala-se a situação ou se houver margem de lucro suficiente coloca-se um preço menor ainda. É importante lembrar que a empresa não deve estar voltada somente a preço. Existem outros fatores importantes para uma organização que ele não está dando muita atenção.

Levantou-se na pesquisa que com relação aos concorrentes é feita uma pesquisa com o preço, promoção e reforma.

Quando os clientes vêm ao supermercado pela primeira vez é efetuado um cadastro com os seus dados pessoais. As informações são armazenadas para referência futura. O serviço de proteção ao crédito é importante para filtrar os inadimplentes e evitar um possível devedor futuro.

Os principais concorrentes da empresa alvo são: supermercado Bresciani, Armelin, Covabra, Palombino. A empresa possui um funcionário exclusivo para pesquisar os concorrentes. Apesar de ser pequena, a empresa consegue competir com os grandes mercados da cidade.

Com relação às reclamações dos clientes verificou-se que quando o cliente está com a razão, ele é atendido e sempre sai satisfeito. As reclamações poderiam ser vistas como sugestões.

O cliente é fiel porque o preço é bom, o ambiente é agradável, com fácil acesso a estacionamento, utiliza-se do terminal correspondente bancário CAIXA AQUI.

Durante o ano, o cliente acumula pontos referentes ao total de sua compra e em dezembro esses pontos são trocados por brindes oferecidos pelo supermercado.

Esses são pontos fortes que ajudam a empresa a conquistar uma parcela do mercado.

Os proprietários têm conhecimento da faixa etária dos clientes e suas mais diversas características, mas não há diferenciação em tratamento entre os clientes.

Como não existe distinção de classes durante o tratamento, os clientes se sentem mais à vontade e isso agrega valor para o nome da empresa.

Na opinião dos proprietários uma empresa como essa tem que tomar cuidado com os dados do portal da internet. Ele pode ser usado contra a própria empresa. Por exemplo, o concorrente tem acesso fácil ao preço dos produtos e podem tomar ações para combater a empresa.

Quando perguntado sobre planejamento a curto e longo prazo o empreendedor destacou que durante a vida inteira da empresa ela foi focada no longo prazo.

Isso promoveu um crescimento vagaroso, mas contínuo.

Identificou-se que as formas de pagamentos que o estabelecimento oferece são: dinheiro, cheque 30 dias, cartões visa e master card, cartão syndcap, débito em conta pela Caixa econômica federal.

As diversas formas de pagamento são importantes para ter acesso aos diferentes estilos de vida de seus clientes. Isso é uma força da empresa, que atende pessoas de varias classes.

Quando perguntado sobre como você enxerga a possibilidade da expansão do negócio com filiais ou abertura de novas lojas, disse que: é melhor dedicar 200% de atenção em um lugar do que deixar vários mal administrados. Abrir uma filial pode ser perigoso para uma empresa. Um ponto de venda novo é desconhecido e pode trazer surpresas para o administrador. Por isso o foco em um único endereço. Assim o administrador tem total controle do que acontece na empresa e conhece bem o mercado onde atua.

5. Considerações Finais

Da análise na literatura sobre a teoria dos jogos entende-se que se trata de uma ferramenta de análise em situações estratégicas, envolvendo duas ou mais empresas. No jogo existem os jogadores, que são as pessoas que interagem para conseguir algum objetivo. Existem os playoffs, que são as recompensas que os jogadores recebem no fim ou durante um período específico no jogo. Existem as estratégias que os jogadores seguem, e as suas escolhas influenciam diretamente no comportamento dos outros jogadores.

No estudo de caso averigua-se que uma estratégia é um plano de uma seqüência de ações destinadas a alcançar um objetivo, ou seja, é uma regra particular que segue em qualquer situação.

A Teoria dos Jogos analisa a situação atual do jogo e observa os jogadores e as suas ações, traça uma estratégia que seja a melhor possível para alcançar as recompensas. Existem diversos fatores que podem alterar o andamento do jogo. Os jogadores podem mudar de estratégia durante o jogo para melhor servir os seus interesses.

Referências Bibliográficas

BERNI, Duílio de Ávila. **Teoria dos Jogos – Jogos de Estratégias, Estratégias decisória, Teoria da Decisão**. Editora Reichmann & Affonso LTDA, RJ, 2004.

FIANI, Ronaldo. **Teoria dos Jogos – com aplicações em economia, administração e ciências sociais**. 2ª edição, Editora Campus, RJ, 2006.

MARINHO, Raul. **Prática na Teoria – Aplicações da Teoria dos Jogos e da Evolução aos Negócios**. Editora Saraiva, SP, 2005.

PIMENTEL, Elson L. A. **Dilema do Prisioneiro – Da Teoria dos Jogos a Ética**. Editora Argumentvm, MG, 2007.

TAVARES, Jean Max. **Teoria dos Jogos – Aplicada a Estratégia Empresarial**. Editora LTC, RJ, 2008.